

REPUBLICA DE COLOMBIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



CONTROL INTERNO, OFICINA INTERIOR

POR  
GUZMÁN LILA MARÍA  
GARCÍA DIANA MARÍA

TUTOR  
LUZ MERY GUEVARA CHACÓN  
DOCENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2012

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
EL AUTOCONTROL EN EL SER HUMANO.....	6
EL AUTOCONTROL EN LA ORGANIZACIÓN.....	10
EL AUTOCONTROL: ALIADO DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO....	20
REFERENCIAS.....	23

## INTRODUCCIÓN

El control surge de la desconfianza del hombre por el hombre; ha sido una necesidad en el ser humano desde tiempos inmemoriales, prueba de ello son los grandes avances en la invención y diseño de sistemas, primero rudimentarios y cada vez más evolucionados, que han surgido para poder controlar el entorno. La función del control proporciona información útil en relación a como han sido obtenidos los resultados, si lo que hemos planificado, organizado, coordinado y ejecutado ha funcionado según lo previsto, o por el contrario, ha sufrido desviaciones permitiéndonos en este último caso, establecer medidas correctivas para retomar el rumbo. Pero ¿Qué es el control? Según La Real Academia de la Lengua Española (2001), control significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia o a la regulación manual o automática sobre un sistema. Partiendo de estas definiciones, podemos decir que el control interno es la inspección que ejerce un ente dentro de la organización para verificar que los procesos funcionen acorde a lo planeado.

El control interno en Colombia tiene un largo recorrido legal, pero a partir de la constitución del 91, se consolida como un elemento de gran importancia y obligatoriedad dentro de la empresa pública, inicialmente, para luego ingresar a las organizaciones privadas como un plus en la optimización de su gestión, ocupándose de la fiscalización de los procesos operativos y contables que pueden afectar el sano funcionamiento de la entidad.

El control interno procura la verificación del cumplimiento de los objetivos organizacionales; para ello en las entidades públicas y privadas se implementó la oficina de control interno como elemento asesor, evaluador y dinamizador del sistema, con funciones específicas como la valoración de riesgos, acompañamiento y asesoría en la implementación del sistema, evaluación y

seguimiento, relación con entes externos y el fomento de la cultura del autocontrol; sin embargo a pesar de tener claramente establecido su cometido, en algunas oportunidades, esta oficina, se centra en resolver aspectos de la organización que, a pesar de ser importantes, no tienen un gran peso en el cumplimiento de los objetivos institucionales; esta situación obliga a que la oficina de control interno se aparte un poco de su real objetivo.

Lo anterior se puede atribuir a que los funcionarios de las instituciones, públicas o privadas, no tienen la capacidad de realizar su trabajo correctamente, sino se encuentran bajo una estricta supervisión, convirtiendo a la oficina de control interno en vigilante de personas o áreas particulares, desvirtuando así su naturaleza y desencadenando un clima organizacional, enfocado en el miedo y la opresión.

¿Por qué cuesta tanto hacer lo que se tiene que hacer sin supervisión?  
¿Son claras las funciones de los empleados en su puesto de trabajo? ¿Por qué simulamos trabajar cuando no estamos haciendo nada? ¿Por qué es necesaria la vigilancia? ¿Por qué buscamos excusas para justificar nuestra ineficiencia?

La cultura de control fundamentada en el autocontrol, podría replantear la función de la oficina de control interno dentro de las organizaciones, restándole funciones de carácter policivo y centrándose en aspectos más representativos para la organización, como el cumplimiento de los objetivos institucionales y la verificación de la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Esto siempre y cuando se garantice que, como parte de la implementación del sistema de control interno en la institución, el autocontrol será el eje central de los diferentes programas de capacitación, inducción y reinducción de la empresa; asignando al empleado, o al aspirante, la responsabilidad de la correcta ejecución de sus funciones, como parte del desarrollo integral de la empresa. Para asegurarse que todos los funcionarios al interior de ésta, sean responsables; es imprescindible que conozcan los objetivos de la misma.

El presente ensayo pretende hacer un breve recorrido que desencadene en una propuesta de desarrollo de cultura de autocontrol en la organización; para ello se inicia haciendo un acercamiento teórico por el autocontrol en el ser humano, desde la perspectiva psicológica, social y biológica; introduciendo los elementos de motivación como parte del condicionamiento de las respuestas de la persona. Luego se trabajará el autocontrol desde la organización y por último, se planteará cómo una cultura de autocontrol podría replantear la función, de la oficina de control interno en la institución.

