



Universidad de Valparaíso.

Facultad de Cs. Económicas y Administrativas.

Escuela de Auditoría.

**La aplicación de los factores del entorno de control en el
área comercial de una empresa de servicios, durante el
período comprendido por el segundo semestre del año
2013.**

Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Tesistas:

Carolina Andrea Vásquez Rojas.

Estefanía Isabel Sainz González.

Profesor Guía:

Pedro Andrés Amador Abarca.

Valparaíso, Abril de 2014.

ÍNDICE

RESUMEN	4
CAPÍTULO I	5
MARCO TEÓRICO	5
ANTECEDENTES GENERALES	5
ORGANIZACIÓN	6
CONTROL.....	6
INFORME COSO	6
AUDITORÍA.....	7
AUDITORÍA INTERNA.....	7
Objetivos de la Auditoría Interna	8
SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	9
Seguridad Razonable.....	10
Objetivos de la Empresa	10
IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	11
OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	12
RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO	13
COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	15
I. Entorno de Control	15
II. Evaluación de los riesgos.....	17
III. Actividades de control	19
IV. Información y Comunicación.....	21
V. Supervisión.....	24
COMUNICACIÓN ASUNTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL INTERNO IDENTIFICADOS EN UNA AUDITORÍA	26
EL ENTORNO DE CONTROL COMO COMPONENTE PRINCIPAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA ENTIDAD	28
ENTORNO DE CONTROL.....	28
FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL	28
Factores no Estructurados	29
Factores Estructurados	32

CAPÍTULO II	36
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	36
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
CAPÍTULO III	38
PROPUESTA METODOLÓGICA.....	38
CAPÍTULO IV	44
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
CAPÍTULO V	55
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	55
CAPÍTULO VI	63
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73
• Anexo 1: RESEÑA HISTÓRICA EMPRESA EN ESTUDIO	74
• Anexo 2: GLOSARIO	76
• Anexo 3: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	78
• Anexo 4: ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO	80
• Anexo 5: ANÁLISIS DE CATEGORÍAS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	82
• Anexo 6: TABULACIÓN ENCUESTA.....	95
• Anexo 7: GRÁFICOS ENCUESTAS APLICADAS	96
• Anexo 8: COMUNICACIÓN PROPUESTAS PARA FORTALECER LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS EN APLICACIÓN DE FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL.....	99

RESUMEN

La presente investigación, se basa en el estudio de una empresa de servicios, específicamente, de su área comercial. La problemática de la investigación se centra, principalmente, en el Entorno de Control, ya que es un factor fundamental en la empresa, pues marca la pauta del comportamiento y la responsabilidad organizacional de esta, en relación a la consecución de los objetivos. Por lo anterior, se indagará la forma en que la administración gestiona los factores del Entorno de Control, y la manera en que sus empleados los perciben y aplican.

La presente investigación, tiene por objeto estudiar la aplicación de los factores del entorno de control en el área comercial de una empresa de servicios transaccionales y software tecnológicos, mirado desde el punto de vista de la administración y del personal de dicha área, en el periodo comprendido por el segundo semestre del año 2013, teniendo como objetivo general analizar la aplicación de los factores del Entorno de Control del área comercial de la empresa en estudio. Por lo anterior, la investigación tendrá un enfoque metodológico principalmente cualitativo, con un alcance comprehensivo. En este sentido, se empleará la técnica de recogida de datos cualitativa, a través del desarrollo de una entrevista en profundidad a informantes claves. No obstante lo anterior, adicionalmente se utilizará una técnica de recogida de datos cuantitativa, toda vez que se emplearán encuestas con formato de lista de cotejo, todo esto con la intención de ampliar el campo cubierto por las entrevistas en profundidad a informantes clave.

Finalmente, con el desarrollo de la investigación y la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente, se logra establecer que dentro de la empresa como del área en estudio, se aplican los factores que integran al Entorno de Control. No obstante, el análisis realizado da cuenta de la existencia de debilidades en la aplicación de dichos factores, como descripciones de cargos desactualizadas, sistemas internos de comunicación no formales, inducciones solo a algunos puestos de trabajos, entre otros, para lo cual, se entregará a la empresa en estudio una propuesta para fortalecer las debilidades encontradas.

Palabras Claves: Entorno de control, responsabilidad organizacional, objetivos, percepción.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES GENERALES

La Revolución Industrial sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización, ya que el trabajo se volvió más mecánico que manual, lo cual trajo consigo la necesidad de integrar más trabajadores a las fábricas. Lo anterior, llevó a que los pequeños talleres fueran desapareciendo paulatinamente y trasladando así sus actividades a las grandes fábricas. Lo anterior, preparó el camino para el surgimiento de las modernas empresas y los desafíos para administrarlas.

Así, como consecuencia del explosivo crecimiento operativo de las empresas, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores. Debido a esto, comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa.

Con el desarrollo operativo de las empresas, la manera de enfrentar estas situaciones ha exigido una mayor profundidad de análisis, reconociéndose la necesidad de crear e implementar controles que ayuden a la administración a realizar las distintas actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y supervisión.

Es fundamentalmente por esto, que para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma.

Es precisamente por estas acciones, que se hace indispensable la implementación de un eficiente Sistema de Control Interno, ya que esto ayudaría a lograr la suficiencia y confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa.

ORGANIZACIÓN

Stephen P. Robbins, en su obra “Comportamiento Organizacional”, define organización como una unidad social, coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes.

CONTROL

Según Cepeda (2000), una de las definiciones de control, dada una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección.

El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

Informe COSO (1997), define el control como: “un sustantivo utilizado como sujeto para indicar la existencia de una política o procedimiento que forman parte del control interno. Un control puede existir dentro de cualquiera de los cinco componentes del control interno”.

De acuerdo a las definiciones anteriores, se entiende por control, el proceso que ayuda a mantener a la organización a través del tiempo, contribuyendo a cumplir los objetivos y metas predeterminados, ayudando a identificar la manera en que se están llevando a cabo tales objetivos, y facilitando la posibilidad de actuar ante cualquier desvío que produzca que éstos no se cumplan de la manera deseada.

INFORME COSO

El denominado Informe COSO define un nuevo marco conceptual del control interno, el cual es publicado en EE.UU en 1992, en este se plasman los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creada en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). La redacción de este informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Este informe trata de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, a nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, se cuente con un marco conceptual común, con una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

AUDITORÍA

Montgomery (2001), hace referencia a la definición de auditoría expuesta en 1973 en la publicación “A Statement of Basic Auditing Concepts”, de la Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA), Comité de Conceptos Básicos de Auditoría, que define a la auditoría como el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de la afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas. Asimismo, Arens (1996), define auditoría como: “la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.” Además establece que esta debe ser realizada por una persona competente e independiente.

AUDITORÍA INTERNA

Según Cepeda (1997), la auditoría interna es la unidad o dependencia que tiene la función de evaluar permanente e independientemente en cada organización si el Sistema de Control Interno está operando efectiva y eficientemente. Su objetivo primordial es asesorar a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes, surgir nuevos controles, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes.

La auditoría interna no debe ser parte de los procesamientos de las transacciones, esto, con el fin de optimizar los procesos, tener independencia mental y de criterio y, poder evaluar el control interno de forma adecuada.

La auditoría interna es responsable ante los niveles de dirección de la organización de garantizar que los resultados de la revisión y las recomendaciones efectuadas sean objeto de consideración y decisión adecuadas.

La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización, que tiene por finalidad el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización.

Es uno de los medios de control más importante de los que se vale la alta gerencia de una organización para la apreciación y evaluación de los resultados obtenidos. Esta función debe ser desempeñada por unidades o grupos interdisciplinarios altamente calificados en los aspectos administrativos, técnicos, operativos, organizacionales y de control de la organización.

Objetivos de la Auditoría Interna

- Evaluar permanente e independientemente, para determinar si el control interno está operando en forma efectiva y eficiente.
- Dar recomendaciones a la alta gerencia, para fortalecer los controles internos existentes o para sugerir otros nuevos.
- Promover la eficiencia de los procedimientos existentes.
- Tener una posición crítica frente a la exactitud de la información y observar el cumplimiento de los procedimientos en la gestión de la organización.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En relación al Sistema de Control Interno, Informe COSO (1997), se refiere a este como el proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, si no de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías, al mismo tiempo, se solapan.

Por otro lado, Montgomery (2001), define el Sistema de Control Interno de una entidad como: “aquel que comprende diversos elementos, entre los que se incluyen el ambiente de control, los sistemas de contabilidad y los controles internos contables y administrativos. Esos elementos, que se componen de políticas, procedimientos y los medios para vigilar su cumplimiento, son diseñados por la administración de la empresa con el fin de proteger sus activos, generar registros contables confiables, fomentar la eficacia de operación y alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas. Colectivamente, los diversos elementos de un sistema de control interno funcionan dentro de una empresa con el fin de reducir la exposición involuntaria a riesgos de carácter comercial, financiero o contable”.

Por lo anterior, se puede inferir que el Sistema de Control Interno, es un proceso conformado por diferentes elementos, que al interactuar entre sí, permiten a la entidad cumplir de manera eficiente los objetivos propuestos por esta, y además entrega un grado de seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información que se obtiene de los diferentes sistemas que lo conforman.

Seguridad Razonable

De acuerdo a la definición de Control Interno este solo puede entregar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total. Informe COSO (1997), se refiere a esto, explicando lo siguiente: “No importa cuán bien diseñado y ejecutado esté el control interno, éste solo puede proporcionar seguridad razonable a la dirección y al directorio en cuanto al logro de los objetivos de una empresa. La probabilidad de conseguirlo es afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho de que en la toma de decisiones el juicio humano puede tener fallas, las personas responsables de establecer los controles necesitan evaluar sus costos y beneficios relativos, y pueden desencadenarse rupturas debido a fallas humanas tales como simples errores o malentendidos. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas. Finalmente la dirección tiene la capacidad de violentar el sistema de control interno.”

Objetivos de la Empresa

Toda entidad se inicia con una misión, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlos. Los objetivos pueden ser establecidos para una entidad como un todo, o estar referidos a actividades específicas dentro de la entidad. A pesar de que muchos objetivos son específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son, conseguir y mantener una buena imagen dentro del negocio y frente a los consumidores, proporcionar estados contables confiables a los accionistas y operar cumpliendo con las leyes y regulaciones.

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Desde hace un tiempo, las organizaciones han tomado mayor conciencia sobre la importancia de los controles. No solo por el hecho de la existencia de más regulaciones, sino porque han asumido que la cultura de control favorece el desarrollo de las actividades y mejora el rendimiento.

En relación a lo expuesto en informe COSO (1997), el control interno constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio, por parte de la dirección.

El control interno es parte de los procesos de gestión básicos de administración, y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y su aplicabilidad en cada momento. Además, este se encuentra entrelazado con las actividades operativas de la entidad, y existe por razones empresariales fundamentales, siendo más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad.

De acuerdo a Cepeda (2000), no hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo, o se estén logrando con derroche, sin orden ni transparencia, sin cumplir las normas legales y los principios de eficiencia. Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión.

Este proceso de transformación implica el mejoramiento de la organización en:

- El establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional.
- El logro de una gestión administrativa y financiera comprometida con altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.
- Mayores y mejores niveles de productividad.
- Recurso humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.

- Diseño de sistemas de planeación, información, operación, financieros, contables, control y seguimiento como apoyo a la nueva cultura organizacional.
- Transparencia y responsabilidad administrativa.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

En relación a los objetivos del Sistema de Control Interno, el libro “Los Nuevos Conceptos de Control Interno” de Coopers & Lybrand, manifiesta que el control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Informe COSO (1997), define 3 categorías en relación a los objetivos:

- *Efectividad y eficiencia en las operaciones.* Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir, tal como fueron planeadas. En cambio, la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación, por ejemplo, con: activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización. La evaluación de la efectividad y la eficiencia de las operaciones debería ser realizada por la junta de directores, y por la gerencia, si está en condiciones de obtener seguridad razonable, respecto a que los criterios estén siendo logrados.
- *Confiabilidad de la información financiera.* Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Una información es válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que una información es confiable cuando brinda confianza a quienes la usan. Este objetivo de control se refiere, generalmente, a la preparación de: estados financieros anuales o estados financieros intermedios, entre otros.

- *Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.* Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.

RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

Según Cepeda (2000), el control interno es, fundamentalmente, una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el sistema de control interno difiere de organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un sistema de control interno que les permita obtener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

El Sistema de Control Interno, debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones. Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los estamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control.

Puesto	Funciones y responsabilidades
Director Ejecutivo	• Responsabilidad global sobre el sistema de control interno. Asegura que todos los componentes del sistema se encuentren en su lugar. • Establece el tono en la organización. • Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones. • Influye en la elección de miembros de la junta de directores. • Proporciona liderazgo y dirección a la gerencia • Cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad del control interno.
Gerencia	• Establece los procedimientos de control más específicos. • Monitorea e informa sobre la efectividad de los controles. • Podría ejecutar algunos procedimientos de control.
Gerente Financiero	• Responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiera de la entidad. • Aporta en el diseño de objetivos a nivel - entidad y la evaluación del riesgo.
Comité de Auditoría	• Proporciona guías para vigilar las actividades realizadas por la gerencia. • A través de la selección de la gerencia, ayuda a definir las expectativas referidas a la integridad y valores éticos en la entidad. • Establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica. • Investiga cualquier asunto que lo considere importante.
Auditor Interno	• Examina los controles internos y recomienda mejoras en estos.
Otras personas	• Realizan el control de las actividades con el debido cuidado. • Comunican a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de problemas en las operaciones, incumplimiento del código de conducta, u otras violaciones a las políticas, o la existencia de actos ilegales.

Fuente: "Sistema de Control Interno para Organizaciones"/ Oswaldo Fonseca Luna.

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno, según Informe COSO (1997), consta de cinco componentes. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son:

- I. Entorno de Control.
- II. Evaluación de Riesgos.
- III. Actividades de Control.
- IV. Información y Comunicación.
- V. Supervisión.

I. Entorno de Control

El entorno de control determina el estilo de organización, influenciando directamente en la conciencia que su personal tiene del control. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno entregando disciplina y estructura.

De acuerdo al informe COSO (1997), el entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal respecto al control. Constituye la base de datos de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran: la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y de su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Según Fonseca (2001), en el entorno de control, es posible distinguir los factores estructurados de la organización: un esquema orgánico acompañado por la asignación de autoridad y responsabilidad; una efectiva segregación de funciones, comúnmente, reflejada en el sistema de autorización de la operaciones, en los manuales de funciones, y manuales de procedimientos operacionales; y, en las políticas y procedimientos para la

administración de personal. También en el entorno de control concurren otros factores no estructurados, cuyo desarrollo depende de las personas y de sus creencias, tales como: filosofía y el estilo de operaciones, experiencia de vida; y, el fenómeno de un clima ético en el negocio, más allá del simple respeto de la ley.

Según la Norma de Auditoría Generalmente Aceptada número 63 (NAGA 63) en su sección 315, el ambiente de control, abarca los siguientes elementos:

- a)** Comunicar y hacer cumplir los valores de integridad y éticos. Elementos esenciales que influyen en la efectividad del diseño, administración y el monitoreo de los controles.
- b)** Compromiso con la competencia. Asuntos tales como la consideración por la Administración de los niveles de competencia para trabajos particulares y cómo esos niveles se traducen en destrezas y conocimiento requeridos.
- c)** Participación de los encargados del Gobierno Corporativo. Los atributos de los encargados del Gobierno Corporativo, tales como:
 - i.** Su independencia de la Administración.
 - ii.** Su experiencia y estatus.
 - iii.** El alcance de su participación, la información que reciben y el control minucioso de las actividades.
 - iv.** Lo apropiado de sus acciones, incluyendo la forma en que plantean temas difíciles y su seguimiento con la Administración.
 - v.** su interacción con los auditores internos y externos.
- d)** La filosofía y el estilo de operación de la Administración. Características tales como:
 - i.** El enfoque para tomar y administrar los riesgos de negocios.
 - ii.** Actitudes y acciones hacia el proceso de preparación y presentación de información financiera.

iii. Actitudes hacia el procesamiento de la información, las funciones y personal de contabilidad.

- e) Estructura organizacional. El marco dentro del cual las actividades de una entidad para lograr sus objetivos son planificadas, ejecutadas, controladas y revisadas.
- f) Asignación de la autoridad y de la responsabilidad. Asuntos tales como la autoridad y la responsabilidad por las actividades operacionales son asignadas y cómo se establecen las relaciones de informar y las jerarquías de autorización.
- g) Políticas y prácticas de recursos humanos. Las políticas y prácticas que se relacionan, por ejemplo, con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones correctivas.

II. Evaluación de los riesgos

Toda entidad, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o clase de industria, enfrenta riesgos en todos los niveles de su organización, estos se pueden derivar de fuentes externas e internas, por lo que deben valorarse.

Informe COSO (1997), manifiesta que la evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

De acuerdo a éste, el establecimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La administración debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener un impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas.

Es así que el establecimiento de objetivos es una fase clave de los procesos de gestión, aunque no forma parte de los componentes del sistema de control interno, es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento de éste.

- **Objetivos**

Los objetivos generales de una entidad vienen representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. Estos objetivos, junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno, llevan a definir una estrategia global. Generalmente, el plan estratégico se establece en términos amplios, y trata de la asignación de recursos entre las distintas unidades del negocio y de las prioridades a nivel global. Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la entidad, los objetivos globales de la empresa están relacionados e integrados en objetivos más específicos establecidos para las diversas actividades, asegurándose de que sean coherentes entre sí.

Es así como Informe COSO (1997), indica que al establecer objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito. Estos son los hechos que deben producirse o las condiciones que deben existir para que los objetivos puedan ser alcanzados. El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo especial énfasis en los factores críticos del éxito.

A pesar de su diversidad los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- i. Objetivos relacionados con las operaciones.
- ii. Objetivos relacionados con la información financiera.
- iii. Objetivos de cumplimiento.

- **Evaluación y Análisis de los Riesgos**

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso esencial en un sistema de control interno, por cuyo motivo, la organización tiene la obligación de examinar con mayor detalle los riesgos existentes en todos los niveles de la organización, como también a nivel externo, para que la administración adopte acciones. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancian de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado. A menudo, la entidad no fija objetivos explícitos globales en algunas áreas del negocio, puesto que considera que su rendimiento es aceptable.

