

LA CULTURA DEL AUTOCONTROL

La tendencia reciente de transformación de las estructuras administrativas existentes en la empresas, remplazándolas por sistemas mas abiertos, ha traído aparejada la necesidad de reestructurar los fundamentos mismos de la totalidad de los procesos.

Es así como se ha visto la necesidad de desarrollar la cultura del autocontrol, en contraposición a la anterior práctica de los rígidos controles de las auditorías y contralorías externas e internas. Sin desaparecer totalmente, estas viejas figuras deben dar paso, por la vía del "empoderamiento" (empowerment) a una nueva mentalidad empresarial y personal que permita involucrar el concepto de la administración del riesgo en la raíz misma de cada proceso.

Podría definirse el autocontrol como toda acción operativa ejecutada por los funcionarios, en el marco de la ética, la legalidad y la efectividad, tendiente a garantizar el cumplimiento de las políticas y estrategias de una organización.

El cumplimiento de estos objetivos se ve amenazado por la

presencia de riesgos, es decir, por la probabilidad latente de que ocurran hechos indeseables, cuya ocurrencia hay que tratar de evitar o minimizar. Sin embargo, esto no siempre es posible, por lo cual toda organización debe disponer de mecanismos para detectar, y corregir la eventual materialización de esos riesgos.

Se pueden entonces identificar tres tipos de controles: preventivos, detectivos y correctivos.

CONTROLES PREVENTIVOS: Su función es la de EVITAR la materialización de una amenaza. Son controles costosos y engorrosos de mantener, pues suponen una supervisión estrecha previa de los procesos que se dan al interior de una organización.

CONTROLES DETECTIVOS: Se conciben para determinar la materialización de una de las amenazas. Su principal función es la de detectar y permitir la detención de las acciones perjudiciales que se estén dando en una organización, para evitar su agravamiento.

CONTROLES CORRECTIVOS: Tratan de remediar las causas que originaron el hecho dañosos o perjudicial. Son controles

posteriores, aplicados sobre hechos consumados.

MARCO CONCEPTUAL DEL AUTOCONTROL

Para hacer efectiva la transformación de las empresas y su reorientación hacia el autocontrol, es preciso realizar una labor de diagnóstico de la realidad de la organización misma. Para ello deben seguirse algunos pasos, los cuales se mencionan a continuación.

1- DEFINICIÓN Y AMBIENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: Para esta fase inicial se deben escoger las personas que conformarán el equipo de trabajo que se va a realizar en cada una de las diferentes áreas que conforman la Organización. Deben ser personas suficientemente comprometidas con la filosofía del cambio, además de tener la suficiente disponibilidad de tiempo para realizar las tareas de manera consistente y continuada. Preferiblemente deben contar con preparación académica o experiencia en procesos de transformación.

Una vez seleccionado el equipo de trabajo, se procederá a realizar reuniones de nivelación, actividad que incluye la formación de un glosario de términos y conceptos a usar en el trabajo, tales como amenaza, riesgo, severidad, frecuencia, recurso, proceso, actividad, entre otros.

Actividad colateral: En este punto puede darse inicio a la labor de desagregación de procesos,

insumo básico para la realización del trabajo subsiguiente. Los procesos llevados a cabo en cada uno de los departamentos en que se divide una organización deben ser descompuestos en sus más simples elementos, para analizar su vulnerabilidad a las distintas amenazas.

2- DEFINICIÓN DE AMENAZAS: entendiéndose el término "amenaza" como la percepción que se tiene de un peligro, el equipo debe establecer cuales amenazas se ciernen sobre las distintas actividades que constituyen cada proceso.

3- DEFINICIÓN DE RECURSOS AMENAZADOS: Las amenazas penden sobre todos o sobre algunos de los recursos de la entidad; tales como el recurso humano, el recurso financiero, el recurso información, el recurso imagen corporativa, el recurso medio ambiente, entre otros.

4- CONSTRUCCIÓN DE MATRICES DE RIESGO: Conocidas las amenazas, se procederá a cuantificarlas, determinando para cada una de ellas su "frecuencia", o número de veces en que ha materializado en el pasado reciente; y su "severidad", o sea la gravedad de su impacto sobre cada uno de los recursos.

5- CONVALIDACIÓN DE RESULTADOS: Una vez elaboradas todas las matrices, se procederá a convalidar sus resultados, aplicando para ello el método de entrevistar un porcentaje representativo de los funcionarios de cada área;

escogidos entre aquellos que no hayan participado del equipo inicial de trabajo. Estas entrevistas se tabularán y confrontarán contra la gradación del riesgo determinada mediante las matrices, solucionando las inconsistencias.

El resultado final será un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de las condiciones del riesgo en cada uno de los procesos analizados. Partiendo de ello, se dará comienzo a la tarea de ADMINISTRAR los riesgos; lo cual se puede dar por la vía de la reducción, de la implementación de controles preventivos, detectivos y correctivos; y, lógicamente, transfiriendo el riesgo a un tercero, mediante un contrato de seguros.

La segunda fase, de administración de los riesgos, dependerá de los problemas encontrados y de la clase de solución que se decida implementar. La experiencia ha demostrado que la parte más importante en todo proceso de transformación no es la transformación física, sino la modificación de los sistemas y procedimientos que tienen que ver con la actitud de las personas involucradas en los procesos a modificar. Consideramos que el mayor énfasis debe hacerse en la sensibilización de las personas hacia el cambio. Transformar estructuras mentales depende del nivel de motivación del grupo humano comprometido con la labor. Una de las mejores maneras de lograr este tipo de cambio es involucrando a todo el

equipo en el proceso en sí. La natural resistencia al cambio por parte de algunas personas se puede vencer de manera más rápida y fácil si se les hace partícipes de todo el proceso. Por esto resulta fundamental la labor de información y motivación hacia el cambio; la cual puede darse aparejada con el trabajo principal, valiéndose de recursos como las reuniones periódicas de información y la divulgación por medio de boletines periódicos. A nivel directivo, se deberán programar charlas y conferencias no sólo para informar acerca del avance del trabajo, sino también para dotar a los funcionarios de mando de las herramientas de control adecuadas a la nueva estructura de la Empresa.