Antes de empezar quisiéramos señalar brevemente el papel del autocontrol en el sistema de control. El autocontrol no es sólo una palabra de moda en el lenguaje empresarial, es la habilidad que da sentido al control mismo. Se puede establecer los puntos de control de los procesos y realizar el mapa de riesgos de la empresa, pero lo que verdaderamente consolida al control como un sistema; es el autocontrol; la capacidad de vigilancia autónoma para asegurar la máxima respuesta posible de los procesos. De nada sirve contratar grandes firmas, para que realicen todo el levantamiento de los procesos de la empresa; cuando no tengo al interior de las organizaciones, el personal dispuesto y comprometido, a cumplir efectivamente con las actividades asignadas. Es decir; de nada me sirve el sistema de control, si quien lo aplica, no lo hace de forma confiable y, valga decirlo, comprometida.

Como lo señala Granda (2009) “La esencia del control, es el individuo mismo” (Pag 23). Pero el autocontrol, como lo veremos a continuación, es una habilidad que se desarrolla a medida que el ser humano madura y se compromete con sus acciones, haciéndose responsable de las mismas. Desde la empresa esta condición de autocontrol se van dando a medida que la relación entre organización y empleado sea recíproca, y contribuya al mejoramiento de las condiciones de ambas partes.

## EL AUTOCONTROL EN EL SER HUMANO

Uno de los grandes retos del ser humano ha sido el controlar sus emociones; sortear las situaciones difíciles, en las cuales se ve involucrado en su diario vivir, saber cuándo frenar y acelerar en el momento oportuno, con prudencia, firmeza y mesura, sin peligro para los demás; esto requiere de un alto grado de autocontrol. Esta es una habilidad a la que sólo es posible acceder por dos vías obligadas: la autoconocimiento y el autodomínio mental.

El autoconocimiento o conocerse a sí mismos es una tarea que deberá estar presente siempre y en todas las edades del ser. Para emprender este viaje por nuestro propio yo, se deberá ser realista y objetivo, ya que ¿Quién podría conocernos mejor, sino nosotros mismos?; es así como podremos identificar y dar atención a nuestras aptitudes más relevantes, aquellas que nos permitan arraigar unas bases solidas que nos estructuraran una firme autoestima, que nos impulse a la acción y realización de nuestros mejores deseos, de nuestros ideales.

Tom Savage (1999) menciona que en el ser humano, existen infinitas posibilidades de perfección, aptitudes y cualidades que han de ser despertadas y cultivadas al más elevado grado de perfección. Siendo así deberemos emprender la exploración de nuestras posibilidades y formulamos preguntas que nos cuestionen y lleven a la reflexión; pero una reflexión activa, dinámica y positiva, que nos sirva de estímulo para mantener un esfuerzo bien orientado, perseverante y entusiasta para el perfeccionamiento de nosotros mismos y de las actividades que emprendamos. Es precisamente la toma de conciencia de lo que somos y de nuestras más preciadas y relevantes aptitudes lo que potenciará nuestro esfuerzo y disposición para la lucha, alentándonos a apuntar bien alto en la dirección segura de lo que debemos ser. El conocimiento de nosotros mismos, nos permitirá averiguar lo que podemos llegar a ser, sin perder la referencia y la guía de lo que debemos ser, de nuestros ideales.

Dentro del autoanálisis emprendido, es necesario saber que el no conocernos bien, está dado por que eludimos en lo posible mirar a nuestro interior y enfrentarnos a nuestra propia realidad. Navarro (2010) señala que la esencia misma del ser humano le lleva a buscar mecanismos de defensa, disculpa y autoengaño, que le permita mantenerse en un estado cómodo y apacible (zona de confort); pero es dicho estado el que nos deja expuestos a un riesgo mayor de vulnerabilidad y manipulación mental del entorno. Las circunstancias dadas por el ambiente en el que nos desarrollamos, con las que somos puestos a pruebas diariamente, no nos permiten llegar a nuestro propio conocimiento; es necesario enfrentarnos con nosotros mismos y hacernos partícipes y activos del proceso de perfeccionamiento por medio del autoconocimiento.

Por otra parte, el autodomínio mental, nos va a conducir al dominio de nuestros actos; vimos en la vía anterior, que el primer objetivo que nos hemos de proponer para el logro de un perfecto autocontrol, es conocernos a nosotros mismos mediante la introspección y la reflexión retrospectiva sobre nuestra realidad, nuestras aptitudes y valores. La segunda condición para el autocontrol es el dominio de sí mismo, de la impulsividad y de la tensión mediante el autodomínio mental. Los actos de autodomínio mental por los que dirigimos nuestros pensamientos de forma positiva y saludable hemos de convertirlos en hábitos, en actitud serena que facilite el control de los impulsos, la ponderación, la reflexión y la calma. Pensar bien antes de hablar y obrar, sin exaltación y sin permitir que la sobreexcitación de los impulsos y sentimientos nos haga perder el control sobre nuestras palabras y acciones es un objetivo imprescindible para todo ser humano que aspire a la felicidad y al equilibrio mental y psíquico, (Savage, 1999).

