



**Propuesta de evaluación de riesgos reputacionales y del conocimiento en una empresa de  
mantenimiento del sector del Oil&Gas.**

Sandra Emmelia Arbeláez González  
María Fernanda Granados Quintero

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Gestión de Activos

Tutor:  
Juan Carlos Orrego Barrera, Magister en Gestión energética industrial

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ingeniería  
Especialización en Gestión de Activos  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2022

---

<b>Cita</b>	(Arbeláez González & Granados Quintero, 2022)
<b>Referencia</b>	Arbeláez González, S. E., & Granados Quintero, M. F. (2022). <i>Propuesta de evaluación de riesgos reputacionales y del conocimiento en una empresa de mantenimiento del sector del Oil&amp;Gas.</i>
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	[Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

---



Especialización en Gestión de Activos.



Centro de Documentación de Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano:** Francisco Vargas

**Jefe departamento:** Pedro León Simancas

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

### **Dedicatoria**

Este trabajo de grado y el camino recorrido para llegar a él, se lo quiero dedicar:

A Dios, Por la oportunidad de culminar con éxito esta esta de mi vida, porque a pesar de las dificultades de salud siempre sentí su presencia y me dio la fortaleza necesaria para continuar.  
A mis padres, Antonio y Gloria, por su incondicionalidad en todas las decisiones de mi vida, que con su formación llena de amor me han enseñado a valorar, ser responsable y lograr cada sueño.  
A mi esposo, Julián, por ser mi consejero, mi apoyo y quien me acompañó más de cerca dándome ánimos para culminar esta meta.

A mi hermana, mi cuñado y mis sobrinos; Any, Carlos, Juan José y Juan Diego; Por su amor infinito, mostrarme el camino y ser mi ejemplo.

**Maria Fernanda Granados Quintero**

Dedico esta monografía a Dios por permitirme realizar esta especialización y darme la fortaleza para sobrellevar todos los contratiempos y sacar adelante todas las materias, también agradezco a mi familia por el tiempo que le regalaron a mi especialización y por el amor y paciencia que tuvieron durante este año.

**Sandra Emmelia Arbeláez González**

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a cada una de las personas que han creído en nosotras, haciendo posible nuestro proyecto de crecimiento personal y profesional.

A la Universidad de Antioquia por compartirnos el conocimiento y generar el espacio de aprendizaje de forma virtual, lo cual nos permitió la flexibilidad necesaria para lograr cursar esta especialización.

Queremos reconocer al ingeniero, Juan Carlos Orrego Barrera, por su empeño y dedicación con nosotras, aportando la guía necesaria para completar este trabajo de grado.

A los docentes de la especialización de Gestión de activos, por su acompañamiento, generosidad en la entrega del conocimiento y su guía y explicaciones en cada uno de los temas.

Al Consorcio SKF- OMIA y a cada uno de sus líderes, en especial al Ing. René Botero y al Ing. Jorge Castellanos, por abrirnos las puertas y dejarnos analizar su proceso.

A nuestra familia y amigos, por su compañía y paciencia.

A todos muchas gracias,

**Maria Fernanda Granados Quintero**

**Sandra Emmelia Arbeláez González**



Tabla de contenido

Resumen .....	11
Abstract .....	12
Introducción .....	13
1 Planteamiento del problema .....	14
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	15
2 Justificación.....	20
3 Objetivos .....	21
3.1 Objetivo general .....	21
3.2 Objetivos específicos.....	21
4. Marco teórico .....	22
5 Metodología .....	33
<b>5.1 Cronograma de actividades (plan de trabajo)</b> .....	34
6 Resultados .....	37
6.1 CONSORCIO SKF-OMIA .....	37
6.2 CALIBRACIÓN DE LA METODOLOGIA .....	40
6.3 REPUTACIÓN Y CONOCIMIENTO COMO ACTIVOS INTANGIBLES .....	41
A.  ACTIVOS INTAGIBLES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE ACTIVOS ....	41
B.  REPUTACIÓN COMO ACTIVO .....	42
C.  CONOCIMIENTO COMO ACTIVO.....	44
<b>6.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b> .....	45
6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGO REPUTACIONALES .....	46
6.4.2  IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE CONOCIMIENTO .....	48
6.5 ANALISIS DE RIESGOS.....	50
A.  MATRIZ DE PROBABILIDAD- Nivel de probabilidad .....	50

A. MATRIZ DE CONSECUENCIA .....	54
B. NIVEL DE RIESGO .....	55
6.6 VALORACIÓN DE RIESGO.....	56
<b>7 Discusión</b> .....	<b>60</b>
8 Conclusiones .....	62
9 Recomendaciones.....	64
Referencias .....	65

### **Lista de tablas**

<i>Tabla 1 Elemento en el Entorno</i> .....	26
<i>Tabla 2 elementos en la organización</i> .....	26
Tabla 3Cronograma de actividades para el desarrollo de la monografía. ....	34
Tabla 4 Caracterización de la empresa.....	37
Tabla 5.Descripción Nivel de deficiencia .....	51
Tabla 6 Nivel de Exposición .....	52
Tabla 7Nivel de exposición- Propuesta.....	52
Tabla 8. Matriz nivel de probabilidad- Propuesta.....	53
Tabla 9Interpretación de Nivel de probabilidad (NP).....	53
Tabla 10Matriz de consecuencia Actual CCSO .....	54
Tabla 11. Matriz de consecuencias propuesta para gestión reputacional y de conocimiento .....	54
Tabla 12Matriz de nivel de riesgo.....	55
Tabla 13Significado de nivel de riesgo .....	56
Tabla 14 Matriz propuesta para valoración de riesgos reputacionales y de conocimiento .....	57

## Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1</i> Modelo de gestión de conocimiento. Fuente: Castañeda, D. I. Modelos de gestión del conocimiento basado en talento humano (2020) .....	28
<i>Ilustración 2</i> Estrategias confiabilidad humana. Fuente: Palencia, Oliverio (2006) .....	29
<i>Ilustración 3</i> Metodología evaluación de riesgos a utilizar. Elaboración propia a partir de normas ISO 31000 y 31010 .....	33
<i>Ilustración 4</i> Ejemplos de afectación reputacional Fuente: Elaboración Propia a partir de documento de Gomez Correa (2006) .....	44
<i>Ilustración 5</i> Dimensiones de la gestión del conocimiento Fuente: Elaboración propia a partir de ISO 30401 .....	45
<i>Ilustración 6</i> Triangulo de Fraude. Fuente: Elaboración propia a partir de Cressey(1961) .....	47

### **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

<b>APA</b>	American Psychological Association
<b>CCSO</b>	Consortio SKF- OMIA
<b>UdeA</b>	Universidad de Antioquia

## **Resumen**

Para la implementación de la ISO 550001, el análisis de riesgos en el sistema de gestión de activos es un pilar para generar las acciones de la planificación; y actualmente, en las empresas prestadoras de servicios de mantenimiento se debe hacer un análisis de los activos intangibles que puedan generar efectos indeseados en su misión empresarial. Una evaluación de riesgos es una tarea crítica, para la cual, se deben tener los criterios claros para su identificación, análisis y valoración; adicionalmente, esta debe hacerse en armonía con los sistemas de gestión ya implementados.

En el desarrollo de esta monografía se propondrá una metodología para evaluación de riesgos sobre los activos de reputación y conocimiento, para una empresa prestadora de servicios de mantenimiento en el sector del OIL&GAS.

*Palabras clave:* Evaluación de riesgos, identificación de riesgos, análisis de riesgos, activos intangibles, reputación, conocimiento.

### **Abstract**

For the implementation of ISO 550001, risk analysis in the asset management system is a pillar to generate planning actions; and currently, in companies providing maintenance services, an analysis of intangible assets that may generate undesired effects in their business mission must be made. A risk assessment is a critical task, for which, clear criteria for its identification, analysis and valuation must be established; additionally, this must be done in harmony with the management systems already implemented.

In the development of this monograph, a methodology for risk assessment on reputation and knowledge assets will be proposed for a maintenance service provider company in the OIL&GAS sector.

*Keywords:* Risk assessment, risk identification, risk analysis, intangible assets, reputation, knowledge.

## **Introducción**

Desde la aparición del conjunto de normas ISO 55000 y la formalización de las mejores prácticas de la PAS 55, se establece la forma de generar valor en las empresas a partir de sus activos. En la concepción natural de activos se trabaja ardua y ampliamente en la generación de beneficios a partir de los activos físicos de una empresa; sin embargo, en el sector específico de OIL&GAS, se presenta una creciente contratación de las empresas operadoras a empresas prestadoras de servicios de mantenimiento, por tal razón se hace importante gestionar aquellas compañías que no son las dueñas de los activos, pero su generación de valor impacta al dueño en su relación ganar-ganar.

Las contratistas de mantenimiento dependen de una relación contractual con los clientes y están en una continua búsqueda mantener o generar nuevos contratos de mantenimiento que le den sostenibilidad a su negocio; los recursos intangibles afectan directamente en la generación de valor de este tipo de compañía en términos de imagen, marca, servicio y calidad. Dentro de los activos más importantes resaltan la reputación y el conocimiento del capital humano, ya que se identifican como factores diferenciadores de su competencia.

Por consiguiente, teniendo en cuenta la necesidad de generación de valor y sostenibilidad de la organización, este trabajo monográfico busca iniciar con los procesos de gestión de activos a través de la identificación, el análisis y valoración de riesgos reputacionales y del conocimiento en una empresa que actualmente está en operación y consolidación, como es el Consorcio SKF-OMIA.

## 1 Planteamiento del problema

La empresa que se va a analizar en esta monografía es el Consorcio SKF- OMIA (CCSO), la cual es una compañía formada para la prestación del servicio de mantenimiento preventivo, correctivo, basado en condición especializado, en el sector de OIL&GAS. Actualmente, presta servicios para el negocio de transporte de hidrocarburos y gracias a su gestión están abriendo puertas para iniciar contratos en el negocio de producción de hidrocarburos.

Las evaluaciones de riesgo, permite realizar una gestión de acuerdo con el factor de tolerancia al riesgo que permite la compañía; y con ello hacer un correcto uso de los recursos hacia los activos que requieren atención validado desde el punto de vista costo-riesgo-beneficio. Adicionalmente al incluirlo dentro del SGA permite el cumplimiento del ciclo PHVA y gestionar los requerimientos desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo. Siendo una herramienta fundamental para la toma de decisiones y una parte integrante de la gestión del negocio debe integrarse en la cultura organizacional.

La afectación de los análisis de riesgos de los activos intangibles como la reputación y lo relacionado al conocimiento, impacta directamente en:

- Los objetivos estratégicos se ven afectados en sostenibilidad del negocio, cumplimiento de misión y visión.
- A nivel financiero en la materialización de un riesgo intangible, puede conllevar a pérdidas de ingresos y aumento de gastos.

Este trabajo monográfico presenta la construcción de un modelo que permita la evaluación de riesgos reputacionales y del conocimiento, basados en la estructura presentada por la ISO 31000, contextualizados en el CCSO y enfocados en responder las preguntas:

- ¿Cómo se identifica el riesgo en activos intangibles?

- ¿Cuáles son las fases de evaluación de riesgos y los elementos para la evaluación en los activos de reputación y del conocimiento?
- ¿Cuál o cuáles son las mejores herramientas para realizar la evaluación de riesgo?
- ¿Cuál es el riesgo tolerable en una organización prestadora de servicios de mantenimiento?

