

AMBIENTE DE CONTROL

Objetivos

De acuerdo al Informe C.O.S.O. el Control Interno es un proceso diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a lo consecución de los objetivos de la entidad según las siguientes categorías:

1. *Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.*
2. *Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable confiable.*
3. *Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.*

Un sistema de Control Interno permite una seguridad razonable en el logro de las dos últimas categorías de objetivos, ya que existen estándares impuestos externamente; el éxito dependerá de como se desempeñen las actividades dentro de los controles establecidos por la entidad.

En cambio la categoría de los objetivos relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos no siempre está bajo el control de la organización (por ejemplo, el caso de introducción de un nuevo producto). Para esta categoría se puede sólo obtener una seguridad razonable de que la organización está actuando para lograr las metas establecidas y que sabe cómo le está yendo; el control interno no puede prever la ocurrencia de fallas o errores externos que lleguen a truncar las mismas.

1. *Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.*

Según Peter Drucker la eficiencia significa “ hacer correctamente las cosas” y eficacia significa “hacer las cosas correctas”. Por lo tanto, la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; es un concepto que se refiere a insumos-productos. Un gerente eficaz es el que obtiene productos o resultados. Medidos éstos con relación a los insumos (mano de obra, materiales, tiempo) usados para lograrlos, los gerentes que puedan reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

AMBIENTE DE CONTROL

Por otra parte la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”. Un gerente que elige una meta equivocada (por ejemplo producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños) es un gerente ineficaz, aún cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia.

En síntesis, en la medida que todas las operaciones de la organización sean cumplidas de forma tal que alcancen el objetivo para el cual fueron programadas (que sean eficaces) y utilicen para ello menores recursos (que sean eficientes), existe razonable seguridad de que se logren los objetivos de la empresa. Lograremos establecer la relación estrecha que existe entre un adecuado **ambiente de control** y el logro razonable de los objetivos vinculados con esta categoría.

2. Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable confiable.

El Control Interno relativo a la formulación de Estados Contables puede considerarse eficaz si el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa tienen seguridad razonable de que dicho Estados Contables se están preparando de forma fiable. Veremos como el hecho de que exista un **adecuado ambiente de control** colabora en gran medida para que exista razonable seguridad en alcanzar esta categoría de objetivos.

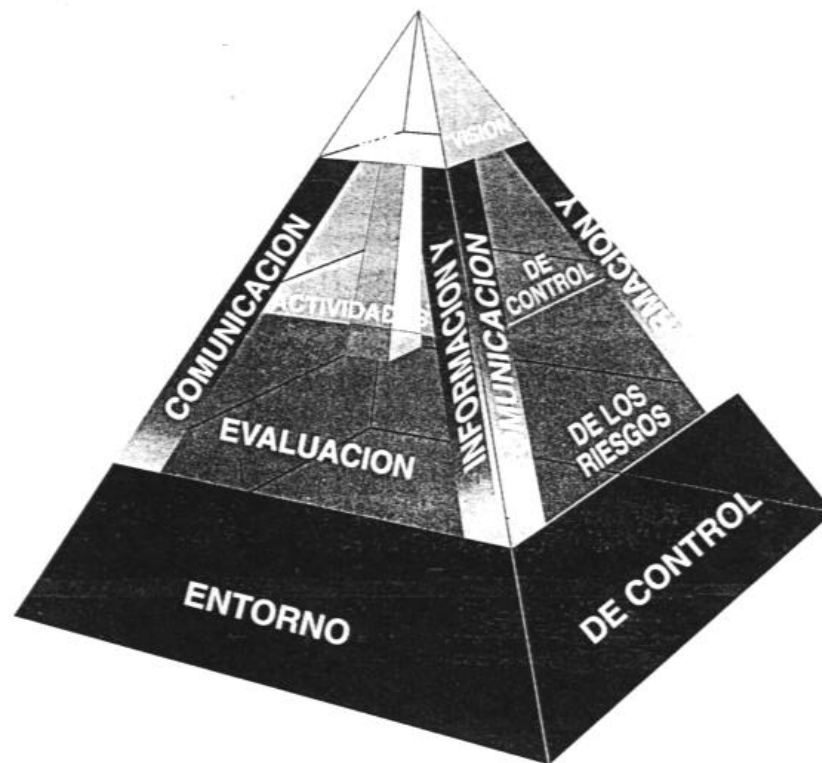
3. Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.

La organización está sujeta tanto a normas establecidas internamente como a leyes y regulaciones impuestas por organismos externos, como ser entidades públicas, entidades financieras, etc.

Existen factores que promueven el cumplimiento de los objetivos comprendidos en esta categoría, como el hecho de que el personal esté informado sobre normas vigentes, que existan sanciones en caso de violaciones a estas normas, etc., Estos factores como veremos más adelante conciernen al concepto de **ambiente de control**.

Interrelación de los componentes del Control Interno

Los componentes del Control Internos y sus enlaces son representados en la siguiente figura.



El modelo representa el dinamismo de los sistemas de Control Interno.

Todos los componentes se encuentran interrelacionados entre sí, y vemos que en la base de la pirámide se encuentra el componente que nos compete en su estudio, el **ambiente de control**.

El ambiente de control influye en:

- ❖ la forma como se
 - fijan los objetivos
 - estructuran las actividades

AMBIENTE DE CONTROL

○ aprecian los riesgos

- ❖ Las actividades de control
- ❖ Los sistemas de información y comunicación.
- ❖ Las actividades de monitoreo

El resto de los componentes influyen en el ambiente de control:

Al hablar de interrelación, se habla de que el ambiente de control influye en los otros componentes, pero también que el resto de los componentes influyen en él.

Si la gerencia demuestra interés a la hora de implantar el sistema de control interno, basado en el estudio de los diferentes componente, si se preocupa por su funcionamiento implantando efectivos sistemas de monitoreo por ejemplo, estaría contribuyendo de esta forma con el ambiente de control. Esto es así porque como se verá es principalmente a través del ejemplo que la gerencia debe transmitir los valores de la organización. Si la gerencia quiere hacer las cosas bien, debe enseñar con el ejemplo, y en este caso estamos hablando de cómo el resto de los componentes están presentes dentro de la organización, si el personal percibe que existe preocupación por los controles, entonces repercutirá en su actuar diario, incidiendo así en el ambiente de control.

AMBIENTE DE CONTROL

Concepto

Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

Otros factores relevantes que ejercen su influencia en el Ambiente de Control son: el compromiso de competencia profesional, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidad, las políticas y prácticas de recursos humanos y el Consejo de Administración y Comité de Auditoría.

Factores que lo determinan

Integridad y valores éticos

Conceptos

Antes de profundizar en el tema de la integridad y valores éticos haremos una mención de qué se entiende por ética. (3)

La **ética**, según algunos autores, es el estudio de los derechos y obligaciones de la gente, las normas morales que aplican en la toma de decisiones y la naturaleza de las relaciones humanas.

En el ámbito de los negocios se pueden plantear cuatro niveles de orden ético; según Stoner, ellos son:

Un primer nivel, que atañe a la sociedad, es decir, las instituciones básicas existentes.

Un segundo nivel, que atañe a los grupos de interés, entre ellos empleados, proveedores, consumidores, accionistas, etc., y donde se tratan de resolver temas tales como la influencia de los agentes externos en las decisiones de la empresa, las obligaciones que tiene la empresa con sus clientes, accionistas, etc.. Los administradores toman decisiones a este nivel día a día.

El tercer nivel, de índole moral, puede definirse como política interna; se refiere a las relaciones existentes entre la empresa y sus empleados (por ejemplo incentivos, normas de trabajo, despidos, motivación y liderazgo).

Por último, está el nivel personal de lo ético, donde se estudian temas de cómo se comportan los miembros de la organización entre sí, cuáles son las obligaciones como seres humanos y a la vez como empleados que cumplen determinada función, ante jefes, subordinados y colegas.

Los objetivos de una empresa y la forma de alcanzarlos están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección, los cuales reflejan la integridad de la organización y su compromiso con los valores éticos.

Se entiende por **integridad** el deseo de hacer lo correcto, o sea, profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos.

Los **valores éticos**, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal, la sociedad asigna buena reputación a la empresa

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.

Como se establecen

Es difícil establecer los valores éticos debido a que hay que contemplar las necesidades de todos los miembros de la organización y del entorno. El comportamiento ético efectivo es el producto de balancear las inquietudes de:

- Alta dirección
- Subordinados
- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Público en general

Hoy en día, las empresas están aceptando cada vez más las necesidades y expectativas de la sociedad en la que operan, es decir, la responsabilidad social que tienen los empresarios frente a ella; los administradores buscan alcanzar una buena imagen ante la sociedad utilizando mecanismos que a veces pueden resultar costosos pero que en definitiva logran incrementar los resultados de la empresa; **el comportamiento ético es un buen negocio.**

Quienes son los responsables

Los valores éticos y la integridad en una organización son responsabilidad de la alta dirección tanto en su determinación como en su transmisión a los demás miembros de la empresa y su monitoreo. Es fundamental que la alta gerencia tenga bien definidos los estándares de comportamiento y de conducta para que no quede lugar a dudas o confusiones luego que son adquiridos por los demás miembros partícipes. A esto que es lo que la Dirección quiere que ocurra, lo llamamos **Políticas Oficiales.**

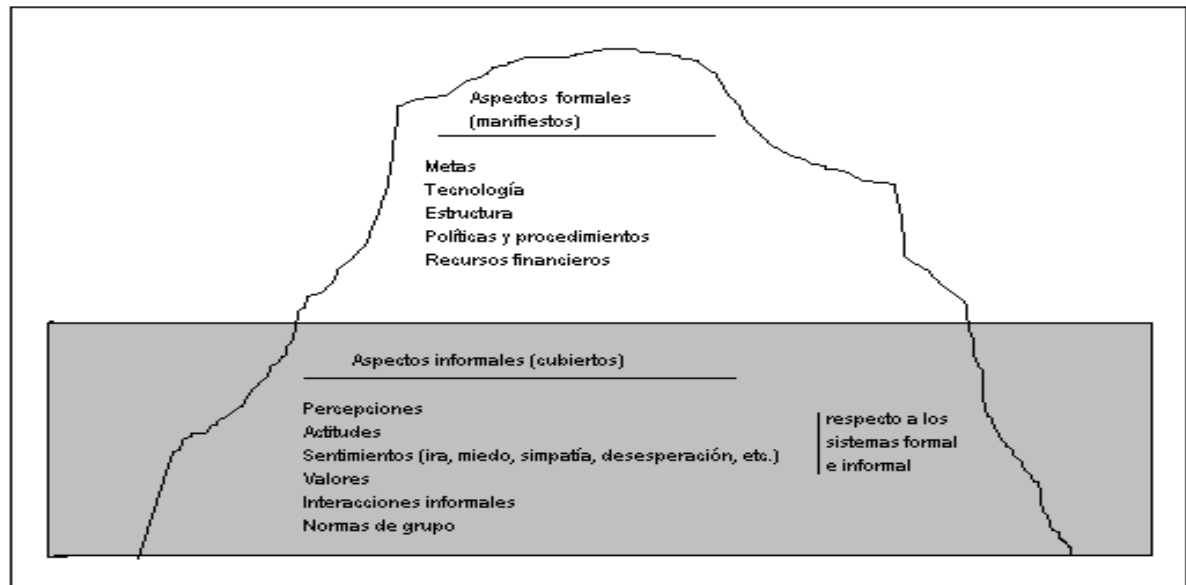
El comportamiento ético y la integridad de la alta dirección son producto de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización. Es la que determina lo que realmente sucede, cuáles son las reglas establecidas, las torcidas levemente y las ignoradas.

AMBIENTE DE CONTROL

La cultura, menos explícita que las reglas y procedimientos, determina cuál es el comportamiento adecuado para los empleados y qué asuntos deben ser prioritarios.

La cultura organizacional puede compararse con un iceberg.



En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, o sea lo formalmente manifestado, metas organizacionales, tecnología, estructura, políticas y procedimientos, y recursos financieros.

Debajo de la superficie se ubican los aspectos cubiertos u ocultos, los aspectos informales de la vida organizacional. Esto incluye las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como el conjunto compartido de valores acerca de la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas, cuánto puede y cuánto contribuye la organización a la sociedad.

Como regla general, los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus personalidades, actitudes, y creencias, concuerdan dentro de la cultura organizacional. En realidad, muchos empleados se identifican con su organización y toman sus éxitos y fracasos como personales.