Es fundamental ser conscientes que todo aquello que digamos o hagamos de manera impulsiva e irreflexiva, está condenado al fracaso y nos perjudicará en mayor o menor medida a futuro. Por tanto, habituarnos a encarar las cosas con reflexión, calma y serenidad de juicio, debe ser una actividad inherente a nuestra forma de vida.

Más allá del autocontrol alcanzado por medio del autoconocimiento y el autodomínio mental, es necesario no desconocer que somos seres humanos vivos y que nuestra naturaleza biológica está conformada por un sistema de nervios que transmiten y reciben mensajes, que funciona de manera automática con una red de impulsos que cambia constantemente. Entonces, podemos observar que el ser humano integral, no es racionalidad y pensamiento; en él está fuertemente arraigada su esencia biológica y con ella sus impulsos y emociones; y es entonces desde aquí desde donde el proceso de autocontrol tiene sus inicios.

Debido a la importancia del proceso biológico del ser humano en el desarrollo del autocontrol, hemos decidido mencionar brevemente qué es lo que sucede al interior de la persona, como parte de nuestro autoconocimiento y como herramienta del autodomínio. Existen glándulas que segregan fluidos que se incorporan a la sangre y estos fluidos causan reacciones similares a las que provocarían los impulsos nerviosos. El más importante de estos compuestos es la adrenalina; que prepara todo el cuerpo para la acción ante momentos de peligro. Los efectos de la adrenalina en dosis adecuadas son muy necesarios y beneficiosos. Pero el problema está cuando la cantidad de adrenalina segregada es habitualmente excesiva o en momentos inadecuados, aunque sólo sea de vez en cuando. Los estados de ansiedad, los ataques de ira y violencia incontrolado, las tensiones, etcétera, pueden reducirse a un grupo de síntomas físicos causados por un exceso de adrenalina (Bornas, 2005).

Actualmente no hay antídoto químico que neutralice la acción de la adrenalina. Estamos ante un problema de origen psicológico, un estado emocional con manifestaciones físicas que sólo puede ser contrarrestado con el dominio de sí mismo o la habilidad por controlar nuestras palabras y acciones y saber encarar con calma y serenidad las situaciones difíciles, esto no es otra cosa que ser capaces de auto controlarnos.

Esta no es habilidad que surja de la noche a la mañana. Desde el nacimiento el ser humano emprende un largo camino de aprendizaje, experiencia y madurez. A través de este recorrido, la persona va desarrollando aptitudes, habilidades y destrezas, que le permiten racionalizar su comportamiento y controlar sus emociones; este conjunto de habilidades y aptitudes se conoce hoy en día como inteligencia emocional; y es tanto, o más valioso al interior de las empresas, que la capacitación profesional. Las organizaciones modernas no solo necesitan profesionales en el dominio de diferentes áreas, sino que requieren personas aptas y capaces de trabajar en comunidad y de sortear las situaciones que diariamente se puedan presentar.

Daniel Goleman (1995), gran exponente del concepto de inteligencia emocional, la define como una habilidad, caracterizada por la adecuada gestión de las emociones propias y ajenas. Cuando hablamos de gestión hacemos referencia a que el individuo con inteligencia emocional es capaz de comprender la naturaleza de sus propias emociones, conocer el origen de las mismas, expresarlas o controlarlas en función de las exigencias situacionales e incluso predecir sus propios sentimientos. Estas habilidades no se limitan a uno mismo, sino que la inteligencia emocional también requiere la comprensión y el reconocimiento de las emociones de los demás. Por tanto, somos emocionalmente inteligentes cuando inhibimos o expresamos nuestros sentimientos en función de las circunstancias; reconocemos las emociones de otros o escuchamos a los demás e intentamos comprenderles.

En efecto, ser emocionalmente inteligente es eso y todas aquellas conductas y actitudes cuyo objetivo sea el de gestionar en forma adecuada nuestras emociones para dar respuesta a las demandas externas. La inteligencia emocional engloba conceptos tradicionales como liderazgo, autocontrol o empatía. La inteligencia general o cociente intelectual desempeña un papel secundario con respecto a la inteligencia emocional, a la hora de determinar el rendimiento laboral adecuado o el éxito profesional. Es decir, nuestros éxitos dependerán en mayor medida de nuestras competencias emocionales que de nuestra inteligencia general. Nuestro éxito en la vida no va a depender exclusivamente de nuestro grado de inteligencia general.

El surgimiento del concepto de inteligencia emocional nos ha permitido que tomemos mayor conciencia de la importancia de entender y gestionar nuestras emociones, con el fin de mejorar las relaciones con nosotros mismos y con los demás. Es así que la correcta utilización de las aptitudes y talentos humanos enfocados en la mejora de las relaciones interpersonales, nos permitirán enfrentarnos a situaciones de tensión y estrés, permitiéndonos tomar decisiones inteligentes para afrontarlas, una persona que es capaz de decir no a sus impulsos, concentrarse para encontrar soluciones o terminar trabajos asignados y mantener la calma ante situaciones extremas; tienen una gran ventaja en comparación a quienes se entregan a la irracionalidad de sus impulsos.