## 1.1 Antecedentes

El riesgo reputacional afecta desde las organizaciones más grandes hasta los gobiernos más poderosos del mundo, organizaciones no gubernamentales, organizaciones influyentes a nivel global, cadenas comerciales, empresas familiares, microempresas, hasta a cada uno de nosotros como individuos, y el factor común que nos une es la necesidad de conservar la reputación, aumentarla, mejorarla y evitar perderla, ya que esto representa un riesgo.

Se conoció la existencia de Reputation Institute, firma consultora especializada en reputación; opera actualmente en 30 países ubicados en América del Norte, América Latina, Europa y Oriente Medio, Asia y Pacífico, y África. Fundada en 1997 por Charles Fombrun y Cees Van Riel.

El fundador y presidente de Reputation Institute, Charles Fombrun, ha publicado un gran número de libros entre los cuales están:

“What’s in a Name? Reputation-Building and Corporate Strategy” en el cual examina los orígenes de las reputaciones corporativas y el impacto de su resultado en las compañías.

“Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”. El texto, que fue publicado en 1996, por Harvard Business School Press, sostiene que las reputaciones, como activos intangibles, pueden ser palancas de generación de valor al vincularlos con la toma de decisiones en toda la organización.

Cees Van Riel, Vice-Presidente de Reputation Institute, también publicó en 1995 el libro “Essentials of Corporate Communication”, y vinculó la comunicación con la gestión de la reputación.

En el año 2000 nace MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), creado por Justo Villafañe, quien en la actualidad es socio de la firma de consultoría Villafañe & Asociados. MERCO se especializa en la gestión de intangibles de las empresas, tales como la reputación, el talento, la imagen corporativa y la responsabilidad corporativa, y ha prestado sus servicios para el desarrollo metodológico y conceptual del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa desde sus inicios.

MERCO es otro instrumento de evaluación reputacional y tiene presencia en once países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica y Panamá y elabora ocho rankings: Empresas (con mejor reputación corporativa), Líderes (líderes empresariales mejor valorados), Responsabilidad y Gobierno Corporativo (las empresas más responsables), Talento (empresas que mejor atraen y retienen el talento personal), Consumo (las marcas de consumo que gozan de mejor reputación), Mercado Ciudad (las ciudades que obtienen mejor valoración), Marcas (las marcas financieras más reputadas) y MRS (Monitor de Reputación Sanitaria).

La gestión y el control de la reputación depende entonces de las empresas para minimizar los riesgos de perder su reputación, por eso es importante abordar el tema debido a las consecuencias que puede originar una mala reputación, como la pérdida de imagen, de confianza, pérdidas económicas, posibles quiebras.

Teniendo en cuenta el impacto negativo que se puede producir por el desprestigio, la afectación de la imagen corporativa y de la reputación, es importante explorar acerca de qué se debe hacer para conservar la reputación a través del tiempo, cómo mejorarla y cómo aumentarla para mitigar este riesgo.

A continuación, se puede apreciar y estudiar las cinco (5) mejores empresas, que MERCO arrojó con mayor reputación en nuestro país:

### **1. Ecopetrol:**

Ecopetrol es una empresa reconocida, tanto nacional como internacionalmente, por este motivo es una de las empresas que están presentes en los ideales de la mayoría de los colombianos al momento de laborar, pues además de ser recordada por una cantidad notable de colectivos, cuenta con

diversas plantas y cargos que permiten que sus colaboradores obtengan fácilmente ascensos profesionales.

Es una empresa que genera credibilidad en sus stakeholders, tanto internos como externos, debido a la transparencia de sus procesos

## **2. Grupo Bancolombia:**

El Grupo Bancolombia es una empresa que ha buscado estar presente en la mente de todos los colombianos con su slogan “Le estamos poniendo el alma”, con el cual pretenden mover fibras, puesto que es muy emotivo y permite interiorizar la idea de que Bancolombia está para toda la población, sin importar su estrato, genero, nivel educativo, entre otras variables.

Al evidenciar por medio del slogan su compromiso con los usuarios y que el trabajo lo hacen con el alma, aumenta su nivel de fidelización, ya que hacen que sus clientes se sientan respetados e importantes para la organización, haciéndolos considerar que la compañía es de cada uno de ellos, afianzando el sentido de pertenencia, puesto que, todos sus lemas, copy’s y demás, están basados en situaciones cotidianas, para estar un poco más cerca de la vida de la persona del común.

Una de las características más representativas de Bancolombia es que siempre tienen presente la “Marca País”, y cómo lo que está sucediendo en el entorno afecta a sus usuarios y procesos empresariales.

## **3. Grupo Nutresa:**

El Grupo Nutresa ofrece a sus públicos una tradición de 94 años, puesto que fue fundada en el año 1920, y durante todo este tiempo ha venido en entregando excelentes productos, lo cual le brinda reconocimiento y confianza por parte de sus stakeholders. Adicional a ello, es la cuarta compañía más grande de América Latina en términos de capitalización versátil, sus acciones se encuentran en la lista de la Bolsa de Valores, con más de 30.000 empleados, aclarando que 6.100 estarían laborando por fuera de Colombia.

#### **4. Grupo EPM:**

EPM es un Grupo colombiano conformado por sociedades en Colombia, Centroamérica, el Caribe, Suramérica, México, Estados Unidos y España. Actúan unidos por el desarrollo de las regiones donde hacen presencia con los servicios de:

- Energía eléctrica
- Gas natural
- Agua potable
- Saneamiento básico
- Recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras
- Tecnologías de la información y las comunicaciones.

Ser punta de lanza en la prestación de servicio y utilización de las nuevas tecnologías, son un punto básico para su reconocimiento, adicionalmente cuenta con una buena imagen publicitaria, lo que refleja lo frescos y modernos, atrayendo profesionales jóvenes a laborar con la entidad, otorgando oportunidades de estudio, capacitación, ascensos y un salario adecuado para el sostenimiento y la diversión.

#### **5. Alpina:**

Dentro del MERCOSUR se mide el índice de confianza, credibilidad y satisfacción que generan las marcas, lo que origina en los usuarios el querer comprar, consumir o usar cualquier producto nuevo o antiguo de las empresas, inclusive antes de tener referencia del mismo.

Por ello Alpina está presente en los primeros puestos del MERCOSUR ya que siendo una multinacional que lleva 69 años en el mercado y es la primera compañía nacional de lácteos con certificación ISO 9001 otorgada por ICONTEC en una de sus plantas, la confianza que los clientes tienen en ella es notable y hace que ésta sobresalga aún más que las empresas con las cuales compite.

Desde sus inicios el interés más grande de esta multinacional se fundamenta en captar clientes, por medio de una excelente calidad en sus productos y servicios, y aunque cuenta con mucha competencia en el mercado, es una de las preferidas ya que es reconocida a nivel nacional.

Al realizar el análisis de las empresas cuya reputación esta consideradas como las mejores del país se ha establecido que la recordación y la sostenibilidad de estas, se lleva en gran medida por la gestión de riesgos reputacionales que se han llevado a cabo por dichas compañías.

Para gestión del conocimiento a partir del 2018 y en su actualización del 2021, la ISO 30401- Gestión del conocimiento, ha permitido cambiar el rumbo hacia la gestión del entorno de trabajo y la interrelación de los generadores y aplicadores de conocimiento, suponiendo un cambio desde la estructura organizativa, el liderazgo y la búsqueda de herramientas.

Según Medina (2021), La gestión eficiente del conocimiento como un activo intangible es clave para cualquier organización, ya que su objetivo principal será generar valor y con ello convertirse en un diferenciador clave para la efectividad, mayor colaboración y competencia comercial. El conocimiento permite tomar decisiones efectivas, apoya la eficiencia de los procesos y contribuye a su mejora, crea resiliencia y adaptabilidad, crea competitividad ventaja e incluso puede convertirse en un producto o servicio por sí mismo.

Para la empresa analizada, el conocimiento como base de la promesa de valor de las relaciones contractuales y el cumplimiento de las actividades hace su gestión vital debido a que el recurso humano como prioridad en su generación de valor debe no solo aplicar el conocimiento, sino que adicionalmente debe generarlo; por tal razón se diferencia con la gestión de la información.

Al ser esta norma tan reciente, se encuentra diversos articulos relacionado con el tema en referencia. Sin embargo, en el artículo de Alba Herrera, J. A. y Jiménez, O. M. (2021), se resumen las estrategias, identificación, creación y distribución del conocimiento según diferentes autores, teniendo como conclusión: “El 52 % de los artículos revisados mencionan la EGC enfocada principalmente en la de codificación y en la de personalización; el 48 % de los artículos relacionan las estrategias culturales y estrategias organizacionales. En general, estas estrategias revelan la importancia de establecer qué tipo de conocimiento es manejado dentro de la organización y así poder definir una estrategia que brinde la capacidad de gestionar el conocimiento dentro de las empresas.”

## **2 Justificación**

Desde la divulgación de la ISO 50000, se abrió el espectro del análisis de activos intangibles como parte de la gestión de activos, dando una oportunidad a las empresas prestadoras de servicios implementar un modelo de gestión de activos que involucre a la reputación y el conocimiento, como activos con el fin de la generación de valor.

De esta forma se hace crítico identificar, analizar y valorar los riesgos que puedan tener dichos activos, con el fin de generar el plan de acción del PEGA, para que el sistema de gestión de activos pueda lograr los resultados propuestos, reducir los efectos indeseados y lograr la mejora continua (requisito de 6.1 de la ISO55001).

Esta monografía tiene como finalidad realizar y sugerir al Consorcio SKF- OMIA, la evaluación de riesgos de reputación y conocimiento como activos diferenciadores de su competencia, capaces de generar o destruir valor de la compañía.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Proponer la evaluación de riesgos reputacionales y del conocimiento en una empresa de mantenimiento del sector del Oil&Gas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Comprender y definir el alcance, contexto y criterios organizacionales de una empresa prestadora de servicios de mantenimiento para el sector del Oil&Gas.
- Establecer los elementos que permitan la identificación de riesgos reputacionales y de conocimiento de una empresa prestadora de servicios de mantenimiento basados en la ISO 31000.
- Analizar los riesgos reputacionales y de conocimiento identificando las fuentes y los controles actualmente establecidos una empresa prestadora de servicios de mantenimiento para el sector del Oil&Gas.
- Valorar los riesgos reputacionales y de conocimiento para que puedan ser agrupados según el nivel de tolerancia al riesgo de la compañía Consorcio SKF-OMIA.

#### **4. Marco teórico**

El sector el Oil&Gas, caracterizado por enfocarse en el manejo de hidrocarburos en sus diferentes negocios: exploración, producción, transporte y refinación; se ha distinguido a través de la historia, por ser industria pionera en la estandarización de muchas actividades de gestión de activos.

En cada uno de sus negocios de la generación de petróleo y sus derivados existen actores involucrados directamente en el proceso de negocio relacionado con los activos. Para esta monografía nos enfocamos en el proveedor de mantenimiento a la operadora, y para ello se buscó una empresa prestadora de servicios de mantenimiento, Consorcio SKF-OMIA (CCSO)

El CCSO, es la encargada de realizar el correcto y oportuno mantenimiento de estaciones de los sistemas de transporte y logística de hidrocarburos en 25 estaciones de las operadoras: CENIT, OCENSA, Oleoducto de los Llanos, Bicentenario, Oleoducto de Colombia. Sin embargo, el CCSO desea establecer una estrategia para establecerse como el Consorcio líder en las soluciones integrales de mantenimiento y buscar una expansión de sus servicios al negocio de producción.

