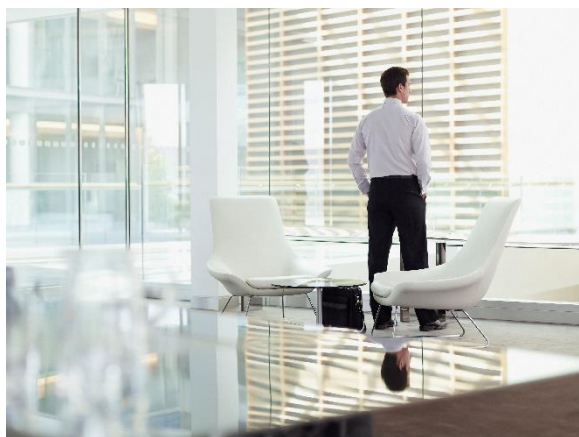


El Control Interno y el Factor Humano

Autor: Carlos Alberto Barrios, asociado a Moore Stephens Madrid.

Blog: <http://notas-del-consultor.blogspot.com>

El **control interno** como hemos ya expresado en diferentes artículos y publicaciones, es una **actividad relacionada a la buena práctica gerencial** y que **debe contar con el patrocinio y participación directa del más elevado nivel jerárquico** así como de sus **empleados y colaboradores** de la organización, ya que no podemos esperar que una empresa cumpla con los objetivos del control interno y del Compliance y que estos sean incumplidos por el personal encargado de patrocinarlo, de promoverlo, de implementarlo o de ejecutarlo.



Es por lo tanto **el factor humano crucial** en la implementación de cualquier modelo de riesgo o de gestión empresarial, ya que los controles en un gran porcentaje son desarrollados y controlados por personas.

Los controles automatizados dependiendo de la organización **están limitados en muchos casos a complejos procesos productivos**, donde sistemas computarizados controlan mezclas, temperaturas, dosificaciones, rutas de transporte y despacho por obsolescencia, **sin**

prácticamente intervención humana; así como administrativamente muchos sistemas de gestión empresarial controlan accesos a opciones de aprobación o cambios de límites de crédito o de emisión de órdenes de compra o venta.

Sin embargo, **el factor humano puede afectar la eficiencia y validez del control**, por ejemplo, dividiendo una orden de compra restringida por su cuantía, en dos órdenes al mismo proveedor y al mismo producto; o usando la contraseña de acceso de un tercero para aprobar una orden de venta o de compra, o una transferencia de pago. En estos casos el control fue ineficiente porque el objeto del control que era limitar la compra o la venta fue “engañado”, fue reconducido violando el control.

Es por esta razón que **el factor humano es crucial en los proyectos de control interno**, porque éstos serán los que concluyentemente nos permitirán aseverar que el control es operativo y funciona adecuadamente como fue establecido. Es por esta razón que no podemos aseverar que porque exista un control éste indefectiblemente funciona con el propósito con el que fue diseñado; este debe ser probado, evidenciado y sustanciado.

Adicionalmente al factor humano como elemento ejecutante del control, tendríamos aquellos controles internos que están relacionados directamente a la gestión del recurso humano como unidad estratégica de apoyo en la gestión empresarial.

Recordemos que un **adecuado control interno** instrumentalizado en las actividades de control, debe fluir entre **cuatro objetivos primarios: estratégico, operacional, financiero y de cumplimiento**.

En este orden de ideas tendríamos aquellas actividades de control propias relacionadas al objetivo estratégico; por ejemplo los controles relacionados a altas y bajas de personal, prácticas de evaluación de desempeño y cumplimiento de objetivos, conflictos de intereses, normas de conducta y valores éticos corporativos, normas sobre trato y discriminación, sanciones por incumplimiento,

cumplimiento de normas operacionales entre otros.

Decimos que transcurren dentro de la capa estratégica porque **se sustentan en políticas y normas dictadas por el más alto nivel organizacional**, donde se exponen las pautas que permitirán crear las bases para su posterior operacionalización.

Operacionalmente **la organización definirá una serie de actividades de control para instrumentalizar esos controles estratégicos**; por ejemplo en el caso de las normas de evaluación de desempeño: se deberá garantizar que semestralmente cada gerente deberá entregar un informe de evaluación de las actividades y tareas de sus supervisados, que la misma debe ser revisada, firmada por estos y entregada a la Administración de RRHH para su cualificación, custodia y control; o que todos los empleados deben firmar cláusulas donde se comprometen a no divulgar información confidencial o que garantizan que no tienen relaciones directas con clientes o proveedores, etc.

Post original: <http://notas-del-consultor.blogspot.com/2017/06/el-control-interno-y-el-factor-humano.html>