Esta cultura colectiva se refleja en:

- Preferencias
- Juicios de valor
- Estilo de la dirección

Factores

Como se vio, la alta dirección - empezando con el gerente general- juega un rol clave en la determinación de la cultura organizacional o colectiva, la cual debe prestar especial atención en como están definidos los objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo. El hecho de establecer objetivos inalcanzables o de difícil realización, (según lo establecido por el Informe C.O.S.O.) son incentivos o tentaciones que fomentan el surgimiento de actos deshonestos o ilegales y no éticos en los miembros de la entidad.

El énfasis sobre los resultados, particularmente sobre el corto plazo provoca acciones y reacciones no buscadas, como por ejemplo tácticas de ventas bajo alta presión puede llevar a los individuos a cometer acciones fraudulentas.

En síntesis, existen organizaciones que ponen fuertes **incentivos o tentaciones** que llevan a sus empleados a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos. En la medida que se implantan mecanismos o técnicas que tiendan a eliminar o reducir los incentivos y tentaciones, la cultura organizacional será tal que se refleje en ella la integridad y el componente ético establecido por la alta dirección.

El Informe C.O.S.O. nombra una serie de ejemplos claros de **incentivos** que comprometen al personal en el uso de prácticas fraudulentas o cuestionables; ellos son:

- **la presión para lograr objetivos de desempeño poco realistas**
- **recompensas dependientes de altos desempeños y los cortes en los niveles extremos (máximo o mínimo) en los planes de gratificaciones.**

Una forma para eliminar o reducir esta clase de incentivos es estableciendo metas de desempeño realistas; significa, por ejemplo, fijar niveles de utilidad, ventas, producción razonables, comparables con otras empresas del ramo de similar dimensión o tamaño. También hay que tener en cuenta al fijar las metas el lapso de tiempo en el que se pretenden alcanzar; ya que cuando se fijan metas a corto plazo muy ambiciosas puede llevar a que los empleados con tal

AMBIENTE DE CONTROL

de alcanzarlas recurran a acciones no deseadas como fraguar información contable, (cantidad de pedidos, niveles de ventas, nivel de producción), ofrecer o aceptar coimas, favorecer la existencia de colusiones con terceros involucrados con la empresa, etc.

Siempre que las metas de desempeño sean realistas, los incentivos de desempeño acompañados por controles apropiados pueden ser técnicas de dirección muy útiles.

Son **tentaciones** para que los empleados se comprometan en actos contrarios a las prácticas aceptables, según el Informe C.O.S.O.:

- **Controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones en áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño.**
- **Alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles jerárquicos inferiores y que por ende, reduce las posibilidades de descubrirlas.**
- **Una función de auditoría interna débil que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos incorrectos.**
- **Un directorio ineficaz que no provee una vigilancia de la alta dirección.**
- **Penalizaciones de comportamiento incorrecto que son insignificantes o no publicitadas y pierden su valor de disuasión.**

Formas de reducirlas o eliminarlas

Asociado a cada tentación podemos ver formas para reducirlas o eliminarlas completamente.

- **Penalizaciones y promoción de denuncias, ante violaciones**

Una primera forma es que la dirección ante el incumplimiento de los controles establecidos proceda adecuadamente. Si la alta dirección tiene bien identificados y definidos los castigos a aplicar ante incumplimiento de controles y los hace efectivos, los demás miembros se sentirán desalentados a cometer acciones fraudulentas o ilegales.

Es importante que existan medidas correctivas ante violaciones del código de conducta. Es tarea de la alta dirección poner en conocimiento de toda la organización las sanciones disciplinarias que se aplicarán a los empleados que violen o intenten violar las normas de comportamiento establecidas, así como también incentivar a los empleados a denunciar o “comunicar” las violaciones que detecten.

- **Sistemas de información y de asignación de responsabilidades adecuados**

En relación con el tema de la descentralización, la forma de atenuarla es tener claro que es importante mantenerla en un punto tal que haya comunicación y control entre los niveles jerárquicos medios e inferiores; el logro de estas acciones tiende a evitar la ignorancia de la alta dirección de las acciones tomadas por los niveles inferiores, disuadiendo a los empleados a cometer actos contrarios a las prácticas aceptables.

- **Auditoria interna eficaz**

En empresas que tienen auditorías internas es importante que los auditores examinen directamente los controles internos y recomienden las mejoras, de forma tal que desaliente a los empleados a realizar actos deshonestos.

Entre las tareas mínimas que deben efectuar los auditores internos están:

- Revisar la confiabilidad e integridad de la información contable y operativa y los medios usados para identificar, medir, clasificar y comunicar dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones que pudieran tener un impacto significativo en las operaciones y en los informes, y determinar si la organización los está cumpliendo.
- Revisar los medios de salvaguardia de activos y, de ser apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Apreciar si los recursos son utilizados en forma económica y eficiente.
- Revisar operaciones o programas para asegurarse si los resultados son consistentes con las metas y objetivos establecidos y si las operaciones y programas están siendo llevados a cabo tal como fueron planeados.

- **Directorio idóneo**

Si en la selección de los miembros de la Dirección y en el seguimiento de las funciones asignadas a los mismos, el Directorio desempeña un papel activo, se verán reducidas las tentaciones a las que pueda estar sujeta la alta Dirección.

- **Predicando con el ejemplo**

Respecto a la última tentación la dirección, más que comunicar el comportamiento ético debe ayudar a las personas a diferenciar lo que está bien de lo que está mal y orientarlas en su

AMBIENTE DE CONTROL

forma de actuar ante un comportamiento indeseable. La forma más efectiva de lograr esto es por medio del ejemplo; ya que las personas tienden a imitar a sus líderes.

- **Existencia de un Código de conducta**

A veces un buen ejemplo no es suficiente, debe ser reforzado con la aplicación de un código de conducta colectivo. Un **código de conducta** es un conjunto de reglas relativas al comportamiento moral o ético, referente a las buenas costumbres, conflictos de interés y arreglos para burlar la competencia.

Para que la aplicación del código de conducta sea satisfactoria a los intereses de la alta dirección, no basta con que sea conocido por los empleados; es importante que sea aceptado de forma expresa y periódicamente por todos. El mismo puede ser comunicado verbalmente en reuniones periódicas con el personal, reuniones individuales o en el curso de las actividades diarias.

Cuando no exista un código escrito de comportamiento, la cultura de la organización debe enfatizar la importancia de la integridad y el comportamiento ético; es decir, debe demostrar mediante palabras y acciones su compromiso con altos estándares éticos.

Compromiso de competencia profesional

Concepto

La competencia debe reflejar las habilidades o conocimientos específicos requeridos para desempeñar las tareas que definen el trabajo de cada individuo.

El conocimiento depende de la inteligencia y el entrenamiento, mientras que las habilidades dependen de la experiencia en el puesto.

Le corresponde a la Dirección definir los niveles de competencia para cada puesto de trabajo y cuáles son las habilidades y conocimientos que espera de quien ocupa dicho puesto. Generalmente hay una compensación entre competencia y costo, por ejemplo, no es necesario contratar a un ingeniero eléctrico para encender una lamparita.

A su vez, la Dirección determina cuan bien deben ser cumplidas las tareas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y no apartarse de la estrategia implantada.

Todas las tareas anteriores están englobadas en lo que Gary Dessler (6) define como **análisis de puestos**. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en término de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Este análisis proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las **descripciones del puesto** (lo que implica el puesto) y las **especificaciones del puesto** (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

AMBIENTE DE CONTROL

La descripción es la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace, y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

La **especificación** es la lista de los “requerimientos humanos” del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, antecedentes requeridos para hacer el trabajo, etc.

La especificación del puesto por lo general se basa en los juicios experimentados de los gerentes, sin embargo, también se puede utilizar un enfoque estadístico más preciso para desarrollar las especificaciones.

Directorio o Comité de Auditoría

Conceptos

Otro factor relevante que influye en el Ambiente de Control, según el Informe C.O.S.O., es el accionar que tengan el Directorio o el Comité de Auditoría.

El Directorio está integrado por un conjunto de personas que pueden ser internas o externas a la organización, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión a la Dirección o grupo gerencial.

El Directorio retiene autoridad para ciertas decisiones claves, como son la fijación de objetivos al nivel de la entidad y la planificación estratégica, y a través de la vigilancia que realiza, se involucra fuertemente en el Control Interno.

Características del Directorio

Los miembros del Directorio para ser eficaces deben cumplir ciertas características como el ser:

Objetivos

Capaces

Inquisitivos

Deben tener un conocimiento satisfactorio de las actividades y del medio en que actúa la entidad y aplicar el tiempo necesario para satisfacer las responsabilidades del Directorio. Deben utilizar los recursos en la medida necesaria para investigar cualquier cuestión que consideren importante y tener un canal de comunicación abierto con todo el personal de la empresa, incluyendo auditores internos y externos, y asesores legales.

La composición del Directorio o Comité de Auditoría así como la forma en que sus miembros ejercen sus responsabilidades y funciones, son aspectos fundamentales del Ambiente de Control. Por lo tanto es importante que estos tengan suficientes conocimientos y experiencia en el negocio para realizar sus funciones adecuadamente.

Características de su actuar

Los directores muchas veces realizan sus funciones a través de Comités o Comisiones, los cuales tienen a su cargo tareas específicas de la entidad (Comité de Auditoría, de Compensación, Finanzas, de Nominaciones, de Beneficios al Personal, etc.). Dichas tareas específicas deberían de contar con el **grado suficiente de complejidad** como para ser tratados a este nivel. Es su responsabilidad que las medidas adoptadas sean adecuadas y coherentes.

A través de los Comités es que el Directorio aplica sus funciones de vigilancia, formando parte importante del sistema de Control Interno, e **interactuando con auditores internos y externos**. Cuando un comité no ha sido establecido, sus funciones son llevadas a cabo directamente por el Directorio.

En los últimos años, ha crecido la importancia de los Comités de Auditoría en los países desarrollados a pesar de que sus obligaciones y actividades no han sido especificadas. En países como Uruguay, recién en 1999, el Banco Central a través de la circular 1664, impuso como obligatorio para las empresas de Intermediación Financiera la creación de un Comité de Auditoría.

Dependiendo de cada organización, las responsabilidades y obligaciones de dichos Comités sufren algunas variaciones, pero es cierto también que tienen características y funciones comunes a todos los Comités de Auditorías, como ser eficaces. Entre sus tareas específicas se destaca: el vigilar a la alta gerencia con respecto a la forma en que se están llevando a cabo sus responsabilidades en relación a la elaboración de información contable. También tienen autoridad para cuestionar la actuación de la alta gerencia y para asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.

En definitiva el Comité de Auditoría o Directorio debería contar con características específicas para su conformación, así como también en su forma de actuar, de forma tal que desarrollase las siguientes habilidades:

- Cuestionar todo aquello que llame su atención
- Presentar visiones alternativas frente a las diferentes situaciones
- Tener coraje para actuar frente al mal proceder

AMBIENTE DE CONTROL

- Ser equilibrado con la Administración.

Filosofía y estilo operativo de la Dirección

Conceptos

La Dirección está conformada por un Gerente General y sus respectivos Gerentes Funcionales.

La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de Control Interno. Da forma a los valores, los principios y principales políticas operativas que constituyen la base del sistema de Control Interno.

La Dirección es quien fija los objetivos al nivel de entidad, toma acciones relativas a la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y los tipos de sistemas de planificación e información que usará la organización.

Todas las funciones influirán o afectarán de diferente manera a la organización dependiendo de cómo la dirección las ejecute, es decir del estilo que ésta adopte. Puede clasificarse en prudente o imprudente, o también puede decirse que una dirección es conservadora en su actuar o es agresiva.

Cuando aquí hablamos de estilo de Dirección nos referimos principalmente a la actitud de la gerencia con respecto al Control Interno.

El estilo operativo de la Dirección puede clasificarse en tres categorías:

- **Estilo autocrático**, donde la dirección impone sus decisiones, da a sus subordinados órdenes claras y precisas, con instrucciones detalladas sobre que es lo que ha de hacerse y como, no dejando margen a las iniciativas de los subordinados.
- **Estilo participativo**, cuyo objetivo es esperar compromiso de la gente, que participe en las metas y procedimientos.
- **Estilo de Laisser Faire**, cuya característica principal está en dejar que las cosas sigan su dirección natural, es adaptativo a las circunstancias. Sólo se espera que cumpla los objetivos, trata de mantener el equilibrio.

La filosofía y el estilo operativo de la Dirección tienen un efecto omnipresente en toda empresa.