Es claro que el CCSO, cuenta con muy pocos activos tangibles para el cumplimiento de sus contratos (vehículos, herramientas de monitoreo, computadores y herramientas para reparaciones); su core identificado son los activos intangibles indispensables para ganar, mantener y materializar oportunidades de negocio a través de contratos.

El análisis de riesgos hace parte importante de la gestión de activos, enmarcados en la norma ISO 55001 (numerales 6.2.1 y 10.2), y en empresas donde lo más valiosos son los activos intangibles, es muy importante realizar la correcta evaluación de los riesgos, dando como resultado una priorización que permita la correcta gestión de recursos.

Para esta monografía se trabaja sobre los riesgos reputacionales y de conocimiento, ya que abarcan para el CCSO, los activos más relevantes y aquellos que estarían dentro del alcance el sistema de Gestión de activos (SGA).

Para realizar una mejor contextualización sobre los riesgos, a continuación, se pretende aclarar las definiciones utilizadas.

*La reputación* ha sido definida por diferentes autores el recurso intangible de mayor importancia en las organizaciones, generador de ventajas competitivas y con la capacidad de garantizar sostenibilidad en el tiempo; entre ellos se destacan, que se han mantenido vigentes a través del tiempo: Fombrum y Shanley (1990), Barney y Arian (2001), Fombrum (1996), Barney (2001), Kaplan y Norton (2004), Mulero, P. (2013), Wernerfelt (1989) y Grant (1991). Por su parte, *El Conocimiento*, según la ISO:30401 (2018), es un activo organizativo intangible que necesita ser gestionado como cualquier otro activo; hay que desarrollarlo, consolidarlo, conservarlo, compartirlo, adaptarlo y aplicarlo para que los trabajadores puedan tomar decisiones efectivas y emprender acciones alineadas, resolviendo problemas basados en la experiencia del pasado y en nuevas percepciones del futuro.

Cuando se habla de riesgo reputacional, se define según Isotols excellence (2019) como aquel que provoca una pérdida potencial de capital financiero, capital social y / o participación de mercado debido a daños relacionados con la reputación de una empresa. Uno de los principales problemas de este tipo de riesgos es la dificultad que tiene su reparación, ya que suelen estar asociados a una gran difusión social y mediática en la gran mayoría de los casos.

La publicidad negativa es uno de los impactos más perjudiciales que puede ejercerse sobre una organización. Esto provoca efectos inmediatos de cara a clientes, colaboradores, proveedores y demás agentes relacionados con la actividad de la misma. Los medios de comunicación suelen ser en cierto modo cómplices de que estos impactos se difundan de manera masiva.

En algunos casos, este tipo de riesgos pueden provocar la desaparición de determinadas compañías y organizaciones. Es por ello por lo que se debe prestar especial atención a no sufrirlos. De ahí que sean muchas las organizaciones que los tengan bien definidos y claros. Un claro ejemplo son las entidades bancarias, las cuales deben de andar con pies de plomo ante este tipo de situaciones.

Es por esto por lo que la reputación corporativa es un activo muy valioso que debe ser defendido a ultranza. Se debe tratar por todos los medios de no perder en menor o mayor medida evitando los llamados daños reputacionales.

Aunque son muchas las variables que influyen en la mitigación de riesgos reputacionales, tanto internas como externas, son dos los factores clave a la hora de evitar o minimizarlos al máximo:

- El conocimiento y la gestión de los riesgos. Habrá que conocer e identificar a la perfección cuales pueden ser las situaciones que pueden provocar que se produzca un riesgo reputacional en nuestra compañía, para así evitar de manera previa que se dé lugar a esa determinada situación de peligro.
- La capacidad de resolución de crisis. Será necesario aplicar un correcto enfoque de cara a una posible situación de riesgo reputacional. Así se podrá conseguir que los resultados de este sean mínimos, en el caso de que se haya producido.

Una buena gestión de estos dos factores incluso puede provocar que lo que en un momento se consideraba un riesgo reputacional, se transforme en lo que se conoce como una oportunidad reputacional. Este giro desde luego es muy complejo.

Según los principales estudios, son cuatro los principales riesgos reputacionales con los que una organización se puede encontrar:

- **Los de liderazgo:** Estos van a depender de la gestión general de la organización en el ejercicio de su poder.
- **Del entorno (legal):** Son aquellos provocados por cambios regulativos o de legislación que afecten a un sector determinado.
- **Naturales:** Vienen determinados por el entorno natural. Estos se caracterizan por la dificultad de ser previstos con antelación.
- **Operativos:** Son aquellos riesgos intrínsecos que se pueden llevar a cabo en los procesos productivos del negocio.

El riesgo reputacional se trata de un factor corporativo que también depende de las personas. De hecho, son muchos los casos en los que una sola persona dentro de la organización puede ser la culpable de un determinado impacto reputacional. Los motivos pueden ser de lo más variado.

Según un estudio de la prestigiosa auditora Deloitte los factores fundamentales de riesgo reputacional para los ejecutivos en la actualidad serían: temas relacionados con:

- **Ética/integridad** (fraude, corrupción, robo)
- **Productos/servicios** (problemas de seguridad con productos y servicios, problemas con la salud y el medio ambiente)
- **Seguridad** (física o cibernética)
- **Financiero** (*reporting*, temas contables y de *rating* crediticio).

No cabe duda de que la gestión de riesgos es un aspecto clave para la permanencia de toda organización. Actualmente existen herramientas que contribuyen a que esta se lleve a cabo de una manera mucho más sencilla y controlada, pudiendo automatizar una cantidad de procesos que ayudarán a los responsables de gestión de riesgos a decidir de una manera más correcta.

Adicionalmente la reputación, define en los diferentes elementos Durlacher, D. (2009).

**En el Entorno:**

*Tabla 1 Elemento en el Entorno*

<b>Estrategia</b>	<b>Legal y regulatorio</b>	<b>Mercado</b>	<b>Reputaciones</b>	<b>Clientes</b>	<b>Producción</b>
Incertidumbre asociada a fusiones y adquisiciones	Optimización Fiscal	Cambios en la situación macroeconómica	Cambios de marca/impacto en el mercado	Investigación Fidelidad del cliente	Logística Trazabilidad
		Cambios en volúmenes	Seguridad alimentaria	Estrategia y planes de negocio	Planificación y programación
Valor para el accionista y Stakeholder		Actividad de los competidores			Configuración
					Inventario y repuestos
					Ciclo de vida

Nota: Tomado de Durlacher, D. (2009).

## **En la Organización**

*Tabla 2 elementos en la organización.*

<b>Producto Marketing</b>	<b>Obligaciones/ Compromisos</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Sistemas de información</b>	<b>Recursos humanos</b>
Branding	Pasivos contratados	Gestión de ingresos	Confidencialidad	Cambio en el equipo gestor

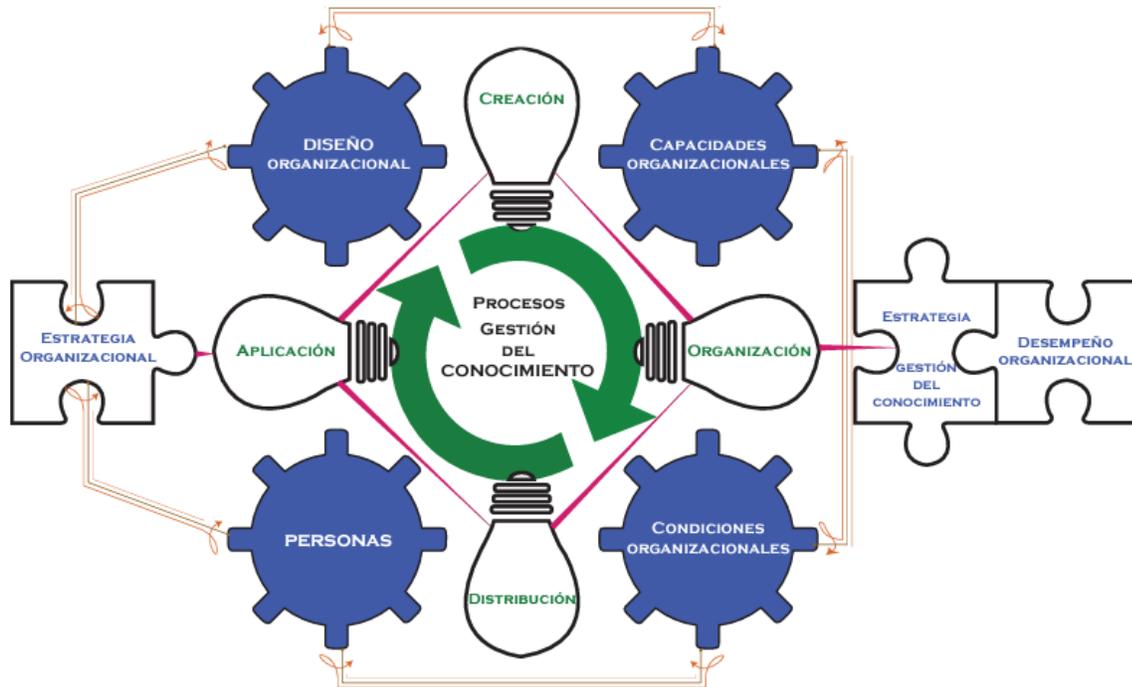
<b>Producto Marketing</b>	<b>Obligaciones/ Compromisos</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Sistemas de información</b>	<b>Recursos humanos</b>
Cartera	Reclamaciones y colaterales	Cash flow	Integridad	Recursos y perfiles
Atractividad	Responsabilidad de producto	Acceso a fondos/ tipo de interés	Disponibilidad	Integridad y fiabilidad del personal
Innovación	Obligaciones legales	Cambio de divisas	Seguridad	Salud, seguridad e higiene
	Medio Ambiente	Fiabilidad de contabilidad		Relaciones con sindicatos

Nota: Tomado de Durlacher, D. (2009).

Como segundo foco de esta monografía, para la identificación de elementos de riesgo nos basamos en la directrices establecidas para la gestión de conocimiento por la ISO 30401, se define como el activo humano y organizacional que permite tomar buenas decisiones y efectivas dentro del contexto, nos expresa que es una disciplina enfocada en la manera en que las organizaciones utilizan el conocimiento, la cual debe diferenciarse con la administración de la información; es decir, se plantea al conocimiento como un intangible, que no puede gestionarse directamente como un simple dato; y que además es aquello que añade valor cuando aumenta la eficacia de un objeto o proceso. Por otro lado, el conocimiento no tiene un recipiente único y que está íntimamente relacionado con el contexto.

Como integración de normas la ISO 30401 y la ISO 55001, permiten su integración a través del anexo SL, las dos normas hablan de la gestión de riesgos en los numerales correspondientes (6.2.1).

Para evaluar los riesgos de la gestión el conocimiento se debe analizar en los diferentes procesos de gestión de conocimiento.



*Ilustración 1 Modelo de gestión de conocimiento. Fuente: Castañeda, D. I. Modelod e gestión del conocimiento basado en talento humano (2020)*

También se trabaja en la gestión del conocimiento como pilar de la confiabilidad humana, cuyo objetivo, según Giraldo (2014) es distribuirlo a todas las áreas de la organización y promover el intercambio permanente para trasladar el éxito de una actividad definida a otras actividades que puedan aprovechar esos conocimientos. El conocimiento es útil, solo cuando puede ser aplicado y soporta la toma de decisiones”.

Según Garcia (2013) La confiabilidad humana se puede definir como la capacidad de desempeño eficiente y eficaz de las personas en todos los procesos, sin cometer errores derivados del actuar y del conocimiento individual, durante su competencia laboral, en un entorno organizacional específico. Un sistema de confiabilidad se puede ver afectado por múltiples elementos que permiten optimizar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, de los miembros de la empresa con la finalidad de generar “Capital Humano”. Dentro de sus estrategias se enfoca en la gestión del conocimiento.



