P

ara culminar esta rapidísima revisión de los elementos de un sistema de administración de riesgos armónico con la concepción de control interno propuesta por COSO, nos referimos ahora a la supervisión, que algunos traducen como monitoreo.

En las más grandes empresas, el software no permite hacer operaciones si se omite un dato o se introducen informes inconsistentes. Esto constituye una poderosísima forma de control, que requiere periódicas comprobaciones sobre el funcionamiento de la herramienta y, de acuerdo con las observaciones, varios ajustes para aumentar su efectividad. La contrapartida de esta estrategia es que imposibilita el uso del buen juicio por parte de los funcionarios, quienes no tienen manera de eludir el programa de computación. Otro gran problema es que los operarios aprenden a engañar el programa mediante la introducción de datos que se estiman como correctos, aunque no lo sean. De ahí que muchas veces lo que dicen los registros sea incoherente.

También en las empresas grandes es común encontrar auditorías internas que supervisan las distintas partes de la empresa. En muchas empresas se encuentran varios auditores especializados, por ejemplo, los de comprobación de características fisicoquímicas en las industrias o los de verificación de la aplicación de normas ISO. Su calidad depende de la competencia del personal, de sus estándares éticos y técnicos y de su debido cuidado.

En empresas medianas y pequeñas, la supervisión se logra fundamentalmente mediante revisiones. Muchas acciones son sometidas a autorizaciones de personas con mayor responsabilidad.

De acuerdo con la doctrina de calidad total, cada persona debe asegurarse de hacer las cosas bien, de manera que las cosas empiezan por las auto revisiones.

Se trata de reforzar las conductas correctas como de enmendar las desviaciones. Se aprende de todo lo que se observa y se introducen mejoras.

La doctrina jurídica ha desarrollado mucho el criterio de responsabilidad *in vigilando*. Pocos son los controlantes que ejercen una adecuada vigilancia sobre los administradores y muy reducido el tiempo que estos dedican a estas tareas, limitándose a preguntar si sus órdenes se han cumplido y cuál ha sido el resultado obtenido.

Siempre hay errores. Pero tienden a ser de poca importancia, cuando el personal es muy competente, incluyendo estar actualizado. Cuando se rompe la integridad, de poco valen los modos de supervisión y, en general, el control interno. Mientras muchos funcionarios, que ni siquiera son aficionados de estas disciplinas, piensan que todo se trata de estar encima de los demás, en la realidad los esfuerzos desde la selección hasta el final de la relación por fomentar la integridad, la lealtad, la pertenencia y por reconocer y estimular el buen trabajo, suelen ser mucho más eficaces.

*Hernando Bermúdez Gómez*