Indicadores

AMBIENTE DE CONTROL

Los efectos en la organización son naturalmente intangibles pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. El Informe C.O.S.O. trata especialmente tres de ellos, los cuales son expuestos a continuación.

1- Un indicador asociado al estilo de la Dirección es la forma como la empresa es conducida. Una empresa puede ser dirigida de manera **informal** o sea controlando muy estrechamente las operaciones a través del contacto cara a cara con los gerentes claves o de manera más **formal** confiando en políticas escritas, indicadores de desempeño e informes.

Un Gerente General puede relacionarse con sus gerentes a través de reuniones abiertas, donde se tomen las decisiones de una manera informal o puede relacionarse y comunicarse a través de escritos, donde se informan los temas que serán tratados y lo que fue resuelto en dichas reuniones.

2- Otro indicador que ejerce su influencia es la naturaleza de los riesgos asumidos por la Dirección. La Dirección puede adoptar distintas actitudes, pudiendo ejercer una actitud conservadora o aversa al riesgo o bien buscadora del mismo. En cualquier caso la Dirección va a actuar con cuidado y solamente después de analizar los beneficios y riesgos potenciales de una operación.

Cuando la Dirección es buscadora de riesgos va a estar dispuesta a enfrentar altos riesgos siempre, a pesar de las consecuencias económicas severas que puedan afectar a la empresa.

3- Otro indicador son las actitudes que la dirección toma frente al proceso de elaboración de información contable. En este proceso es fundamental la delegación de autoridad. La información surge de diferentes sectores de la empresa y por tanto es indispensable que cada área asuma su responsabilidad en este importante proceso. Sería imposible que un Gerente General pudiera ejercer una supervisión directa en lo que refiere a juicio y estimaciones contables de cada área. Esta tarea debe ser realizada por los responsables directos, que son aquellos que están en contacto diario con la información.

El hecho de delegar autoridad, no exime a la Dirección de su responsabilidad en la elaboración de información contable. Es conveniente que ésta **revea las políticas y estimaciones contables aplicadas en dicho proceso, para verificar su razonabilidad.**

Dentro de este proceso, es de vital importancia el **procesamiento de datos**, puesto que si este no es el adecuado, los resultados tampoco lo serán.

Otra actitud que nos permite percibir si el estilo operativo de la Dirección es agresivo o conservador, en lo que refiere a la elaboración de información contable, es la selección que ésta haga entre los **principios contables alternativos.**

Estructura organizacional

Conceptos

La estructura organizacional es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos al nivel de la entidad.

El proceso de diseño organizacional comprende cuatro etapas:

- 1 - Departamentalización
- 2- Asignación de actividades
- 3 - Determinación de autoridad y responsabilidad
- 4 - Relacionamiento entre las unidades

Al departamentalizar están agrupando actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente o sea combinamos de manera lógica y eficiente las actividades.

Hay diferentes criterios, por función, por producto y en forma matricial. El criterio que adopte cada empresa dependerá del tamaño de la empresa, el ramo en que gire y al mercado que se dirige.

Su determinación estará asociado a los beneficios que reporte en cuanto al ahorro de costos, mejor utilización de los recursos, y mejorar los beneficios en general para la empresa como puede ser obtener mejores resultados en la gestión.

Una vez realizada la departamentalización, hay que asignarles actividades a esas unidades definidas. Esta asignación puede ser definida por diferentes criterios, pueden ser por semejanza, por el máximo uso, por oposición de intereses o también por el interés del jerarca.

Estas actividades pueden clasificarse en dos tipos, las que pertenecen concretamente al giro de la empresa y aquellas que son soporte para las mismas:

- cadena de valor (recepción, producción, entrega, mercadeo, venta, servicios)
- Respaldo (administración, RRHH, desarrollo de tecnología)

En esta asignación de actividades se deben dejar claramente definidas el nivel de responsabilidad y autoridad. Este punto el Informe C.O.S.O. le asigna una importancia particular que será tratada más adelante en forma particular.

Estas unidades se relacionan entre sí para poder llevar a cabo las actividades y responsabilidades asignadas, se dan relaciones de mando, staff, de apoyo, dependiendo del tipo de estructura organizacional definida por la organización. Deben de establecerse las líneas apropiadas para elevar informes, por ejemplo la auditoria interna debe de tener los canales adecuados para poder hacer llegar la información al Directorio, de forma tal que su actuar sea totalmente independiente de la Dirección.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Conceptos

La autoridad es el elemento que da cohesión a la estructura organizacional, tiene como base el cargo que ocupa quien ejerce la autoridad y por ello es impersonal y es conferida por la organización.

Dentro de este factor se analizan la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y establecimiento de **relacionamiento para la elevación de informes**.

Se hace hincapié en el **grado en que los individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como los límites de su autoridad**.

También incluye, **políticas que describen las prácticas apropiadas de negocio, conocimientos y experiencia del personal clave y los recursos proporcionados para cumplir sus cometidos**.

Un punto de atención a tener en cuenta es la existencia de estándares, procedimientos y normas relacionadas con el control, incluyendo la descripción de funciones para el trabajo de directores de departamento y supervisores.

También se debe prestar atención si la entidad u organización cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia para llevar a cabo su misión, teniendo en cuenta el tamaño, la naturaleza y complejidad de sus actividades.

Hay una tendencia creciente a empujar la autoridad hacia abajo, para que la toma de decisiones esté más cercana al personal que está al frente de las operaciones, llamado **empowerment**. La razón para ello puede ser para estar más orientada hacia el mercado o enfocado a la calidad, quizás para eliminar defectos, reducir el tiempo de los ciclos o incrementar la satisfacción del cliente.

Para poder hacer esto se necesita delegar autoridad, lo que significa entregar el control central de ciertas decisiones de negocios a escalones más bajos, a los individuos que están más

AMBIENTE DE CONTROL

cercanos a las transacciones de negocios diarios. O sea, al subordinado se le asigna la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas, como puede ser vender productos a precios con descuentos, negociar contratos de suministro a largo plazo, licencias o patentes, negociar quitas por pago anticipado de deudas, etc..

La delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de sus relaciones laborales. La delegación tendrá más posibilidad de éxito, para todas las partes interesadas, si éstas se empeñan en crear una confianza recíproca. Se trata de una situación más, donde la ética tiene cabida en las actividades cotidianas de la organización.

El requisito fundamental para delegar con eficacia sigue siendo la voluntad del gerente de conceder a los empleados libertad para realizar las tareas delegadas. Esto significa permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que habría elegido el administrador. También significa darles libertad para cometer errores y aprender de dichos errores. Los errores no son un pretexto para dejar de delegar, sino más bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo.

Un segundo requisito para delegar debidamente es la comunicación abierta entre gerentes y empleados. Los gerentes que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir, en un plano más realista, qué tareas pueden ser delegadas y a quién. A su vez, los empleados que reciben aliento para emplear sus capacidades y que sienten que sus gerentes los respaldarán, seguramente aceptarán mayor responsabilidad. El tercer requisito para delegar es la capacidad del gerente para analizar ciertos factores, por ejemplo las metas de la organización, los requisitos de la tarea y las capacidades de los empleados. (Fisch , “Toward Effective Delegation).

Desafíos en la delegación

En el proceso de delegación existen dos desafíos críticos. El primero es **delegar solamente en la medida necesaria para lograr los objetivos**. Esto requiere que para tomar buenas decisiones de negocios, sea necesario que la aceptación del riesgo esté basada en prácticas sanas de identificación y métodos, minimización del riesgo, incluyendo dimensionamiento de riesgo y ponderación de pérdidas potenciales versus ganancias.

El segundo desafío es **asegurar que todo el personal entiende los objetivos de la entidad**. Es esencial que cada individuo sepa como sus acciones se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos.

Requerimientos en la delegación

Como primer requerimiento, es necesario que el personal en su conjunto esté capacitado para las tareas que le son delegadas, es decir que la empresa necesita estar comprometida con la **competencia de sus funcionarios**.

El hecho de delegar lleva implícito procedimientos efectivos para que **la Dirección monitoree los resultados**. La Dirección necesita estar al tanto de cómo se están desarrollando

AMBIENTE DE CONTROL

aqueellos empleados a quienes se les otorgaron determinadas atribuciones, de forma tal que no se estén apartando demasiado de los parámetros preestablecidos.

El Ambiente de Control está fuertemente influenciado por la medida en que **los individuos reconocen que van a estar comprometidos a rendir cuentas**. Esto es cierto para toda la escala jerárquica hasta el Gerente General, quien tiene la última responsabilidad por todas las actividades dentro de una organización, incluyendo al sistema de Control Interno.

Que se espera y que se asegura con la delegación de autoridad y responsabilidad

A través de la delegación de autoridad y responsabilidades se espera que:

- los empleados sean competentes
- quienes deban delegar confíen en sus subordinados
- se estimule a un nivel mayor de desempeño y comportamiento

A través de la delegación de autoridad y responsabilidades se asegura que:

- Exista un mayor compromiso del empleado desde donde se ubique en la empresa
- Los empleados avancen en su carrera dentro de la empresa
- Aquel empleado destacado por su compromiso con la empresa, sea premiado
- No se toleren violaciones

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Conceptos

De todos los factores del Ambiente de Control, se da énfasis en el estudio de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, por considerar que los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. Este es más

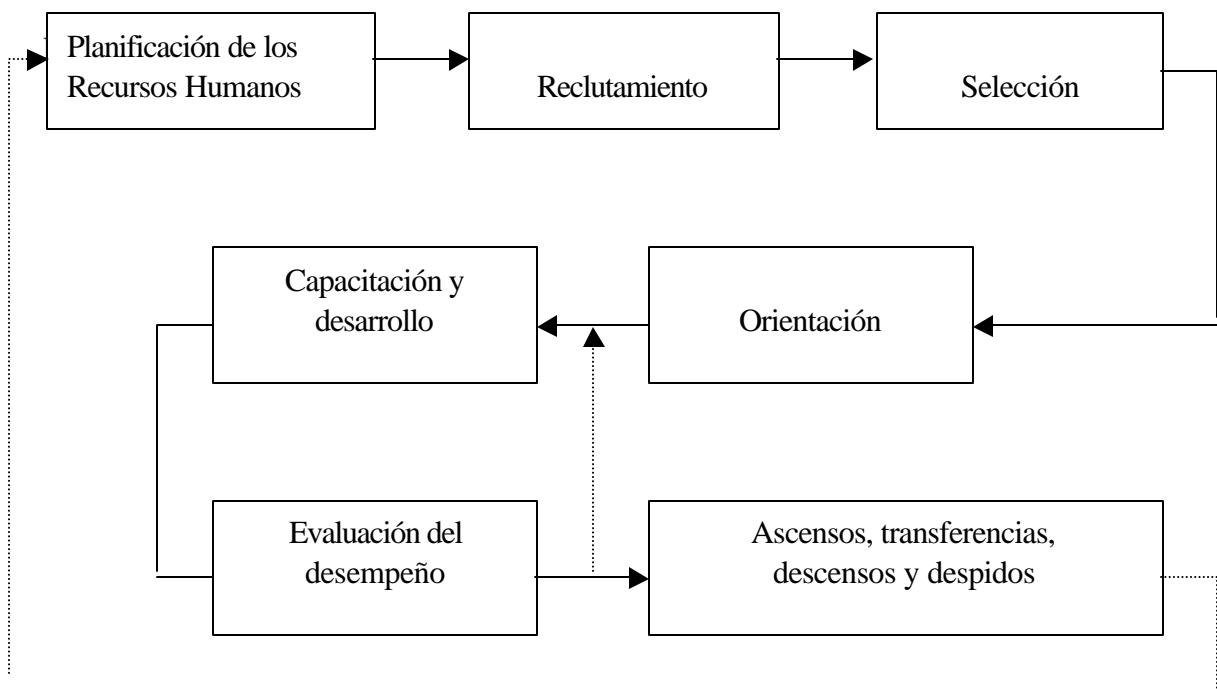
AMBIENTE DE CONTROL

probable de lograr si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos asociados en sus tres categorías.

Las prácticas relativas a Recursos Humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección.

La Administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. La A.R.H. es una función de staff. Los gerentes de A.R.H. asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. El proceso de la A.R.H. es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan.

El proceso de la ARH en las organizaciones (3)



A continuación se desarrollan cada una de las acciones referidas a la función de Administración de Recursos Humanos.

Contratación de personal

Conceptos

La contratación de los Recursos Humanos es una función vital porque significa contar con la cantidad y calidad de personal necesarias en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que permita obtener los objetivos organizacionales, asociados a sus tres categorías tanto en el corto como en el largo plazo.