Independiente de que el objetivo sea implícito o explícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir; es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas que se producen entre una entidad y los terceros.

La identificación de los riesgos es un proceso periódico y suele estar integrada con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos de sus inicios en lugar de analizar simplemente su evolución, a partir de análisis anteriores.

III. Actividades de control

Es el tercer elemento del Sistema de Control Interno, las actividades de control son normas y procedimientos, las que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas, que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

- **Tipos de Actividades de control**

Existen variadas descripciones de tipos de actividades de control, entre las que se incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. La categoría a la cual corresponda una determinada actividad de control puede venir determinada por los objetivos de control que deba satisfacer. Las actividades de control, generalmente, son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización.

En Informe COSO (1997), se presentan algunos de los tipos de actividades de control que pueden llevarse a cabo en una organización, dejando claro que no se busca proponer una clasificación específica.

- *Análisis efectuados por la dirección:* los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como compañías comerciales, programas de mejoras de los procesos de producción, programas de contención o reducción de costos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de dicha información representan actividades de control.
- *Gestión directa de funciones por actividades:* los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- *Proceso de información:* se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados. Se controla la secuencia numérica de las transacciones, los importes totales de los ficheros se comparan y se concilian con los saldos anteriores y con las cuentas de control. Las anomalías que requieren un seguimiento son analizadas por personal administrativo y son transmitidas a los responsables cuando resulta necesario. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.
- *Controles físicos:* los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

- *Indicadores de rendimiento:* el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los indicadores de rendimiento incluyen, entre otros, las fluctuaciones de los precios de compra, el porcentaje de pedidos urgentes y la proporción de devoluciones sobre el total de pedidos: mediante la investigación de los resultados inesperados o las tendencias anormales, la dirección identifica las circunstancias en las que existe el peligro de que no se consigan objetivos relativos al suministro de materiales. Si esta información se utiliza solo como soporte a la toma de decisiones operacionales, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente, como un control relativo a las operaciones. Si, por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados inesperados procedentes del sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimiento también contribuye al control relativo a la información financiera.
- *Segregación de funciones:* con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Así, por ejemplo, se separan las responsabilidades de autorizar transacciones, de registrarlas y de gestionar los activos correspondientes. La persona que autoriza ventas a crédito no será responsable de los registros contables de la cuenta clientes o de gestionar los ingresos en efectivo. De la misma manera, los vendedores no pueden modificar el fichero de precios de venta ni el porcentaje de las comisiones.

IV. Información y Comunicación.

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante, de un modo y en un plazo tal, que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados internamente, si no también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal.

- **Información**

En relación a la información, en informe COSO (1997), se expone que la gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se han fijado, sean relativos a las operaciones, a la información financiera o de cumplimiento de las leyes y normas, lo que implica que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. De acuerdo a éste, la información financiera no se utiliza únicamente para formular los estados financieros para su difusión general, sino también en la toma de decisiones relativas a la explotación, como también lo podría ser para controlar el rendimiento y la asignación de recursos. Se afirma que es imprescindible que la dirección disponga de datos fiables, a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, fijar precios, y evaluar la actuación de los vendedores y de las agrupaciones y asociaciones con terceros.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos. El término “sistemas de información” se utiliza generalmente, para denominar el procesamiento de datos generados internamente, relativos a las transacciones (tales como compras y ventas), y a las actividades operativas internas (tal como el proceso de producción). En base al informe COSO (1997), el término se utiliza en un sentido más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos.

Los sistemas de información a veces funcionan como herramientas de supervisión, recogiendo un determinado tipo de datos de forma rutinaria. En otras ocasiones, se realizan acciones puntuales para obtener la información necesaria.

Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades.

De acuerdo al Informe COSO (1997), resulta especialmente importante mantener la información acorde con las necesidades de la empresa, al actuar ésta en un entorno de cambios constantes, con competidores muy innovadores y ágiles, y donde la demanda evoluciona rápidamente. Los sistemas de información deben adaptarse para dar soporte a los nuevos objetivos de la entidad.

- **Comunicación**

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información deben proporcionar información a personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento. Igualmente debe existir una comunicación más amplia, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas y grupos, así como otras cuestiones importantes.

En este caso existen dos tipos de comunicación:

- **Comunicación interna**

En relación a la comunicación interna que debe existir dentro de la empresa, informe COSO (1997), se refiere a la importancia de que el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, reciba el mensaje de manera clara y eficaz desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno.

De acuerdo a éste, cada función concreta ha de especificarse con claridad. Cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema. El personal tiene que saber los comportamientos esperados, aceptados e inaceptables, éstos necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización, para esto deben existir líneas abiertas de comunicación y clara voluntad de escuchar por parte de los directivos.

La comunicación entre la dirección, el consejo de administración y los comités constituidos por éste es de importancia básica. La dirección debe mantener al consejo informado respecto de la rentabilidad, desarrollos, riesgos, iniciativas significativas y demás acontecimientos e incidencias relevantes. Al ser más fluidas las comunicaciones al consejo, éste podrá actuar de modo más eficaz al cumplir con sus responsabilidades de supervisión, sirviendo de foro para el debate de cuestiones importantes y ofreciendo su asesoría. De igual manera, el consejo debería informar a la dirección de sus necesidades de información, orientándola y comentando su actuación.

- **Comunicación externa**

Por otro lado, en el citado informe COSO (1997), se expone que además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Se indica, que al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de terceros a veces proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

Otro medio de comunicación externa, según COSO (1997), serían las autoridades bancarias o de seguros, quienes informan de los resultados de sus revisiones o inspecciones en materia de cumplimiento, posiblemente poniendo de manifiesto deficiencias de control.

- **Medios de comunicación**

Por otro lado, según informe COSO (1997), la comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos en el tablón de anuncios o mensajes en video. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente, la entonación y el lenguaje corporal sirven para dar énfasis al mensaje verbal.

Según el mismo informe, el medio de comunicación más potente, lo constituye la actuación de la dirección al tratar con sus subordinados. La actuación de la dirección está influida por la historia y la cultura de la entidad, basándose en el tratamiento seguido en situaciones similares por parte de sus propios predecesores.

V. Supervisión

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse.

Informe COSO (1997), indica que las causas de lo anterior, pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos, y precisiones adicionales.

Es por lo anterior, que se manifiesta la necesidad de realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento, ya que éste asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de los empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la manera en que se adoptan las medidas necesarias. La supervisión se debe aplicar a todas las actividades dentro de la entidad y a veces también a externos contratados.

Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales, es decir, cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada, menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. En relación a la frecuencia de las evaluaciones puntuales, se manifiesta que se deben tener en cuenta la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada. Se indica, por otro lado, que una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

Entre las actividades de supervisión continuada, se encuentran aquellas relativas a actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

COMUNICACIÓN ASUNTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL INTERNO IDENTIFICADOS EN UNA AUDITORÍA

De acuerdo a lo expuesto por la Norma de Auditoría Generalmente Aceptada número 63 (NAGA 63), en su sección 265, el objetivo del auditor es comunicar apropiadamente a los encargados del Gobierno Corporativo y a la Administración las deficiencias en el control interno que el auditor ha identificado durante la auditoría y que, a juicio profesional del auditor, son de suficiente importancia para ameritar su respectiva atención.

- **Evaluar las deficiencias identificadas en el control interno**

Si el auditor ha identificado una o más deficiencias en el control interno, el auditor debiera evaluar cada deficiencia para determinar, con base en el trabajo de auditoría efectuado si, individualmente o en combinación, constituyen deficiencias significativas o debilidades importantes.

Si el auditor determina que una deficiencia, o una combinación de deficiencias en el control interno no es una debilidad importante, el auditor debiera considerar si ejecutivos prudentes, teniendo conocimiento de los mismos hechos y circunstancias, probablemente llegarían a la misma conclusión.

- **Comunicar las deficiencias en el control interno**

El auditor debiera comunicar oportunamente por escrito a los encargados del Gobierno Corporativo las deficiencias significativas y las debilidades importantes identificadas durante la auditoría, incluyendo las que fueron corregidas durante la auditoría.

El auditor también debiera comunicar a la Administración oportunamente a un apropiado nivel de responsabilidad:

- a. Por escrito, las deficiencias significativas y las debilidades importantes que el auditor ha comunicado o que tiene la intención de comunicar a los encargados del Gobierno Corporativo, a menos que fuere inapropiado comunicarse directamente con la Administración en las circunstancias.
- b. Por escrito o verbalmente, otras deficiencias en el control interno identificadas durante la auditoría que no han sido comunicadas a la Administración por otras

partes y que, de acuerdo con el juicio profesional del auditor, son de suficiente importancia para ameritar la atención de la Administración. Si las otras deficiencias en el control interno son comunicadas verbalmente, el auditor debiera documentar la comunicación.

EL ENTORNO DE CONTROL COMO COMPONENTE PRINCIPAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA ENTIDAD

ENTORNO DE CONTROL

Es el primer componente del sistema de control interno que define Informe COSO (1997) y es reconocido como el más importante por ser la cúspide de la organización, es la base para los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Las entidades eficazmente controladas se esfuerzan por tener personal competente, por inculcar a la generalidad de la empresa una actitud de integridad y de conciencia de control y por establecer un positivo "tono a la cabeza". Establecen políticas y procedimientos apropiados, generalmente incluyendo un código escrito de conducta, que promuevan los valores compartidos y el trabajo de equipo en pos de los objetivos de la entidad.

FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL

En el entorno de control, es posible distinguir los factores estructurados de la organización: un esquema orgánico acompañado por la asignación de autoridad y responsabilidad; una efectiva segregación de funciones, comúnmente, reflejada en el sistema de autorización de las operaciones; en los manuales de funciones, y manuales de procedimientos operacionales; y, en la políticas y procedimientos para la administración del personal. También en el ambiente de control concurren otros factores no estructurados, cuyo desarrollo depende de las personas y de sus creencias, tales como: filosofía y estilo de operaciones; experiencia de vida; y el fomento de un clima ético en el negocio, más allá del simple respeto de la ley.

Los factores que forman parte del entorno de control podrían clasificarse por su naturaleza en factores estructurados, y factores no estructurados:

Factores no estructurados	Factores estructurados
• Cultura corporativa: - Integridad y valores éticos. - Filosofía y estilo de operaciones. • Competencia de los empleados.	• Estructura orgánica. • Política de recursos humanos y procedimientos. • Asignación de autoridad y responsabilidad. • Junta de Directores. • Comité de Auditoría.

Fuente: "Sistema de Control Interno para Organizaciones"/ Oswaldo Fonseca Luna.

- **Factores no Estructurados**

- 1. Cultura Corporativa:**

- 1.1 Integridad y Valores éticos**

En relación a este factor, informe COSO (1997), expresa que los objetivos de una entidad y la forma como se logran están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección. Esas preferencias y juicios de valor, que se traducen en estándares de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con valores éticos.

La eficacia de los controles internos no puede primar sobre la integridad y los valores éticos de las personas que los establecen, administran y monitorean. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del control interno.

La integridad es un requisito previo para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. El citado Informe COSO (1997), hace referencia a lo que informó la Treadway Commission, "Un fuerte clima ético colectivo en todos los niveles, es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus integrantes y del público en general. Tal clima contribuye en forma importante a la eficacia de las políticas y sistemas de control de una compañía y ayuda a influir en aquel comportamiento que no está sujeto ni aún al sistema de controles más elaborado".

Comúnmente es difícil establecer valores éticos debido a la necesidad de considerar las inquietudes de muchas partes. Los valores de la alta dirección deben balancear las inquietudes de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público en general. Balancear estas inquietudes puede ser un esfuerzo complejo y frustrante debido a que los distintos intereses a menudo se encuentran enfrentados.

El comportamiento ético y la integridad de la dirección, según Informe COSO (1997), son productos de la "cultura corporativa". De acuerdo a éste, la cultura corporativa incluye estándares éticos y de comportamiento, la forma como son comunicados y como son reforzados en la práctica. Las políticas oficiales especifican qué es lo que la dirección quiere que ocurra. La cultura corporativa determina lo que realmente sucede y cuáles reglas son obedecidas, quebradas ligeramente o ignoradas. La alta dirección, empezando con el gerente general, juega un rol clave en la determinación de la cultura corporativa. El gerente general es usualmente la personalidad dominante en una organización y frecuentemente establece su tono ético.

Por lo anterior, es que se entiende que el mal funcionamiento de la integridad y los valores éticos en una organización podría afectar el diseño, administración y monitoreo de otros componentes, y con ello, disminuir la calidad del sistema de control interno en su conjunto.

1.2 Filosofía y Estilo de la dirección

De acuerdo a Fonseca (2001), la filosofía y el estilo en las operaciones reflejan principalmente, el modo de actuar del director ejecutivo y de los gerentes, en torno al manejo de la organización, el tipo de riesgo empresarial que se acepta, y, sobre todo, de su información financiera. El estilo en las operaciones, podría ser prudente o conservador en la realización de las operaciones, en tanto, que en otros casos dicho estilo podría ser considerado agresivo.

Un comportamiento agresivo podría generar en algunos gerentes su inclinación por prácticas peligrosas que, eventualmente, podrían llevar a una organización a preparar estados financieros con errores materiales.

2. Competencia de los Empleados

Con respecto al compromiso de competencia profesional, Informe COSO (1997) señala que, el nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución.

La dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades. A su vez, estos conocimientos y habilidades pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona. Entre los muchos factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar conocimientos y niveles de habilidades están la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico.

De acuerdo a Oswaldo Fonseca (2001), la gerencia podría establecer el nivel de competencia para cada puesto, fijado en los manuales de organización y funciones o documentos equivalentes, las calificaciones y experiencias requeridas (perfiles) para cubrir los puestos de trabajo, principalmente, para aquellos que la organización considere clave.

Por lo anterior, se desprende que el ambiente de control de una organización podría verse gravemente afectado, si un número importante de los puestos de trabajo claves, son desempeñados por personas que no se encuentren debidamente calificadas. Si la gerencia tiene conciencia de esto, deberá estar permanentemente evaluando los riesgos que conllevan el designar tareas específicas a personal no competente para realizarlas.

- **Factores Estructurados**

- 1. Estructura Organizativa**

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa.

Lo apropiado de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades. Una organización altamente estructurada, incluyendo líneas de elevación de informes y responsabilidades formales, puede ser apropiada para una gran entidad con numerosas divisiones operativas, incluyendo operaciones en el exterior. Sin embargo, en una entidad pequeña, una organización de ese tipo podría impedir el necesario flujo de información. Cualquiera sea la estructura, las actividades de una entidad estarán organizadas para llevar a cabo las estrategias diseñadas para lograr objetivos particulares.

- 2. Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos**

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas, se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

Según informe COSO (1997), las normas para la contratación de los individuos más calificados, con énfasis sobre formación, experiencia laboral previa, éxitos pasados, evidencia de integridad y comportamiento ético, son ejemplos que demuestran el compromiso de una entidad hacia las personas competentes y confiables.

Por otro lado, se establece que las políticas de entrenamiento que comunican roles y responsabilidades futuras e incluyen prácticas tales como cursos y seminarios de entrenamiento, casos de estudio simulados y ejercicios de desempeño de roles, ilustran los niveles de desempeño y comportamiento esperados. La rotación de personal y las promociones dirigidas por apreciaciones periódicas del desempeño demuestran el compromiso de la entidad con el avance del personal calificado a mayores niveles de responsabilidad. Los programas de compensación de méritos que incluyan incentivos en forma de aguinaldo sirven para motivar y reforzar el desempeño destacado.

Por lo tanto, es imprescindible que el personal esté preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que la empresa se enfrenta a nuevos cambios y se hace más compleja, debido a los cambios vertiginosos del mundo de la tecnología y la competencia.

Fonseca (2001), establece ciertas directrices que podrían ayudar a la organización a conseguir una eficiente política respecto a los recursos humanos:

- *Reclutamiento y contratación*, toda organización debería adoptar las mejores prácticas a fin de obtener a los candidatos mejores calificados, para lo cual, es necesario verificar los documentos que acrediten su educación y experiencia laboral, y efectuar las entrevistas necesarias. Por lo general, las entrevistas resultan ser una oportunidad para transmitir a los candidatos los valores de la entidad y su estilo de operaciones.
- *Actividades de inducción para los nuevos empleados*, en las charlas al personal nuevo, la entidad debería dar una clara señal de su sistema de valores y de las consecuencias de su incumplimiento. Esto podría lograrse describiendo las principales disposiciones en el código de conducta, toda vez que no son introducidos dichos mensajes en estas charlas, los empleados nuevos podrían considerar que la entidad no cuenta con valores, o le falta una apropiada comunicación de ellos.
- *Evaluación y promoción del personal y políticas de recompensa*, toda entidad debería disponer de una programa de evaluación del rendimiento de los empleados, a fin de que las promociones y ascensos no estén condicionadas a la discrecionalidad o favoritismo impuesto por la gerencia, sino a los meritos en el trabajo. Un programa de incentivos, podría ser una buena forma de reforzar el rendimiento de los empleados, siempre y cuando perciban que su otorgamiento se realiza en forma razonable y equitativa.
- *Régimen disciplinario*, todo el personal debe ser consciente de que la entidad no tenga un doble estándar para la aplicación de medidas disciplinarias por conductas que se apartan de sus expectativas, por lo que todo los niveles de empleados podrían ser objeto de una acción disciplinaria.

Atendiendo a lo señalado, la administración deberá establecer una efectiva política de recursos humanos, la cual tendrá como beneficio un ambiente de control consolidado.

3. Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Este tercer factor estructurado del ambiente de control se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa el personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establecer límites a su autoridad. Asimismo, trata de políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Según Fonseca (2001), la asignación de autoridad y responsabilidad en la organización, generalmente incluye:

- Establecimiento de jerarquías y el sistema de autorización, y procedimientos aplicables;
- Grado en que las personas y los grupos son alentados para usar la iniciativa al abordar asuntos sobre los que deben tomar decisiones y resolver los problemas;
- Definición de los límites de autoridad;
- Políticas que describen en forma apropiada las prácticas de la organización;
- Recursos proporcionados para llevar a cabo las funciones y responsabilidades.

La delegación de autoridad consiste en ceder el control sobre determinadas decisiones que involucran a los niveles menores que están más cerca de las operaciones diarias de la organización.