## **EL AUTOCONTROL EN LA ORGANIZACIÓN**

Habiendo aclarado conceptos básicos en relación al autocontrol en el ser humano, pasemos ahora a revisar la importancia del autocontrol en la organización y la forma en que se puede desarrollar en los empleados de la empresa. Antes de entrar en materia vale señalar que no se puede calificar el nivel de autocontrol que tiene un empleado cuando no tiene autonomía sobre el desarrollo de sus funciones.

A este respecto Blanchard (2004), desarrolla un modelo empresarial; que, a pesar de no hablar explícitamente de autocontrol, plantea una metodología para mejorar el desempeño organizacional. Si la revisamos cuidadosamente, esta metodología no es otra cosa que una propuesta para el desarrollo del autocontrol en los equipos de trabajo de la institución; desarrollado a partir de facultar a los empleados para que sean ellos quienes impulsen los procesos en las organizaciones.

Puede ser que se escuche sencillo, sin embargo, facultar es un proceso que requiere de esfuerzo tanto de la organización, como por parte del empleado; pero que si se logra llevar exitosamente, puede motivar la generación de una cultura organizacional amable y auto controlada.

El proceso de facultar al empleado inicia compartiendo información con él. Muchas organizaciones sobrevaloran la confidencialidad de la información, al punto, que los funcionarios únicamente conocen, lo estrictamente necesario para desarrollar sus labores. Compartir la información relevante de la institución, permite que los empleados ubiquen su papel dentro de la cadena de valor de la empresa y puedan asignar un nivel de importancia a sus funciones, en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Adicional a esto, logra generar en el empleado un sentimiento de confianza, que a la larga se verá retribuido con trabajo de calidad.

Los pasos siguientes para facultar al empleado se centran en el desarrollo de la autonomía, primero creando un ambiente en el cual el empleado pueda desarrollar libremente su trabajo dentro de las fronteras que se establecen para ello y que están dinamizadas por las metas y propósitos del trabajo de cada funcionario; aquí se debe dar libertad a los empleados para que dentro de los límites establecidos por la empresa, puedan desarrollar su autonomía y asumir las responsabilidades de su trabajo. Y por último respaldando equipos auto dirigidos, apuntando a que los grupos de trabajo de la empresa, estén conformados por personas capaces de ser autónomas en el desarrollo de sus funciones; siendo conscientes de la correcta realización de su trabajo. En esto radica la importancia del autocontrol, mi trabajo es bueno en la medida en que yo mismo lo regule, no dependiendo de circunstancias externas que acostumbramos convertir en excusas. (Blanchard, 2004)

Un conocido ensayo escrito por Hubbard, E, (1899) "Carta a Garcia"; hace una fuerte crítica al conformismo y a la pereza que demuestran los empleados en la empresa, cuando no son capaces de hacer más de lo que se les ha sido asignado en sus funciones. Este ensayo hace un llamado a desarrollar la iniciativa, que define como, *hacer lo que se debe hacer, bien*

*hecho y sin que nadie lo mande*; este concepto se corresponde muy de cerca con lo que hemos desarrollado a la largo de este ensayo, como concepto de autocontrol; claro que cabría añadir “y sin que nadie lo vigile”

Todo el desarrollo teórico realizado hasta el momento no garantiza el adecuado funcionamiento de los procesos, ni la generación inmediata de cultura de autocontrol, pero es un paso importante, así como lo es proveer al empleado de entrenamiento y capacitación, para que desempeñe sus funciones correctamente y según las políticas institucionales, ya que a pesar de la experiencia laboral que haya tenido a lo largo de su vida, cada empresa tiene sus propias características de operación que hay que socializar al empleado, para que pueda conocer desde el principio, cuáles son las *reglas de juego* particulares de la organización.

Las dificultades en este proceso deben verse como oportunidades permanentes de mejora. Es fundamental tener claro desde el principio que este es un trabajo de constancia y que los resultados son a mediano y largo plazo; si se invierte tiempo y esfuerzos esperando resultados inmediatos y exitosos, lo único que se encontrará en el camino es impaciencia y decepción.

Mientras el empleado tenga el conocimiento de las metas de la organización, de cuáles son sus funciones para aportar a las mismas y se encuentre capacitado para realizarlas, el desarrollo de la cultura organizacional de autocontrol tendría que ser un éxito. Sin embargo, como se mencionó en el primer capítulo, el autocontrol es una actitud del ser humano que marca su comportamiento frente a la realidad y se da en el desarrollo de su inteligencia emocional; por este motivo no puede imponerse, ni reglamentarse; pero si cultivarse; por ejemplo, hacer responsable al empleado de sus procesos y decisiones lo hace más consiente y autónomo de su desempeño.