*Ilustración 2 Estrategias confiabilidad humana. Fuente: Palencia, Oliverio (2006)*

Para trabajar sobre el modelo de riesgos reputacionales y de conocimiento, el proceso de gestión de riesgo comienza con la identificación y análisis de las amenazas. Para reconocerlas adecuadamente existen diversos métodos de análisis de riesgos, que pueden clasificarse en dos: deductivos e inductivos.

Normalmente se sigue un procedimiento para reconocer cuáles son los fallos y los errores, que permitirá establecer una solución para cada uno de estos eventos. Los siguientes son algunos de estos según la ISO 31010:

- **Tormenta de ideas**

Esta implica el estímulo y el fomento de conversaciones fluidas entre un grupo de personas competentes, e incluye la estimulación del debate desde el principio, las indicaciones periódicas del grupo sobre otras áreas importantes, y la aceptación de los resultados obtenidos en el debate

- **What if**

El análisis what if (¿qué pasaría si...?) se usa en la etapa preliminar de la gestión cuando se comienzan a identificar los riesgos. Este método consiste en programar reuniones con expertos que conozcan en detalle un proceso concreto. En la reunión inicial se plantean interrogantes para evidenciar riesgos futuros. Las reuniones siguientes son para encontrar causas, consecuencias y acciones.

- **Análisis preliminar de riesgos (APR)**

Esta metodología de gestión de riesgos sirve para identificar posibles riesgos al inicio de un proyecto. Como es un análisis sistémico, se aborda cada fase de un proceso específico. Al dividirlo en sus partes, se pueden asociar los riesgos generales a las etapas particulares.

Al tener esa información, se diligencia la tabla de registro, en la que se consignan los riesgos, las causas, las consecuencias y las categorías.

- **Cinco porqués**

El propósito de este método para gestionar el riesgo es reconocer la causa raíz de un problema. Por medio de preguntas repetitivas, se identifican los orígenes de un evento de riesgo.

---

Esta metodología de riesgos consiste en un trabajo grupal en el que se presenta el problema y se plantean preguntas que lleven a descifrar su causa raíz. El número de preguntas que se haga dependerá de la complejidad del evento que se está analizando.

- **FME (Failure mode and effective analysis)**

El método FMEA busca identificar, clasificar y eliminar anticipadamente las fallas de los proyectos o de los procesos de una empresa.

Este método comienza con la identificación de los errores, luego estos se clasifican puntuando los riesgos según la frecuencia, la gravedad y la detección. Después de haberlos clasificado y priorizado, se establecen las fallas más graves, que se atienden de manera prioritaria.

- **Matriz de consecuencia y probabilidad**

La matriz de consecuencias/probabilidad es un medio de combinar clasificaciones cualitativas o semicuantitativas de consecuencia y probabilidad para producir un nivel de riesgo o una clasificación del riesgo. utiliza para jerarquizar riesgos, orígenes de riesgo o tratamientos del riesgo sobre la base del nivel de riesgo. Normalmente, se utiliza como una herramienta de filtrado cuando se han identificado muchos riesgos, por ejemplo, para definir cuáles son los riesgos que necesitan análisis adicionales o más detallados, cuáles son los que se han de tratar primero, o cuáles se han de referenciar a un nivel de gestión más elevado. También se puede utilizar para seleccionar los riesgos que no es necesario considerar en ese momento. El tipo de matriz de riesgo también se utiliza con mucha frecuencia para determinar si un riesgo dado es ampliamente aceptable o no aceptable

- **Lista de chequeo**

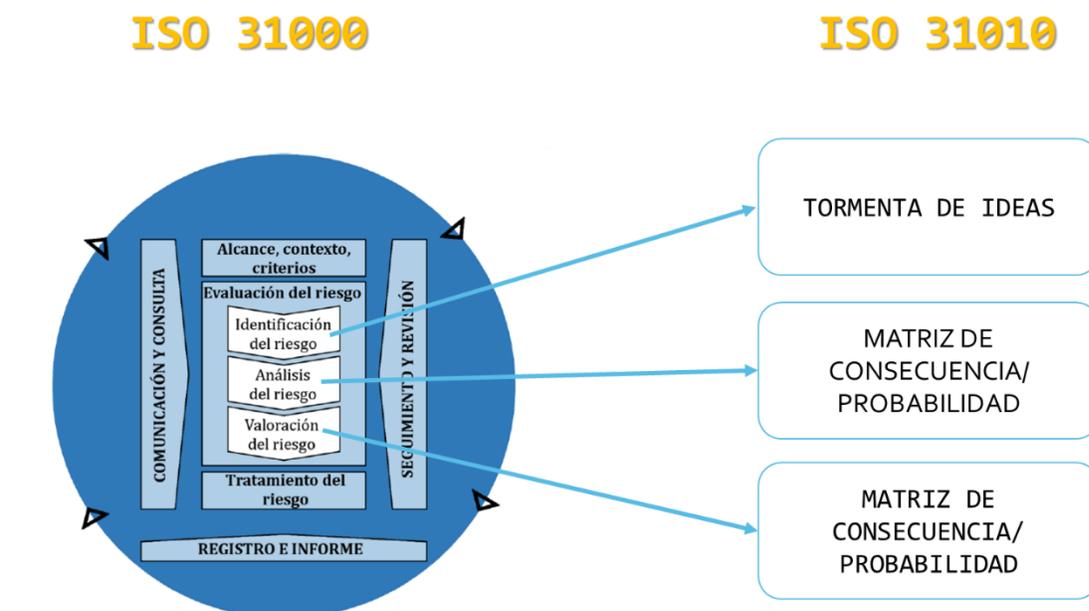
Las listas de chequeo sirven para que una organización se asegure de que se están implementando las acciones pertinentes para mitigar los riesgos.

Este registro de requisitos busca hacer seguimiento de los riesgos y de las recomendaciones de prevención. Al frente de cada una de las condiciones se seleccionan las casillas que corresponden a las tareas que ya se hicieron. Gracias a esa facilidad de uso, entre los métodos de análisis de riesgo, las listas de chequeo se destacan por ayudar a la toma de decisiones.

## 5 Metodología

Para el desarrollo de esta monografía se requirió conocer el contexto del CCSO y así plantear de manera correcta el proceso y analizar el problema.

El desarrollo del análisis y de la propuesta se basa en seguir el modelo de la ISO31000 en su parte de evaluación de riesgos



*Ilustración 3 Metodología evaluación de riesgos a utilizar. Elaboración propia a partir de normas ISO 31000 y 31010*

Como elementos de entrada para la identificación del riesgo se lleva a cabo con el grupo interdisciplinario conformado por: La administradora del contrato, el representante legal, el líder financiero, profesional de calidad, profesional de gestión de activos(moderador); se utiliza una herramienta colaborativa; y como elementos de salida se deberá tener la descripción del peligro y los efectos posibles.

Para el análisis y la valoración, se deberá tener como entradas:

- Escala personalizada de acuerdo con establecida por la compañía.

- Se establecen los descriptores de las consecuencias reputacionales y del conocimiento de la compañía
- La probabilidad está establecida para el consorcio como una combinación del nivel de deficiencia y el nivel de exposición al riesgo
- La definición de las escalas se realiza definiendo el nivel de riesgo aceptable para la empresa

Se espera tener como elemento de salida armonizado la matriz de riesgo y sus niveles aceptables.

### 5.1 Cronograma de actividades (plan de trabajo)

Para el cronograma de trabajo se incluyen las actividades y observaciones a tener en cuenta sobre el desarrollo de la monografía.

*Tabla 3 Cronograma de actividades para el desarrollo de la monografía.*

<b>PLAN DE TRABAJO-PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES Y DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL SECTOR DEL OIL&amp;GAS</b>					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DETALLE DE ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>DIAS</b>	<b>FECHA FIN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ESTRUCTURA MONOGRAFIA</b>	TITULO	25/08/2021	6	30/08/2021	Se corrige titulo
	INTRODUCCIÓN	1/02/2022	20	20/02/2022	
	OBJETIVOS	25/08/2021	6	30/08/2021	se solicita ajuste a objetivos, se finalizan el 15/11/2021.
	MARCO TEORICO	4/09/2021	78	20/11/2021	
	ESTADO DEL ARTE	4/09/2021	78	20/11/2021	
	METODOLOGIA	15/10/2021	37	20/11/2021	

<b>PLAN DE TRABAJO-PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES Y DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL SECTOR DEL OIL&amp;GAS</b>					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DETALLE DE ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>DIAS</b>	<b>FECHA FIN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	CONTENIDO	20/11/2021	6	25/11/2021	
	RESULTADOS Y ANALISIS	1/04/2022	14	14/04/2022	
	CONCLUSIONES	15/05/2022	16	30/05/2022	
	REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	1/05/2022	30	30/05/2022	
	ESTRUCTURACIÓN REVISIÓN Y ENTREGA	1/05/2022	39	09/06/2022	
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DEL RIESGO APLICABLES	20/01/2021	19	7/02/2022	Se lleva a cabo como propuesta para evaluación
	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES Y DE CONOCIMIENTO	7/04/2022	15	21/04/2022	
	IDENTIFICACIÓN DE FUENTES Y CONTROLES ACTUALES	7/04/2022	15	21/04/2022	se analizará con el grupo y liderado por el gestor
	DESCRIPCIÓN DE MATRICES PARA ANÁLISIS DE RIESGOS	20/12/2021	32	20/01/2022	Se basa en las matrices actuales de la organización, se incluyen

<b>PLAN DE TRABAJO-PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES Y DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL SECTOR DEL OIL&amp;GAS</b>					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DETALLE DE ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>DIAS</b>	<b>FECHA FIN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
					propuesta para evaluar los activos deseados
<b>ANALISIS DE RIESGOS</b>	CONSIDERACIONES DE INCERTIDUMBRES	21/01/2022	15	4/02/2022	siguen las bases de las ISO 31000
	IDENTIFICACIÓN DE PROBABILIDADES Y CONSECUENCIAS	1/02/2022	15	15/02/2022	se deben ajustar las matrices de probabilidades y consecuencias
	DEFINIR LA POSIBILIDAD DE CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES Y DE CONOCIMIENTO	16/03/2022	13	28/03/2022	se deben ajustar las matrices de probabilidades y consecuencias
<b>VALORACIÓN DE RIESGO</b>	COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS CON CRITERIOS DE RIESGOS	1/04/2022	12	12/04/2022	Priorización
	ENTREGAR LA PRIORIZACIÓN DE RIESGO SEGÚN LA VALORACIÓN	15/04/2022	17	31/04/2022	comparación ALARP

Nota: Elaboración propia

## 6 Resultados

Esta monografía busca como resultado principal generar una propuesta que permita al Consorcio SKF- OMIA obtener la evaluación de riesgos reputacionales y de conocimiento para su negocio; teniendo identificados, calificados y ponderados los riesgos actuales, para generar los planes de mitigación lograr la sostenibilidad en el tiempo de la compañía. Adicionalmente, trabajar a futuro, en un corto plazo en la implementación de todo el sistema gestión de activos integrado con los demás sistemas.

Se espera la fundamentación en el contexto interno y externo del CCSO, la identificación de tolerancia al Riesgo y la estructuración de herramientas de evaluación alineadas a la existentes en la compañía.