Dentro del proceso contratación de personal incluiremos las etapas de planificación, reclutamiento y selección de personal.

A) Planificación de los Recursos Humanos

Se ha definido la planeación de los Recursos Humanos como: “el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa”.

La importancia de la planeación de los Recursos Humanos, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, el hombre de empresa debe anticiparse a los acontecimientos y así programará su producción, presupuestará sus gastos, preparará ciertas reservas de materiales, etc. Es decir tener un camino de acción a seguir respecto a sus recursos humanos, para no correr el riesgo de fracaso.

Las empresas hacen una planeación de sus Recursos Humanos para mejorar la eficiencia, eficacia y productividad por un largo período. Tomando en cuenta que las empresas promueven su personal hacia puestos superiores, es necesario que desde el reclutamiento y selección de la fuerza de trabajo se tomen todas las precauciones posibles para asegurar los objetivos trazados a largo plazo con la acción de la energía humana porque: “solamente cuando en los niveles bajos hay empleados capaces, habrá administradores en potencia”.

B) - Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento consiste en desarrollar un grupo de candidatos de empleos de acuerdo con el Plan de Recursos Humanos y lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir los empleados calificados que necesiten.

El reclutamiento comienza realmente en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; esto es un proceso de información que se da entre la empresa y el mercado de trabajo y a la inversa.

AMBIENTE DE CONTROL

Las fuentes internas, son las oportunidades que se presentan, para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas generalmente por: los trabajadores de la propia empresa y/o el sindicato y los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

Las fuentes externas están representadas por: bolsas de trabajo de las universidades y otros centros de estudio, otras empresas, agencias de colocación y público en general.

El usar las fuentes internas representan para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes motivando al personal, dándole así, la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo. A esto se asocia la ventaja para la empresa, de abaratar sus costos, ya que resulta menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas fuera. Por otro lado estas ventajas se transformarían en desventajas si nos refiriéramos a fuentes externas.

Sin embargo el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Queda claro que limita la existencia de talentos disponibles y disminuye las posibilidades de que personas con conocimientos frescos entren en la organización, lo que constituiría un beneficio si fuese una fuente externa. Además fomenta la complacencia de los empleados quienes pueden presuponer que la antigüedad garantiza los ascensos.

La selección es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no.

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los dos lados.

Orientación

Conceptos

La cultura y los valores organizacionales ejercen una influencia primordial en el logro de los objetivos. Es importante esta etapa para que desde el inicio de la relación laboral los empleados puedan captar los valores que la empresa promueve.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es orientarlos. Es importante que los buenos empleados partan de un buen comienzo. Para conseguirlos se gasta una buena suma de dinero, entonces es razonable que no sea desperdiciado creando una mala impresión.

Por orientación se entiende el programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización. La orientación está diseñada para ofrecer a los

AMBIENTE DE CONTROL

empleados nuevos la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización. Por regla general la orientación abarca tres tipos de información: 1) información general sobre la rutina general diaria, 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las metas de la organización y, 3) una presentación detallada (quizás folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar a todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, los valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y en su departamento. La orientación inicial del empleado, si se maneja correctamente puede llegar a reducir el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados, así como el choque con la realidad que pudieran experimentar. El choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el empleado espera en su nuevo empleo y la realidad.

Muchos estudios han mostrado que los empleados se sienten nerviosos cuando ingresan a una organización, les preocupa los resultados que obtendrán en su trabajo; se sienten en desventaja en comparación con los empleados con mayor experiencia, y les preocupa como se llevarán con sus compañeros de trabajo. Los buenos programas de orientación disminuyen el nerviosismo de los nuevos empleados pues les proporcionan información sobre el ambiente laboral y sobre los supervisores, así mismo, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.

En la mayoría de las empresas, la primera parte de la orientación la realiza el especialista de Recursos Humanos, quien explica cosas como los horarios de trabajo y descanso, las vacaciones, etc. Después se hace la presentación de los empleados a su supervisor, quien continúa la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta la persona a sus nuevos colegas y la familiariza con el sitio de trabajo. Algunas empresas también proporcionan seminarios de reducción de ansiedad a los nuevos empleados.

Las primeras expectativas laborales - cuando las expectativas del empleado nuevo y la organización se fusionan o chocan -, al parecer, desempeñan un papel medular para la carrera de la persona dentro de la organización. Si las expectativas no son compatibles, habrá insatisfacción; las tasas de insatisfacción, casi siempre son más altas, tratándose de empleados nuevos. Un aspecto importante de la satisfacción laboral (en el caso de los trabajadores) es la seguridad de que los empleados pueden trabajar para provecho de la empresa sin descuidar sus obligaciones personales. En este sentido, una de las preocupaciones más apremiantes es la atención que se debe dar a los hijos. Pocos padres pueden realizar su mejor esfuerzo en el trabajo si están preocupados por sus hijos.

En el mundo, y especialmente en las grandes empresas (en Uruguay, puntualmente en el caso de las multinacionales) la “orientación” va más allá de proporcionar información básica

sobre puntos como horarios de trabajo; sino que cada vez más empresas descubren que el período de orientación puede ser utilizado para otros propósitos, “incluyendo la familiarización de los nuevos empleados con los objetivos y valores de la empresa”.

De esta manera, la orientación inicia el proceso de integración de las metas de la organización con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y sus metas.

Capacitación y desarrollo

Conceptos

Se considera que los programas de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos son vitales para la organización ya que la ayudan a tener el personal capacitado y con los conocimientos necesarios para alcanzar con razonable seguridad los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

Cuando las personas ingresan a la empresa traen determinadas habilidades, capacidades y asumen diferentes actitudes; es compromiso del Administrador de Recursos Humanos pulir, fomentar y acrecentar esas características, buscando el desarrollo integral del hombre; esto descansa en motivos principalmente éticos y en valores elevados que los administradores deben cumplir con la sociedad. Es la capacitación uno de los medios por los cuales los administradores se valen para cumplir con este compromiso.

La capacitación es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Por ejemplo, la capacitación podría implicar mostrar a un operador de máquinas como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados. Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, **el desarrollo gerencial** (que se explicará más adelante) es una capacitación a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para un puesto futuro en la organización o resolver algún problema organizacional como por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas.

La capacitación ha ido evolucionando, solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas, el objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad, la capacitación es utilizada cada vez más por las empresas para lograr dos objetivos adicionales. Primero hay empresas que están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: como ser actitudes para resolver problemas, actitudes de

AMBIENTE DE CONTROL

comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado con la empresa.

Desarrollo gerencial

El desarrollo gerencial es similar a la capacitación ya que está dirigido a dotar a los gerentes con las capacidades de liderazgo que ellos necesitan para realizar su trabajo. El desarrollo gerencial es cualquier intento para mejorar el desempeño actual y futuro de los gerentes mediante la impartación de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las actividades.

El proceso de desarrollo gerencial busca: 1) asesorar y satisfacer las necesidades de la empresa (por ejemplo, para cubrir las vacantes futuras en puestos ejecutivos o para dar a la empresa una mejor capacidad de respuesta) mediante 2) la evaluación del desempeño y las necesidades del gerente y entonces 3) desarrollar a los gerentes.

Evaluación del desempeño

Conceptos

La evaluación es importante para la obtención de información relativa al desempeño del personal en la medida que sea utilizada como base para la planeación y puesta en marcha de programas de entrenamiento, planes de remuneración, etc. De ser así se estará favoreciendo en la obtención de mejores resultados en el desempeño de los empleados y por tanto de la organización como un todo.

La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

Por que evaluar, hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.

La evaluación es o debería ser un proceso continuo, sin embargo, de tiempo en tiempo es necesario revisar el desempeño y el progreso durante un determinado período, para construir una historia más comprensiva sobre la cual se basen las medidas pertinentes.

Remuneraciones

Conceptos

Es importante que se fije un adecuado sistema de remuneración que ayude a mejorar el desempeño organizacional y promueva la motivación al personal. Cuando los trabajadores se sienten bien remunerados hay mayor probabilidad de que sean productivos y por tanto que se alcance con mayor facilidad los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

La remuneración se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y que derivan de su empleo.

Tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones; y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagas.

El sistema de remuneración de una organización es un componente clave de los esfuerzos de la Gerencia General para atraer, retener y motivar al personal, para ello tiene que ser:

- Externamente competitivo: debe estar de acuerdo con las remuneraciones del mercado, pues de lo contrario no se podrá atraer personal de buena calidad. Así mismo, le será difícil retenerlo, a menos que el trabajar para la empresa le de otros beneficios que el dinero sólo no pueda comprar.
- Internamente equitativo: el sistema de remuneración no sólo tiene que ser justo también tiene que sentirse justo.
- Capaz de dar retribuciones conmensurables con el desempeño: el dinero es el motivador más efectivo, a pesar de que no sea el único y de que su impacto no sea necesariamente duradero.

Los Gerentes Generales deben tener conciencia del equilibrio entre las recompensas extrínsecas y las intrínsecas, y deben tomar en cuenta lo que los empleados consideran una remuneración equitativa. Las recompensas extrínsecas provienen de la organización en forma de dinero, privilegios y ascensos, o de los supervisores o compañeros de trabajo, en forma de reconocimiento. Las recompensas intrínsecas provienen de realizar las tareas mismas, y pueden incluir la satisfacción de la realización o el sentimiento de tener influencia. El proceso del trabajo y la reacción del individuo a él, proporcionan la recompensa intrínseca. Pero la organización que quiera aumentar las recompensas intrínsecas tiene que proporcionar un ambiente de trabajo que permita que tales satisfacciones tengan lugar; por tanto las empresas están tendiendo a rediseñar el trabajo, delegando responsabilidades para aumentar la participación de los empleados.

AMBIENTE DE CONTROL

Ganar la satisfacción del empleado con la remuneración que se le paga no es tarea sencilla. Por el contrario, esa satisfacción es una función de diversos factores que la organización debe aprender a manejar:

- La satisfacción del individuo con su remuneración guarda relación, en parte, con cuanto se espera y cuanto se recibe. Surgen sentimientos de satisfacción o insatisfacción cuando los individuos comparan su aporte (habilidades, esfuerzos y rendimientos) con las recompensas que reciben.
- La satisfacción del empleado se afecta igualmente por compararse con otras personas que están en empleos y organizaciones similares.
- Los empleados suelen tener una idea errónea de las remuneraciones de otros.
- La satisfacción total es el resultado de una combinación de recompensas, más bien que de una sola recompensa. Tanto las recompensas extrínsecas como las intrínsecas son importantes y no se pueden sustituir unas por otras. Los empleados bien pagos por hacer un trabajo repetitivo y aburridor se sentirán insatisfechos por la falta de recompensas intrínsecas e igualmente aquellos a quienes se paga mal por hacer un trabajo interesante y exigente, se sentirán descontentos con las recompensas extrínsecas.

Las recompensas tienen por objeto motivar determinadas conductas. Para ser útiles, las recompensas tienen que verse como oportunas y vinculadas con un rendimiento eficiente. Se piensa que hay condiciones que son necesarias para lograr la motivación de los empleados:

- Los empleados deben creer que el rendimiento eficiente les traerá una recompensa segura. Por ejemplo, alcanzando ciertos resultados, se ganarán una comisión.
- Los empleados tienen que creer que las recompensas ofrecidas son atractivas. Algunos pueden desear ascensos porque buscan poder, otros tal vez prefieran alguna prestación, como una pensión porque son mayores y aspiran a la seguridad de la jubilación.
- Los empleados tienen que creer que determinado nivel de esfuerzo personal llevará a cumplir las normas de rendimiento de la organización.

Promociones o ascensos, transferencias, correcciones, descensos y despidos

Conceptos

La gerencia de Recursos Humanos se proyecta hacia los intereses comunes del patrono y el empleado en el éxito de la empresa a través de las acciones de promoción, transferencia, corrección, descensos y despidos. Se considera importante que se logre este equilibrio pues crea condiciones favorables para alcanzar con razonable seguridad los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

La posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para tener un mejor desempeño, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Es importante que los ascensos sean justos, que se basen en los méritos y que no estén influenciados por el favoritismo. Sin embargo, incluso los ascensos justos pueden ocasionar problemas. Un problema fundamental es que los miembros de la organización que no son objetos del ascenso pueden sentir resentimientos que afecten su estado de ánimo y productividad.

Otras medidas resultantes de la evaluación de desempeño son las transferencias. Se usan para que las personas adquieran más experiencia laboral, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo las transferencias se usan para mantener los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo. También pueden ser utilizadas como forma de que la empresa mantenga a los empleados que no están obteniendo resultados esperados evitando así el despido o la degradación.