Por lo anterior, la administración deberá ser rigurosa a la hora de establecer las políticas referentes a la asignación de responsabilidades y los sistemas de autorización, con el fin de evitar confusiones o conflictos en forma individual o en los grupos de trabajo que afecten el funcionamiento de la organización.

4. Consejo de administración y comité de auditoría

El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el consejo de administración y comité de auditoría. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo o comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otro factor es la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamiento. La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos o externos constituyen otro factor que incide en el ambiente de control.

Debido a su importancia, la actividad del consejo de administración u otro órgano similar, informe COSO (1997), señala que las funciones que esta realiza son esenciales para garantizar la eficacia del control interno. Puesto que el consejo debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando surgen incidentes o problemas, debe incluir entre sus miembros a consejeros externos ajenos a la entidad.

Cada día se enfatiza con mayor intensidad el rol de los miembros de la junta de directores, dado que si estos carecen de las capacidades y habilidades necesarias no podrán realizar sus actividades de manera competente, lo que en definitiva podría afectar el correcto funcionamiento de la organización, ya que el fin de este factor es contar con el personal calificado para llevar a cabo la administración de la organización, de manera eficiente y eficaz.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El control interno nace, fundamentalmente, en el sector privado, donde se reconoce como fundamental e indispensable en una organización, ya que esta progresa en sus volúmenes operacionales, en los niveles de riesgo, en la complejidad de los sistemas de información.

Dentro del proceso administrativo, la gerencia o dirección de la organización, desarrolla una serie de actividades encaminadas a la consecución de los objetivos previstos, para lo cual desarrolla actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control. Es, precisamente por este conjunto de acciones, que se hace evidente la necesidad de contar con un eficiente Sistema de Control Interno, ya que esto ayuda a lograr que las operaciones de la organización sean eficientes, eficaces y económicas.

Con el constante crecimiento operativo de las empresas, los propietarios de las mismas que, anteriormente, llevaban el control de todas las actividades de su negocio, se vieron obligados a delegar funciones, lo que en definitiva, podría llevar eventualmente a debilidades que desvíen el objetivo de la empresa.

Por lo tanto, el componente más significativo y fundamental dentro de un Sistema de Control Interno, es el Ambiente de Control, también llamado Entorno de Control, que marca la pauta de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de “conciencia” del personal respecto al control, refleja el espíritu ético vigente de la entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades y la importancia que le asignan al control interno.

Es por esto, que la presente tesis, tiene por objeto estudiar la aplicación de los factores del entorno de control en el área comercial de una empresa de servicios transaccionales y software tecnológicos, mirado desde el punto de vista de la administración y del personal de dicha área, en el periodo comprendido por el segundo semestre del año 2013.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la aplicación de los factores del Entorno de Control del área comercial de la empresa en estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la aplicación de los factores del Entorno de Control en la empresa en estudio.
- Verificar la aplicación de los factores del Entorno de Control en el área comercial de la empresa en estudio.
- Contrastar la aplicación de los factores del Entorno de Control expuestos en la teoría con aquellos implementados en el área comercial de la empresa en estudio.
- Proponer medidas para el mejoramiento de las debilidades e inexistencias encontradas en la aplicación de los factores del entorno de control.

CAPÍTULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA

El presente estudio tendrá un enfoque cualitativo, ya que será un proceso sistemático por medio del cual se organizaran experiencias y conocimientos, con una actitud crítica y abierta que buscará establecer la realidad del entorno de control del área comercial de la empresa en estudio; con un alcance de comprensión. La investigación se realizará en las siguientes etapas:

Etapas 1: Recopilación de antecedentes:

Esta etapa consistirá en obtener la información necesaria que permita conocer antecedentes, a nivel conceptual, existentes sobre el entorno de control en el área Comercial de una empresa de servicios transaccionales y software tecnológicos de la región Metropolitana, realizando las siguientes actividades:

- Revisar bibliografía relacionada con el tema de estudio, tales como: revistas, publicaciones académicas y autores especializados en el área de estudio que permitan comprender en profundidad el tema de tesis.
- Indagar páginas web que presenten información sobre el tema en estudio.

No se incluyeron investigaciones divulgadas en páginas web por el posible riesgo de que la información contenida no sea fidedigna.

Etapas 2: Sistematización de la información.

En esta etapa se realizará un análisis de la información obtenida con anterioridad, logrando un mejor conocimiento del Sistema de Control Interno, específicamente del Entorno de Control. La sistematización de la información fue agrupada mediante organigramas, siendo separada por criterios. Los criterios utilizados fueron:

- Antecedentes Generales.
- Sistema de Control Interno.
- Componentes del Sistema de Control Interno.
- Entorno de Control.

Etapla 3: Elección del Sujeto de Investigación.

En esta investigación se analizará la aplicación de los Factores del Entorno de Control en el área comercial de una empresa dedicada a prestar servicios transaccionales y software tecnológicos, ubicada en la región Metropolitana.

La determinación del sujeto de estudio en la investigación se basó en el hecho de que esta empresa posee un Sistema de Control Interno, lo cual es fundamental para el estudio y además se tiene acceso a la información y a las personas claves para llevar a cabo la investigación.

Fuentes de Información

I. Entrevista en Profundidad

Como primer instrumento de recogida de datos, se optó por la entrevista en profundidad a informantes claves, ya que estos entregarán información más detallada sobre el entorno de control, dado que se encuentran en directa relación con la ejecución del tema en estudio.

II. Encuesta

Este instrumento será aplicado al personal operativo del área comercial de la empresa, es decir, aquellos empleados que no poseen un cargo de alta administración dentro de dicha área. La que será aplicada al 100% del personal antes nombrado.

Etapla 4: Aplicación de la Técnica de Recolección de Datos.

En esta etapa se implementarán las técnicas para la obtención de datos, que abarcará la elaboración, validación y aplicación de la entrevista en profundidad y de las encuestas.

Las actividades a realizar para dar cumplimiento a esta etapa serán:

I. Entrevista en profundidad

Esta técnica de recogida de datos se llevará a cabo en las siguientes etapas:

Un contacto inicial, donde se espera establecer contacto directo con personal competente en área del Sistema de Control Interno, en este caso, la encargada del control interno, como también al personal administrativo relacionado directamente con la aplicación del

Control Interno, en este caso, el Sub Gerente Comercial y Jefa de Recursos Humanos, para lo cual se entregará una pauta con preguntas claves con la finalidad de preparar al entrevistado acerca del tema y propósito de la investigación, para así obtener información que permita analizar la aplicación del Entorno de Control del área comercial de la empresa.

En un segundo contacto, se realizará la entrevista a las personas indicadas anteriormente quienes ya fueron introducidas en el tema a tratar en la entrevista.

La transcripción de la entrevistas serán enviadas vía e-mail a los entrevistados para su aprobación, y así obtener algún tipo de sugerencia por parte de estos.

Luego de que las entrevistas estén aprobadas por parte de los entrevistados, estas serán traspasadas al informe final.

II. Encuestas

Este instrumento tiene como objetivo analizar la percepción del personal operativo del área comercial, en relación al conocimiento que tienen del Entorno de Control y su aplicación.

Esta encuesta se confeccionará en base al formato de la lista de cotejo.

Variables de estudio.

- Variable número 1

Esta variable consiste en “La percepción que tiene el personal operativo del ambiente de control dado a conocer por la administración de la empresa”.

Esta variable se define conceptualmente como, los procesos efectuados por la dirección de la empresa, diseñado con el fin de obtener los objetivos propuestos, con un grado de seguridad razonable.

- Variable número 2

Esta variable consiste en “Aplicación del Entorno de Control por parte del personal operativo, de acuerdo a la percepción que se tiene de este”

Esta variable se define conceptualmente como, la manera en que el personal aplica los procedimientos del Entorno de Control, dados a conocer por la administración de la empresa.

Etapas 5: Criterios de Calidad y validación de instrumentos

I. Entrevista.

- La credibilidad de la investigación estará dada por la revisión del entrevistado, quien deberá aprobar su entrevista final, dando fe de la coherencia y veracidad de su contenido.
- Confirmabilidad, se presentará al incorporar a los distintos entrevistados que forman parte esencial del Sistema de Control Interno de la empresa.
- La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología de las alumnas, que no tienen ninguna intención de manipular los datos obtenidos.
- Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

II. Encuesta.

La encuesta se validará a través de juicio de expertos pertenecientes a la escuela de auditoría que tengan relación con el tema a desarrollar en la investigación.

Etapas 6: Procesamiento de la información

A través de las entrevistas realizadas en profundidad, se extraerán las distintas categorías que serán debidamente tabuladas.

En el caso de las encuestas, se tabularan por preguntas y en función de categorías establecidas.

Categorías de Análisis	
Entorno de Control	I. Estructura Organizativa II. Políticas y Procedimientos de RR.HH III. Asignación de Autoridad y Responsabilidad IV. Junta de Directores y Comité de Auditoría V. Integridad y Valores Éticos VI. Filosofía y Estilo de la Dirección VII. Competencia de los Empleados

Etapas 7: Análisis de los Resultados.

En esta etapa se analizarán los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad realizadas a informantes claves, lo que en primera instancia dará a conocer información sobre la aplicación de los factores del Entorno de Control de la empresa como del área en estudio, así como también la probabilidad de detectar deficiencias o inexistencias en el mismo.

Las encuestas, por su parte, entregarán información de cómo se aplican los factores del Entorno de Control y cómo lo percibe el personal encuestado.

Etapa 8: Discusión de los Resultados.

En esta etapa se hará una comparación entre los resultados obtenidos y la teoría de base expuesta en el marco de teórico.

Etapa 9: Conclusiones

Luego de analizar y discutir los resultados finales obtenidos en la investigación, se podrá concluir si la aplicación y percepción del entorno de control de la entidad es congruente por parte de la administración como del personal operativo.

Etapa 10: Redacción del informe final

Redacción del informe final de acuerdo a las normas establecidas en el reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis de resultados de la investigación, obtenidos mediante la aplicación de dos instrumentos: Entrevista en Profundidad a Informantes Claves y Encuesta. Los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista en profundidad a informantes claves, fueron trabajados en base a las categorías establecidas, de acuerdo a las respuestas entregadas por los tres entrevistados.

Por otro lado, los datos de la encuesta aplicada al personal operativo del área comercial, es decir, a aquellos empleados que no poseen un cargo de alta administración dentro de la misma, fueron analizados mediante planillas y gráficos en Excel, que muestran los porcentajes obtenidos en relación a cada una de las preguntas contenidas en la misma.

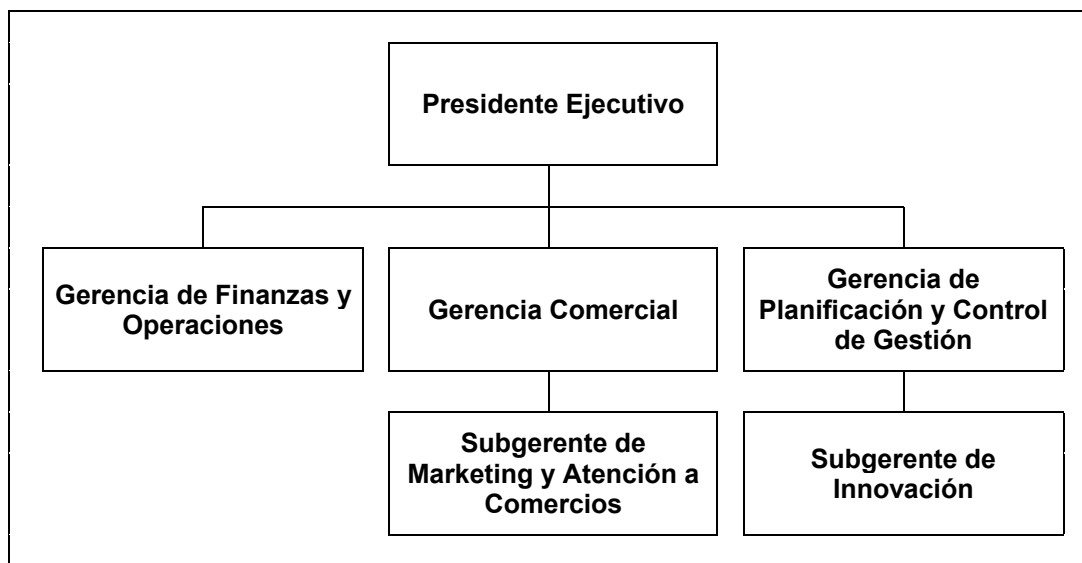
ANÁLISIS DE RESULTADOS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Para aplicar este instrumento, se procedió a entrevistar a tres personas claves para la investigación, estas fueron:

- Sub Gerente Comercial.
- Jefa de Recursos Humanos.
- Oficial de Riesgo Operacional y Seguridad de la Información (Control Interno)

I. Estructura Organizativa.

En relación a la pregunta relativa a la idoneidad de la estructura organizativa establecida dentro de la empresa, los entrevistados manifiestan que es la adecuada para esta. Con respecto a las actividades operacionales que llevan a cabo, expresan además que en estos momentos sí es la apropiada para conseguir el logro de los objetivos propuestos. Por otro lado, los entrevistados ponen de manifiesto que es una empresa relativamente pequeña, que está organizada en tres gerencias y dos subgerencias, lo cual se ubica inmediatamente bajo el alero del presidente ejecutivo de la empresa. Lo anterior se muestra en el siguiente organigrama:



Fuente: Creación propia, basado en lo expuesto por los entrevistados.

Este tipo de estructura, que según los entrevistados, es más bien plana, hace sentido con el tipo de servicio que prestan, dado que es una empresa tecnológica, por lo que se requiere de un concepto de innovación permanente y esto, según ellos, lo puede asegurar una empresa con una estructura de este tipo.

Por otro lado, en cuanto a las herramientas de comunicación, los entrevistados expresan que no existen sistemas internos de comunicación formales, pero que se trata de compensar esta inexistencia, con la utilización de intranet y correo electrónico. De acuerdo a los mismos, esta situación genera problemas internos, ya sea por errores, confusiones y malos entendidos. Por otro lado, también tratando de compensar esta inexistencia, expresan que existen reuniones presenciales realizadas por el presidente ejecutivo, quien realiza la bajada de información a través de estas reuniones a todos los empleados de la empresa. Dentro del área en estudio, el Sub Gerente Comercial, indicó que realiza reuniones presenciales a los empleados de la casa matriz y videoconferencias a los empleados zonales, donde este entrega la información a sus empleados en regiones. Además de este canal de comunicación informal, el área comercial posee un plan corporativo con una empresa de telecomunicaciones, para facilitar el acceso a la comunicación de los vendedores, lo que les permite mantenerse conectados con sus clientes y su área de trabajo. Sin embargo, los entrevistados señalan tener claro que ninguna de estas técnicas de comunicación es efectiva y eficiente, ya que produce errores y confusiones dentro del personal.

II. Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos.

En cuanto a este factor se establecen tres conceptos, a saber:

- i. Políticas Formales de Reclutamiento y Selección de personal:** En este aspecto, los entrevistados manifestaron que la empresa cuenta con estas políticas, las cuales se encuentran establecidas y publicadas en intranet, además el Sub Gerente Comercial, indicó que en el área comercial, se trabaja con dos consultoras, que reclutan y seleccionan al personal del área señalada en base a los requerimientos de esta, dichos procedimientos se supervisan por parte del área, ya que son los clientes más importantes de la consultora.
- ii. Procesos de inducción a la empresa:** los entrevistados indicaron que se realizan procesos de inducción a la empresa, efectuadas los últimos viernes de cada mes, a todos los empleados que han ingresado a la empresa en el transcurso de este, indistinto del cargo, en donde se da una charla respecto del reglamento interno, respecto de las políticas de la empresa y respecto del todo el tema de seguridad laboral.
- iii. Inducciones al puesto de trabajo:** los entrevistados señalan que este tipo de inducción queda en manos de cada jefatura. Por otro lado, el Sub Gerente Comercial, expresó que en su área se realiza un proceso de inducción al puesto de trabajo de vendedor y del zonal, el cual tiene duración de una semana, y consta de inducción teórica y práctica (salida a terreno), esta última es realizada junto a un compañero, jefe, supervisor o directamente con el subgerente de ventas.
- iv. Capacitaciones:** en cuanto a esto, los entrevistados manifiestan que no existe un plan anual respecto a este tema, y que más bien, lo que hacen es actuar respecto a los requerimientos asociados en capacitación de cada una de las áreas, los cuales se van realizando en la medida que estos van siendo requeridos, y hacen hincapié en que no hay una planificación previa de capacitación y formación. En cuanto a las capacitaciones en el área comercial, el Sub Gerente Comercial, señala que se realizan capacitaciones esporádicas en el tema referente a la utilización de la herramienta de Excel.

- v. **Evaluaciones de Desempeño:** En relación a la existencia de técnicas de recolección de información sobre el desempeño de los empleados, para asociarlos a un tema de retención y promoción de los mismos, las entrevistas arrojaron que no existe un proceso formal de evaluación de desempeño dentro de la empresa, pero que dentro del área comercial, sí existe una herramienta de evaluación de desempeño para el cargo de vendedor, el cual está establecido en términos laborales y asociada a un incentivo en la remuneración de acuerdo al cumplimiento de ciertos requerimientos establecidos y, que al cumplirlos cabalmente, el empleado podrá adjudicarse el incentivo.

III. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

En relación a este factor se plantean los siguientes conceptos:

- i. **Asignación de autoridad y responsabilidad para tratar con metas y objetivos organizacionales, funciones operativas y requerimiento de regulaciones, entre otros temas:** los entrevistados manifestaron que no está establecido dentro de la empresa un proceso formal en donde se señale el grado de autoridad que tiene cada empleado, indicaron que, más bien, esto es conversado informalmente con los jefes directos, lo cual no está documentado. Se manifiesta en las entrevistas, que en relación a este punto, en los temas que tengan que ver con administración y finanzas, eso sí está absolutamente regulado a través de los poderes, lo cual está establecido y documentado.
- ii. **Delegación de autoridad:** los entrevistados expresaron que dentro de la empresa no existen procesos formales de delegación de autoridad. No obstante, se obtuvo, en la entrevista con el Sub Gerente Comercial, que el área comercial estableció un modelo de delegación de autoridad de manera informal para sus vendedores, el cual fue creado por el entrevistado. De acuerdo a él, este modelo establece que los vendedores se deben organizar en parejas, para que en el momento de que uno de ellos se encuentre de vacaciones, el otro lo reemplace y, viceversa.