Los resultados obtenidos en esta monografía buscan generar en el CCSO la implementación de un proceso consciente y eficiente para la toma de decisiones en búsqueda de la optimización de recursos y sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Adicionalmente, se espera reforzar dentro de la compañía, una identidad corporativa con fortalezas en los procesos de mantenimiento para generar nuevas oportunidades de negocio.

### 6.1 CONSORCIO SKF-OMIA

Como aplicabilidad para este análisis se escogió a la empresa Consorcio SKF-OMIA (CCSO), la cual es prestadora de servicios de mantenimiento a los activos físicos de otra compañía, como fuente primaria de información corporativa.

Tabla 4 Caracterización de la empresa

RAZON SOCIAL	CONSORCIO SKF-OMIA
Actividad económica	Mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo.

RAZON SOCIAL	CONSORCIO SKF-OMIA
	Actividades de apoyo para la extracción de petróleo y de gas natural.
Ubicación	Oficinas principales en la ciudad de Bogotá, con presencia en 25 estaciones de bombeo de hidrocarburos
Número de Empleados	437 empleados a nivel nacional
La compañía	<p>La ejecución integral de nuestro proyecto y servicio abarca el diseño, la planificación y programación, la fabricación y suministro de productos, las inspecciones, mediciones y ensayos, la puesta en servicio, la asistencia técnica, el gerenciamiento y los servicios de mantenimiento de estaciones de los sistemas de transporte y logística de hidrocarburos. Todas estas actividades se realizan conforme a las necesidades particulares de cada cliente, asegurando resultados confiables, seguros y del más alto grado de calidad.</p> <p>Entender las necesidades de nuestro Cliente y lograr sus objetivos constituye la clave empresarial del Consorcio SKF-OMIA</p>
Misión	Realizar el correcto y oportuno mantenimiento de estaciones de los sistemas de transporte y logística de hidrocarburos.
Visión	Establecerse como el consorcio líder en las soluciones integrales de mantenimiento de estaciones, asegurando una gestión responsable y sostenible hacia sus grupos de interés.

RAZON SOCIAL	CONSORCIO SKF-OMIA
Valores y objetivos	<p>El desarrollo de los negocios del Consorcio SKF-OMIA se basa en un estricto cumplimiento del Código de Conducta corporativo y en la aplicación del Sistema de Gestión Integrado de HSEQ (Calidad, Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social), el que se encuentra certificado bajo normas internacionales.</p> <p>Nuestras metas cualitativas de superación permanente están representadas por lo que llamamos nuestros Cinco Ceros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cero accidentes</li> <li>▪ Cero faltas de ética</li> <li>▪ Cero incidentes ambientales</li> <li>▪ Cero pérdidas</li> <li>▪ Cero defectos</li> </ul> <p>Nuestro objetivo fundamental consiste en generar valor agregado a Clientes y accionistas mediante la ejecución de proyectos y servicios eficientemente administrados, que arrojen resultados previsibles y siempre priorizando el largo plazo.</p>
Sistemas de Gestión	<p>SKF y OMIA cuentan con un Sistema de Gestión Integrado estructurado según las disposiciones más actualizadas de las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, NORSOK S-006 y RUC (Calidad, Medio Ambiente y Seguridad /Salud</p>

RAZON SOCIAL	CONSORCIO SKF-OMIA
	<p>Ocupacional). El consorcio adopta las disposiciones de ambos sistemas.</p> <p>El Sistema de Gestión Integrado comprende elementos definidos en distintos módulos y tipos de documentación.</p>

Nota: Elaboración propia con base en RUT e información suministrada por la empresa

## 6.2 CALIBRACIÓN DE LA METODOLOGIA

En este capítulo se desea ahondar en la necesidad que tiene la organización de la evaluación de riesgos de la reputación y el conocimiento: como se podría evitar en caso de materializarse uno de los riesgos analizados y bajo esta propuesta pueda ser evitado o mitigado.

Inicialmente, se debe entender a las organizaciones prestadora de servicios, como el CCSO, cuya sostenibilidad y generación de rentabilidades se basa en la consecución y conservación de contratos de mantenimiento con las empresas dueñas de los activos. Para obtener dicha sostenibilidad, la adjudicación de contratos se impacta de acuerdo con la reputación de la organización y se marca diferencialmente con la competencia a través de la propuesta de valor a través de conocimiento explícito que pueda tener la empresa.

Para el caso de la reputación, una empresa puede llegar a la quiebra por la no adjudicación de contratos debido a una mala calidad del servicio o involucramiento en actos delictivos o de corrupción. Haciendo de la reputación un activo intangible de gran valor en miras de evitar un detrimento patrimonial al poder apalancar la no generación de ingresos.

Por su parte el conocimiento, puede generar multas o apremios contractuales por la generación de fallas, incidentes de seguridad, o indisponibilidades en los sistemas provocado por errores humanos, que pueden ser prevenidos. Además, que el know how hace parte primordial del factor diferenciador de las empresas competencia.

Esta propuesta, busca identificar los riesgos mas relevantes de los activos de reputación y conocimiento, para identificar sus consecuencias y que la empresa pueda generar un plan de acción que permita la mitigación.

## **6.3 REPUTACIÓN Y CONOCIMIENTO COMO ACTIVOS INTANGIBLES**

### **A. ACTIVOS INTAGIBLES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE ACTIVOS**

La gestión de activos dentro de una organización recomienda ser enmarcada bajo el estándar internacional ISO 55000, cuya implementación busca «proveer los aspectos generales de la gestión de activos, sus principios y terminología y los beneficios esperados al adoptar la gestión de activos», pudiéndose aplicar a todo tipo de activos y tamaño organizacional. Bajo este precepto cualquier empresa que desee generar valor a través de sus activos puede incluir en su sistema de gestión los activos intangibles que impacten los servicios que generen rentabilidad.

El activo en el estándar internacional es definido con algo que posee valor potencial o real para una organización. Según la NIC 38, el activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y del que la entidad espera obtener beneficios económicos en el futuro.

En la NIC 38, los activos intangibles se definen como un activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física (IFRS Foundation, 2020) y debe cumplir con:

**Identificabilidad:** La definición de un activo intangible requiere que éste sea identificable para poderlo distinguir de la plusvalía. La plusvalía reconocida en una combinación de negocios es un activo que representa los beneficios económicos futuros que surgen de otros activos adquiridos en una combinación de negocios que no están identificados individualmente y reconocidos de forma separada. Los beneficios económicos futuros pueden proceder de sinergias entre los activos identificables adquiridos o de activos que, individualmente, no cumplen las condiciones para su reconocimiento en los estados financieros

Una entidad controlará un determinado activo siempre que tenga el poder de obtener los beneficios económicos futuros que procedan de los recursos que subyacen en el mismo, y además pueda restringir el acceso de terceras personas a tales beneficios. La capacidad que la entidad tiene para controlar los beneficios económicos futuros de un activo intangible tiene su justificación, normalmente, en derechos de tipo legal que son exigibles ante los tribunales. En ausencia de tales derechos de tipo legal, será más difícil demostrar que existe control. No obstante, la exigibilidad legal de un derecho sobre el elemento no es una condición necesaria para la existencia de control,

puesto que la entidad puede ejercer el control sobre los citados beneficios económicos de alguna otra manera.

**Beneficios Económicos Futuros:** Entre los beneficios económicos futuros procedentes de un activo intangible se incluyen los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de productos o servicios, los ahorros de costo y otros rendimientos diferentes que se deriven del uso del activo por parte de la entidad. Por ejemplo, el uso de la propiedad intelectual dentro del proceso de producción puede reducir los costos de producción futuros, en lugar de aumentar los ingresos de actividades ordinarias futuros.

Los activos intangibles pueden agruparse (García Abad, 2020) en tres categorías:

- **Derechos.** En este punto se encuadran, por ejemplo, los contratos laborales, acuerdos de distribución o de financiación, pactos, licencias, franquicias, etc.
- **Relaciones.** En estas se encuadran activos como la cualificación del trabajador o las relaciones con clientes y distribuidores. Cuanto más fructíferas sean estas, más valor generarán.
- **Propiedad intelectual.** Engloba las patentes, derechos de autor, marcas comerciales o un buen conocimiento del negocio.

En el mundo empresarial, se ha demostrado que los activos intangibles pueden aumentar o disminuir el valor en el mercado de las compañías. Por ello se puede inferir que estos activos no monetarios son la diferencia entre el valor en libros de una empresa y el valor del mercado. Al analizar la situación de la empresa objeto de este trabajo monográfico, se resalta dentro de la organización la importancia que tiene para sus directivos los activos intangibles como diferenciadores, generadores de valor y de ventajas competitivas.

## B. REPUTACIÓN COMO ACTIVO

Según la definición dada por (EALDE, 2021) «Una definición del riesgo reputacional es la posibilidad de pérdida o merma en la reputación de una organización de forma que afecte de

forma negativa a la percepción que el entorno social tiene sobre la misma. Este daño reputacional puede producir una pérdida directa o indirecta del valor de una compañía”. También se clasifica el riesgo en dos categorías:

- Riesgo reputacional puro: Son riesgos que vienen derivados de temas como la transparencia, confianza, protección al inversor, conductas de la compañía con relación a la sociedad, etc.
- Riesgo reputacional operacional: Estos vienen derivados de los riesgos operacionales de la compañía, que pueden suponer un impacto en la reputación corporativa. Por ejemplo: La necesidad de que un banco tenga que ser rescatado por sufrir pérdidas económicas supone una merma directa en su reputación.

El riesgo reputacional puede ser la causa y/o la consecuencia de otros riesgos como riesgo estratégico, operacional, legal y financiero. El riesgo estratégico es definido por Mejía (2013) como la posibilidad de que se presente un evento o situación que afecte el cumplimiento de la misión, la visión, el logro de los objetivos estratégicos y que se generen pérdidas debido a decisiones inadecuadas al definir las operaciones del negocio.

Por su parte, el Acuerdo de Basilea II5 define el riesgo operacional como fallos en los procesos internos o externos, fallos en los sistemas, errores y omisiones de las personas, lo cual puede generar pérdidas. El riesgo legal “se genera por el incumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales, además por la no exigibilidad de acuerdos contractuales adquiridos con terceros” (Mejía, 2013, p. 281). Y, finalmente, el riesgo financiero conocido también como riesgo de crédito o de insolvencia, lo define Mejía (2013) como la probabilidad de que una de las partes comprometida con una obligación financiera no efectúe los pagos correspondientes.