Por otra parte también existen medidas disciplinarias que se aplican cuando un empleado infringe la política de la empresa, o no cumple con las expectativas laborales, y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación.

Los requisitos básicos que se deben seguir cuando se trata de manejar situaciones de indisciplina o incapacidad son tres: reglas y regulaciones, sistema de castigos progresivos y proceso de apelaciones.

El primer requisito se dirige a cosas como el robo, la destrucción de la propiedad de la empresa, beber en el trabajo y la insubordinación. El propósito de las reglas y regulaciones es informar a los empleados de antemano lo que es y no es un comportamiento aceptable. Generalmente en la etapa de orientación, se debe decir a los empleados (preferentemente por escrito) lo que no está permitido.

Un sistema de castigos progresivos es un segundo requisito para la aplicación eficiente de la disciplina. Los castigos pueden ir desde amonestaciones en forma oral o escritas hasta la suspensión del puesto o despido.

Por último, la empresa debe contar con un proceso de apelaciones como parte de su proceso disciplinario que colabore a que la disciplina se imparta de manera justa y equitativa.

La medida última resultante de la evaluación de desempeño es el despido. Es la terminación involuntaria del empleo de un trabajador con la empresa. El despido debe ser justo y tener una causa suficiente, como medida disciplinaria sólo debe sobrevenir después de que se han tomado todas las medidas razonables para rehabilitar o rescatar al empleado que ha fallado.

Las razones para el despido se pueden clasificar en desempeño no satisfactorio, mala conducta, ausencia de calificaciones para el puesto, o cambio en los requerimientos del puesto. El desempeño no satisfactorio se podría definir como un descuido persistente en el desempeño de las responsabilidades asignadas o para cumplir con los criterios prescritos sobre el puesto. En este caso, las razones incluyen ausentismo excesivo, retardo, descuido persistente al cumplir con los requerimientos normales del puesto o una actitud adversa hacia la empresa, el supervisor o los compañeros. Mala conducta consiste en la falta deliberada y voluntaria a las reglas de la empresa, y podría incluir el robo y la insubordinación. La ausencia de calificaciones para el puesto se define como la incapacidad del empleado para realizar el trabajo asignado, aunque la persona sea diligente. Los cambios en los requerimientos del puesto se podrían definir como la incapacidad de un empleado para realizar el trabajo asignado después de que ha cambiado la naturaleza del puesto.

ANEXO

ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL EN RELACION AL LOGRO DE LAS CATEGORÍAS DE OBJETIVOS.

-Incidencia de la integridad y los valores éticos en el logro de los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

En la medida que estén la integridad y los valores éticos presentes en el actuar de los altos ejecutivos, influirán positivamente en el logro de los objetivos de la empresa en sus tres categorías.

El hecho de que existan integridad y valores éticos no basta, es importante la forma o grado en que sean transmitidos al resto de la organización. Recordemos que una de las mejores maneras de que el personal perciba y adquiera estos valores es a través del ejemplo que pueda recibir de sus superiores.

La **primera categoría de objetivos** está relacionada con el uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad. Como ya vimos, al realizar cada tarea se debe intentar alcanzar el objetivo planteado, con los menores recursos posibles. Ambas condicionantes tienen mayor probabilidad de ser logradas, cuando el personal está comprometido con la organización y por tanto con sus objetivos globales.

La alta dirección es la responsable de la fijación de los objetivos globales, los cuales están definidos de acuerdo a ciertos valores éticos y a un determinado comportamiento integral.

Para que la organización pueda alcanzar dichos objetivos se establecen determinados procedimientos y operaciones a ejecutar, con los mismos valores éticos.

El definir los procedimientos y operaciones con iguales valores éticos, promueve que el personal se sienta identificado y participe de los objetivos organizacionales.

Entonces, podemos decir, que en la medida que el personal asimile, comprenda e interprete adecuadamente los mismos valores éticos, y adopte similar comportamiento íntegro que el de la alta dirección, existirá una razonable seguridad de alcanzar los objetivos organizacionales, desde el punto de vista de la eficiencia y eficacia de las operaciones puesto que se dan mejores condiciones para ello.

Para lograr esto se hace imprescindible que el personal haya incorporado esos valores éticos que sirvieron de base para la fijación de los objetivos organizacionales y para la determinación de procedimientos operativos.

Se verá con un ejemplo la influencia de los valores éticos y la integridad en la categoría de objetivos asociados al uso eficaz y eficiente de los recursos. Una empresa fabricante de productos químicos, puede perseguir como objetivo el mantener una buena imagen ante la sociedad, respetando y cuidando del medio ambiente. Para ello la alta Dirección define determinados procedimientos y mecanismos para ejecutar las diferentes operaciones que permitan el logro del mismo.

En la sección Compras, por ejemplo, puede definirse una operativa de compras de las diferentes materias primas necesarias para el proceso de fabricación; con la característica de que, sin perder la calidad, sean éstas las menos contaminantes.

Las personas encargadas de realizar las compras deben: conocer el objetivo que persigue la empresa, los procedimientos para lograrlo, y compartir los valores éticos. Al lograr esto habrá una seguridad razonable de que las operaciones de compras sean realizadas de la forma más eficaz y eficiente posible, es decir se compre correctamente (precio, cantidad y calidad) cumpliendo con los estándares establecidos por la organización (no ser contaminantes).

Una **segunda categoría de objetivos** es la asociada a obtener información contable confiable. El Control Interno relativo a la formulación de Estados Contables es un proceso realizado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar un grado razonable de seguridad en cuanto a la fiabilidad de dichos Estados Contables.

Los indicios de falta de integridad o valores éticos en cualquier acción de los altos ejecutivos, ya sean con la Dirección ejecutiva, operativa o financiera, ponen en entredicho la fiabilidad del proceso de formulación de información contable. Asimismo, las dudas sobre la percepción de la integridad o los valores éticos de la Dirección por parte del personal de una entidad deberían, como mínimo, causar preocupación por la posibilidad de que repercutiesen en la fiabilidad de la información contable.

Dentro de los valores éticos que inciden sobre esta categoría de objetivos según el Informe C.O.S.O., se encuentra la actitud de la Dirección frente al incumplimiento de los controles establecidos en el proceso de elaboración de información contable.

Son ejemplos de incumplimientos de los controles por parte de la Dirección:

- La omisión de pasivos no documentados (como los contraídos con prestamistas)

AMBIENTE DE CONTROL

- La no-revelación de cambios de políticas contables, estimaciones contables y partidas inusuales ocurridas en el ejercicio económico
- La registración de activos no realizables (mercaderías deterioradas o fuera de moda que se mantienen como activo)

Otro factor que puede tener impacto sobre la fiabilidad de los Estados Contables es la presión que puede ejercer la Dirección sobre los auditores internos en temas relacionados con la información contable, como por ejemplo, el grado de divulgación de información sobre asuntos que podrían tener un efecto negativo sobre los Estados Contables.

Toda las actividades en una organización están potencialmente dentro de la competencia de los auditores internos. En algunas entidades, la función de auditoría interna está fuertemente ligada al control de operaciones (controles periódicos de control de calidad), o en otras puede focalizar primordialmente el cumplimiento o las actividades relacionadas con la elaboración de la información contable.

Las normas del Institute of Internal Auditors establecen responsabilidades de estos auditores con respecto a los valores que les pueden ser asignados. Establecen que deberían ser independientes de las actividades que auditan, independencia a través de su posición y autoridad dentro de la entidad y a través del reconocimiento de su objetividad. Son objetivos cuando no están situados en una posición que subordine su juicio sobre los temas de auditoría al juicio de otros.

El hecho de que existan las presiones mencionadas sobre los auditores internos por parte de la alta dirección va contra la función esencial que caracteriza a dichos auditores, y esta omisión de valores éticos afecta la razonable seguridad de que la información contable sea confiable.

La **tercera categoría de objetivos**, es la asociada al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

¿ Cómo inciden la integridad y los valores éticos en el logro de los objetivos organizacionales desde el punto de vista de esta tercer categoría?

Toda organización está inmersa en un ámbito legal y normativo, que variará según el ramo de actividad en el cual se desarrolle.

La organización obedece a normas internas, las cuales se consideran esenciales para el mejor funcionamiento de cada sector, apuntando siempre al logro de los objetivos globales. Por ejemplo, es común que existan en empresas comerciales y de servicios reglas sobre como deben ser el arreglo personal y el trato con los clientes, ya que son el reflejo de la imagen de la empresa (no permitir concurrir de jeans y zapatillas).

La empresa también obedece a leyes y reglamentaciones gubernamentales tales como leyes tributarias, laborales, etc.

Es esencial que la empresa tenga personal capacitado y/o asesores jurídicos que revisen periódicamente las normas y procedimientos internos para poder cumplir con las leyes y normativas vigentes que son aplicables al sector, pero también es importante que la alta dirección muestre el camino (por ejemplo, no evadiendo impuestos) y adopte las medidas disciplinarias adecuadas cuando se viole la legislación o normativa aplicable, así como también estimular al personal a que informe sobre posibles infracciones.

En resumen, en la medida en que la empresa cuente con personal informado sobre la normativa vigente aplicable, se implante un código de conducta, se estimule al personal a cumplir con las leyes y normativas tanto internas como gubernamentales, y se adopten medidas correctivas o disciplinarias se promoverá a la obtención de una seguridad razonable en el cumplimiento de las leyes y normas que rigen a la entidad.

- Incidencia del compromiso de competencia profesional en el logro de los objetivos organizacionales en sus tres categorías

De un correcto análisis de puestos surge la descripción y la especificación del puesto.

Si la Gerencia de Personal al designar la persona que va a ocupar un determinado puesto, toma en cuenta el análisis realizado, se dan condiciones favorables para lograr una razonable seguridad en el logro de las tres categorías de objetivos.

Al existir una descripción detallada de cada puesto, la persona designada sabe exactamente cuáles son las tareas que debe realizar, cómo realizarla, cuáles son sus responsabilidades y deberes y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

A su vez dicha persona va a contar con la personalidad, la capacidad, las aptitudes técnicas y la experiencia suficiente como para desempeñar su labor de la forma más eficaz y eficiente posible.

Si esta política de asignación de personal es aplicada en todas las áreas de la organización se dan mejores condiciones para alcanzar con razonable seguridad que las operaciones sean realizadas en forma eficaz y eficiente. Cada persona al realizar las tareas poseerá los conocimientos y aptitudes requeridas para lograr un desempeño eficaz y eficiente.

Por ejemplo, definimos un puesto en el cual la tarea asignada a la persona es la de gestionar el cobro de deudores morosos. Para este puesto dicha persona deberá poseer determinadas capacidades y conocimientos en el área financiera como ser el cálculo de intereses, recargos, etc. El hecho de que la persona no cuente con estos conocimientos puede en determinada circunstancia por ejemplo, ante una caída del sistema, en el que no pueda realizarlas por medios electrónicos y debiéndolas realizar manualmente, encontrarse incapacitado para hacerlo. De esta forma su desempeño no está siendo eficiente, en la medida que deba recurrir a la ayuda de terceros. Esto implica un incremento en los recursos necesarios para efectuar la tarea ya sea en el tiempo insumido, como en el personal empleado.

Este hecho también disminuye la probabilidad de lograr una razonable seguridad en cuanto al logro del objetivo perseguido, es decir puede llegar a ser ineficaz.

Con respecto a la segunda categoría de objetivos asociados a elaboración de información contable confiable, es significativa también la incidencia que tiene el compromiso de competencia profesional.

La capacidad y formación profesional del personal que prepara los Estados Contables influye directamente en la fiabilidad de los mismos. Por lo tanto es importante prestar especial atención en el personal que se encarga o está involucrado en el proceso de formulación de información contable. La selección del personal y asignación del mismo a diferentes tareas contables requiere que se realice de acuerdo al análisis de descripción y especificación del puesto.

Dado el entorno cambiante en que las empresas se desenvuelven, éstas deben estar preparadas en todo aspecto (en estructura, organización, etc.) para adaptarse a las nuevas situaciones. Por ello el personal encargado del proceso de información contable, debe tener la capacidad y conocimientos suficientes para dar un tratamiento adecuado a la información que surja de las nuevas actividades, productos y servicios que la empresa implante.

El personal encargado de cada área, así como el personal dependiente de toda la organización debe estar al tanto de toda la normativa y las regulaciones internas vigentes. En la medida que dicho personal tenga los conocimientos y la capacidad necesaria podrá interpretarlas y aplicarlas en forma adecuada. Esto se hace más evidente cuando se han de poner en práctica nuevas normativas; el personal debe conocer los términos y deber estar capacitado para hacer la interpretación correcta de las mismas.