- iii. **Número adecuado de personas dentro de la empresa:** los entrevistados manifestaron que hoy en día el equipo de la empresa, en general es el óptimo, pero que también existe la posibilidad de que no todos cuenten con la experiencia necesaria para desempeñar el cargo, aunque siempre se puede mejorar, ya que existen talentos y buena experiencia.

IV. Junta de Directores y Comité de Auditoría.

En cuanto a este factor se reconocen dos conceptos:

- i. **Junta de Directores:** en este caso, los entrevistados expresaron que efectivamente existe una junta de directores, que lo conforman los accionistas y los gerentes de la empresa, los cuales se reúnen periódicamente, al menos una vez al mes, para tratar temas importantes y para la toma de decisiones, lo que les permite no solamente dar a conocer en qué va la empresa sino que además cuáles van a ser los siguientes pasos que se van a dar como empresa, lo cual dicen los mismos, en este caso, se ocupa mucho en el concepto, no solo de ir a mostrar resultados, si no el concepto más estratégico respecto de esta.
- ii. **Comité de Auditoría:** En relación a la existencia de un Comité de auditoría, propiamente tal, los entrevistados expresaron que no tienen conocimiento sobre su existencia como tal, pero que sí existe la auditoría interna, que supervisa las actividades de las diferentes gerencias, información que se entrega periódicamente en las reuniones de la junta de directores.

V. Integridad y Valores Éticos.

En relación a la integridad y los valores éticos, se plantean los siguientes conceptos:

- i. **Existencia e implementación de un reglamento dentro de la empresa:** de acuerdo a los entrevistados, este sí existe, expresaron que en él se definen los lineamientos típicos que tienen que ver con el comportamiento ético dentro de la empresa, que además se establece lo que es socialmente aceptado, lo que no se acepta, lo que se puede hacer, lo que no se puede hacer, y lo que se entiende de

ciertos temas o situaciones. Mencionan también, que este reglamento es entregado a cualquier trabajador que ingresa a la empresa.

- ii. **Manejo de la empresa en un plano ético por parte de la dirección:** en cuanto a si la dirección conduce la empresa sobre un plano ético, los entrevistados expresaron que el dueño de la misma, es una persona altamente apegada a la regla, a actuar conforme y de acuerdo a la ley, evitando arriesgar su imagen para verse enfrentado a demandas o situaciones que afecten su prestigio como empresario.
- iii. **Presiones para cumplir con objetivos no realistas:** los entrevistados manifestaron que no existen, dentro de la empresa en general, presiones para lograr metas no realistas. Indicaron que dentro del área comercial, como por ejemplo, el área de ventas, existe un tema de cumplir metas u objetivos, pero que estos no se establecen arbitrariamente, si no que es un tema de negociación entre las partes involucradas, lo que de acuerdo a ellos, hace que no existan objetivos no realistas. Además, el Sub Gerente Comercial, expresó que no existen metas personales, sino más bien, metas zonales, donde se trabaja continuamente para mejorar los niveles, considerando las realidades sociales, económicas, políticas y otros aspectos, que afectan a cada zona.

VI. Filosofía y Estilo de la dirección.

En relación a este factor, se encuentran los siguientes conceptos más relevantes:

- i. **Naturaleza de los riesgos empresariales aceptados:** En relación a esto, los entrevistados indicaron que la dirección toma en consideración los riesgos externos que podrían afectar sus operaciones, y que además se realiza el análisis del riesgo operacional en sus procesos, sobre todo en los procesos críticos y se definen mitigadores asociados a las vulnerabilidades que puedan afectar a la empresa. Mencionaron que se han generado áreas nuevas y gerencias nuevas que tienen que ver con la proyección y desarrollo de nuevos negocios, por lo que la dirección estratégica de la empresa ha apuntado a que esta se vuelva más competitiva. Además, expresaron que la empresa al momento de tomar decisiones

de nuevas inversiones o negocios se mantiene conservadora, ya que es una empresa de márgenes estrechos y todo lo que implica cambios es altamente cuestionado.

- ii. **Frecuencia de la interacción entre la alta dirección y la dirección operativa:** con respecto a esto, los entrevistados expresaron que esta se realiza periódicamente, en forma general, ya que incluye a todos los gerentes de la empresa y al presidente ejecutivo. El Sub Gerente Comercial manifestó que, particularmente, en el área comercial, se realizan reuniones frecuentes con la gente de la casa matriz y en el resto de las regiones se realizan reuniones virtuales para mantener el contacto con estas zonas que están más alejadas geográficamente.

VII. Competencia de los Empleados.

En este factor se desprenden los siguientes conceptos:

- i. **Descripciones de Cargo:** De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, dentro de la empresa, existen descripciones de cargo, aunque un tanto precarias, las cuales a medida que han pasado los años, no han sido actualizadas ni ajustadas a las nuevas circunstancias. Por otro lado, el Sub Gerente Comercial, mencionó que dentro de su área si se han establecido los cargos, tanto de vendedor como del zonal, donde están descritos los puntos de sus labores principales, que existe un documento formal, aunque este lleva más de dos años sin cambios en el perfil.
- ii. **Análisis de conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo el trabajo adecuadamente (Supervisiones):** los entrevistados indicaron que, tanto dentro de la empresa como del área comercial, existe una supervisión sobre las habilidades de las personas en relación al cargo que ejercen, y que de hecho, existe el cargo de supervisor.

ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas al personal operativo del área comercial.

El primer ítem de la encuesta está relacionado con aspectos generales, relativos a la visión y misión de la empresa y al conocimiento de su control interno, la encuesta fue aplicada a 100% del personal del área comercial, lo que corresponde al total de empleados que no ejercen un cargo de dirección dentro del mismo.

El siguiente cuadro presenta un resumen de los resultados obtenidos en relación al primer ítem de la encuesta:

Preguntas Generales	SI	NO	N/A	TOTAL
Conocimiento aspectos fundamentales del S.C.I.	82%	18%	0%	100%
Conocimiento Visión y Misión de la empresa.	91%	9%	0%	100%

Del cuadro anterior se desprende que, el 91% de los encuestados respondió que entiende y conoce el concepto de visión y misión que la empresa ha establecido para guiar sus objetivos, mientras que en relación a si conocen los aspectos fundamentales del Sistema de Control Interno, el 82% de los encuestados manifestaron que sí manejan esta información.

El segundo ítem de la encuesta, tiene relación con la Integridad y los Valores Éticos instaurados dentro de la empresa. A continuación, un cuadro resumen de parte de los resultados obtenidos en dicho ítem:

Integridad y Valores Éticos	SI	NO	N/A	TOTAL
Existencia de un Reglamento Interno	91%	0%	9%	100%
Difusión Reglamento Interno	27%	64%	9%	100%
Evaluación Conocimiento Reglamento Interno	0%	100%	0	100%

Del cuadro anterior se desprende que dentro del área comercial el 91% de los encuestados tiene conocimiento de la existencia de un reglamento interno establecido por la dirección de la empresa, al mismo tiempo, el 64% de los empleados respondió que la empresa no cuenta con una instancia donde este reglamento sea difundido y explicado de manera general a todos el personal. En consecuencia, el 100% ratifica que la empresa no evalúa el conocimiento que posee cada empleado en relación al mencionado reglamento.

El siguiente cuadro, tiene relación con la percepción que tienen los encuestados sobre la integridad y comportamiento ético de la dirección:

Integridad y Valores Éticos	SI	NO	N/A	TOTAL
Informar sobre violaciones al R.I.	73%	18%	9%	100%
La dirección es un ejemplo de integridad y comportamiento ético.	73%	27%	0	100%
Presión para cumplir con objetivos no realistas.	0%	100%	0	100%

Del cuadro anterior, se desprende que 73% sí cree que la dirección actúa apegándose a valores de comportamiento, tanto íntegro como ético, al momento de desarrollar sus actividades. Además, se obtiene que en relación a una potencial violación al reglamento interno, el 73% sí informaría esta situación a la autoridad correspondiente. Además, el cuadro muestra los resultados relacionados con la existencia de presiones, por parte de la dirección, a los empleados para cumplir con metas no realistas, a lo cual el 100% coincide en que esto no sucede dentro de su área.

El ítem 3, se refiere al Compromiso de Competencia Profesional dentro de la empresa. A continuación se muestra en un cuadro resumen de los resultados obtenidos:

Compromiso de Competencia	SI	NO	N/A	TOTAL
Descripción de Cargos	82%	18%	0	100%
Inducciones a la empresa.	73%	27%	0	100%
Supervisiones	82%	18%	0	100%
Evaluaciones de desempeño.	55%	45%	0	100%

El cuadro anterior muestra que el 82% de los encuestados expresó que la empresa sí determina formalmente sus cargos. Respecto a las inducciones que se realizan, tanto a la empresa como al puesto de trabajo, el 73% de los encuestados afirma que sí recibió tales inducciones al momento de ingresar a la empresa. Además, se desprende que dentro del área el 82% reconoce que su trabajo es supervisado, y solo el 45% del total de los empleados consultados declara que su desempeño en la ejecución de su trabajo no es evaluado.

El ítem 4 responde a preguntas relacionadas con el conocimiento que poseen los encuestados en relación a la Estructura Organizativa que tiene la empresa y sus canales de comunicación. En relación a lo anterior, se observan los siguientes resultados:

Estructura Organizativa	SI	NO	N/A	TOTAL
Conocimiento estructura organizativa	100%	0%	0	100%
Establecimiento de canales formales de comunicación	91%	9%	0	100%

De lo anterior, se desprende que el 100% de la población encuestada declara poseer conocimiento de la estructura organizativa de la empresa. En cuanto a si tienen conocimiento de los canales de comunicación que provee la estructura organizativa, el 91% manifestó que sí tenían claro qué canales formales deben utilizar al momento de comunicarse, tanto con su equipo, como entre equipos, en relación a las diferentes situaciones relativas a su trabajo.

En relación a la Autoridad y Responsabilidad, correspondiente al ítem 5, se muestra el siguiente cuadro:

Autoridad y Responsabilidad	SI	NO	N/A	TOTAL
Asignación de autoridad y responsabilidad.	100%	0%	0	100%
Políticas formales de delegación de autoridad	82%	18%	0	100%
Conoce a su superior directo.	100%	0%	0	100%

De lo anterior, se obtiene que la dirección sí ha asignado los niveles de responsabilidad para la toma de decisiones con respecto al nivel de autoridad del empleado, ya que el 100% de los encuestados respondió de manera positiva. Como consecuencia a lo anterior, se obtuvo que el 82% de los encuestados coinciden en que la empresa sí establece políticas formales de delegación de autoridad. Dentro de esta misma área y en relación a la autoridad, se les consultó a los encuestados, si tenían conocimiento de quiénes son sus superiores directos, a lo que el 100% de ellos responde de manera afirmativa.

El ítem 6 tiene relación con preguntas referentes a las Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos. A continuación se expone un cuadro resumen de parte de las preguntas presentes en el mismo:

Políticas y Prácticas de RR.HH.	SI	NO	N/A	TOTAL
Procesos de selección y reclutación	82%	18%	0	100%
Capitaciones continuas	45%	55%	0	100%

De lo anterior, se obtiene que los encuestados se enfrentaron a aun proceso de reclutamiento y selección, el cual fue necesario para adjudicarse el puesto de trabajo al cual estaban postulando, ya que el 82% respondió positivamente a la interrogativa.

Dentro del mismo ítem, se consulta a los encuestados si la empresa facilita o promueve la capacitación a su personal, donde el 55% respondió que la empresa no entregaba las herramientas para su perfeccionamiento profesional dentro del ámbito laboral.

Finalmente, el último ítem trata sobre la Junta de Directores y Comité de Auditoría, a continuación un cuadro resumen de los resultados obtenidos:

Junta de Directores y Comité de Auditoría	SI	NO	N/A	TOTAL
Conocimiento comité de auditoría	73%	27%	0	100%

Se desprende del mismo que el 73% de los encuestados tiene conocimiento de la existencia de un comité de auditoría dentro de la empresa.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al informe COSO (1997), la adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Es por esto, que la entidad debe desarrollar una estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades. Se indica, que entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa correspondiente, se encuentra la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. En cuanto a esto, las entrevistas arrojaron que la empresa posee una estructura, más bien, plana y pequeña, la cual está organizada bajo tres gerencias, Gerencia de Finanzas y Operaciones, Gerencia Comercial y Gerencia de Planificación y Control de Gestión, la que según los entrevistados es adecuada con respecto a las actividades operacionales que llevan a cabo, y que además, hace sentido este tipo de estructura, dado que es una empresa tecnológica por lo que se requiere de un concepto de innovación permanente, lo que es facilitado por este tipo de estructuras, que promueve la participación de los empleados a utilizar su iniciativa a la hora de tomar decisiones.

Como se señala anteriormente, un aspecto importante al instaurar una estructura organizativa apropiada para la empresa, es el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Según lo recopilado de las entrevistas, no está establecido un sistema de comunicación formal, tanto dentro de la empresa como del área comercial, para gestionar sus actividades, lo que se trata de compensar con la utilización de intranet y correo electrónico, a lo que el 91% de los encuestados responde que sí tiene conocimiento de estos canales no formales de comunicación, lo cual según los entrevistados, no está libre de ocasionar errores y confusiones. En relación a lo anterior, se manifiesta que se realizan reuniones presenciales, la cual es llevada a cabo por el presidente ejecutivo, quien entrega directamente la información a todos los empleados de la empresa.

En relación a las políticas y prácticas de recursos humanos, Coopers & Librand (1997), establece que las prácticas aplicadas en el campo de recursos humanos, indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencias que se espera de ellos. Estas prácticas, se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección. En lo relativo al reclutamiento y contratación, informe COSO señala que las normas de contratación de los individuos más calificados, con énfasis sobre la formación, experiencia laboral previa, éxitos pasados, evidencia de integridad y comportamiento ético, son ejemplos que demuestran el compromiso de una entidad hacia personas competentes. Por otro lado, Fonseca indica que toda organización debería adoptar las mejores prácticas a fin de obtener a los candidatos mejores calificados. En este aspecto, lo recopilado por entrevistas revela que a nivel de empresa, esta sí cuenta con políticas formales de reclutamiento y selección de personas y que estas se encuentran publicadas y disponibles en intranet. En cuanto a lo mismo, el área comercial además trabaja con 2 consultoras, quienes realizan las tareas de reclutamiento y selección, según los entrevistados, estas consultoras reclutan y seleccionan al personal de acuerdo al perfil enviado por el subgerente comercial, quien les indica el perfil y la descripción del cargo y las características necesarias para optar a un puesto de trabajo en dicha área. Con respecto a esto, el 82% de los encuestados reconoce haber pasado por un proceso de reclutamiento y selección.

Según Fonseca, debieran existir actividades de inducción para los nuevos empleados, ya que la entidad debiera dar una clara señal de sus sistemas de valores y de las consecuencias de su incumplimiento, lo cual, según este, se podría lograr describiendo las principales disposiciones establecidas en el código de conducta. Respecto a esto, las entrevistas arrojaron que se realizan procesos de inducción a la empresa, las que se efectúan los últimos viernes de cada mes, a todos los empleados que hayan ingresado entre ese período, en donde se da una charla respecto del reglamento interno, de las políticas de la empresa y respecto al tema de seguridad laboral. En cuanto a la existencia de procesos de inducción al puesto de trabajo, los entrevistados señalan que esto queda en manos de cada jefatura. En ese mismo sentido, en el área comercial, se realiza una inducción general al puesto de trabajo, aunque solo a los cargos de vendedor y zonal, que tiene duración de una semana, el cual consta de uno a dos días teóricos y el resto de los días el nuevo empleado es sacado a terreno por algún compañero, jefe, supervisor o

directamente por el subgerente de ventas, proceso que según los entrevistados, se encuentra documentado. Al mismo tiempo, el 73% de los encuestados señalan haber recibido inducción tanto a la empresa como a su puesto de trabajo.

Con respecto, a las evaluaciones, promoción del personal y políticas de recompensa, Fonseca establece que toda entidad debería disponer de un programa de evaluación de rendimiento de los empleados a fin de que las promociones y ascensos no estén condicionadas, sino, que estén ligadas a los méritos del trabajador. Un programa de incentivos, podría ser una buena forma de reforzar el rendimiento de los empleados, siempre y cuando perciban su otorgamiento de forma razonable y equitativa. Atendiendo a lo anterior, las entrevistas arrojaron que no existe un proceso formal de evaluación de desempeño dentro de la empresa. No obstante, el área comercial, posee una herramienta de evaluación en términos laborales para el cargo de vendedor, el cual está asociado a un incentivo en la remuneración, que el vendedor podrá adjudicárselo, únicamente luego de cumplir al 100% los requerimiento de este incentivo. Adicionalmente, el 55% de los encuestados afirma que su desempeño en el puesto de trabajo es evaluado.

En cuanto a la realización de capacitaciones al personal, informe COSO (1997), indica que es imprescindible que el personal este preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que a empresa enfrenta nuevos cambios y esta se hace más compleja, debido a los cambios vertiginosos del mundo, la tecnología y la competencia. En relación a esto, los entrevistados manifestaron que la empresa no cuenta con un plan anual formal de capacitaciones y, que más bien, lo que hacen es actuar respecto a los requerimientos asociados a cada una de las áreas, las cuales se van realizando a medida que estos van siendo requeridos. En el área en estudio, los entrevistados afirman lo anterior, pero además, agregan que en los últimos años se han realizado cursos de capacitación en Excel, en términos avanzados o intermedios al personal. En tanto, las encuestas indican que el 55% del personal de área comercial, afirma que la empresa no facilita la capacitación continua de sus empleados.

De acuerdo a informe COSO (1997), la asignación de autoridad y responsabilidad, tanto para las actividades de gestión, como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización, se refuerza, en la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas, solucionar problemas y establecer límites de autoridad. En lo que

se refiere a esto, las entrevistas arrojaron que no está establecido dentro de la empresa un proceso formal, donde se indique el grado de autoridad que tiene cada empleado, se indica, más bien, que tanto dentro de la empresa como del área comercial, los temas que se refieren a límites de autoridad y responsabilidad se conversan y se aprueban informalmente con los jefes directos. Se agrega, además, que en el área de administración y finanzas, eso sí está absolutamente regulado a través de los poderes, lo cual está establecido y documentado.