En el trabajo de grado titulado “Gestión del riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos” (Gómez Correa, 2016) se presenta una tabla que relaciona los escándalos reputacionales empresariales que han recibido atención internacional, de la cual se extraen algunos casos:

REFICAR	FIFA	Wolkswagen	INTERBOLSA	NIKE
<ul style="list-style-type: none"><li>• 2016</li><li>• Corrupción identificada por sobrecostos en la construcción de la Refinería de Cartagena</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2015</li><li>• Corrupción identificada por sobornos, fraude y lavado de dinero</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2015</li><li>• Daño en el medio ambiente, al manipular las cifras de emisiones contaminantes de los vehículos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2012</li><li>• Corrupción a través de desfalcos con operaciones ilegales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1990</li><li>• Violación de derechos humanos por aprovechamiento de mano de obra</li></ul>

*Ilustración 4 Ejemplos de afectación reputacional Fuente: Elaboración Propia a partir de documento de Gomez Correa (2006)*

### C. CONOCIMIENTO COMO ACTIVO

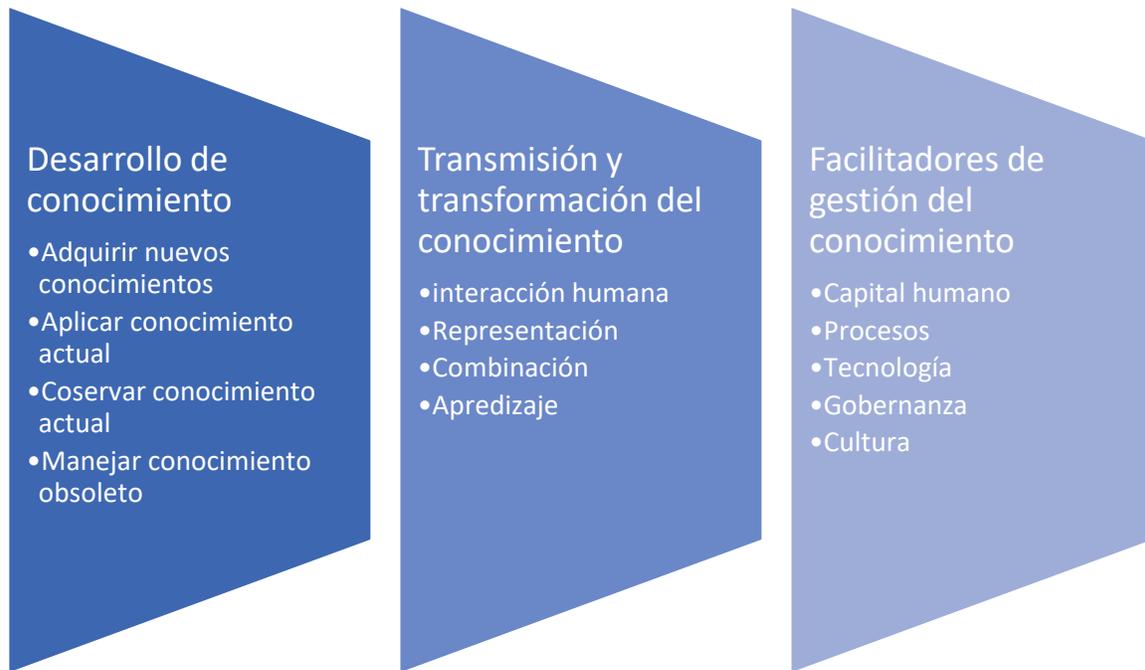
El conocimiento, la capacidad de crearlo y utilizarlo, se constituyen en la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, las regiones o las sociedades.

Además, el reconocimiento de la importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones.

Aunque los conceptos de información y conocimiento se utilizan con frecuencia de forma indistinta, se puede establecer una diferencia entre ambos. Mientras que la información consiste en un flujo de mensajes, el conocimiento se crea cuando ese flujo de información se enraíza en las convicciones y el compromiso de un sujeto. La información proporciona un nuevo punto de vista para interpretar siendo, por tanto, un medio necesario para obtener y construir el conocimiento influye en el mismo, añadiéndole algo o reestructurándolo.

En la ISO 30401, se define al conocimiento como un activo humano u organizativo que permite tomar decisiones y actuar con eficacia en el contexto. También, describe al conocimiento como intangible y complejo, creado por las personas, siendo una fuente de valor para que las organizaciones cumplan sus objetivos.

Para gestionar el conocimiento según la norma se debe incluir las siguientes dimensiones:



*Ilustración 5 Dimensiones de la gestión del conocimiento Fuente: Elaboración propia a partir de ISO 30401*

## 6.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Según la norma ISO 31000, en el numeral 6.4.2 Identificación del riesgo, el propósito es encontrar y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir que una organización logre sus objetivos. Para ello señala unos factores que se deben considerar:

- Fuentes de riesgos tangibles e intangibles;
  - las causa y los eventos,
  - las vulnerabilidades y capacidades,
  - los cambios de contexto externos e internos;
  - los indicadores de riesgos emergentes;
  - la naturaleza y el valor de los activos y recursos:
  - las consecuencias y los impactos en los objetivos;
  - las limitaciones de conocimiento y la confiabilidad de la información
- los factores relacionados con el tiempo;

-los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas

Para esta monografía se identifican los riesgos y se relacionan a un factor de los que sugiere la norma.

#### 6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGO REPUTACIONALES

El Riesgo Reputacional surge cuando la forma de conducir el negocio no satisface las expectativas de los grupos de interés.

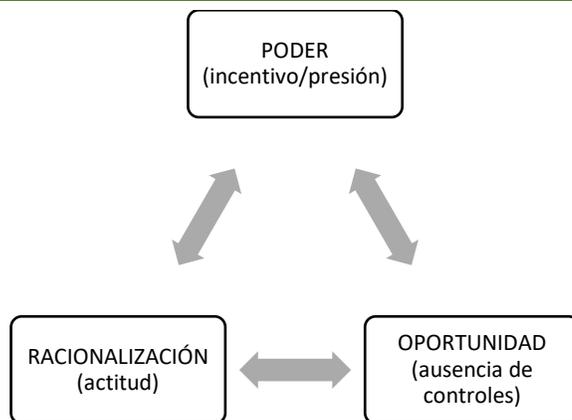
Es a menudo, pero no exclusivamente, un efecto secundario de otros eventos de riesgo primarios subyacentes, que pueden ocurrir en cualquier parte de la organización.

La reputación es un bien intangible que cada entidad proyecta sobre sus inversores, clientes y empleados (actuales y potenciales), que genera en ellos aceptación, desaprobación o indiferencia.

El riesgo reputacional surge de fallas operacionales, del incumplimiento con leyes y reglamentos y de otras fuentes. (Deborah Durlacher 2009).

Peligro / Factor considerado (numeral 6.4.2-ISO31000):

- Fraude interno/ Vulnerabilidad: consiste en la apropiación indebida de bienes o recursos mediante engaño, gestiones falsas o desvíos malintencionados. Son delitos llevados a cabo por los empleados de la organización, que aprovechan su puesto de trabajo para manipular datos o sistemas en su beneficio (EALDE, 2019). Para el análisis del fraude se trabaja sobre el triángulo del fraude (Cressey, 1961) que tarta de:



*Ilustración 6 Triángulo de Fraude. Fuente: Elaboración propia a partir de Cressey(1961)*

- Relaciones con empresas o personas involucradas en actos delictivos/ Cambio en el contexto externo: dentro de este riesgo se trabaja sobre la posibilidad de daño que sufra la compañía por su uso o estar relacionada con el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

En el trabajo de Bogotá emprende, sobre “Cómo prevenir el riesgo de lavado de activos (LA) y financiación del terrorismo (FT) en tu empresa” (Serna Jaramillo, 2011) se define el lavado de activos como el conjunto de operaciones tendientes a ocultar o disfrazar el origen ilícito de unos bienes o recursos mal habidos; se conoce como lavado de dinero, blanqueo de capitales, lavado de capitales, legitimación de capitales o reciclaje de dinero sucio, dineros calientes, o legalización u ocultamiento de bienes provenientes de actividades ilícitas. También define la financiación del terrorismo como la recolección o suministro de fondos con el conocimiento de que van a usarse total o parcialmente para cometer actos de terrorismo o para contribuir en la comisión de actos terroristas

- Mala calidad del servicio/ Recursos- Impacto a los objetivos: para este tipo de empresas la mala calidad del servicio se ve reflejada en el incumplimiento de los requerimientos contractuales ( HSE u operativos), reflejado en los indicadores y el relacionamiento con el cliente. Para el CCSO, a través del análisis hecho a la compañía se trabaja sobre los resultados principalmente de: incidentes incapacitantes, incidentes ambientales, indicador

- de disponibilidad operativa, indicador de cumplimiento al programa, los cuales se ven reflejados en la evaluación de desempeño anual, referenciada por cada cliente anualmente.
- Falta ética/ Fuente de riesgo intangible: para revisar este riesgo se debe contar con la claridad sobre la definición de ética y cuál debe ser el comportamiento de una persona con ética. La ética es la capacidad que tiene una persona para tomar la decisión que considera correcta en una circunstancia determinada, aceptando o no las normas morales, pero teniendo en cuenta el bienestar general por encima de su propio interés. Indudablemente, que la formación, los valores de la persona y el entorno en que se desempeña influyen en su comportamiento y en la decisión que adopte finalmente (Vieira, 2015)
- Falta de responsabilidad social empresarial / sesgo empresarial: basadas en el artículo de la universidad de George Town, donde menciona la importancia que los grupos de interés o stakeholders de la empresa no solo consideren la responsabilidad social corporativa dentro de sus planes estratégicos sino también consideren la reputación corporativa como variable que puede ser influenciada por las decisiones de la Responsabilidad social corporativa (Lizarzaburu & del Brio, 2016)

#### 6.4.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE CONOCIMIENTO

Peligro / Factor considerado (numeral 6.4.2-ISO31000):

- Falta de capacitación/ sesgos del personal involucrado: La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2001). En la identificación la falta de capacitación puede generar fallas, incidentes o accidentes por ser la causal de los errores humanos

- 
- Pérdida de conocimiento por rotación de personal/ cambio de contexto interno: la rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede darse por iniciativa del empleado o por iniciativa de la organización (Chiavenato, Gestión del Talento Humano (Tercera ed.), 2009). La ida de personal puede generar pérdida de conocimiento tácito y de experiencia de la organización, en el caso más crítico fuga de conocimiento específico hacia la competencia. La curva de conocimiento se estima dentro del CCSO en un aproximado entre 4 a 6 meses.
  - Procedimientos obsoletos/ confiabilidad de la información: la falta de relevancia, actualización, calidad y utilidad de un procedimiento afecta la ejecución de labores. En este punto nos relacionamos con las ISO 9000 en sus requisitos. Sin embargo, al no generar oportunamente la actualización de los procedimientos se puede generar errores humanos.
  - Mayoría de conocimiento tácito/ limitación de conocimiento: El conocimiento tácito es todo aquello que el hombre ha internalizado sobre experiencias adquiridas, que no siempre se pueden sacar fuera de la acción donde están contenidas (Nonaka & Takeuchi, 1999). Se vuelve una debilidad empresarial mantener la mayoría de conocimiento tácito, ya que al tener una operación dispersa en el país y no mantener una homogeneidad, se pueden desperdiciar recursos y oportunidades. La documentación del conocimiento y el % de cubrimiento hacen parte del análisis de este peligro.
  - Conocimiento explícito no disponible/ confiabilidad de la información: El conocimiento explícito organizativo es aquel conocimiento residente en la organización, fruto de un proceso de aprendizaje organizativo o proceso de hacer explícito el conocimiento tácito que puede ser compartido por miembros de la organización y/o por agentes que interactúan con la organización, ya que se encuentra materializado en soportes de fácil acceso al estar expresado en documentos, bases de datos, informes, documentos, fórmulas científicas y/o procedimientos codificados las propias tecnologías, productos y/o servicios de la organización (Ruiz Mercader, Martínez León, & Ruiz Santos, 2001). La disponibilidad del conocimiento explícito generada por la organización es relevante para este tipo de organización por la dispersión del personal y la necesidad.

## 6.5 ANALISIS DE RIESGOS

Citando a la ISO 31000, en el numeral 6.4.3 Análisis de riesgos, su propósito es comprender la naturaleza del riesgo y sus características incluyendo, cuando sea apropiado, el nivel del riesgo. El análisis del riesgo implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia. Un evento puede tener múltiples causas y consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos.

El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle y complejidad, dependiendo del propósito del análisis, la disponibilidad y la confiabilidad de la información y los recursos disponibles.

Las técnicas de análisis pueden ser cualitativas, cuantitativas o una combinación de éstas, dependiendo de las circunstancias y del uso previsto.