¿Cómo podemos garantizar el desarrollo del funcionario autónomo? Para responder esta pregunta es necesario eliminar la palabra garantizar; dentro de las organizaciones trabajamos con seres humanos que tienen formas de ser, de actuar y de reaccionar diferentes y cambiantes. No siempre nos

hemos comportado de la misma forma y muy seguramente, la forma en que nos comportamos hoy, no permanecerá hasta la muerte; las experiencias, la madurez, el aprendizaje y la cultura, dejan su huella indeleble en lo más profundo del ser humano. Por eso a medida que crecemos y nos desarrollamos vamos modificando nuestros hábitos, nuestra forma de pensar y nuestra forma de actuar, lo que hace que el ser humano sea impredecible. Pese a ello, hay un elemento ante el cual el ser humano independientemente de la etapa de la vida en la que se encuentre, siempre va a reaccionar de manera positiva: *la motivación*.

Motivación y emoción provienen de la misma raíz latina que significa mover. Granda (2009), la define como la energía vital que mueve al ser humano; se encuentra estrechamente relacionada con la voluntad y el interés, con lo que desea y lo que necesita el ser humano; por eso es una fuerza poderosa que se puede aprovechar en el desarrollo organizacional de la empresa. Un empleado motivado se entusiasma con su trabajo, no particularmente por la tarea realizada, sino por el estado de ánimo que crea mientras trabaja. La motivación no necesariamente proviene de fuentes externas como asignación de recursos económicos, sin demeritar la utilización de los mismos; que es muy válida, como veremos más adelante. La motivación nace de la pasión que la persona siente por realizar sus actividades, ya que estas satisfacen sus expectativas y necesidades.

La motivación se puede clasificar en: motivación intrínseca, que se genera al interior del ser humano a partir de la satisfacción generada por nuestras acciones; y motivación extrínseca relacionada con los factores externos de recompensas y castigos, que a pesar de no ser tan poderosa, también resulta útil. Robinson (2009), señala tres formas de motivar a los empleados al interior de la empresa. La primera se refiere al diseño del puesto de trabajo: tanto el espacio físico, como las funciones asignadas dentro del puesto de trabajo, se deben diseñar de tal forma que se reduzca el esfuerzo del empleado, para que esta economía energética se traduzca en el aumento de la productividad. La segunda, rescata la importancia de la participación de los empleados, aumentando su compromiso, mejorando su desempeño y

generando satisfacción laboral; y la último se refiere a la utilización de recompensas para motivar a los empleados, que pese a no ser un factor determinante de la satisfacción laboral, si es un elemento motivacional.

Entonces, no es suficiente con que el funcionario haya madurado la capacidad de tener autocontrol sobre sus emociones, y este facultado para decir no a sus impulsos irracionales, y pueda pensar claramente frente a situaciones de presión, y que además esté capacitado para realizar las tareas que le han sido asignadas; esto ya es muy bueno. Sin embargo dentro de la organización no va a representar grandes diferencias en relación al desempeño laboral, si no existe una motivación intrínseca en la realización a sus actividades y funciones.

Para aprovechar al máximo la motivación y capacidades del empleado; la empresa puede evaluar analíticamente el perfil del empleado o del aspirante, para que, una vez identificadas las habilidades y aptitudes de la persona, se le asigne un puesto de trabajo que permita obtener el máximo desempeño del trabajador; satisfaciendo las necesidades y expectativas del empleado, así como los requerimientos de la organización. Lo anterior no significa que es el empleador quien debe acogerse al empleado, simplemente se trata de ver en donde puedo obtener el máximo rendimiento de la persona, en función del adecuado desarrollo de la entidad.

Los beneficios que se pretenden a largo plazo con la implementación de la cultura de autocontrol, son básicamente: el cambio del pensamiento individual del empleado, aumentando su satisfacción con el trabajo, comprometiéndose con el logro de los resultados esperados y entrenando la capacidad para la toma de decisiones haciendo más eficiente los procesos, logrando una organización más rentable y de alta calidad. Es ingenuo pensar que en una sociedad permanentemente cambiante como la que vivimos, las metodologías que utilizaron con éxito las organizaciones en el pasado; pueden utilizarse en la actualidad, esperando que los buenos resultados se repitan. Por el contrario, las instituciones deben estar abiertas permanentemente a la

innovación y las buenas ideas; teniendo cuidado de no coartar la creatividad e iniciativa de los empleados con estrategias arcaicas.

La iniciativa y la autonomía deben tener fronteras delimitadas por el direccionamiento estratégico de la empresa. El comportamiento de los funcionarios de la organización debe corresponder no solo a estándares de cumplimiento y productividad; se debe también definir un comportamiento ético empresarial en el cual los valores personales y organizacionales tengan un lugar privilegiado y hagan parte integral de las funciones del empleado.