En relación a la delegación de autoridad, informe COSO (1997), lo define como la entrega del control central sobre determinadas decisiones empresariales a niveles inferiores de la organización, a las personas que están más cerca de las operaciones diarias. En este aspecto, las entrevistas revelan que no existen procesos formales de delegación de autoridad dentro de la empresa. Sin embargo, el área comercial, específicamente el subgerente comercial, establece que implementó un modelo de delegación de autoridad informal para sus vendedores, los cuales se organizan en parejas, para que en el momento de que uno de ellos pida sus vacaciones, el otro lo reemplace en sus funciones y, viceversa. Contrario a lo que se obtuvo de las entrevistas, el 82% de los encuestados del área comercial, afirma que la empresa ha definido políticas formales de delegación de autoridad.

Respecto al Consejo de Administración y Comité de Auditoría, informe COSO (1997), plantea que los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus funciones, además de la frecuencia y oportunidad de las reuniones, la interacción entre el consejo con los auditores internos y externos. Por otro lado, el consejo debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando surjan incidentes o problemas, y que deben incluir entre sus miembros a consejeros externos. En cuanto a este tema, los entrevistados manifiestan que la empresa si posee un consejo de administración, que se reúne periódicamente, el cual está conformado por los accionistas y gerentes de la empresa, en este consejo se tratan temas relacionados a cómo se encuentra la empresa, como además cuáles serán los siguientes pasos que van a dar como tal. En este aspecto, según los entrevistados, los auditores internos entregan información sobre la supervisión de las actividades de las diferentes gerencias a los miembros del consejo. Agregan, que dentro de la empresa no tienen conocimiento de un

comité de auditoría como tal, sino, solo de la existencia de auditores internos, dos exactamente, que realizan dicha tarea.

En relación a la integridad y valores éticos, Coopers & Librand (1997), manifiesta que los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, por lo cual en este se establece la necesidad de que exista y se implemente un código de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables. De acuerdo a los antecedentes recopilados de las entrevistas, dentro de la empresa y, por ende, dentro del área comercial, existe la implementación de un reglamento interno, en el que la misma define los lineamientos típicos que tienen que ver con el comportamiento ético, lo que es socialmente aceptado, lo que no se acepta, lo que se puede hacer, lo que no se puede hacer, y lo que se entiende de ciertos temas o situaciones, este además es entregado a cualquier trabajador que ingresa a la empresa.

Además, se indica que el establecimiento de los valores éticos debe tener en cuenta los intereses de los distintos actores que se relacionan con la empresa. De acuerdo a esto, los entrevistados establecieron que la dirección si lleva a cabo sus actividades con un alto nivel ético e insiste en que lo demás hagan lo mismo, este es el caso, por ejemplo, con las consultoras que entregan servicios de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de la empresa, dado que la misma supervisa el trabajo realizado por ellos, y exige que los criterios utilizados al momento de seleccionar a un empleado para dicha área, sigan la misma línea ética establecida por la dirección.

Según informe COSO (1997), la alta dirección, empezando por la dirección general, desempeña un papel clave a la hora de determinar la cultura corporativa. Normalmente, la dirección general es la figura dominante de la organización y a menudo da la pauta ética de la misma. Conforme a esto, los entrevistados mencionan que el presidente ejecutivo de la empresa en estudio, es una persona altamente acogida a la regla y actúa conforme y de acuerdo a la ley, para poder así evitar que su imagen se vea afectada por verse enfrentado a demandas o a situaciones que afecten su prestigio, lo cual es reafirmado por el 73% de los encuestados del área comercial, quienes consideran que la dirección es un ejemplo de integridad y comportamiento ético. Informe COSO (1997), establece que la

mejor forma de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, independientemente de si están o no expuestas en un código escrito, es a través del comportamiento y el ejemplo de la alta dirección. En este sentido, es de gran importancia que la alta dirección de a conocer las sanciones impuestas a los empleados que violan dicho código y la existencia de mecanismos para animar a que los empleados informen sobre sospechas de infracciones y que den a conocer las acciones disciplinarias contra los empleados que no informen sobre las infracciones. En relación al área en estudio, la encuesta arroja que el 73% si informaría sobre una violación potencia e importante al reglamento interno.

De acuerdo al informe COSO (1997), los individuos pueden cometer actos fraudulentos, ilegales o poco éticos simplemente porque la organización en la que trabajan les incita o tienta.

Algunos de los motivos por los que se cometen actos de fraude o se incurre en prácticas cuestionables a la hora de presentar información financiera y se cometen otros tipos de comportamiento poco ético son los siguientes:

- Presiones para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, de las entrevistas se obtuvo que no existen presiones para lograr metas no realistas dentro de la empresa en general. Dentro del área en estudio, el entrevistado señala que existen metas u objetivos establecidos por zonas, los cuales no son determinadas arbitrariamente, si no que se negocian los términos de estas metas con las partes involucradas, de modo que sean metas alcanzables. A lo cual, el 100% de los encuestados del área comercial, afirma que no existe presión por parte de la dirección para cumplir con metas no realistas.
- Gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante, en cuanto a esto, se obtuvo de las entrevistas, la existencia en el área comercial, de un tipo de gratificación que tiene que ver con el desempeño de los vendedores, en términos monetarios, los cuales reciben un bono en relación al “desempeño de excelencia”, que tiene que ver con la velocidad de atención a ciertos requerimientos por parte de sus clientes, ya que existen plazos de cumplimiento para cada requerimiento, esa es una variable, la otra variable tiene que ver con el manejo de los equipos POS, ya que para activar o desactivar estos equipos se debe deslizar una tarjeta, lo cual aparece en el sistema en ese momento

generando un nuevo estado para ese equipo, como por ejemplo, cuando se deshabilita un equipo, el equipo aparece con estado de “tránsito de vuelta”, el cual tiene un plazo para ser entregado, y es así como se controla el plazo correspondiente. Entonces, en la medida que el vendedor cumple con ambas variables en un 100%, se adjudica el bono.

De acuerdo al informe COSO (1997), la filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada, e incluso, al tipo de riesgo empresarial que se acepta. Según este, se debe considerar la frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes. Es así como los entrevistados, manifiestan que la empresa toma en consideración los riesgos externos que podrían afectar a sus operaciones, y que además se realiza el análisis del riesgo operacional de todos sus procesos, sobre todo en los procesos críticos, se definen mitigadores asociados a las vulnerabilidades que puedan afectar a la empresa. Por otro lado, las entrevistas arrojaron que la empresa, al momento de tomar decisiones importantes sobre nuevas inversiones y nuevos negocios, se mantiene conservadora y son cautos al momento de decidir sobre dichos cambios. En este mismo aspecto, como se menciona anteriormente, se debe considerar la frecuencia en que se contactan la alta dirección y la dirección operativa, respecto a lo cual se recoge de las entrevistas que estas se componen por los gerentes y el presidente ejecutivo de la empresa, y se realizan periódicamente. En relación al área comercial, este tipo de reuniones son realizadas por el subgerente de ventas, quien recibe la información por parte de la gerencia comercial, la cual es entregada al personal de la casa matriz y en el resto de las regiones se realizan reuniones virtuales para mantener el contacto con estas zonas que están más alejadas geográficamente.

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Por lo cual, informe COSO (1997), establece que dentro de la empresa deben existir descripciones de puesto de trabajo, ya sea formales o informales u otras formas de definir tareas en relación a trabajos específicos. En relación a esto, las entrevistas arrojaron la existencia de descripciones de cargo dentro de la empresa como del área comercial, las cuales no son actualizadas periódicamente. Dentro de las descripciones de cargo del área comercial, se encuentran las descripciones de cargo únicamente de los vendedores y zonales, donde están descritos los puntos de sus labores más relevantes, estas descripciones de cargo, indican

los entrevistados, fueron confeccionadas por el subgerente comercial, en base a lo que el requiere de sus vendedores y zonales. En este aspecto, el 82% de los encuestados respondió que su área sí determina formalmente las descripciones de los puestos de trabajo. Además se debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades, debe buscarse el equilibrio entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida al trabajador. Conforme a esto, las entrevistas arrojaron que dentro de la empresa como del área comercial, existe una supervisión, de hecho existe el cargo de supervisor, el cual evalúa las habilidades de los empleados en relación al cargo que van a ejercer, por lo que el 82% de los encuestados del área comercial reconoce que su trabajo sí es supervisado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

En toda empresa existen objetivos que deben ser alcanzados en el desarrollo de sus procesos, para ayudar a conseguir esto existe el control interno, que es llevado a cabo tanto por la administración como por el resto del personal, el cual entrega un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de sus objetivos. De acuerdo a los distintos autores, se obtiene que el principal componente del Sistema de Control Interno sea el Entorno de Control, puesto que este introduce una filosofía en la cultura organizacional, entregando las herramientas necesarias para fomentar la integridad y valores éticos dentro de la empresa.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la aplicación de los factores del entorno de control en el área comercial de una empresa que ofrece servicios transaccionales y software tecnológicos.

El desarrollo de esta investigación ha permitido, a través del análisis y discusión de resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos aplicados, conseguir el objetivo principal de la misma, con lo cual se logran las siguientes conclusiones:

- Respecto a la integridad y valores éticos se obtiene que la empresa efectivamente cuenta con un reglamento interno, el cual es implementado por la figura dominante de la alta dirección, en este caso el Presidente Ejecutivo, quien se encarga de fomentar el comportamiento ético de los distintos actores que se relacionan con la empresa. Pero se determina que la dirección no da a conocer las sanciones aplicadas a los empleados que incumplan el reglamento interno.

Además, se destaca que dentro de la empresa no existen presiones para cumplir con metas no realistas que lleven a los empleados a incurrir en prácticas no apropiadas.

- En relación al compromiso con la competencia, se establece que dentro de la misma existen descripciones de puestos de trabajo, pero estas no han sido actualizadas, además se reconoce que dentro del área comercial solo están

descritos los cargos del vendedor y zonal, las cuales tampoco han sido actualizadas.

Se destaca en este factor, que el área cuenta efectivamente con la supervisión continua del trabajo de los empleados, de hecho existe el cargo de supervisor dentro de la misma, que en este caso son los zonales, quienes vigilan que se lleven a cabo de manera optima las diferentes actividades.

- En cuanto al consejo de administración, se obtiene que la empresa cuenta con un consejo de directores, conformado por los gerentes y los accionistas de la empresa, el cual se reúne periódicamente para tratar temas relacionados con la gestión de esta, pero se visualiza que dentro de este no existen consejeros externos que pueda facilitar la manera en que se cuestiona las actividades llevadas a cabo por la administración referentes a la gestión de la empresa.

Se identifica la existencia de un comité de auditoría, el cual es independiente del consejo de directores, y se encarga de entregar información respecto de la supervisión realizada a las distintas gerencias, a los miembros del consejo de directores.

- En relación a la filosofía y estilo de la dirección, se establece que la empresa gestiona sus riesgos, realizando un análisis del riesgo operacional que puedan afectar a sus procesos. Además, se obtiene que la empresa es conservadora ya que al momento de tomar decisiones importantes sobre algún cambio de la misma, estos son altamente cuestionados por la alta dirección de la empresa.

En cuanto a la frecuencia con que se contactan la alta dirección con la dirección operativa, dentro de la empresa en general, se estableció que estas se realizan de manera periódica, y dentro del área comercial, estas reuniones son realizadas por el Sub Gerente Comercial, el cual entrega la información a través de reuniones presenciales a los empleados que se encuentran en la casa matriz y reuniones virtuales para aquellos empleados que se encuentran alejados geográficamente, lo cual es un punto a favor para el área en estudio, ya que el hecho de que se encuentren distantes geográficamente, no es excusa para que estos no reciban la información obtenida de las reuniones con la gerencia comercial.

- Respecto de la estructura organizativa, se establece que esta es la adecuada en cuanto a su tamaño y a las actividades llevadas a cabo por la empresa. Además, se establece que posee una estructura plana, lo que se acomoda a las actividades que realiza la empresa, ya que esta se innova permanentemente, lo cual es facilitado por este tipo de estructura.

Sin embargo, tanto la empresa como el área en estudio, no poseen un sistema formal de comunicación, lo que ocasiona ciertos tipos de errores y confusiones al momento de comunicarse con el equipo y entre equipos, ocasionando desviaciones en la consecución de las distintas actividades desarrolladas por los equipos. Esta inexistencia, de un canal formal de comunicación es compensada por la utilización de ciertas herramientas, entre ellas el correo electrónico e intranet, además de reuniones presenciales realizadas por el presidente ejecutivo a todos los empleados de la empresa.

- Sobre las políticas y prácticas de recursos humanos se establece que en relación a:
 - Reclutamiento y selección: la empresa efectivamente cuenta con políticas formales para llevar a cabo estos procedimientos. Además el área comercial trabaja con dos consultoras que recluta su personal de acuerdo a los perfiles establecidos por el Sub Gerente Comercial.
 - Inducción a la empresa: se obtiene que la empresa realiza este procedimiento a todos los empleados que ingresen a la misma, indistinto del cargo. En esta inducción se dan a conocer el reglamento interno, las políticas de la empresa, y temas referentes a seguridad laboral.
 - Inducción al puesto de trabajo: se establece que este procedimiento, en la empresa en general, queda a cargo de cada jefatura. En el área comercial, se obtiene que se realizan inducciones a los puestos de trabajo, pero únicamente a los puestos de vendedor y zonal.
 - Evaluación de desempeño: dentro de la empresa no existe un proceso de evaluación de desempeño, esto puede ser consecuencia de la debilidad en las descripciones de cargos desactualizadas que existen en estos momentos en la

entidad. No obstante, se pudo establecer que el área comercial cuenta con un tipo de herramienta de evaluación de desempeño en términos laborales, aunque este se aplica solo al cargo de vendedor y además está asociado a un incentivo en la remuneración.

- Capacitaciones: se logra establecer que la empresa no cuenta con un plan anual de capacitación, sino que solo se realizan a medida que estas sean requeridas por las distintas áreas. Respecto a esto se establece que el área comercial realiza de manera esporádica capacitaciones, aunque únicamente para la utilización de la herramienta de Excel al personal de dicha área.
- Sobre la asignación de autoridad y responsabilidad, se obtuvo que la empresa no establece procedimientos en que se indique el grado de autoridad y responsabilidad de cada empleado, lo cual también podría ser consecuencia de la debilidad en las descripciones de cargo. No obstante, dentro del área comercial, se obtuvo que este proceso se encuentra establecido de manera informal ya que los grados de autoridad y responsabilidad son conversados y aprobados en situaciones informales entre los empleados y sus jefes directos.

En cuanto a la delegación de funciones, se obtiene que este proceso no está normado dentro de la empresa. No obstante, en el área comercial, el subgerente estableció un modelo informal de delegación de autoridad exclusivamente para los vendedores del área.

Comentarios:

En relación a las inconsistencias dadas entre la información obtenida de las entrevistas y los resultados de las encuestas aplicadas se puede establecer que estas serían consecuencia de que, en general, la empresa no establece de manera formal (no documenta) una serie de procedimientos, pero que de igual forma están insertos en la conciencia del personal, lo que hace que estos confundan los procedimientos que efectivamente están normados con aquellos que se encuentran de manera informal dentro de la misma. Estas inconsistencias se observan en los siguientes casos:

- Sistemas internos de comunicación: gran parte de los encuestados respondió que sí tiene conocimiento de estos canales de comunicación, lo que para ellos representan canales formales, lo que no coincide con lo expresado por los entrevistados, quienes afirman que sus sistemas de comunicación no son formales en estos momentos.
- Procesos de Reclutamiento y selección de personal: las encuestas arrojan que solo el 82% de los encuestados pasaron por dicho proceso, las respuestas negativas se deben a que estos pertenecían a una entidad en la que la empresa en estudio tiene el 100% del control, lo que tuvo como consecuencia que estos empleados fueran reclutados directamente sin pasar por dicho proceso.
- Evaluaciones de desempeño: la diversidad de respuestas en torno a esta pregunta se puede deber a que en el área, solo los vendedores son evaluados en relación a su desempeño.
- Delegación de autoridad: la inconsistencia observada puede ser consecuencia de que se confunde el hecho de tener claro quién puede realizar las funciones del empleado ausente, con el hecho de que esto este formalmente documentado.

PROPUESTAS PARA FORTALECER LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS

A continuación, se presentan las sugerencias que se realizan a la empresa en relación a aquellas deficiencias que se encontraron a raíz del análisis efectuado sobre los factores del Entono de Control de la empresa, como del área comercial de la misma.

En relación a lo anterior, se presentará la deficiencia encontrada, junto a su efecto y la sugerencia que se realiza en relación a la misma.

I. Descripciones de Cargos Desactualizadas

Dentro de las deficiencias encontradas en este aspecto, se logra establecer que la empresa no actualiza periódicamente las descripciones de cargos. Además, estas descripciones de cargos, a juicio de los entrevistados, son un tanto precarias, ya que en estos momentos no poseen los criterios, tanto de evaluaciones de desempeño, delegación de autoridad y límites de responsabilidad y autoridad. Asimismo, se descubre que solo algunos cargos son descritos dentro de la empresa.

El efecto, que eventualmente podrían ocasionar estas deficiencias, es que dentro de la empresa como del área en particular, se produzcan desordenes, ya que no se encuentran definidos formalmente los límites de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, agregándole además que no se establecen políticas con respecto a la delegación de autoridad. Es por esto, además, que no se puede aplicar una evaluación de desempeño, lo cual no permite evaluar si los empleados cumplen de forma óptima las diversas actividades que le conciernen a su cargo.

Por lo expuesto anteriormente, se sugiere el establecimiento de todas las descripciones de cargo a nivel general en la empresa y actualizar las ya descritas dentro de esta, como del área comercial, de forma periódica, con el fin de obtener al candidato idóneo al cargo, como también a aquel que más se adecue a las necesidades presentes de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se sugiere que en las descripciones de cargo se incorpore, como mínimo, lo siguiente:

1. Límites de autoridad y responsabilidad.
2. Delegación de autoridad.
3. Descripción de características principales del cargo, que podrán facilitar la evaluación de desempeño del empleado, lo cual podrá ser asociado a diferentes incentivos de remuneración y promoción.