El análisis del riesgo debería considerar factores tales como:

- la probabilidad de los eventos y de las consecuencias;
- la naturaleza y la magnitud de las consecuencias;
- la complejidad y la interconexión;
- los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad;
- la eficacia de los controles existentes;
- los niveles de sensibilidad y de confianza.

De acuerdo con información suministrada por el consorcio SKF- OMIA y con el fin de alinear este trabajo al sistema de gestión ya implementado en la compañía nos adherimos a las matrices definidas por la organización: procedimiento SKF.OMIA.HSEQ.08 Rev2 de identificación y evaluación de riesgos y aspectos, y formatos asociados.

Para Calcular el Nivel de Riesgo (NR), se debe tener en cuenta:

**NR(Nivel de riesgo) = NP (Nivel de probabilidad) X NC (Nivel de consecuencia)**

A. MATRIZ DE PROBABILIDAD- Nivel de probabilidad

Para calcular el Nivel de Probabilidad (NP), el CCSO implementó la siguiente formula:

*Ecuación 1 Nivel de Probabilidad*

$$NP = ND \text{ (Nivel de deficiencia)} \times NE \text{ (Nivel de exposición)}$$

Donde

- **Nivel de Deficiencia:** Matriz donde se selecciona según las categorías el nivel de generación de consecuencias y/o eficiencia de los controles actuales, se muestra en la tabla 3

*Tabla 5.Descripción Nivel de deficiencia*

ND - Nivel de Deficiencia		
Nivel de deficiencia	Valor ND	Significado
Muy Alto (MA)	10	Se ha detectado peligro que determina como posible la generación de consecuencias muy significativas, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes respecto al riesgo es nula o no existe o ambos
Alto (A)	6	Se ha detectado algún peligro que puede dar lugar a consecuencias significativas, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existente es baja o ambos.
Medio (M)	2	Se ha detectado peligros que pueden dar lugar a consecuencias poco significativas o de menor importancia, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es moderada, o ambos
Bajo (B)	1	No se ha detectado consecuencia alguna, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es alta, o ambos. El riesgo está controlado.
		Estos peligros se clasifican directamente en el nivel de riesgo y de intervención cuatro (IV)

Nota: basado de Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

- **Nivel de exposición:** se categoriza el grado de exposición que tiene cada peligro. En la tabla 4. Se identifica lo que se muestra en el formato del CCSO. Sin embargo, para esta Matriz se sugiere una adaptación según la tabla 5

Tabla 6 Nivel de Exposición

Nivel de Exposición.		
Nivel de Exposición	Valor de NE	Significado
Continua (EC)	4	La exposición se presenta sin interrupción o varias veces con tiempo prolongado durante la jornada laboral
Frecuente (EF)	3	La situación de exposición se presenta varias veces durante la jornada laboral por tiempos cortos
Ocasional (EO)	2	La situación de exposición se presenta alguna vez durante la jornada laboral y por un periodo corto
Esporádica (EE)	1	La situación de exposición se presenta de manera eventual

Nota: Tomado de Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

Tabla 7 Nivel de exposición- Propuesta

Nivel de Exposición- Propuesta		
Nivel de Exposición	Valor de NE	Significado
Continua (EC)	4	La exposición se presenta sin interrupción durante la duración del contrato
Frecuente (EF)	3	La situación de exposición se presenta varias veces durante la duración del contrato por tiempos cortos
Ocasional (EO)	2	La situación de exposición se presenta alguna vez durante la duración del contrato y por un periodo corto
Esporádica (EE)	1	La situación de exposición se presenta de manera eventual

Nota: Elaboración propia, basado en el formato Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

Para determinar el Nivel de Probabilidad (NP) se combinan los resultados de las tablas ND y NE, en la siguiente Tabla:

Tabla 8. Matriz nivel de probabilidad- Propuesta

Niveles de Probabilidad-Propuesta		Nivel de Exposición (NE)			
		4	3	2	1
Nivel de deficiencia (ND)	10	MA-40	MA-30	A-20	A-10
	6	MA-24	A-18	A-12	M-6
	2	M-8	M-6	B-4	B-2
	1	B-4	B-3	B-2	B-1

Nota: basado de Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

El resultado de la tabla NP se interpreta de acuerdo con el significado que aparece en la siguiente tabla:

Tabla 9 Interpretación de Nivel de probabilidad (NP)

Nivel de Probabilidad	Valor de NP	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 40 y 24	Situación deficiente con exposición continua, o muy deficiente con exposición frecuente.
		Normalmente la materialización del riesgo ocurre con frecuencia
Alto (A)	Entre 20 y 10	Situación deficiente con exposición frecuente u ocasional, o bien situación muy deficiente con exposición ocasional o esporádica.
		La materialización del riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral
Medio (M)	Entre 8 y 6	Situación deficiente con exposición esporádica, o bien situación mejorable con exposición continuada o frecuente. Es posible que suceda en daño alguna vez

Nivel de Probabilidad	Valor de NP	Significado
Bajo (B)	Entre 4 y 1	Situación mejorable con exposición ocasional o esporádica, o situación sin anomalía destacable con cualquier nivel de exposición. No es esperable que se materialice el riesgo, pero es concebible

Nota: Tomado de Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

#### A. MATRIZ DE CONSECUENCIA

La matriz de consecuencia de la compañía actualmente no contempla las consecuencias y su nivel de afectación para los riesgos de activos analizados en este trabajo. La matriz de consecuencia actual del CCSO es:

Tabla 10 Matriz de consecuencia Actual CCSO

Nivel de Consecuencias	NC	Significado, Daños Personales
Mortal o Catástrofe (M)	100	Muerte (s)
Muy Grave (MG)	60	Lesiones o enfermedades graves irreparables (Incapacidad permanente parcial o invalidez)
Grave (G)	25	Lesiones o enfermedades con incapacidad laboral temporal (ILT)
Leve (L)	10	Lesiones o enfermedades que no requieren enfermedad

Nota: Tomado de Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

La anterior matriz carente de criterios para evaluar los activos intangibles analizados en este trabajo se convierte en la oportunidad de proponer a la organización una matriz apta para calificar las consecuencias relacionadas los riesgos reputacionales (construcción propia de acuerdo con entrevistas realizadas al personal de la empresa) y de conocimiento (basados en (Massingham, 2010))

Tabla 11. Matriz de consecuencias propuesta para gestión reputacional y de conocimiento

Nivel de Consecuencias	NC	Significado, Daños al conocimiento	Significado, Daños reputacionales
Mayor o Catastróficas (M)	100	No se puede cumplir con los requisitos operativos contractuales, durante una semana o más.	Restricción en contratos (o demandas por un valor mayor del 10% del valor del contrato
Muy Grave (MG)	60	Disminución significativamente en más de 5 estaciones la capacidad de la organización para llevar a cabo su misión principal	Generación de multas entre el 3% y 7% del valor del contrato y/o afectación nacional – Evaluación de desempeño de contrato en nivel No Satisfactorio
Grave (G)	25	Pérdida temporal de una o más capacidades significativas dentro de la organización en más de 2 estación	Afectación regional/ 1 operadora
Leve (L)	10	la pérdida de una o más capacidades de la organización 1 estación	Afectación local / 1 estación

Nota: Elaboración propia, basado en el formato Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

## B. NIVEL DE RIESGO

Los resultados de las Tablas NP y NC se combinan en la siguiente Tabla para obtener el nivel de riesgo, el cual se interpreta de acuerdo con Nivel de Riesgo  $NR=NP \times NC$

Tabla 12 Matriz de nivel de riesgo

Nivel de Riesgo $NR=NP \times NC$		Nivel de Probabilidad (NP)			
		40-24	20-10	8-6	4-1
Nivel de consecuencias (NC)	100	I 4000-2400	I 2000-1200	I 800-600	II 400-200
	60	I 2400-1440	I 1200-600	II 480-360	II 200 III 120
	25	I 1000-600	II 500-250	II 200-150	III 100-50
	10	II 400-240	II 200 III 100	III 80-60	III 40 IV -10

Nota: Tomado de Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

El Significado del nivel de riesgo se puede establecer bajo los siguientes criterios:

Tabla 13 Significado de nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Valor NR	Descripción de acción	Significado riesgo
I (1)	4000-600	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Corrección Urgente	No Tolerable
II (2)	500-150	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato. suspenda actividades si el NR > o igual de 360.	Tolerable con control específico
III (3)	120-40	Mejorar si es posible. Sería conveniente justificar la intervención y su rentabilidad.	Tolerable con control específico
IV (4)	10-20	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que es riesgo aun es aceptable.	Aceptable

Nota: Tomado y ajustado de Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

## 6.6 VALORACIÓN DE RIESGO

Citando el numeral 6.4.4 Valoración del riesgo de la norma ISO31000; El propósito de la valoración del riesgo es apoyar a la toma de decisiones. La valoración del riesgo implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecidos para determinar cuándo se requiere una acción adicional. Esto puede conducir a una decisión de:

- no hacer nada más;
- considerar opciones para el tratamiento del riesgo;
- realizar un análisis adicional para comprender mejor el riesgo;
- mantener los controles existentes;
- reconsiderar los objetivos.

Las decisiones deberían tener en cuenta un contexto más amplio y las consecuencias reales y percibidas por las partes interesadas externas e internas.

La valoración de riesgos se realiza basados en formato del CCSO: SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3.

Tabla 14 Matriz propuesta para valoración de riesgos reputacionales y de conocimiento

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y VALORACIÓN DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES</b>		Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3 Fecha: 30.08.2020
<b>Matriz por proponer</b>	Actividad: ejecución de contrato	
<b>Lugar/sitio:</b>	Administrativos	<b>Proceso:</b> Administrativos

Descripción del peligro (Fuente, Acto o situación)	Clasificación	Consecuencias o Efectos posibles	Controles existentes	Valoración del riesgo	Evaluación riesgo				Nv. Riesgo
			En la Fuente, Medio y/o Individuo		Deficienc	Exposic	Probab	Consec	
Fraude interno	condición reputacional	perdida de dinero mas de 10 millones de pesos	F- salarios competitivos M- Seguimiento continuo	Tolerable con control específico	2	1	Bajo	100	2
Relaciones con empresas o personas involucradas en actos delictivos	condición reputacional	problemas legales ( involucramiento en listas Clinton), pérdida de credibilidad (exclusión de 1 o más procesos licitatorio)	M- Análisis de seguridad en el proceso de contratación M- consulta de socios	Tolerable con control específico	2	1	Bajo	100	2
Mala calidad del servicio	condición reputacional	generación de multas mayores a 1% del contrato, no renovación de contratos, mala calificación de desempeño (menor al 90%)	M- Gestión Hse M- Seguimiento a indicadores M-Comites F- Capacitación constante	Tolerable	0	2	NR	60	4
Falta ética	condición reputacional	Temas legales con los clientes, incumplimiento de una o más cláusulas de contrato. Violación de clausulas de confidencialidad	M- Capacitación constante (1 vez al mes ) en temas éticos	Tolerable con control específico	2	3	Bajo	60	2

**MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y VALORACIÓN DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES**