Si el personal cumple con estos requisitos facilitará el alcance con razonable seguridad, de los objetivos de la empresa relacionados al cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.

Por ejemplo, es obligatoria en el Uruguay la presentación de los Estados Contables de acuerdo al Decreto 103/91. En el capítulo de Bs. De Uso debe presentarse en forma separada los costos revaluados de las amortizaciones acumuladas, acompañado de un anexo. Si las personas a cargo de la elaboración de dicha información contable no cuentan con los conocimientos contables requeridos para presentarla de acuerdo al Decreto 103/91; por ejemplo netea el costo revaluado de los Bs. De Uso con las amortizaciones acumuladas, no se dará cumplimiento a las normas a las que está sujeta la empresa y por lo tanto no habrá seguridad razonable en el logro de uno de los objetivos del área contable, que puede ser el de presentar en forma sus balances. Esto a su vez puede afectar el logro de uno de los objetivos globales de la empresa, como puede ser mantener una buena imagen ante terceros, bancos, organismos públicos, accionistas, etc.

La mala exposición de este capítulo, puede dar lugar a interpretaciones erróneas, por ejemplo que el lector crea que todos los bienes de uso fueron adquiridos en el ejercicio, al no estar discriminada la amortización acumulada (para el caso hipotético en que no se tenga a la vista el anexo correspondiente).

Incidencia del Directorio o Comité de Auditoría en el logro de los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

El Directorio o el Comité de Auditoría a través de sus funciones de vigilancia, establece controles sobre la alta gerencia o dirección para determinar si su actuación colabora o no para alcanzar los objetivos organizacionales fijados.

Esta supervisión intenta detectar y evitar desviaciones para alcanzar dichos objetivos. La Dirección sabe que existe un organismo que evalúa su actuar desalentando a que viole los controles internos establecidos.

Así como la Dirección es responsable por el Sistema de Control Interno de la entidad, el Comité de Auditoría es responsable de que ésta no eluda al mismo.

Esto crea mejores condiciones para lograr con razonable seguridad la consecución de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones. El Comité de Auditoría vigilará permanentemente si se están alcanzando los objetivos que el Directorio fijó, y de lo contrario tomará medidas correctivas. También evaluará si los recursos utilizados fueron los necesarios.

La labor del Comité de Auditoría o Directorio permite controlar el uso de los recursos, evitando los gastos abusivos de la dirección, por ejemplo en viáticos, viajes y gastos de representación.

AMBIENTE DE CONTROL

Ante un caso específico en que el Gerente General debe autorizar viáticos y viajes para un gerente funcional, va a estar consciente de que hay alguien que lo está controlando y tratará de verificar que los gastos incurridos sean realmente necesarios y contribuyan al logro del objetivo para el cual fue implementado dicho viaje. Por ejemplo, el hecho de conseguir nuevos clientes. De esta manera se procura lograr la eficacia en las operaciones de la empresa y la eficiencia en el uso de los recursos.

La composición del Directorio y del Comité de Auditoría y la forma en que sus integrantes llevan a cabo el control del proceso de formulación de Estados Contables, es fundamental en el Ambiente de Control.

Es la Dirección quien tiene la responsabilidad por la elaboración de los Estados Contables y es el Directorio o Comité de Auditoría quien evalúa la razonabilidad de las decisiones contables tomadas por la Dirección, estimaciones y principales declaraciones presentadas ante los organismos de control.

La existencia del Comité de Auditoría, que vigila la elaboración de la información contable, crea mejores condiciones para brindar una razonable seguridad de que la información resultante sea confiable y pueda ser presentada a terceros. La autoridad que éste tiene, de cuestionar a la alta gerencia, brinda la posibilidad de que en caso de discrepancia en cuanto a decisiones contables, estimaciones u omisiones de éstas puedan ser corregidas. Esto es un claro ejemplo de como influye la intervención del Comité de Auditoría en la información contable que brinda la empresa.

Por ejemplo, el Directorio en su actividad de vigilancia puede detectar un litigio existente contra la empresa, que no ha sido provisionado ni expuesto en notas a los Estados Contables. Investigando puede llegar a la conclusión de que existe una alta probabilidad de que se dicte un fallo en contra y la empresa deba abonar una suma importante de dinero, que puede poner en tela de juicio el presupuesto para el próximo ejercicio, con el consiguiente cuestionamiento a la gestión de la dirección. Detectada la omisión y haciendo uso de su autoridad el Comité de Auditoría o el Directorio debe dictar las medidas correctivas, es decir asentar la previsión correspondiente, la redacción de la nota a los Estados Contables, y verificar posteriormente que estas acciones sean llevadas a cabo.

Con esto se logra que la información que se brinda a accionistas y otros sea íntegra, válida, que esté correctamente expuesta y que permita a sus usuarios la toma de decisiones correctas. Por ejemplo, si la empresa tiene problemas de capital de trabajo, que los proveedores estén al tanto de tal situación y sean conscientes de ello al momento de otorgarle un crédito.

Es importante que los integrantes del Directorio o Comité de Auditoría cuenten con la capacidad y los conocimientos profesionales necesarios para garantizar que la entidad cumpla con todas las leyes y normativas que le son aplicables. Puede ser útil contar con el asesoramiento jurídico y fiscal de personas externas a la entidad y con experiencia en el sector de actividad en el cual actúa la organización. De esta manera se crean condiciones favorables para lograr con seguridad razonable los objetivos de la entidad asociados al cumplimiento de las leyes.

Por ejemplo, la empresa puede plantearse como un objetivo al nivel de cumplimiento de las obligaciones fiscales, reducir los pagos de impuestos al mínimo legal permitido, tal como lo cita el Informe C.O.S.O.. Si el personal encargado del área fiscal de la empresa está capacitado e informado sobre las normas fiscales vigentes podrá por ejemplo identificar oportunidades de ahorro fiscal.

-Incidencia de la filosofía y estilo operativo de la Dirección en el logro de los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

Como la Dirección es en última instancia responsable por todas las actividades de la organización, el estilo que ésta adopte en la función operativa va a determinar el grado en el que van a ser alcanzados los objetivos en el ámbito de cada actividad y por ende los objetivos globales de la empresa.

No existe un estilo operativo que sea más eficaz que otro, sino que depende del tipo de empresa de que se trate. Dependerá de su tamaño, de la estabilidad o no del mercado en que se desenvuelve y en última instancia de las características personales de sus miembros y el manejo que hagan de la información contable.

El tamaño de la empresa influirá principalmente en la forma de conducción formal o informal. El encontrar cual es la mejor forma de conducción en lo que a este aspecto se refiere, determinará que se pueda lograr con eficacia y eficiencia los objetivos asociados a las operaciones. Si la Dirección adopta un estilo informal que no sea el adecuado para el tipo de organización, será menos probable que se alcance con razonable seguridad el logro de los objetivos asociados a la eficacia en las operaciones; a pesar que se utilicen menos recursos, personal y tiempo en la elaboración de políticas escritas, informes, etc.

En cambio si adopta un estilo demasiado formal, en una pequeña empresa, que se adaptaría mejor a un estilo informal, puede llegar a ser eficaz pero no eficiente. O sea alcanzar los objetivos asociados a cada tarea, pero siendo ineficiente, utilizando más recursos, personal y tiempo, que los necesarios.

AMBIENTE DE CONTROL

En lo que se refiere a la actitud de asumir o no riesgo por la Dirección, como ya mencionamos, va a depender en gran parte de la certidumbre o no del mercado y de las características personales de los altos directivos.

No hay una regla general al respecto para determinar cual es la actitud correcta, en gran medida dependerá de los objetivos de la empresa, lo que sí podemos decir es que si la Dirección no está dispuesta bajo ninguna circunstancia a realizar cambios que le permitan adaptarse a las necesidades del mercado, por implicar asumir determinados riesgos, puede poner en peligro el logro del principal objetivo de toda empresa, el de sobrevivencia.

La actitud de la Dirección hacia la elaboración y uso de la información contable, también afecta a la capacidad de la entidad para la toma de decisiones en el ámbito operativo. En la medida que la gerencia sea consciente que la información contable es confiable, puesto que supervisó su elaboración, podrá valerse de ella para determinar si se están alcanzando los objetivos fijados, y en caso de que no sea así, tomar las medidas correctivas a través de mecanismos alternativos, o en última instancia replanteándose los objetivos.

Por ejemplo, en una empresa donde el objetivo fijado es alcanzar determinado nivel de ventas en determinado período de tiempo, la Dirección, haciendo uso de la información contable puede comprobar que el mismo no ha sido alcanzado, debiendo entonces analizar las causas. Si una de ellas fuera que su plantel de vendedores no está siendo eficaz por no colocar el producto en la forma en que fue planteado en primera instancia, esto puede determinar medidas, como ser cambios en los canales de distribución, o medidas para incentivar a los vendedores a mejorar su productividad. Es importante que la información contable sea confiable para que la toma de decisiones se haga en tiempo y forma, y las medidas correctivas sean las adecuadas.

Dentro de este factor, filosofía de la dirección y estilo de la gestión, en lo que tiene que ver con la segunda categoría de objetivos, el indicador que tiene más relevancia es el que mencionamos anteriormente, es decir la actitud de la Dirección frente a la elaboración de información contable y a las políticas contables a adoptar.

Los otros dos indicadores, el estilo formal o informal, y el que sea averso o no al riesgo no incidirían en forma significativa en el logro de los objetivos asociados a la información contable confiable.

Hay directivos que ven a la función de contabilidad como una tarea o proceso necesario a los solos efectos de cumplir con requisitos formales. Otros la utilizan como un vehículo para ejercer el control sobre las diferentes actividades de la empresa. En este caso último caso se estaría en mejores condiciones de lograr con razonable seguridad que la información contable sea confiable. Esto se da, pues la Dirección no va a tener como principal objetivo emitir los Estados Contables para causar una buena imagen a terceros usuarios del mismo, sino que el objetivo será utilizar la información contable para la toma de decisiones.

Si la Dirección adopta un estilo formal, con la existencia de políticas escritas, informes, etc. va a contribuir a que la tercera categoría de objetivos, cumplimiento de leyes y regulaciones, se cumpla con razonable seguridad. El hecho de que existan normas escritas, que regulen la actividad interna de la empresa, sirve como respaldo y medio de consulta para quienes deben ejecutar y /o supervisar las diversas tareas.

Es más fácil para el personal cumplir con las regulaciones internas y externas, cuando están establecidas por escrito, y es un instrumento útil para quien controla su cumplimiento.

Como miembro de la alta Dirección, el Gerente Contable es responsable de los Estados Contables; generalmente tiene una responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de elaboración de información contable de la empresa y esto es una posición única para identificar situaciones inusuales causadas por la elaboración de información contable fraudulenta.

Por esto la Dirección cuenta con los elementos para determinar si se están o no cumpliendo con las normas que regulan la formulación de Estados Contables. En el caso que asuma este estilo, creará mejores condiciones para lograr con razonable seguridad el logro de los objetivos asociados al cumplimiento de normas y regulaciones.

Por ejemplo, puede ser que a partir de una determinada fecha la política contable asumida para el tratamiento de costo de inventario varíe de criterio, el hecho de que las políticas internas, en este caso contables, sean transmitidas al personal de manera formal es decir por documentos escritos, puede proveer una seguridad razonable de su cumplimiento en mayor medida que si se hubiese determinado en forma oral y sin un respaldo escrito. El hecho de estar formalizado, permite tanto al que impartió la orden como a quién deba ejecutarla un respaldo, ya sea para exigir su cumplimiento como para ampararse en él en caso de discrepancia sobre lo actuado, y en definitiva una mayor probabilidad de cumplimiento.

-Incidencia de la estructura organizacional en el logro de los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

Una buena estructura organizacional que cuente con adecuados canales de comunicación puede influir positivamente en la consecución de los objetivos organizacionales perseguidos por la empresa.

El hecho de que exista flujo de comunicación hacia los niveles inferiores permite al personal saber cuáles son los objetivos y metas de la organización, a los que deben contribuir con el cumplimiento de las tareas que le han sido asignadas dentro del proceso.

AMBIENTE DE CONTROL

Cuando la información fluye hacia arriba, permite a la dirección conocer cuales están siendo los resultados, si se están o no alcanzando los objetivos fijados.

La estructura organizacional va a brindar los medios (canales de comunicación) para que la información se transmita eficientemente en toda la organización.