II. Sistemas internos de comunicación no formales

Con respecto a esto, se obtuvo que la empresa no cuenta con un sistema interno de comunicación establecido de manera formal. Se utilizan como herramientas de comunicación el correo electrónico, intranet y reuniones presenciales realizadas por el Presidente ejecutivo a todos los empleados de la empresa.

Lo anterior, eventualmente podría ocasionar desorientación, malos entendidos, confusiones y quizás desmotivación por parte del trabajador, puesto que gran parte de los problemas internos de las empresas están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación.

Conforme a lo anterior, se sugiere a la empresa formalizar mediante documentos los canales informales que utilizan, en donde se detalle qué herramienta se debe utilizar, en qué situación y a quién debe estar dirigida la información. Además de establecer formalmente la periodicidad en que se realizan las reuniones efectuadas por el presidente ejecutivo.

III. Inducciones solo a algunos puestos de trabajo

Esta debilidad se refiere a que este tipo de procesos es delegado a cada área específica y no se encuentra formalmente establecida. En relación a esto, el área comercial realiza únicamente inducciones al puesto de trabajo del vendedor y zonal.

Lo anterior, eventualmente podría ocasionar confusiones y malos entendidos por parte del trabajador, ya que en este proceso se les explicara cual es la finalidad de su puesto de trabajo y como este ayudará a la consecución de los objetivos, lo que facilitará la creación

de conciencia de responsabilidad al trabajador, para que lleve a cabo las actividades de manera eficiente.

Para esto se propone, que a nivel de empresa, se formalice este proceso, estableciendo que se deban realizar inducciones a todos los puestos de trabajo de la entidad, cuyas actividades lo requieran, en donde se capacite sobre las actividades que conlleva el puesto de trabajo y todo lo referente al mismo, además dar a conocer la manera en que influyen las actividades del puesto de trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa en general, independiente del área o puesto de trabajo. Ya que el área comercial realiza estas actividades únicamente al puesto de trabajo del vendedor y del zonal, se sugiere que este proceso se extienda a toda el área como se menciona anteriormente.

IV. No existen políticas formales de capacitación para los empleados

Una de las debilidades encontradas es que la empresa no cuenta con un plan anual de capacitaciones, más bien, estas son delegadas a cada una de las jefaturas de las áreas respectivas. Asimismo, el área comercial, realiza capacitaciones esporádicas, solo en el caso de contar con excedentes.

Lo anterior, podría afectar potencialmente a los objetivos de la empresa, ya que esta debe contar con el personal adecuado y capacitado para llevar a cabo las distintas actividades, puesto que estas en conjunto ayudan a que la empresa pueda cumplir el objetivo para la cual fue creada.

Es por esto, que se propone a la empresa tomar en consideración la realización de capacitaciones, estableciendo un plan formal para cada área, ya que es un punto importante al momento de llevar a cabo las distintas actividades que requiere el cargo, ya que actualmente los distintos factores que afectan a la realización de dichas actividades se encuentran en constante evolución. Esto ayudará a la empresa a que posea al personal idóneo y actualizado en cuanto a las prácticas y conocimientos necesarios para cumplir con los requerimientos de su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Coopers & Lybrand, *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*, 1° edición, Editorial Díaz de Santos, 1997.
- Cepeda, G., *Auditoría y Control Interno*, Editorial McGraw-HILL, 1997.
- P.Defliese, *Auditoría de Montgomery*, Editorial Limusa, 2001.
- Arens A., Loebbecke J., *Auditoría: Un enfoque integral*, 6° edición, Editorial Pearson Educación, 1996.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, *Normas Internacionales de Auditoría*, 6° edición, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., 2001.

Tesis

- Ortega E., *“Análisis del sistema de control interno del departamento de control existencias de una empresa de compra y venta de productos terminados dedicados a la comercialización de productos químicos medicinales”*, Universidad de Valparaíso, 2011.
- Ajraz A., Castro C., *“Análisis de los procedimientos del control interno en la unidad de admisión y recaudación de urgencia adulto del hospital regional Rancagua durante los periodos comprendidos entre los años 2008 y 2011”*, Universidad de Valparaíso, 2011.
- Espinoza R., Férbol J., *“Análisis del entorno de control a ambiente interno, como componente del control interno, según COSO I y COSO II, en la empresa ENTEL S.A.”*, Universidad de Valparaíso, 2010.

Páginas Web

- Colegio de Contadores de Chile A.G (2009) NAGA sección 319, Santiago de Chile.
<http://www.ayudacontador.cl/ayudacontador/boletines/NAGA%2044-seccion319.pdf>
- Oswaldo Fonseca, Sistema de Control Interno para la Organizaciones, 1° edición, Editorial IICO, 2001.
http://books.google.cl/books?id=plsiU8xoQ9EC&pg=PA66&dq=control+interno+organizacional&hl=es&sa=X&ei=dqiUUda2OInEyQGj0oDqDA&redir_esc=y#v=onepage&q=control%20interno%20organizacional&f=false
- NAGA 63, sección 315: http://aechile.cl/wp-content/uploads/2012/11/AU_31511.pdf
- Normativa y circulares:
www.sbif.cl
http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_8180_1.pdf

Libros PDF

- NAGA 63, sección 265.

ANEXOS

Anexo 1: RESEÑA HISTÓRICA EMPRESA EN ESTUDIO

Empresa Chilena, creada en el año 2007 que busca llevar la tecnología y la modernidad a todos los chilenos conectando en línea de distintos comercios con Empresas que proveen distintos servicios.

Esta empresa sirve como carretera de transacciones y tiene las siguientes características:

- Abierta a cualquier organización o servicio
- Presencia en cada región de Chile y disponibilidad para cualquier lugar con señal de telefonía celular, telefonía fija o conexión a internet
- Disponible para pequeños y grandes comercios
- Facilidad y simplicidad en la operación
- Transacciones en línea de bits y dinero
- Red de transacciones segura
- Menor costo por transacción en relación a sus sucursales bancarias y cajeros automáticos

Al asociarse a esta red los comercios pueden ofrecer a sus clientes finales las siguientes transacciones:

- Retiros en Asociación con PayPal
- Pagos de Cuentas de servicios de más de 90 empresas
- Transacciones bancarias en línea (giros, consultas de datos, depósitos, pago de cuotas de préstamos)
- Avances en efectivo con tarjetas de casas comerciales
- Transacciones de alimentación
- Venta de Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP)

- Recarga de celulares, telefonía fija, banda ancha y televisión
- Prepago Pines
- Pago con tarjetas de crédito de casas comerciales y cajas de compensación
- Venta de Juegos de Azar
- Validación Cupones de Descuento
- Garantización y Verificación de Cheques

AUTORIZACIÓN SBIF Y BANCO CENTRAL

Esta empresa, para iniciar formalmente su actividad de regulador como operador de tarjetas de débito, para transacciones de giro de dinero y consultas de saldo de cuentas bancarias, excluyendo las transacciones de compra con ese tipo de tarjetas, necesita de la autorización por parte del Banco Central. Además, para obtener la certificación por parte de la SBIF, debe cumplir con lo establecido en la circular N° 1 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), mediante la cual se imparten las instrucciones a las sociedades autorizadas por el Banco Central para operar con tarjeta de débito. Una vez otorgada la autorización para funcionar, las sociedades operadoras de tarjeta de débito deberán cubrir los requerimientos de información que se detallan en el anexo N° 2 de esta circular. Este anexo contiene información sobre ciertos requerimientos, entre los cuales, el de mayor importancia, para la investigación, se refiere al reporte de “Deficiencias observadas por los auditores externos” en la cual el anexo establece, que deberán enviar a esta Superintendencia el informe o memorándum entregado por los auditores externos referidos a las deficiencias que hubieren observado respecto a prácticas contables, sistema administrativo contable y sistema de control interno. Las empresas que deban enviar sus actas de sesiones de Directorio adjuntarán esta información al acta en que los Directores tomaron conocimiento de las observaciones de los auditores externos.

Anexo 2: GLOSARIO

1. Empresas de servicios:

Son empresas que ofrecen bienes intangibles o servicios y, en general, obtienen un beneficio mediante el cobro de mano de obra u otros servicios prestados al gobierno, a otras empresas o consumidores.

2. Percepción:

El proceso de adquisición, selección, organización e interpretación de las señales, estímulos o información, que estará influido por la naturaleza del estímulo sus necesidades/motivos, experiencia (previa), valores y capacidad.

3. Informe COSO:

Es un informe que define un nuevo marco conceptual del control interno, el cual es publicado en EE.UU en 1992. En este se plasman los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creada en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

4. Informantes Clave:

Son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de relaciones, pueden ayudar al investigador, convirtiéndose en una fuente importante de información y, a la vez, les va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

5. Personal Operativo:

Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.

6. Estructura Organizativa Plana:

Organización plana, se refiere a una estructura organizativa con pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos. La idea es que los trabajadores bien entrenados serán más productivos cuando estén más directamente involucrados en la toma de decisiones, y no supervisados de cerca por muchas capas de gestión.

7. Cultura corporativa:

La cultura corporativa se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que estas se comunican y refuerzan en la práctica. Estas determinan lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran.

8. Vendedor:

Persona natural que tiene como actividad la venta de los servicios que ofrece la empresa, como también de abastecer a los clientes de los diferentes insumos que implica la entrega del servicio (rollo de papel para los POS, carteles de publicidad, entre otros).

9. Zonal:

Persona natural que esta a cargo de supervisar a los vendedores por zona, guiándolos a la consecución de los objetivos propuestos por la gerencia comercial.

10. Intranet:

Una Intranet es una red de ordenadores privada basada en los estándares de Internet. Las Intranets utilizan tecnologías de Internet para enlazar los recursos informativos de una organización, desde documentos de texto a documentos multimedia, desde bases de datos legales a sistemas de gestión de documentos. Las Intranets pueden incluir sistemas de seguridad para la red, tableros de anuncios y motores de búsqueda.

11. P.O.S

Una máquina de punto de venta/servicio (POS, por sus siglas en inglés) se utiliza para conducir transacciones de venta al por menor. Puede proveer muchos servicios, incluyendo procesamiento de tarjetas de crédito, lectura de cheques y transacciones en efectivo, dependiendo del modelo.

Anexo 3: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

- **Aspectos Generales**

1. ¿Cómo se dan a conocer los aspectos fundamentales del control interno dentro de la empresa?
2. ¿Quién(es) es(son) el(los) responsables de ejecutar el control interno?

- **Integridad y Valores Éticos**

1. En relación a la integridad y los valores éticos dentro de la empresa, ¿se ha establecido un reglamento interno?
2. ¿Existe presión para cumplir con objetivos poco realistas?

- **Compromiso de Competencia**

1. En cuanto al compromiso con la competencia y profesionalismo dentro de la empresa, ¿cómo se hace efectivo en la empresa?, ¿se determinan formalmente las descripciones de cargos?, ¿se realizan procesos de inducción, tanto a la empresa como al puesto de trabajo?
2. ¿Existen procesos de supervisión y evaluación en relación al trabajo de los empleados?

- **Estructura Organizativa**

1. ¿Cree usted que la estructura organizativa que posee la empresa es adecuada para el tamaño de la empresa y las actividades de sus operaciones?
2. ¿Se definen los canales comunicación, asegurándose de que estos sean eficaces y eficientes para la empresa?
3. ¿La dirección desarrolla su estilo de gestión considerando los riesgos internos y externos que podrían afectar a la empresa?

- **Autoridad y Responsabilidad**

1. ¿Cómo están definidos los límites de responsabilidad para las actividades de gestión de la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con políticas formales de delegación de responsabilidad, cuyos resultados sean supervisados por parte de la administración de la empresa?

- **Políticas y Prácticas en materia de RR.HH.**

1. ¿Existen políticas establecidas en cuanto al reclutamiento y selección de personal, además de programas de formación o capacitación para los empleados?
2. ¿Usted cree que la empresa cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el cumplimiento de sus objetivos?

- **Junta de Directores y Comité de Auditoría**

1. ¿Qué nos puede contar en relación a la Junta de Directores y el Comité de Auditoría presente dentro de la empresa?

Anexo 4: ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO

Para medir la percepción que se tiene de los factores que componen el ambiente de control

Generales	SI	NO	NO APLICA
1. La empresa da a conocer los aspectos fundamentales del Control Interno	☐	☐	☐
2. Conoce y entiende los conceptos de visión y misión que ha establecido la empresa	☐	☐	☐
Integridad y Valores Éticos			
1. La empresa ha establecido un reglamento interno	☐	☐	☐
2. El reglamento interno se ha difundido mediante reuniones para explicar su contenido	☐	☐	☐
3. Usted ha sido evaluado con respecto al conocimiento en relación al reglamento interno	☐	☐	☐
4. Informaría usted de manera formal sobre una violación potencial e importante al Reglamento Interno	☐	☐	☐
5. Considera usted que la dirección es un ejemplo de integridad y comportamiento ético al momento de cumplir con el Reglamento Interno	☐	☐	☐
6. Existe presión por parte de la dirección para cumplir con objetivos poco realistas	☐	☐	☐
Compromiso de Competencia			
1. La empresa determina formalmente las descripción de cargos	☐	☐	☐
2. Usted recibió inducción, tanto a la empresa, como a su puesto de trabajo	☐	☐	☐
3. Su trabajo es supervisado	☐	☐	☐
4. Usted es evaluado, en relación a su desempeño en su puesto de trabajo	☐	☐	☐
Estructura Organizativa			
1. Conoce usted la estructura organizativa de la empresa	☐	☐	☐
2. Conoce usted los canales formales de comunicación que debe utilizar	☐	☐	☐
3. La dirección toma acciones oportunas, procurando corregir cualquier desviación que impida conseguir los objetivos	☐	☐	☐
Autoridad y Responsabilidad			
1. La dirección ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad	☐	☐	☐
2. La empresa ha establecido políticas formales de delegación de autoridad	☐	☐	☐

3. Usted sabe quiénes son sus superiores directos	☐	☐	☐
Político y Practicas de RRHH			
1. Usted paso por un proceso de reclutamiento y selección al momento de postular a este trabajo	☐	☐	☐
2. Conoce usted las políticas de contratación del personal	☐	☐	☐
3. Considera que las políticas de contratación de personal son las adecuadas	☐	☐	☐
4. La empresa facilita o promueve la capacitación continua del personal	☐	☐	☐
5. Usted cree que tiene la capacidad y experiencia profesional requerida para desempeñar sus actividades	☐	☐	☐
Junta de Directores y Comité de Auditoría			
1. Tiene conocimiento de la existencia de un comité de Auditoría dentro de la empresa	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia, basado en problema de investigación, Informe COSO (1997).

Anexo 5: ANÁLISIS DE CATEGORÍAS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevistado 1: Oficial de Riesgo Operacional y Seguridad de la Información. (Control Interno)

Entrevistado 2: Jefa de Recursos Humanos.

Entrevistado 3: Sub Gerente Comercial.

I. Estructura Organizativa.

• Entrevistado 1

En cuanto a la pertinencia de la estructura organizativa presente en la empresa, la entrevistada manifiesta que, “Sí, claro, claramente, hoy día lo es, digamos, nosotros sufrimos una reestructuración hace pocos meses atrás y, ahí es donde yo te digo que hoy día tenemos solo tres gerencias en cuestión, una gerencia comercial, una gerencia de operaciones y tecnología, y una gerencia de desarrollo de nuevos negocios, y una subgerencia de marketing, lo otro, subgerencias que están acá debajo de esta antes nombrada, y en este caso, oficial de seguridad, y todo lo que tiene que ver con auditoria, dependen directo del presidente ejecutivo, de manera de, no estar bajo el alero efectivamente de alguna de estas gerencias, y tener una mirada un poco más amplia de lo que es la empresa en general. Esta es una empresa bien pequeña, es una empresa tecnológica, por lo tanto, tu lo que requieres es un concepto de innovación permanente, y eso te lo puedo asegurar una empresa con una estructura un poco más plana, que una estructura más bien rígida, por lo tanto, lo que finalmente se traduce en que tenemos pocas gerencias, tenemos tres o cuatro gerencias, no más que eso, una gerencia en cuestión y harto profesional, en general, bueno, y la gente operativa que apoya a las áreas operativas, pero en general, la estructura en ese sentido es bien plana”

Por otro lado, establece lo siguiente en relación a los canales de comunicación, “está la intranet como un canal de comunicación y aparte de esto, periódicamente el presidente ejecutivo realiza reuniones con todos los empleados de la empresa. Los canales de comunicación, si bien es cierto, puede ser la intranet en un concepto informal, de alguna forma, en general el presidente ejecutivo es el que realiza la bajada de información a

través de estas reuniones y, los gerentes y subgerentes, a través de, a su equipo de trabajo, dado que participan en los comité con el presidente ejecutivo, entonces yo diría, cuáles son los canales de comunicación, a través de las jefaturas por un lado y estas reuniones con el presidente ejecutivo, o sea, son directas a eso me refiero.”

- **Entrevistado 2**

De acuerdo a la idoneidad de la estructura organizativa que posee la empresa, la entrevistada expresa: “Sí, mientras hemos ido creciendo, hemos ido pasando de ser una persona que hacía todo, a equipos y en cuanto al orden de la organización y la distribución va acorde a las funciones de la empresa, sí, está bien.”