Fo.SKf.OMIA.HSEQ.08-02  
Rev.3  
Fecha: 30.08.2020

**Matriz por proponer** Actividad: ejecución de contrato

**Lugar/sitio:** Administrativos **Proceso:** Administrativos

Descripción del peligro (Fuente, Acto o situación)	Clasificación	Consecuencias o Efectos posibles	Controles existentes	Valoración del riesgo	Evaluación riesgo				Nv. Riesgo
			En la Fuente, Medio y/o Individuo		Deficienc	Exposic	Probab	Consec	
Falta de responsabilidad social empresarial	condición reputacional	Incumplimiento de Clausula RSE contractual, paros, incumplimiento de compromisos con la comunidad. Mala calificación de desempeño (menor al 90%)	M- Trabajo social con comunidades M - Trabajo social con los trabajadores M- contratación de mano de obra veredal	Tolerable, mejorar controles	2	2	Bajo	25	3
Falta de capacitación	condición de conocimiento	Fallas que generen indisponibilidad mayor al 6%	M- Plan de capacitaciones	Tolerable, mejorar controles	2	2	Bajo	25	3
Perdida de conocimiento por rotación de personal	condición de conocimiento	tardanza en la curva de aprendizaje ( mayor a 3 meses), desconocimiento de paso a paso de las actividades o sin conocimiento de la ubicación del conocimiento explicito en la nube	M- Documentos del computador en la nube	Tolerable	2	1	Bajo	10	4

**MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y VALORACIÓN DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES**

Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02  
Rev.3  
Fecha: 30.08.2020

**Matriz por proponer** Actividad: ejecución de contrato

**Lugar/sitio:** Administrativos **Proceso:** Administrativos

Descripción del peligro (Fuente, Acto o situación)	Clasificación	Consecuencias o Efectos posibles	Controles existentes	Valoración del riesgo	Evaluación riesgo				Nv. Riesgo
			En la Fuente, Medio y/o Individuo		Deficienc	Exposic	Probab	Consec	
Procedimientos obsoletos	condición de conocimiento	equivocación en la ejecución de 1 o más trabajos (trabajos incompletos, trabajo de mala calidad rechazados por el cliente)	M- Actualizaciones de acuerdo a ISO9001	Tolerable, mejorar controles	2	1	Bajo	25	3
Conocimiento tácito	condición de conocimiento	desconocimiento en la ejecución de 1 o más actividades, aplicación de paso a paso de forma incorrecta, rechazo del trabajo por el cliente	M- Procedimientos de actividades codificados	Tolerable, mejorar controles	2	2	Bajo	25	3
Conocimiento explicito no disponibles	condición de conocimiento	desconocimiento en la ejecución de 1 o más actividades, aplicación de paso a paso de forma incorrecta, rechazo del trabajo por el cliente	M- Actividades descritas en SAP	Tolerable, mejorar controles	2	4	Bajo	10	3

Nota: Elaboración propia, basado en el formato Fo.SKF.OMIA.HSEQ.08-02 Rev.3

## 7 Discusión

Al inicio de este proceso investigativo, el interés surge de la necesidad de generar valor a través de los activos intangibles que pueden generar o afectar el valor de estos. En la ISO 55001, se basa en análisis de riesgos, para la construcción del Planes estratégico de la gestión de activos (PEGA) y la construcción de los objetivos específicos de la gestión.

Durante la investigación se encuentra diferentes autores que muestran la importancia y generación o pérdida de valor en las industrias por la gestión de los activos de reputación y conocimiento. Siendo estos los escogidos para una empresa de prestación de servicios de mantenimiento.

En el desarrollo de este documento, en la contaste búsqueda de información, se fueron respondiendo las preguntas planteadas en la descripción del problema identificado. La identificación del riesgo en Activos intangibles se realiza de manera cualitativa, pero siguiendo los mismos pasos que sugieren las normas para los activos tangibles.

Se cumplen los pasos de la evaluación de riesgo: identificación, análisis y valoración del riesgo (ISO 31000) y convergiendo con los formatos y procedimiento de la empresa analizada.

La empresa analizada para mantener su sostenibilidad durante el tiempo y generar rentabilidades que permitan la generación de riqueza (para empleados y accionistas), debe contar con un buen reconocimiento de marca que de respaldo a los clientes y genere confianza para la ampliación y/o consecución de los contratos de mantenimiento.

Para la identificación de los riesgos reputacionales y de conocimiento, se tuvo en cuenta las afectaciones que podría dañar a la organización, sus vulnerabilidades y en el estado actual de consolidación que se encuentra la compañía.

Durante la valoración del riesgo pesaron bastante los controles actualmente establecidos por la organización, que a pesar de no tener como tal un análisis para los activos intangibles tratados, si se poseen controles y aseguramientos.

Para realizar la evaluación de riesgos se implementaron las herramientas de la norma ISO 31010 como lo fue la tormenta de ideas para la identificación, la matriz de consecuencia y probabilidad para el análisis y la valoración del riesgo.

## 8 Conclusiones

En un mercado altamente competitivo, las compañías deben buscar la mejora continua y optimización de procesos para la generación de valor. Esta idea de trabajo de grado se enfocó en trabajar sobre los activos intangibles, demostrando que a estos se les puede llevar la gestión para generar los beneficios ofrecidos por la gestión de activos.

Con esta monografía buscamos generar una propuesta que permita al Consorcio SKF- OMIA obtener la evaluación de riesgos reputacionales y de conocimiento para su negocio; teniendo identificados, calificados y ponderados los riesgos actuales, para generar los planes de mitigación lograr la sostenibilidad en el tiempo de la compañía.

Los resultados obtenidos en esta monografía buscan generar en el CCSO la implementación de un proceso consciente y eficiente para la toma de decisiones en búsqueda de la optimización de recursos y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Al analizar la situación de la empresa objeto de este trabajo monográfico, se resalta dentro de la organización la importancia que tiene para sus directivos los activos intangibles como diferenciadores, generadores de valor y de ventajas competitivas.

Con el análisis propuesto se tiene como resultado una priorización que permita la correcta gestión de recursos.

La identificación del riesgo en Activos intangibles se realiza de manera cualitativa, pero siguiendo los mismos pasos que sugieren las normas para los activos tangibles.

Se cumplen los pasos de la evaluación de riesgo: identificación, análisis y valoración del riesgo (ISO 31000) y convergiendo con los formatos y procedimiento de la empresa analizada. Para la

identificación de los riesgos reputacionales y de conocimiento, se tuvo en cuenta las afectaciones que podría dañar a la organización, sus vulnerabilidades y en el estado actual de consolidación que se encuentra la compañía.

Durante la valoración del riesgo pesaron bastante los controles actualmente establecidos por la organización, que a pesar de no tener como tal un análisis para los activos intangibles tratados, si se poseen controles y aseguramientos.

Las empresas prestadoras de servicios en general, cuyos activos son tanto tangibles o intangibles, se les puede realizar la gestión de activos cumpliendo los pasos de las ISO 55501. Lo más importante en la identificación de aquellos activos que son prioritarios en la organización y sobre los cuales recae la generación de valor.

Trabajar bajo matrices de riesgo, es un excelente mecanismo para la gestión y evaluación de rasgos de cualquier tipo de activo y empresa, ya que muestra de manera clara un modelo de eficiencia y supervisión, monitoreo y control.

Toda empresa que esta preparada para la gestión de riesgo, tiene la posibilidad de reaccionar con una hoja de ruta establecida en caso de la materialización; esto puede generar las diferencia en el enfrentamiento de crisis, entre empresas sostenibles y empresas que pierden su valor hasta llegar a la quiebra.

## **9 Recomendaciones**

La empresa analizada para mantener su sostenibilidad durante el tiempo y generar rentabilidades que permitan la generación de riqueza (para empleados y accionistas), debe contar con un buen reconocimiento de marca que de respaldo a los clientes y genere confianza para la ampliación y/o consecución de los contratos de mantenimiento.

Se recomiendo al CCSO implementar el plan de gestión de activos para la generación de beneficios y su integración con las demás normas.

Será material de la implementación, la generación de los controles específicos para la mitigación de los riesgos de reputación y el conocimiento

La matriz propuesta debe ser validada después de la implementación y sus controles, por ser el primer acercamiento puede ser susceptibles a cambios de acuerdo con el crecimiento y las necesidades de la compañía.

Se recomendó a los profesionales encargados de la gestión de activos, abrir la gestión a todo tipo de activos, para ampliar el panorama y evitar un posible detrimento de valor de la compañía.

### Referencias

- Alba Herrera, J., & Jimenez, O. (2021). *Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC- ISO 30401:20199*. Obtenido de Signos, investigación en sistemas de gestión 13(2): <http://doi.org/10.15332/24631140.6672>
- Amendola, L. (2011). *La madurez como factor de éxito en la Gestión Integral de activos físicos*. Obtenido de Asset Management PAS 55: <http://www.mantenimientomundial.com/notas/Factor-PAS55.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (Tercera ed.)*. México DF: McGraw Hill.
- Cressey, D. (1961). *The Prison: Studies in Institutional Organization and Change New York*. Holt.
- Depool, T. (05 de marzo de 2019). *Nuevos fundamentos para la implementación de la gestión de activos (ISO 55002:2018) [Archivo de video]*. Obtenido de PMM Business School escuela de formación: <https://www.youtube.com/watch?v=xbCbKGaUsZU>
- Durlacher, D. (Septiembre de 2009). Gestionando el riesgo reputacional. PRICE WATERHOUSE COOPERS.
- EALDE. (23 de diciembre de 2019). *7 tipos de fraude interno y cómo prevenirlos en las empresas*. Obtenido de EALDE.COM: <https://www.ealde.es/tipos-fraude-interno-empresas/>
- EALDE. (16 de junio de 2021). *EALDE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de Cómo gestionar y mitigar el riesgo reputacional en las organizaciones: <https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-reputacional/>

García Abad, G. (14 de mayo de 2020). *Sage experience*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/activos-intangibles-ayudar-empresa/>

Gómez Correa, O. (2016). Gestión del riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos . *trabajo de grado*. Medellin, Colombia: EAFIT.

IFRS Foundation. (2020). Las Normas NIIF® Ilustradas.

ISO 30401. (2018). *Gestión del conocimiento* .

ISO 31000. (2018). *Gestión de riesgo- Directrices*.

ISO 55000. (2014). *Gestión de activos - Resumen, principios y terminología*. Organización Internacional de Normalización .

ISO 55001. (2014). *Gestión de activos - Sistemas de gestión -Requerimientos*. Organización Internacional de Normalización .

Isotols excellence. (22 de agosto de 2019). Blog calidad y excelencia. La gestión de riesgos reputacionales en las organizaciones.

Lizarzaburu, E., & del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista Gloablización, competitividad y gobernabilidad GEORGETOWN UNIVERSITY GCG*, 42-65.

Massingham, P. (2010). Knowledge risk management:. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 464-485.

Medina, R. (2021). *La gestión eficiente del conocimiento como un activo intangible, es clave para cualquier organización*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-conocimiento->

unos-de-los-activos-mas-importantes-robinson-  
jos%25C3%25A9/?trackingId=G1ya0hD2U3mqdCoij8p40A%3D%3D

Nch- ISO 31010. (2013). *Norma chilena- Gestión de riesgo-Técnicas de evaluación de riesgo*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Mexico: Oxford.

Ruiz Mercader, J., Martínez León, I., & Ruiz Santos, C. (2001). CONOCIMIENTO EXPLÍCITO EN PYMEs. España: XI Congreso Nacional de ACEDE.

Serna Jaramillo, C. (2011). *Cómo prevenir el riesgo de lavado de activos (LA) y financiación del terrorismo (FT) en tu empresa*. Bogotá Emprende.

Vallejo-Alonso, B., García-Merino, J., & Arregui-Ayastuy, G. (2015). Motives for Financial Valuation of Intangibles and BusinessPerformance in SMEs. Innovar.

Vieira, C. (2015). *Código de Ética mucho más que buenas intenciones*. Lima: Imagen Ediciones.