Con el desarrollo de la plataforma estratégica empresarial como herramienta de gestión, los directivos de la organización enmarcan la ruta y el destino de la institución, en función de su razón social. De igual forma, se definen entre todos los actores implicados, cuáles serán los valores que deben gobernar las acciones del personal de la empresa, esto no es otra cosa que la declaración escrita, del comportamiento que la empresa espera por parte del empleado. Los valores representan las convicciones básicas de que determinado modo de conducta es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o contrario de conducta; una parte significativa de los valores queda determinada en los primeros años de vida del ser humano, proveniente de los padres, profesores y amigos (Robinson, 2009). En relación al desarrollo organizacional que nos concierne, el proceso de selección de personal para la empresa debe enfocarse en que los valores elegidos como institucionales, se correspondan en gran medida con los valores identificados en el aspirante.

A este respecto no vamos a encontrar herramientas infalibles, el fracaso siempre será una opción, pero la apuesta empresarial es reducirlo a su mínima expresión. Permanentemente se afrontan retos, inconvenientes y problemas al interior de las organizaciones; no se puede enfocar la solución de los mismos, en prescindir de los servicios de las personas que se encuentran al frente de lo que identificamos como *cuernos de botella*; antes de esto, se debería identificar con la persona involucrada, cuales son los inconvenientes y posibles soluciones; siempre dándole al funcionario un espacio de autonomía y responsabilidad que lo haga apersonarse del éxito de sus resultados. Apostarle

a la adecuada selección del personal y a un proceso juicioso de inducción, logrará involucrar a las personas que forman parte de la empresa, en una labor unificada para el equipo de trabajo, que a la larga generará los resultados esperados.

Daniel Goleman (1999), nos brinda herramientas desde el proceso de reclutamiento que nos permitirán, llevar a cabo una rigurosa selección de personal, centrados en las habilidades de autocontrol que deberán ser incentivadas y reafirmadas dentro de la organización mediante el adiestramiento. La selección se puede presentar en cuatro dimensiones importantes. La primera es puramente cognitiva: la capacidad de resolver problemas, el razonamiento lógico y la habilidad analítica. Pero, las otras tres reflejan inteligencia emocional, como son: a. Entablar relaciones laborales, ser un jugador de equipo, tener confianza en sí mismo, presencia y estilo; ser empático y saber escuchar; saber convencer *con* una idea; madurez e integridad. b. Llevar las cosas adelante, tener iniciativa, empuje, energía y una sensación de urgencia de obtener resultados; mostrar buen criterio y sentido común; ser independiente; emprendedor e imaginativo; tener potencial de liderazgo. c. Concordancia personal. Tener cualidades de amigo, colega y socio; ser sincero y respetar los propios valores; estar motivado; ser sociable, con *chispa* y sentido del humor; modestia; tener una vida personal plena y actividades fuera de las laborales; entender a la empresa y sus valores.

Existen tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Diariamente se evidencia la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los individuos más eficaces en la organización son emocionalmente inteligentes, dado por la claridad de sus objetivos, la confianza en sí mismos y el poder que tienen de influir positivamente en su equipo de trabajo (Goleman, 1999).

Como hacíamos referencia en el capítulo anterior, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia

emocional, las aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia, son algunas de las características que generan un valor agregado, en las organizaciones modernas y por las cuales estas estarán vigentes en el tiempo. Actualmente se podría decir que está en plena implementación, pero con el tiempo, la inteligencia emocional, será una herramienta que permitirá a las organizaciones trabajar con humanidad y eficacia; determinando aspectos decisivos para la empresa.

Pero en realidad ¿Cómo es una organización dotada de inteligencia emocional? En todo tipo de empresas, el hecho de que se pueden evaluar y mejorar las aptitudes emocionales sugiere otra zona en la que se puede incentivar el desempeño y, por tanto, la competitividad. Lo que se necesita, equivale a una afinación de aptitudes emocionales para la empresa; es decir generar en la empresa un estado emocional (Goleman, 1999).

Aunque parece una idea ilógica teniendo en cuenta que la empresa en sí, está conformada por un conjunto de bienes muebles e inmuebles; las organizaciones aprenden y sienten a través de los individuos que trabajan en ellas. ¿Cómo se puede identificar un estado emocional en la empresa? Pues bien, una manera de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales típicos de quienes trabajan allí. Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común (Navarro, 2010). En demasiadas organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales, apartan nuestra atención de esa dinámica emocional, como si no tuvieran importancia.

Entre los problemas que ocasiona esto, se encuentran las decisiones que desmoralizan; dificultad para manejar la creatividad y tomar decisiones; ignorar el importante valor de la actividad social; incapacidad de motivar, mucho menos inspirar; vacías declaraciones de objetivos; liderazgo según el contexto, pero falta de energías y de impulso; actitudes pesadas y aburridas en vez de espontaneidad; falta de espíritu de equipo; grupos que no funcionan.

Tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son redes de participación. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores, la clave está en *inyectar* entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer. Solamente los trabajadores, que deciden participar, los que se comprometen voluntariamente con sus compañeros, pueden crear una organización exitosa.

Es aquí donde se evidencia el nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización; este nivel, determina el grado en que se realiza su desempeño general. Así como un alto cociente intelectual colectivo en un pequeño grupo de trabajo, depende de que sus integrantes se entrelacen efectivamente, lo mismo ocurre con las organizaciones en su totalidad; las realidades emocionales, sociales y políticas pueden realzar o degradar su potencialidad. Si los integrantes de la empresa no pueden funcionar juntos, si les falta iniciativa, vinculación, o cualquier otra aptitud emocional, la inteligencia colectiva se perjudica.

No obstante, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado, ni un rendimiento más saludable. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. Pero, si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. A futuro, las empresas cuya gente colabore mejor, tendrán una ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más vital.

Para ello la participación en la organización es vital; la gente que se siente parte de una empresa trabaja más duramente, es más leal y entusiasta; alusivo a este tema, Granda (2009) hace un símil entre el desarrollo empresarial y la parábola del jinete y el caballo; cuando un caballo gana una competencia, el premio no es exclusivamente para este; el triunfo no se debe exclusivamente al buen desempeño del ejemplar; el jinete también hace parte de ese triunfo, ya que es él quien dirige y domina los movimientos del caballo. A título personal quisiéramos incluir también el papel fundamental que juega en este triunfo el dueño del caballo, quien se ha esmerado en alimentarlo, fortalecerlo y adiestrarlo para convertirlo en un ganador. Cada una de las

personas que hacen parte del desarrollo de los procesos de la empresa es responsable del éxito o fracaso de la misma.

La teoría general de los sistemas dice que los procesos son conocidos como la forma en que se hacen las cosas a lo largo de la organización, a través de actividades que movilizan insumos, *entradas*; convirtiéndolos en resultados y productos, *salidas*. El funcionamiento empresarial se rige por esta teoría; muchos de los productos o salidas de un departamento, son tomados como insumos, por otro departamento, para desarrollar su proceso; así se va tejiendo una cadena de procesos que finalizan con un producto final que se le entrega al cliente (Granda, 2009).

A este respecto quisiéramos señalar un ejemplo de lo que hemos observado en la experiencia de nuestro quehacer; y que consideramos importante para representar desde la cotidianidad el concepto de autocontrol. Primero que todo, el autocontrol demuestra la madurez y el desarrollo ético del individuo; es una habilidad que se evidencia en todas las facetas de la vida y hasta en los más pequeños detalles. Sin embargo, en muchas organizaciones, el logro de los objetivos se ve obstaculizado por la lucha de poderes; se observa a los diferentes departamentos operando como islas independientes; pese a la madurez profesional que proclaman los funcionarios de grandes entidades, todavía se ve cómo, para demostrar su poderío, algunos departamentos centran su energía en obstaculizar el correcto desarrollo de las actividades, con el único propósito de demeritar el trabajo de las demás áreas. Si cada uno de los departamentos realiza su trabajo bien y a tiempo y tiene listo sus resultados completos y de calidad, al área que los recibe le va a ser más fácil cumplir con su función; haciendo que los procesos sean más eficientes.

Con el desarrollo de la cultura de control basada en el autocontrol esta clase de situaciones no deberían generarse al interior de las empresas, ya que el personal estará enfocado en el cumplimiento de sus funciones, en relación a los objetivos institucionales; y no en relación a la persona que requiere de los resultados. Al interior de la organización no se hacen favores, todos cumplen una función para la cual fueron contratados y por la que reciben una

remuneración. La responsabilidad, calidad y oportunidad de nuestro trabajo, no es negociable.

## **AUTOCONTROL: ALIADO ESTRATÉGICO DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO**

La idea central del presente ensayo radica en replantear el rol de la oficina de control interno dentro de la organización, a tal punto, que se pueda reevaluar la existencia de la misma. En este estado del análisis realizado a través del recorrido teórico, consideramos necesario plantear dos aspectos antes de generar propuestas apresuradas que suenen idealistas.

Primero, en las entidades públicas la oficina de control interno es un requisito legal que no es negociable. Segundo, no podemos dejarnos cegar por la emoción de visualizar una comunidad empresarial utópica en la que todo el personal responda de forma óptima al desarrollo de sus actividades diarias. No olvidemos que la misión de la oficina de control interno va más allá del rol policivo que desarrolla; su plan de trabajo está enfocado en verificar que todos los procesos, apunten al cumplimiento de los objetivos institucionales, verificando, que no hayan factores de riesgo materializados, que comprometan la sostenibilidad de la organización.

Teniendo como punto de partida lo anterior consideramos sano y prudente, desertar de la idea de eliminar la oficina de control interno de la empresa; pero estimamos que, aún es válido reevaluar su papel y retirar de la custodia de la oficina las funciones policivas que tiene a su cargo.