Por otro lado, en relación al establecimiento de canales de comunicación para proporcionar un efectivo flujo de información, la entrevistada responde lo siguiente: “¿Con honestidad?, en esa parte yo creo que flaqueamos un poco, se ha identificado en este último año, que los problemas de comunicación, no de comunicación dentro de cada equipo, si no de comunicación entre equipos; aquí existe la cultura del correo, no existe un canal de comunicación muy claro y eso genera problemas de repente, graves y no tan graves, graves desde la perspectiva que hay gente que no identifica realmente la importancia de su cargo”

- **Entrevistado 3**

En relación a este tema, el entrevistado señala que “Hoy, en este minuto si es la adecuada, mañana probablemente no, así de rápido. Acá existe una estructura bien pequeña, tienes una gerencia de Tecnología y operaciones, tienes la gerencia comercial, y tienes Control de Gestión, son tres gerentes no más. De la gerencia de tecnología y operaciones, depende todo lo que es finanzas y operaciones y también depende la parte informática, ya que la informática en esta empresa es operación es producción, de Control de Gestión todo lo que es contabilidad, auditoría y control de gestión. Y el área comercial, donde la cabeza de esta área hace las veces como de gerente comercial, gerente de desarrollo, sigue haciendo desarrollo y innovación, trabaja con un grupo de ingenieros, toda la área de nuevos productos depende de ellos”

Y con respecto a la comunicación señala “Que si bien existen canales de comunicación obviamente, siempre partiendo por la base que yo converso con los gerentes, tengo

puerta abierta con todo el mundo, y cualquiera en realidad, esta es una empresa en general de puertas abiertas. No existe, una política formal de comunicación. Hoy día en esta empresa, la principal herramienta de comunicación interna es el correo electrónico, que para mi juicio, no es totalmente eficiente. Es por esto que a mi juicio donde mayor falencia tenemos, es en el tema de los sistemas internos de comunicación”. Señala además “Si bien, se está trabajando en un sistema, hace mucho tiempo, con un sistema sobretodo de atención a cliente, que tenga que ver con todo, con la conciliación, con finanzas, hoy día no existe y esta situación genera obviamente problemas internos, errores, confusiones, malos entendidos, que uno entiende una cosa y el otro entendió otra, entonces tenemos mucho de correo electrónico y de reuniones, y reuniones presenciales. Además en mi área tenemos un plan corporativo con una empresa de telecomunicaciones que todos los vendedores tienen acceso, que tienen acceso a internet y correos en el celular, igual la cosa falla. Entonces hay herramientas, hoy día tecnológicas, que permiten, a pesar de la distancia, tener reuniones presenciales tipo video conferencia, y de bajo costo. Pero sabemos que tenemos que tener una herramienta, donde yo pueda dar el mensaje directo desde acá a los vendedores de regiones. Nos falta que trabajar hartito, y mucho que hacer con el tema de comunicación”.

II. Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos.

• Entrevistado 1

En relación a la existencia de procesos de reclutamiento y selección de personal, la entrevistada manifestó que, “existen procesos definidos para el reclutamiento y la selección del personal”

De la presencia de procesos de inducción a al momento de entrar a la empresa, manifestó que, “cuando tu recién entras a la empresa hay un proceso de inducción, que lo hace la gente de recursos humanos conmigo, y en particular lo que se le da a conocer, bueno, la empresa qué es lo que hace, en particular cómo está conformada, quiénes son sus dueños, o sea, qué hacen el mercado, dónde te ves”. Respecto a inducciones al puesto de trabajo al momento de entrar a la empresa, expreso que, “La inducción al puesto de trabajo lo hace directa la jefatura, la jefatura en cuestión”

En cuanto a la existencia de capacitaciones, la entrevistada manifestó que, “los programas de capacitación propiamente tal no se establecen a través de un plan anual de

capacitación, más bien lo que se hace es respecto de los requerimientos asociados en capacitación de cada una de las áreas, se van realizando en la medida que estos van ocurriendo, pero no hay una planificación previa de capacitación y formación.”

En lo que se refiere a evaluaciones de desempeño a los empleados, la entrevistada manifestó que, “evaluación, como evaluación de empleados, más bien como un concepto de evaluación por competencias o algo así, no hay, eso no existe, acá si alguien no funciona, se conversa con la persona y después se tomara otra decisión, pero no hay un concepto de evaluación periódica, como algún concepto de evaluación por competencia o algo por el estilo.”

- **Entrevistado 2**

En relación a la existencia de políticas y procedimientos adecuados de contratación, formación, la entrevistada detalla que: “Existe un procedimiento y una política que sí está establecida y está publicada en intranet, que tiene que ver con la selección del recursos humanos, ahora, lo que no se lleva a cabo, desde una perspectiva formal, es la capacitación una vez ya contratada, porque eso lo ha adoptado cada área”, además de que, “existe una política publicada del proceso de selección, trabajamos con consultoras, y cada persona sabe qué parte del procedimiento le corresponde, los plazos, cómo se hace, cómo se formaliza, eso está hecho, está establecido, eso sí existe formal.”

Con relación a los procesos que se llevan a cabo al momento de entrar a la empresa, la entrevistada declara lo siguiente: “Nosotros tenemos un proceso de inducción a la empresa que se basa en una charla que hacemos los últimos viernes de cada mes a todos los que ingresan ese mes a la empresa, indistinto del cargo”

Por otro lado, la entrevistada menciona que en cuanto a los criterios para retener y promocionar a los empleados, como lo son los procesos de evaluación de desempeño: “todavía no están establecidos como un procedimiento formal, como una política formal, ¿qué se hace?, se hace una evaluación transversal desde la perspectiva de que se conversa con el jefe directo, el gerente a cargo de la persona a la cual se está evaluando” y además expresa que: “este año y el próximo, el objetivo es actualizarlos todos (las descripciones de cargo) porque los queremos asociar a herramientas de medición, es decir, queremos asociar una responsabilidad frente a esa función para tener una herramienta de medición y poder hacer procedimientos de evaluación que van de la

mano, tal vez con reajustes o con proyección profesional, que se yo, pero tenemos descripciones de cargo.”

- **Entrevistado 3**

El entrevistado señala que “Si, existen políticas de reclutamiento y selección, nosotros trabajamos con dos consultoras y, además se supervisa el trabajo de estas consultoras, ya que somos los principales clientes de estas”.

El entrevistado señala que en relación a las inducciones “Hoy en día en el área comercial por lo menos, existe un proceso de inducción el cual he fabricado yo todos estos años, el cual he ido modificando, he ido ampliando. Se hace una inducción al cargo de vendedor y zonal, que en general tratamos que sea 1 a 2 días teóricos, dependiendo el plazo y dependiendo la cantidad de gente y el resto de los días, de una semana, el ideal es que esa persona salga a terreno con algún compañero y también en lo posible con el jefe, el supervisor, conmigo, etc. Se requiere de una capacitación, no se puede llegar de la calle, así como así. Existe un proceso de inducción, hay documentación para eso”

Además señala que referente a la capacitación “No tenemos un presupuesto por un tema de costos, pero en el área comercial siempre quedan algunos fondos y los últimos años se han hecho hartos cursos de Excel que esa es la otra herramienta que se utiliza mucho. Por eso nos ha obligado a capacitar a la gente en termino avanzado, intermedios, pero faltan recursos para poder capacitar, pero en un futuro esperamos poder tenerlos”.

En relación a la evaluación de desempeño, expresa “No tenemos un proceso de evaluación de desempeño si te refieres a eso, si obviamente, sobretodo en un área comercial, la evaluación en términos laborales, que también tiene algo que ver con el desempeño, es continua y todos los meses, o sea, el cargo de vendedor es uno de los cargos que en general en la empresa se justifica por sí solo, es cosa de mirar los sueldos de un vendedor y vas a saber cuál es mejor y cual es peor, entonces en ese sentido hoy en día la estructura de los vendedores está hecha en una forma en que ellos tiene un concepto que le llamamos desempeño de excelencia, el cual si lo cumplen les significa plata, buena plata, es casi un segundo sueldo base, adicional a las comisiones, sueldo base, a todo lo que tiene, 100% excelencia, 0 error eso es lo que nos pide nuestro jefe, y tiene que ver con, velocidad de atención de los requerimientos de los clientes, hay plazo para cada cosa, suponte nosotros los vendedores que hacen, tienen que cambiar

maquinas cuando fallan, tienen que llevar rollito de papel porque o sino la maquina no funciona, para imprimir el voucher, tienen que poner publicidad en los comercio, tiene que capacitar a los comercio, etc., entonces para eso los cliente llaman al call y generan un requerimiento, generan un ticket, y cada uno de esos tickets dependiendo del tipo, tiene plazo, y el vendedor en la medida que los cumpla 100% todos los tickets que le llegan en el mes y en los plazos. La segunda variable, tiene que ver con el manejo y envío de los equipos P.O.S en sus manos, sobretodo en regiones, ya que el equipo para nosotros es el activo principal que tiene esta empresa, para eso también tienen plazos, todo esto tiene un sistema electrónico ellos cuando instalan un P.O.S deslizan una tarjeta para activarlos, entonces en nuestro sistema a nosotros nos arroja un registro, y señala que este equipo tiene que venir de vuelta, entonces eso a nivel de sistema cambia a un estado que se llama transito vuelta, ese tránsito vuelta tiene cierto plazo y así lo vamos controlando, en la medida que cumple esas dos variables, que créeme que no es fácil, por eso es un bono de excelencia, y por eso es que lo premiamos tan bien, hoy día se lo están ganando en promedio el 30% de los vendedores”.

III. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

- **Entrevistado 1**

En cuanto a la asignación de autoridad y responsabilidad para tratar con metas y objetivos organizacionales, funciones operativas y requerimiento de regulaciones, la entrevistada expresó que, “ahí hay dos cosas, uno, lo que está definido dentro de los perfiles de cargo, dos, lo que está definido dentro de los poderes de firma, eso significa, por ejemplo, las compras, si se va a hacer una compra por cierto monto, tiene que tener tales firmas, pero si tiene cierto monto adicional, tiene que tener esta y esta otra firma, y ahí por lo menos siempre tiene que haber dos firmas asociadas, ahí hay un tema de delegación de responsabilidades digamos y en ese sentido, entonces ya, si está definido.”

En relación a la delegación de autoridad, la entrevistada manifestó que, “todo lo que tenga que ver con temas de administración y finanzas eso si está absolutamente regulado a través de los poderes y eso está establecido, está documentado.”

En relación al número adecuado de personas dentro de la organización la entrevistada opina lo siguiente, “hoy día seamos una empresa de alrededor de 300 personas y que podamos cumplir cabalmente con las funciones que cada uno de nosotros tenemos, no

hay en vista, ningún ni aumento ni disminución de personal, en ese sentido, entonces bajo de ese punto de vista yo creo que estamos bien.”

- **Entrevistado 2**

En cuanto a la asignación de responsabilidad para hacer frente a los diferentes objetivos y metas la entrevistada opina que: “Bien honestamente, aquí lo decide casi todo, las decisiones que son estrategia o de gestión importante donde hay un costo asociado importante, la dirección, y de ahí hacia abajo se delega la función, en son de esa estrategia o de esa gestión”, pero que “cada uno tiene clarísimo hasta dónde llega tu cargo, por lo tanto, tu derecho, tu deber, tus opiniones tu delegación o subordinación, pero eso formalmente, no, hay muchas cosas que formalmente todavía no tenemos”

Por otro lado, sobre las descripciones de puestos de trabajo se expresa que: “También se están generando, sí, ahora, en las descripciones de cargo, algunas que ya tenemos ya elaboradas desde esta perspectiva nueva, existe la delegación de la responsabilidad, es decir, existe, la descripción del cargo con subordinación y sin subordinación y aquellos que tienen subordinación existe cual es el nivel de delegación y que responsabilidad conlleva”

En relación al número adecuado de personas dentro de la organización la entrevistada opina lo siguiente: “Quisiera, (se ríe), quisiera, pero, yo creo que, si bien esta establecido formalmente un procedimiento de selección, no necesariamente estamos dejando a la persona más optima para el cargo, porque no está descrita bien la función del cargo, que es lo que estamos haciendo ahora, que eso nos va a ayudar para muchas cosas, nos va a ayudar para efectivamente contratar al idóneo”

- **Entrevistado 3**

En relación a los límites de responsabilidad el señala que “Esto lo desconozco, puede que este escrito y quizás RR.HH maneja esa información, yo creo que está escrito en alguna parte, mis limites por los menos siempre han sido conversado con mis jefes, y más que limites yo le llamo grado de libertad, existe una estructura a modo de acuerdo con mis jefes, desde donde puedo aprobar yo y desde donde debe empezar a probar él”.

Además, se señala “la delegación de responsabilidad estamos en este minuto revisando. Porque hoy por ejemplo si un supervisor tiene licencia, hoy en día no pasa nada, pero

debe existir una estructura, no con nombre, pero escrito quien lo remplazara, y cuanto se le pagara por aquel remplazo, estamos modificando ese tema. Lo mismo pasa con los vendedores, ya que todo el comercio que ellos captan es su cartera, y ellos son responsables, entonces cuando un vendedor se va, deja una cartera botada, ahí tampoco está documentado, pero yo logre inventar un modelo, que si bien no les pongo un bono propiamente tal, lo que hago es que hagan pareja, que se organicen de tal manera, que por ejemplo organicen vacaciones, primera sale uno y el otro realiza su cartera y la de él y viceversa. Ahí se compensan entre los dos. Pero alguna vez propuse, que es lo que vamos a trabajar ahora, pero que no ha sido fácil porque necesitamos de desarrollo informático”.

Señala además que “La empresa cuenta con el personal adecuado, hoy en día el equipo que está en la empresa es el óptimo, siempre se puede mejorar más, siempre hay áreas que pueden ser mejores” “insisto que se puede mejorar, obviamente que faltan algunas experiencias, a mi juicio, en algunas personas, en ciertos temas y con una mayor amplitud de mente. Pero hay buena experiencia, hay talento”.

IV. Junta de Directores y Comité de Auditoría.

- **Entrevistado 1**

En cuanto a la junta de directores la entrevistada expresó lo siguiente, “la junta de directores se realiza de manera periódica. La junta de directores lo que te permite es no solamente dar a conocer en qué va la empresa sino que además cuáles van a ser los siguientes pasos que vamos a dar como empresa. Esta se ocupa mucho en el concepto, no solo de ir a mostrar resultados, si no el concepto más estratégico respecto de la empresa, entonces efectivamente se toman decisiones hacia dónde va la empresa”

Respecto del comité de auditoría expresó que, “el comité de auditoría en particular, funciona en ese sentido entregando información para esta junta de directores y lo que sí, ¿qué información entrega?, bueno, la supervisión que ella ha realizado sobre cada uno de los gerentes en cuestión”.

- **Entrevistado 2**

Con respecto a la junta de directores y el comité de auditoría existe dentro de la empresa, se expuso que: “Existe una junta, la directiva se junta una vez al mes, donde de la empresa participan, los gerentes, ni siquiera todos los gerentes, el presidente ejecutivo, y de pronto un par de gerentes, si es que les competen, la gerente de tecnología y operaciones, generalmente, o el gerente comercial, que es el gerente comercial y vienen todos las personas de la directiva de la empresa, del holding.”

Del comité de auditoría la respuesta entregada fue que: “Hay auditoría interna, ahora que cumple bien su función como auditoría interna, *ahí no más*, pero existe el cargo, existen las personas”

- **Entrevistado 3**

En relación a la Junta de Directores “Si, esta existe, el directorio de la empresa está conformado por accionistas y gerentes” “existen y se reúnen habitualmente por lo menos una vez al mes. Y comité de auditoría, como comité no sé si existe como tal, si hay dos auditores internos, que nos supervisan, eventualmente nos auditan desde afuera la SBIF una o dos veces al año, mínimo una vez al año”

V. Integridad y Valores Éticos.

- **Entrevistado 1**

En relación a la existencia de un reglamento interno en la empresa, la entrevistada manifiesta: “nosotros tenemos un reglamento interno que se está revisando continuamente, ahí se dan efectivamente los lineamientos asociados a estos conceptos de integridad y valores éticos, adicionalmente estos son tomados e incorporados a todo lo que son, por ejemplo, las políticas de seguridad de la empresa”

En cuanto a si la dirección ejerce presión sobre sus empleados para conseguir objetivos no realistas, la entrevistada expresa: “En general, acá las metas están asociadas a las partes como, comerciales y operativas de la empresa. Todas estas metas son trabajadas con las áreas en cuestión, porque ellos también tienen un tema de definición de sueldos asociadas con estas metas, además tiene que ver con un tema de negociación y con eso se hace una firma de un nuevo contrato, por lo tanto, no es unilateral, entonces hay mucho dialogo frente al tema final de las metas”

- **Entrevistado 2**

En relación a la implementación de un reglamento interno en la empresa, la entrevistada manifiesta lo siguiente, “Nosotros tenemos un reglamento interno, así como un reglamento interno que tienen todas las empresas, que se le entrega a cualquier trabajador que ingrese, indistinto del cargo, ahora, dentro de ese reglamento interno, efectivamente uno habla de los derechos y los deberes, dentro del los derechos se habla que tu partes de la base de que eres un ser humano, por lo tanto tienes el derecho a ser tratado como tal y, se habla efectivamente de la integridad, de los valores éticos, del respeto, de la honestidad, de ese tipo de valores”

Por otro lado, en cuanto a si existe presión para cumplir con objetivos/metastas no realistas, se revela que, “Si, es súper realista, es decir, aquí efectivamente hay áreas que trabajan en base a objetivos, en base a meta, como por ejemplo la venta.” Por lo tanto efectivamente ellos trabajan en base al cumplimiento de metas, pero el cumplimiento de meta es realista, si la persona cumple con la funciones que están establecidas en su cargo y, por ende, hace las metas mínimas establecidas en el contrato, estaría todo bien, entonces no se ejerce una presión adicional.”

- **Entrevistado 3**

En relación a esta temática, señala que “Existe un reglamento interno como corresponde que se le entrega a cada funcionario cuando ingresa a la empresa, donde se definen los aspectos típicos que tienen que ver con el comportamiento dentro de la empresa, lo que es socialmente aceptado, lo que no se acepta, con lo que se puede hacer, lo que se entiende de ciertos temas o situaciones, etc. Además hay de considerar que en relación a la integridad y a los valores éticos el dueño de esta empresa, es un tipo que es muy apegado a la regla, todo tiene que ser de acuerdo a la ley a lo que está escrito”

Indica que “El reglamento interno si se da a conocer, hay una instancia que se está haciendo desde hace un año, cada cierto tiempo RR.HH organiza una junta, a toda la gente nueva que ha ingresado los últimos dos o tres meses y se les da una charla respecto del reglamento interno, respecto de las políticas de la empresa, y respecto del todo el tema de seguridad laboral, tenemos un consultor de ACHS que brinda todo ese apoyo con el tema de accidentes laborales.”