Es clave entonces, la actitud y la capacidad de la Dirección para comprender la importancia de la estructura organizacional y promover el uso de los canales de comunicación.

La información que reciben los directivos, les permite cumplir con razonable seguridad con sus responsabilidades y llevar a cabo sus funciones de forma eficiente y eficaz.

Eficiente, desde el punto de vista que va a contar con los elementos de información, que le permite minimizar el tiempo en que deben incurrir para la toma de decisiones.

Eficaz, pues le permite tomar decisiones correctas en el momento oportuno.

Lo apropiado de la estructura organizacional depende en parte de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades. Pero cualquiera sea la estructura, las actividades estarán organizadas para llevar a cabo las estrategias diseñadas para lograr los objetivos.

Desde el momento en que las actividades han sido agrupadas en departamentos, siguiendo diferentes criterios de manera lógica y eficiente, se dan mejores condiciones para alcanzar con razonable seguridad que las operaciones sean realizadas en forma eficiente y eficaz.

Por el hecho de tener agrupadas actividades similares, vamos a utilizar menos recursos, que si se realizaran las mismas en forma separadas.

Por ejemplo, dentro de una organización, dedicada a la elaboración y venta de productos, el tener un solo departamento dedicado a las actividades de administración, puede abaratar costos, en lo que refiere a gastos de personal y de estructura, que si cada uno de ellos, departamento de producción y comercialización por ejemplo, tuviese una sección abocada a tareas administrativas como puede ser la liquidación de sueldos.

A través de este ejemplo, también se puede ver, como la agrupación de actividades similares colabora con la eficacia de las operaciones. Esto lo vemos por ejemplo, cuando se realizan compras de materiales para varios sectores, donde se puede conseguir un mejor precio al comprar por mayor cantidad, que si se adquiriesen en diferentes oportunidades dependiendo del sector al que va dirigida la compra.

AMBIENTE DE CONTROL

Según cita el Informe C.O.S.O., entre los aspectos de la estructura organizacional que tiene influencia sobre los objetivos asociados a elaboración de información contable, hay factores relacionados con el personal de contabilidad, tales como:

- adecuación de las vías de comunicación existentes
- número suficiente de personal con experiencia adecuada
- claridad en la delegación de autoridad y tareas
- el grado en que la estructura organizacional permite al personal contable colaborar con otros departamentos y actividades de la organización, tener acceso a datos claves y contabilizar correctamente las conclusiones resultantes.

Como se dijo anteriormente, es importante la actuación del personal de contabilidad cuando nos enfocamos a la categoría de objetivos relacionados con elaboración de información contable confiable. Si personas ajenas al departamento contable realizan funciones de control importantes para la información contable, deben estas funciones considerarse como integrantes en el análisis.

Es el caso del personal de producción que realiza la conciliación de las existencias de productos (materia prima, productos en proceso, productos terminados) contabilizadas y reales.

La adecuación de los canales de comunicación existentes para el flujo de información (desde los gerentes a los restantes miembros de las diferentes áreas) es un punto importante dentro de la estructura organizacional. En esta apreciación está incluido el personal de contabilidad, es importante entonces que éste reciba por dichos canales toda la información necesaria para poder elaborar la información contable en forma completa y confiable.

A su vez, el personal contable comunica a las áreas relacionadas que tipo de información o datos son necesarios para cumplir sus funciones y objetivos.

Existirá razonable seguridad de que todas estas tareas serán realizadas eficientemente en la medida que exista un número suficiente de personal con experiencia adecuada.

En el momento de delegación de tareas, se debe también asignar a las personas la autoridad implícita necesaria. Dicha delegación debe realizarse en forma clara y precisa para que las personas involucradas entiendan que se espera de ellas y así se eviten posibles malos entendidos, colaborando al logro de los objetivos asociados con elaboración de información contable confiable.

Por ejemplo, un objetivo asociado con elaboración de información contable confiable, puede ser el mantener flujos de información que permitan la puntual comunicación de la información interna y externa al personal contable.

Para ello, en la medida que la estructura organizacional tenga diseñados los canales de comunicación apropiados que garanticen la exactitud y puntualidad de la información interna y

AMBIENTE DE CONTROL

externa creará mejores condiciones para lograr con razonable seguridad la obtención de información contable confiable.

Los tres aspectos dentro de la estructura organizacional que pueden incidir en la tercera categoría de objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones, son: la asignación de actividades, la determinación de autoridad y responsabilidad y la adecuación de canales de comunicación. Al asignar las diferentes actividades y determinar claramente cual es la autoridad y responsabilidad que le corresponde a la persona que deberá ejecutarlas, se crea un marco normativo en el ámbito interno que da los lineamientos de cómo debe ser su actuar dentro de la organización. Esto va a favorecer al logro de los objetivos organizacionales asociados al cumplimiento, cada individuo va a saber exactamente cuales son las normas inherentes a su cargo que debe cumplir.

Los canales de comunicación son las vías por las cuales la información llega a cada integrante de la organización. A través de ellos las normas internas y/o externas se transmiten para su cumplimiento.

Por ejemplo, el sector contable proporcionará normas de cómo debe ser presentada la información por parte de los sectores, que capturan los datos, para su mejor procesamiento.

La estructura organizacional a través de las líneas de mando y canales de comunicación permite que esta llegue a los sectores involucrados, por ejemplo al sector ventas, compras, producción, etc.

-Incidencia de la asignación de autoridad y responsabilidad en el logro de los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

Como se vio, los gerentes deben delegar autoridad en los empleados, para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente todo lo que ocurre en la organización. Además, esto conduce a tomar mejores decisiones, ya que es probable que los empleados que están más cerca del punto donde se desarrolla la acción tengan una visión más clara de los hechos, tendiendo así a la eficiencia en las operaciones.

La delegación eficaz también acelera la toma de decisiones. Cuando los empleados se deben dirigir a sus gerentes, y éste a su vez tenga que dirigirse a su superior para tomar una decisión, quizá se pierda tiempo muy valioso. Esta demora se elimina cuando los empleados tienen autoridad para tomar las decisiones en el momento, es decir se dan mejores condiciones para que sus operaciones sean más eficientes.

Por ejemplo, el área ventas es muy sensible cuando se habla de delegación de autoridad, principalmente si se están analizando los objetivos relacionados a eficiencia y eficacia de las operaciones. Si un gerente de ventas decide que la autorización que tiene para vender con un 25% menos que el precio de lista justifica un descuento temporario del 35% para ganar participación en el mercado, la dirección puede necesitar saberlo para aceptar o impedir que dichas decisiones sigan adelante. Si ésto se prolonga en el tiempo y la dirección no está en conocimiento del hecho, puede verse afectado el objetivo de la organización que puede ser el lograr un determinado porcentaje de rentabilidad en determinado período de tiempo, ya que pueden perderse de vista los costos fijos asociados al producto. El control es necesario que exista entonces, para que no se pierdan de vista los objetivos globales de la empresa.

Vemos claramente cómo el hecho de delegar autoridad, crea condiciones que inciden con razonable seguridad en el logro de los objetivos organizacionales asociados a la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Si en el área contable existe el personal adecuado en lo que tiene que ver con número, experiencia y formación necesaria, y además si éste se encuentra organizado de forma tal que asegura una adecuada separación de funciones, se dan condiciones favorables para lograr con razonable seguridad información contable confiable.

Por ejemplo, si la persona a quien se le asigna la responsabilidad para la elaboración de las conciliaciones bancarias y otras funciones de control clave, no cuenta con la formación necesaria para llevarlas a cabo, estaríamos frente a una deficiencia significativa, agravada además, si no existe quien la supervise (ya sea por falta de personal o porque no exista adecuada separación de funciones).

De este modo, una mala organización del personal contable, puede afectar negativamente el logro de los objetivos globales asociados a la elaboración de información contable confiable.

El hecho de delegar autoridad y asignar responsabilidad en las personas adecuadas y capacitadas, va a favorecer al cumplimiento de la normativa vigente, puesto que si lo hiciese una sola persona podría llegar a ser ineficaz e ineficiente, no pudiendo cumplir adecuadamente con las normas establecidas.

Por ejemplo un gerente general, si no delegase autoridad, no podría supervisar desde tareas como el cumplimiento de compromisos asumidos a través de contratos con clientes, como tampoco el que todos sus funcionarios se presenten a trabajar en hora, como las infinitas tareas que necesariamente deben ser delegadas para el efectivo y eficaz funcionamiento de su empresa.

Incidencia de las políticas y prácticas de Recursos Humanos en el logro de los objetivos organizacionales en sus tres categorías

Las políticas de Recursos Humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

Las prácticas que se relacionan con las acciones referidas envían mensajes a los empleados en cuanto a los niveles esperados de integridad, compromiso ético y competencia.

Por ejemplo, las normas para la contratación de los individuos más calificados, con énfasis sobre formación, experiencia laboral previa, éxitos pasados, evidencia de integridad, comportamiento ético y nivel de receptividad frente a los valores que la empresa promueve demuestran el compromiso que ésta última tiene hacia las personas competentes y confiables. Las prácticas de reclutamiento que incluyen entrevistas de empleo formales y profundas y presentaciones informativas bien fundadas sobre la historia, cultura y estilo operativo de la entidad, es decir una adecuado proceso de orientación, envían un mensaje de que la entidad está comprometida con su gente. Los empleados tienden a comprometerse con las empresas que están comprometidas con ellos.

Las empresas de hoy, necesitan empleados que estén comprometidos con ellas. Empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa, y la traten como si fuera propia.

En síntesis, los empleados, se sentirán comprometidos con la empresa en la medida que sientan estar compartiendo los mismos valores éticos y el mismo comportamiento integral con el resto de la organización. Esto crea condiciones favorables para lograr con razonable seguridad los objetivos asociados a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, y a la elaboración de información contable confiable.

Existen dos condiciones que favorecen a que la información contable obtenida pueda ser definida con razonable seguridad como confiable.

En primer lugar, la persona va a poder desarrollar su tarea con mayor seguridad y exactitud, por contar con los elementos adecuados (conocimiento y experiencia); y será probable que cometa menos errores contribuyendo así a la obtención de información contable más confiable.

Por otra parte, como vimos, el Control Interno según el nuevo enfoque no es una función asignada a un sector de la empresa en particular, sino que es llevado a cabo por cada uno de sus miembros. Entonces, si el personal contable contratado, cuenta con los conocimientos técnicos

AMBIENTE DE CONTROL

suficientes, podrá participar más efectivamente en las tareas de control implícitas en su actividad diaria.

En lo que tiene que ver con la orientación del empleado, a través de este mecanismo se logra reducir los niveles de ansiedad de los empleados que ingresan a la organización, se cuenta con mejores condiciones para que los mismos puedan desempeñar sus tareas en forma más eficaz y eficiente, favoreciendo así el logro de los objetivos asociados al uso eficaz y eficiente de los recursos como también los asociados a la elaboración de información contable confiable para el caso específico de personal que ingrese al área contable.

Existen ciertas organizaciones que no le dan verdadera importancia a la etapa de orientación, en ellas puede verse como se dificulta la adaptación de sus nuevos empleados, lo que puede provocar insatisfacción que afecte su futuro dentro de la organización. Por ejemplo, una persona cuando ingresa a una empresa desea que su trabajo logre satisfacerle en diferentes aspectos, que incluyen expectativas acerca de las tareas, de sus nuevos compañeros de trabajo, su remuneración, sus vacaciones, del ambiente en general, etc. Si se obvia esta etapa, es decir la persona ingresa y de inmediato es ubicada en su recinto de trabajo, probablemente experimente un grado de insatisfacción elevado. Esto posiblemente afectará su desempeño, el cual podría ser superior de haber recibido una orientación apropiada.

Es relevante también que el personal contable esté siendo continuamente capacitado dada la importancia que tiene el uso de la información que surge de esta área en la toma de decisiones tanto a nivel interno como externo. Al ser un área técnica, en donde existen constantes cambios en los criterios y métodos de registración, valuación, presentación de información, tributación, etc. es necesario que el personal afectado a dicha área esté en permanente capacitación y actualización.

Si le empresa toma en cuenta estos elementos y desarrolla un programa de capacitación adecuado, contará con condiciones favorables que le permitan alcanzar con razonable seguridad los objetivos asociados al uso eficaz y eficiente de los recursos y los asociados a la elaboración de información contable confiable. Se entiende por programa de capacitación adecuado aquel que identifique qué tipo de capacitación requiere cada uno de los empleados de acuerdo al puesto a ocupar. Por ejemplo, el tipo de capacitación será diferente, si está destinado a un operario o a un administrativo. Ser eficiente al capacitar a los empleados implicará gastar lo necesario, ser eficaz es lograr un empleado correctamente capacitado, ambas características dependerán de una buena evaluación de las necesidades de capacitación.