Trabajar el autocontrol en los funcionarios va a generar procesos más eficientes, que pueden ser controlados desde el mismo departamento que los genera; dando autonomía a los equipos de trabajo, para que identifiquen al interior de su proceso, los factores críticos de éxito y deleguen un responsable

para ejercer los controles que se establezcan. Los resultados obtenidos de este ejercicio, deben ser socializados con los integrantes del área; resaltando los aspectos positivos y buscando opciones, para mejorar los inconvenientes que se hayan identificado al interior del proceso, entre todos los miembros del equipo.

Granda (2009) señala que es conveniente darle más importancia a los aspectos ligados al comportamiento del individuo, otorgándole el crédito que se merece, por la adecuada ejecución de las actividades asignadas dentro del proceso; esto, ya que independientemente del sistema de control interno que se haya normalizado en la empresa; el funcionario va a generar controles voluntarios y autónomos, para asegurar el correcto desarrollo de *su* proceso. La cultura que se desarrolle con relación al trabajo al interior de la institución, posee valores implícitos y creencias básicas que determinan actitudes y comportamientos frente al trabajo, capaces de enriquecer o entorpecer la funcionalidad de la organización.

Teniendo a los departamentos trabajando bajo criterios de autonomía y efectividad, la oficina de control interno puede enfocar su atención en los macro procesos y en la sostenibilidad de la organización; recobrando su naturaleza inicial, acompañando a los procesos y validando que la evaluación que se está haciendo al interior de los mismos, sea real y corresponda con los criterios que se establecieron al interior del área.

Cabe señalar también, que otro aspecto que consolida la importancia del autocontrol, es que la oficina de control interno debe ocuparse sólo de aquellas actividades, para las cuales esta idóneamente preparada y puede ejecutar bien. Una de las características del auditor establecidas por el ICONTEC en el manual, señala precisamente su competencia (del auditor) sobre el proceso auditado. A pesar de que la oficina de control interno, generalmente está conformada por equipos interdisciplinarios y capacitados en diferentes áreas; nadie conoce mejor su proceso que el *dueño* del mismo; quien lo ejecuta cotidianamente. Esto convierte a los miembros del equipo de trabajo en las personas más idóneas para auditar y mejorar el desarrollo de sus actividades.

Adicionalmente, es poco probable que desde la oficina de control interno, se alcance a auditar el cien por ciento de los procesos de la empresa.

Siendo entonces la cultura del autocontrol una herramienta para apoyar la gestión del sistema de control interno; el éxito de este sistema radicará en lograr una comunicación efectiva con las áreas y departamentos que serán asesorados en su proceso de autocontrol. Cada departamento contará con un delegado capacitado y comprometido, con la realización de las auditorías a su propio proceso y con el diseño de los planes de mejoramiento al interior, trabajando conjuntamente con su equipo. Esto no sólo mantendrá una revisión adecuada de todos los procesos, sino que además convertirá a cada uno de los departamentos que adopten esta metodología, en aliados estratégicos del control.

Por último vale la pena incluir que la organización es vital para el desarrollo del individuo, le debe permitir satisfacer sus necesidades. Granda, (2009), señala que el control debe estar estrechamente ligado a quien ejerce las actividades en la organización; el desarrollo del control tiene muy en cuenta el talento humano y su desarrollo, como elemento básico e indispensable, en la ejecución y desarrollo de las actividades y los procesos. Todos los empleados de una organización, deben saber cuál es su aporte para la empresa, y de igual forma, reconocer los beneficios que les genera estar prestado sus servicios al interior de la misma; esto va más allá de la remuneración económica. Por ejemplo, adquirir experiencia, generar procesos de aprendizaje, estudiar, adquirir cierto nivel socioeconómico, tanto para el empleado, como para su familia; cuando son reconocidos, generan sentido de pertenecía, impulsando las acciones del funcionario para poner a disposición de la empresa toda la capacidad laboral que tiene para ofrecer.

## REFERENCIAS

- Blanchard, K. (2004). *Empowerment*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- David Ryback (1998). *E.Q. Trabajo Con Su Inteligencia Emocional*. Madrid: Edaf S.A.
- French, W. Bell, C. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. Mc. Graw Hill.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Argentina: Javier Vergara Editores.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Javier Vergara Editores.
- Granda, R. (2009). *Manual de control interno*. Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislación Ltda.
- Navarro, R. (2010). *El poder del carácter*. Colombia: Intermedio Editores Ltda.
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Introducción al comportamiento organizativo*. Prentice Hall. Pearson.
- Xavier Bornas (2005). *Autocontrol y Estilos de Vida Saludables*. Colombia: PSICOM Editores.
- El autocontrol en la inteligencia emocional.  
(<http://www.degerencia.com>)
- El sistema de aptitudes de la inteligencia emocional. Enfoques y propuesta.  
(<http://www.degerencia.com>)