Con respecto a si la empresa presiona para cumplir con objetivos, indica que “No, si bien la empresa tiene un objetivo y una razón de ser como todas, al menos desde mi área, el área comercial es bien particular, pero no definimos metas, propiamente tal, mensuales, dado el modelo de negocio en que opera nuestro negocio es muy difícil. Lo que sí hay son objetivos generales, yo le pongo meta a cada zona, hay zonas donde somos más líderes, zonas donde estamos más caído respecto del mercado, y vamos trabajando en un continuo, digamos en ver cómo vamos a mejorar esos niveles alcanzados, considerando además la realidad social, económica, política de varios aspectos que afectan a cada región”

VI. Filosofía y Estilo de la dirección.

• Entrevistado 1

En cuanto a si la dirección toma en consideración los riesgos externos que podrían afectar sus operaciones, la entrevistada manifiesta que, “en realidad lo que nosotros hacemos es análisis de riesgo operacional en nuestros procesos, sobretodo en nuestros procesos críticos y definición de mitigadores asociados a las vulnerabilidades que se aprecian, digamos.”

En relación a la interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, se expresa que, “la junta de directores lo que te permite es no solamente dar a conocer en qué va la empresa sino que además cuáles van a ser los siguientes pasos que vamos a dar como empresa. Entonces, se ocupa mucho en el concepto, no solo de ir a mostrar resultados, si no el concepto más estratégico respecto de la empresa, entonces efectivamente se toman decisiones hacia dónde va la empresa”

• Entrevistado 2

La entrevistada expresa lo siguiente en cuanto a la evaluación de riesgos que se realiza dentro de la empresa, “se han generado áreas nuevas y gerencias nuevas, que tienen que ver con la proyección y desarrollo de nuevos negocios, entonces efectivamente la dirección estratégica ha apuntado a que la empresa se vuelva mucho más competitiva, no solo internamente, si no que al nivel del mercado, entonces sí efectivamente se realiza.”

En cuanto a la frecuencia de la interacción de la alta dirección y la dirección operativa, se expone lo que sigue, “Existe, una junta, la directiva se junta una vez al mes, en el sexto

piso, donde de la empresa participan, los gerentes, ni siquiera todos los gerentes, el presidente ejecutivo (Javier Etcheverry), y de pronto un par de gerentes, si es que les competen, Pamela Cuzmar, generalmente, o Marcelo Salazar, que es el gerente comercial y vienen todas las personas de la directiva de la empresa, del holding.”

- **Entrevistado 3**

En relación a si la empresa toma en consideración los riesgos, el entrevistado señala que “Si mucho, mucho esta es una industria complicada, es una industria de márgenes muy estrechos, estas empresas, son empresas de márgenes muy pequeños, que todo lo que implica invertir en cosas y todo eso se cuestiona mucho, se le da vuelta si realmente es el minuto, si corresponde, y si nos podemos esperar un poco”.

Y con respecto a la interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, el entrevistado señala “se reúnen habitualmente por lo menos una vez al mes, y esta participan los distintos gerentes y el presidente ejecutivo”. Y en relación a la interacción dentro del área comercial, señala “Se realizan a pesar de la distancia, reuniones tipo video conferencia, y de bajo costo, y reuniones presenciales con los trabajadores de casa matriz”.

VII. Competencia de los Empleados.

- **Entrevistado 1**

En cuanto a este factor, la entrevistada expresó que, “existen descripciones de cargo, sí, si existen, y lo que nosotros hacemos, lo ocupamos no solo para la búsqueda de la persona que necesitamos para cumplir ese rol, si no que, además, se van utilizando y se van mejorando; se definieron los perfiles de cargo asociado, los cuales se han ido también modificando en la medida que han habido cambios en la estructura, si, y estos son entregados a cada uno de los individuos, firmado por cada una de las personas que asume, digamos, ese cargo y, por lo tanto, con eso se, de alguna forma, se da a conocer cuáles son tus responsabilidades en el cargo y de alguna forma cómo se te va a medir en ese cargo”

En cuanto al análisis de los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo el trabajo adecuadamente, la entrevistada expresó que existen procesos de supervisión, que son a través de la jefatura y a través del cumplimiento”

- **Entrevistado 2**

En cuanto al compromiso con la competencia de los empleados, la entrevistada indica que, “estamos recién trabajando en actualizar unas descripciones de cargo un poco precarias que tenemos, que son unas descripciones de cargo donde básicamente se ponen las competencias que tiene que tener la persona del cargo, las habilidades, tanto técnicas como transversales, y las funciones que va a desempeñar en el cargo”

En relación a las supervisiones que se realizan al trabajo de los empleados, se expresó que, “que no tenga un sistema de evaluación tan formal, no implica que no se hacen reajustes, si se hacen reajustes, supervisiones sí se hacen, de hecho existe cargo de supervisión en casi todas las áreas, entonces hay supervisión directa.”

- **Entrevistado 3**

El Entrevistado señala que en el tema de descripción de cargo “Existe una descripción de cargo de vendedor y de cargo zonal que alguna vez hice. Hay un documento que yo alguna vez hice y se lo pase a RR.HH, el cual ellos lo deben tener porque se lo entregue en algún minuto y en algún otro minuto le hicimos un ajuste, ahora lleva dos o tres años que no le hago cambios al perfil, porque tampoco se ha requerido mucho, también la experiencia te ha enseñado por dónde va la línea, pero estoy de acuerdo en que eso no significa que no haya que actualizar el documento, no lo hemos hecho, pero existe, y habría que revisarlo para actualizarlo.”

Respecto de la supervisión, señala “En mi área existen procesos de supervisión, hay toda una estructura, parte del gerente comercial, que es mi jefe, después estoy yo como sub gerente de ventas, y también hay 10 zonales, 10 supervisores con presencia de Arica a Punta Arenas, con 120 vendedores aproximadamente hoy en día”.

Anexo 6: TABULACIÓN ENCUESTA

A continuación se presenta la tabulación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal operativo del área comercial de la empresa en estudio.

Preguntas	Resultados			
Generales	SI	NO	N/A	TOTAL
1	82%	18%	0%	100%
2	91%	9%	0%	100%
Integridad y Valores Éticos				
1	91%	0%	9%	100%
2	27%	64%	9%	100%
3	0%	100%	0%	100%
4	73%	18%	9%	100%
5	73%	27%	0%	100%
6	0%	100%	0%	100%
Compromiso de Competencia				
1	82%	18%	0%	100%
2	73%	27%	0%	100%
3	82%	18%	0%	100%
4	55%	45%	0%	100%
Estructura Organizativa				
1	100%	0%	0%	100%
2	91%	9%	0%	100%
3	82%	18%	0%	100%
Autoridad y Responsabilidad				
1	100%	0%	0%	100%
2	82%	18%	0%	100%
3	100%	0%	0%	100%
Políticas y Prácticas RRHH				
1	82%	18%	0%	100%
2	45%	55%	0%	100%
3	45%	27%	27%	100%
4	45%	55%	0%	100%
5	100%	0%	0%	100%
Junta de directores y Comité de auditoria				
1	73%	27%	0%	100%

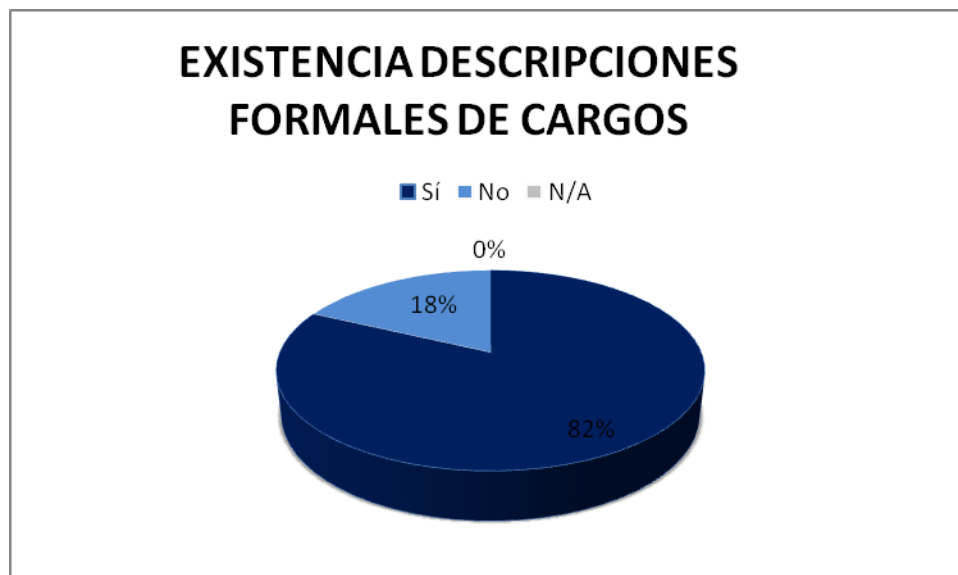
Anexo 7: GRÁFICOS ENCUESTAS APLICADAS

A continuación se presentan gráficos referentes a las encuestas aplicadas, los cuales muestran los resultados obtenidos en relación a la pregunta que, a juicio de las investigadoras, representa mayormente lo que se quiere encontrar en cada factor analizado.

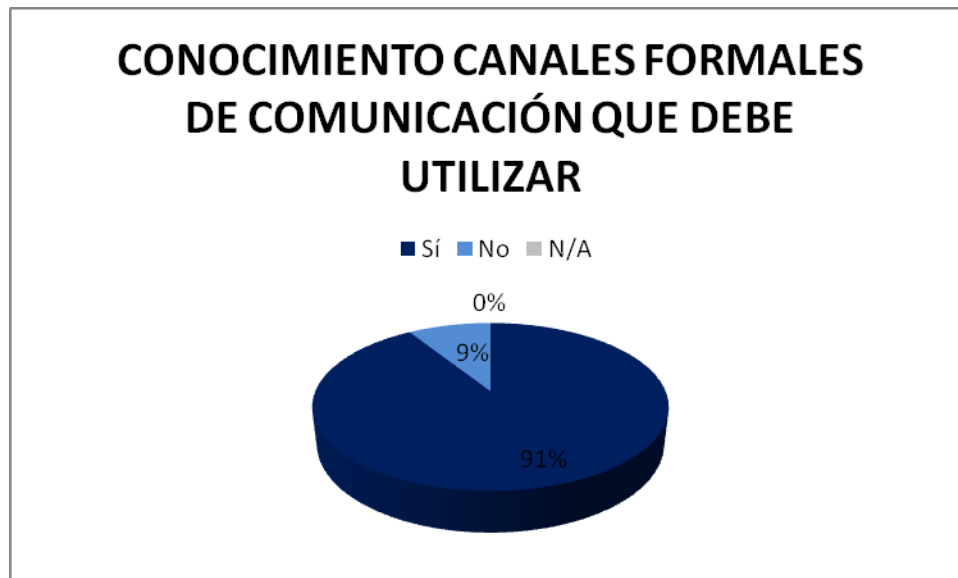
- **Integridad y Valores Éticos**



- **Competencia de los empleados**



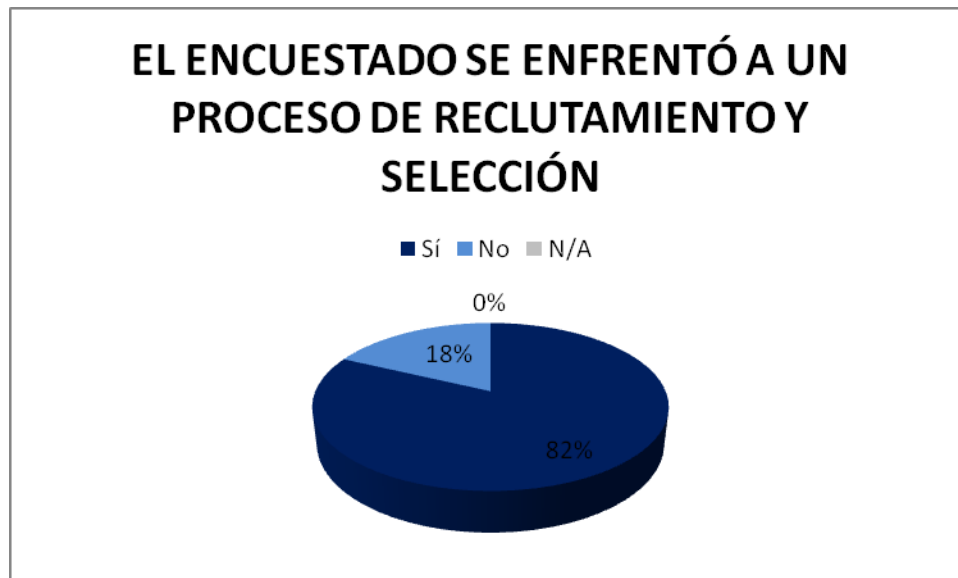
- Estructura Organizativa



- Autoridad y Responsabilidad



- **Políticas y Prácticas de Recursos Humanos**



- **Junta de Directores y Comité de Auditoría**



Anexo 8: COMUNICACIÓN PROPUESTAS PARA FORTALECER LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS EN APLICACIÓN DE FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL

Viña del Mar, Enero 2014

Señores

Por medio del análisis realizado a la aplicación de los factores del entorno de control que son prácticos tanto en la empresa como en el área comercial de la misma, se ha establecido el cumplimiento de ciertos factores y se detectaron debilidades en la aplicación de otros, que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe muestra el detalle de las debilidades encontradas en la aplicación de los factores del entorno de control, sus potenciales efectos y las mejoras recomendadas.

2. Aspectos Generales

Por medio de los análisis efectuados es posible identificar que efectivamente dentro del área comercial se aplican los factores del entorno de control, sin embargo su aplicación no efectuada de la manera más idónea.

2.1 Factores del Entorno de Control

- **Compromiso con la Competencia**

I. Descripciones de Cargos Desactualizadas

Debilidad: Dentro de las deficiencias encontradas en este aspecto, se logra establecer que la empresa no actualiza periódicamente las descripciones de cargos. Además, estas descripciones de cargos, a juicio de los entrevistados, son un tanto precarias, ya que en estos momentos no poseen los criterios, tanto de evaluaciones de desempeño, delegación de autoridad y límites de responsabilidad y autoridad. Asimismo, se descubre que solo algunos cargos son descritos dentro de la empresa.

Efecto: El efecto que eventualmente podrían ocasionar estas deficiencias, es que dentro de la empresa como del área en particular, se produzcan desordenes, ya que no se encuentran definidos formalmente los límites de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, agregándole además que no se establecen políticas con respecto a la delegación de autoridad. Es por esto, que no se puede aplicar una evaluación de desempeño, lo cual no permite evaluar si los empleados cumplen de forma óptima las diversas actividades que le conciernen a su cargo.

Recomendación: Por lo expuesto anteriormente, se sugiere el establecimiento de todas las descripciones de cargo a nivel general en la empresa y actualizar las ya descritas dentro de esta, como del área comercial, de forma periódica, con el fin de obtener al candidato idóneo al cargo, como también a aquel que más se adecue a las necesidades presentes de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se sugiere que en las descripciones de cargo se incorpore, como mínimo, lo siguiente:

1. Límites de autoridad y responsabilidad.
2. Delegación de autoridad.
3. Descripción de características principales del cargo, que podrán facilitar la evaluación de desempeño del empleado, lo cual podrá ser asociado a diferentes incentivos de remuneración y promoción.

- **Estructura Organizativa**

- I. **Sistemas internos de comunicación no formales**

Debilidad: Con respecto a esto, se obtuvo que la empresa no cuenta con un sistema interno de comunicación establecido de manera formal. Se utilizan como herramientas de comunicación el correo electrónico, intranet y reuniones presenciales realizadas por el Presidente ejecutivo a todos los empleados de la empresa.

Efecto: Lo anterior, eventualmente podría ocasionar desorientación, malos entendidos, confusiones y quizás desmotivación por parte del trabajador, puesto que gran parte de los problemas internos de las empresa están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación.

Recomendación: Se sugiere formalizar mediante documentos los canales informales que utilizan, en donde se detalle a qué herramienta se debe recurrir, en qué situación y a quién debe estar dirigida la información. Además de establecer formalmente la periodicidad en que se realizan las reuniones efectuadas por el presidente ejecutivo.

- **Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos**

- I. **Inducciones solo a algunos puestos de trabajo**

Debilidad: Se refiere a que este tipo de procesos es delegado a cada área específica y no se encuentra formalmente establecida. En relación a esto, el área comercial realiza únicamente inducciones al puesto de trabajo del vendedor y zonal.

Efecto: Lo anterior, eventualmente podría ocasionar confusiones y malos entendidos por parte del trabajador, ya que en este proceso se les explicara cual es la finalidad de su puesto de trabajo y como este ayudará a la consecución de los objetivos, lo que facilitará la creación de conciencia de responsabilidad al trabajador, para que lleve a cabo las actividades de manera eficiente.

Recomendación: Para esto se propone, que a nivel de empresa, se formalice este proceso, estableciendo que se deban realizar inducciones a todos los puestos de trabajo de la entidad, cuyas actividades lo requieran, en donde se capacite sobre las actividades que conlleva el puesto de trabajo y todo lo referente al mismo, además dar a conocer la manera en que influyen las actividades del puesto de trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa en general, independiente del área o puesto de trabajo. Ya que el área comercial realiza estas actividades únicamente al puesto de trabajo del vendedor y del zonal, se sugiere que este proceso se extienda a toda el área como se menciona anteriormente.

II. No existen políticas formales de capacitación para los empleados

Debilidad: La empresa no cuenta con un plan anual de capacitaciones, más bien, estas son delegadas a cada una de las jefaturas de las áreas respectivas. Asimismo, el área comercial, realiza capacitaciones esporádicas, solo en el caso de contar con excedentes.

Efecto: Lo anterior, podría afectar potencialmente a los objetivos de la empresa, ya que esta debe contar con el personal adecuado y capacitado para llevar a cabo las distintas actividades, puesto que estas en conjunto ayudan a que la empresa pueda cumplir el objetivo para la cual fue creada.

Recomendación: Se propone a la empresa tomar en consideración la realización de capacitaciones, estableciendo un plan formal para cada área, ya que es un punto importante al momento de llevar a cabo las distintas actividades que requiere el cargo, ya que actualmente los distintos factores que afectan a la realización de dichas actividades se encuentran en constante evolución. Esto ayudará a la empresa a que posea al personal idóneo y actualizado en cuanto a prácticas y conocimientos necesarios para cumplir con los requerimientos de su cargo.

Este informe es únicamente para conocimiento y uso del área de auditoría interna de la empresa y al Gerente y Subgerente del área comercial de la misma, u otras personas de la empresa que necesiten de esta información.

Fuente: *elaboración propia, basada en el problema de investigación, sección 265 de la NAGA 63.*