Cuando la empresa invierte en capacitar a un técnico operario debería intentar hacerlo en forma eficaz y eficiente. En la medida que lo logre, este empleado podrá hacer por ejemplo, uso de las maquinarias en forma correcta, produciendo la cantidad y calidad de acuerdo a los estándares establecidos, o sea será más probable que alcance en forma eficaz y eficiente los objetivos específicos fijados para su tarea, como puede ser producir tantos kilos de producto en determinado tiempo.

AMBIENTE DE CONTROL

Por último, la valuación del programa de capacitación permite la retroalimentación del proceso y por tanto mantener una Administración de Recursos Humanos actualizada y eficaz.

Al capacitar, se le deben dar al empleado las instrucciones necesarias para que puedan actuar de acuerdo a las leyes y reglamentaciones vigentes. Respecto a las leyes y reglamentaciones externas algunas serán aplicadas dependiendo del ramo de actividad en el cual se desarrolla la empresa y otras serán de aplicación general.

Por ejemplo, si la empresa se dedica a la fabricación o venta de productos alimenticios, quienes capacitan a los empleados en el manejo de alimentos deben estar bien informados sobre las normas de bromatología. Hay otras normas también dictadas por organismos externos a la empresa que son aplicadas a la generalidad de las empresas, son ejemplo de ello las normas de contribución a la seguridad social (con algunas variantes, según se trate de empresas de construcción, industria y comercio en general., servicio doméstico, etc.) para las personas que se dedicarán a la liquidación de sueldos.

En lo que se refiere a la reglamentación interna, se puede hablar de normas y reglamentos que regulan el funcionamiento de la empresa. Los nuevos empleados deben ser capacitados principalmente en esta área en los inicios de su relación con la empresa, instruirlos respecto a conductas específicas que se requieren según las tareas encomendadas (por ejemplo, si es empleado de un banco debe tener claro que el brindar información está regido por el secreto bancario).

Es importante la tarea de capacitar ya que los empleados al ser instruidos en la normativa laboral y legal vigente, saben que es lo que deben y lo que no deben hacer, esto favorecerá al cumplimiento de las mismas, es decir esto será una condición muy favorable para alcanzar con razonable seguridad los objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.

Dentro del tema de capacitación, específicamente sobre las políticas con personal de la empresa, es importante fomentar y estimular al personal a que informe sobre las posibles infracciones, tanto de las leyes y regulaciones como de las normas internas.

De esta forma se está inculcando una conducta de control, de y entre los empleados, que favorecerá el cumplimiento de las normas.

Dentro de las políticas y prácticas de RRHH el evaluar el desempeño es importante para mejorar la motivación en el trabajo. Las personas desean y necesitan retroalimentación respecto a la manera en que actúan, y la evaluación de desempeño ofrece una oportunidad para darle esa retroalimentación. Si el desempeño no es el adecuado la entrevista de evaluación, representa una oportunidad para revisar los progresos del subordinado y elaborar un plan para rectificar las deficiencias en el desempeño que se identifiquen.

Para que la evaluación del desempeño sea eficaz, es necesario que en la etapa de retroalimentación se comunique a los empleados en forma clara y sencilla los criterios de

AMBIENTE DE CONTROL

evaluación y las calificaciones otorgadas. Un posible error que puede cometer el evaluador es juzgar superficialmente y con prejuicios, manteniendo al empleado al margen de lo que se piensa de su trabajo; esto conduce inevitablemente a la desmotivación y a un desempeño permanentemente ineficiente.

En síntesis, es importante que el subordinado considere justa la evaluación y a este respecto hay que hacer cuatro cosas:

- Evaluar su desempeño frecuentemente

- Asegurarse de que el supervisor está familiarizado con el desempeño de la persona.

- Asegurarse que hay un acuerdo entre el supervisor y el empleado respecto a las responsabilidades de su puesto.

- Solicitar la ayuda de la persona cuando se formulen planes para eliminar debilidades en el desempeño.

Por ejemplo, en el área de ventas, puede ser una actividad del gerente de ventas (establecida por su superior) mantener contentos a los vendedores de la empresa. Para poner esto en práctica, es necesario crear un criterio medible, como puede ser establecer un porcentaje máximo de rotación del personal de ventas en el período de un año.

Una vez definidos la actividad y los criterios de medición para evaluar el desempeño del gerente de ventas, en lo que respecta al manejo de personal, podemos compararlo con la realidad.

Si existiese una desviación se deberá investigar el por qué, o sea si el porcentaje real de rotación es mayor al esperado, nos daría la pauta para pensar por ejemplo que el personal no está conforme y podría inferirse que el desempeño del gerente no es el esperado.

La evaluación del desempeño es lo que nos permite encontrar la desviación y corregirla, creando así condiciones que ayudan a la mejor utilización de los recursos humanos y a lograr con razonable seguridad los objetivos asociados al uso eficaz y eficiente de los recursos; para el caso de tratarse de personal asignado al área contable estas condiciones podrían favorecer el logro de los objetivos asociados a la elaboración de información contable confiable.

Por ejemplo, si a través de la evaluación se detecta que un empleado encargado del cierre mensual de acreedores, en forma permanente, no culmina su tarea para la fecha establecida retrasando así el informe final a ser presentado a la Dirección, su Jefe tiene la responsabilidad de analizar dicho comportamiento y tomar las medidas correctivas que considere convenientes para promover un mejor desempeño y así permitir que la información contable sea íntegra y pueda presentarse en tiempo y forma a quien corresponda.

Al evaluar el desempeño de los empleados la empresa debería también tener en cuenta el grado de cumplimiento en lo que se refiere a normas y regulaciones internas y externas.

En la medida que el personal sepa que dicho indicador es considerado al momento de evaluar su desempeño, se preocupará más por conocer y aplicar la normativa existente.

Tomemos como ejemplo una empresa constructora donde sabemos que existen determinadas disposiciones legales en materia de seguridad. Si el capataz de obra promueve en todos los obreros el cumplimiento de dichas disposiciones, y a su vez los obreros saben que cuando se evalúa su desempeño laboral se toma en cuenta, entre otras cosas, el nivel de acatamiento de dichas disposiciones, la empresa en su conjunto, tendrá mayor probabilidad de alcanzar con razonable seguridad el logro de sus objetivos asociados al cumplimiento de normas y regulaciones.

La motivación para esforzarse proviene de la perspectiva de recompensas deseadas: dinero, reconocimiento, ascenso, etc. Si el esfuerzo conduce al rendimiento, y éste conduce a las remuneraciones deseadas, el empleado estará contento y motivado para volver a esforzarse.

La eficiencia y eficacia organizacional dependen en la mayoría de los casos de la cooperación de los empleados y se darán con mayor probabilidad en la medida que los empleados se sientan satisfechos con las recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas que reciben de la empresa.

Este análisis es asimilable también al personal contable, ya que si éste alcanza un alto grado de satisfacción asociado a las recompensas se darán condiciones favorables para alcanzar con razonable seguridad los objetivos asociados a la elaboración de información contable confiable.

Tomemos como ejemplo, una empresa que tiene como objetivo el desarrollar y mantener una buena imagen frente a sus clientes y a la sociedad. El logro de este objetivo dependerá a su vez de varios objetivos a nivel de actividad, uno de ellos podría ser el mantener la rotación de personal en un nivel aceptable. Que el nivel de rotación de personal sea aceptable dependerá de varios factores, tal vez el principal sea el grado de satisfacción del personal respecto a las recompensas recibidas de la organización. En la medida que esto se cumpla, la empresa contará con mejores condiciones para alcanzar este objetivo organizacional planteado, “mantener una buena imagen frente a sus clientes y a la sociedad” que encuadraría dentro de la categoría de objetivos operacionales asociados al uso eficaz y eficiente de los recursos.

AMBIENTE DE CONTROL

Al igual que el tema de remuneración, las políticas de promociones y ascensos, están asociadas a las recompensas extrínsecas que todo empleado necesita, y derivan de la evaluación del desempeño realizada. Como vimos un empleado necesita motivación que lo impulse a seguir esforzándose, “los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño”. La política de ascensos debe ser conocida por todo el personal, de forma tal que todos cuenten con las mismas oportunidades para ascender y así evitar resentimientos que puedan disminuir el rendimiento de aquellos que no lo lograron.

Si una empresa logra a través de la política de ascensos motivar a su personal, entonces, estará en un buen camino para lograr la eficacia y eficiencia en el desempeño diario.

Cuando la política de ascensos está bien diseñada, es decir la estructura de la empresa permite a sus empleados hacer carrera dentro de la misma, se tiende a optimizar la administración de sus Recursos Humanos. Es decir la empresa va a buscar que cada puesto esté ocupado por la persona correcta, teniendo en cuenta capacidad, experiencia, antecedentes, conocimientos etc.; le va a permitir a los empleados más capacitados cumplir con tareas que implican mayor responsabilidad dentro de la pirámide organizacional, con esto la empresa logra un mejor uso de sus Recursos Humanos es decir logra acercarse más a lo que es una administración eficiente.

Las transferencias son también utilizadas como un mecanismo para administrar de mejor forma los Recursos Humanos que la empresa posee, sin perder de vista la motivación del empleado. Como vimos es utilizada para reubicar empleados en caso de reestructuras, para adecuar mejor al empleado dentro de la empresa o para ampliar la experiencia de los mismos. También tiende a que los empleados desempeñen mejor su trabajo en las tareas reasignadas, buscando la eficacia y eficiencia en las operaciones.

Las medidas disciplinarias, descenso y despido, generalmente surgen de evaluaciones desfavorables del desempeño o de violaciones graves a los códigos de conducta. Son mecanismos que posee toda empresa para remediar situaciones que están siendo desfavorables para su funcionamiento, como forma de purificar a la empresa de empleados deshonestos, incapaces, conflictivos; además de servir como ejemplo para el resto de sus compañeros.

Con esto, la Administración está buscando que sea más probable alcanzar los objetivos planteados relativo al uso eficiente y eficaz de los recursos tanto humanos como económicos. Cuando un individuo no está produciendo resultados favorables para la empresa, es decir no está siendo eficaz y no contribuye por tanto a alcanzar los objetivos, la empresa no debería seguir gastando recursos económicos en él. Con el despido se logra corregir una desviación del mal uso de los recursos que posee la empresa, por más que en su momento puede ser un egreso importante. Entonces, es posible estar ante la presencia de condiciones favorables que contribuyan con razonable seguridad al logro de los objetivos asociados al uso eficaz y eficiente de los recursos.

Existen despidos que no son medidas disciplinarias, sino que se dan como consecuencia de una reestructura dentro de la empresa. En este caso se busca principalmente reducir gastos

AMBIENTE DE CONTROL

asociados a las remuneraciones. La empresa puede detectar que no está siendo eficiente en la administración de sus Recursos Humanos, es decir las tareas sustanciales podrían ser realizadas por un número menor de empleados capacitados. Está muy claro que con esta medida la empresa busca alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales, a través de una mejor administración de sus Recursos Humanos.

Las políticas referidas a promoción, transferencia, descenso y despido son aplicables a todo el personal de la empresa. Hay empresas donde la información contable es fundamental para la toma de decisiones y para el Control Interno, esto se traduce en el interés que la empresa le presta a la conformación del personal asignado a esta área. En la medida que la empresa cuente con los recursos económicos y las posibilidades de puestos vacantes, tratará de motivar al personal asignado al área contable a través de ascensos o transferencias, ya que es de esperar esto redunde en un mejor rendimiento.

Los indicadores que permiten a la empresa percibir un mejor rendimiento en esta área son los tiempos insumidos en la elaboración de informes y la calidad de los mismos. El mejor desempeño en las tareas llevará a una evaluación posterior superior, lo que retroalimentará el ciclo, provocará la aplicación de las políticas de promoción y transferencia, y por tanto motivará; lo que en definitiva se traduce en que el personal seguirá esforzándose por mejorar su desempeño.

La aplicación correcta de estas políticas, creará condiciones favorables para alcanzar con razonable seguridad los objetivos asociados a la elaboración de información contable confiable.

Dentro de las políticas de Recursos Humanos, las de transferencias, descensos y despidos, pueden ser utilizadas por parte de la empresa como mecanismos de disciplina tendientes a que el personal cumpla con las normas establecidas a nivel interno.