

le.  
tre  
re  
di-  
le.  
la  
3).  
res  
ra-  
La  
n-  
ad.  
no  
ta-  
ili-  
'95  
per

# El autocontrol

*Carlos Freddy Martínez Gómez*

Contador Público, profesor del Departamento de Contaduría,  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia

---

## RESUMEN

El control como tal, podría considerársele como el mecanismo que busca la protección de intereses de diferentes agentes o actores participes de una relación socio-económica.

En su orígenes y desarrollo han intervenido las concepciones anglosajona y la latina; la división entre la administración y la propiedad, se basa en la desconfianza haciendo necesario la presencia de una figura, que asuma la defensa de los intereses de la administración frente al trabajo; evolución de lo financiero a lo administrativo y nacen los controles administrativo y operacional, con miras a evitar duplicidad de funciones, conflictos de poder y los paros en las cadenas de producción.

El autocontrol es la expresión de una actitud positiva basada en la confianza, la autoestima y la realización personal; descansa en elementos claves como son a dignidad humana, la familia, la solidaridad y la cultura, los valores éticos, la amistad y la sinergia.

---

A

un  
fac  
cua  
pre  
dar  
cor  
es  
par  
de

de  
ges  
per  
si s  
en  
con

ver  
cos  
el  
el  
en

en  
sol

Mec

# El autocontrol

## Consideraciones previas

Antes de abordar lo relacionado con el autocontrol es necesario precisar algunos elementos básicos que giran en torno al mismo.

### *Controlar*

Se entiende por controlar la acción de comprobar que las actuaciones de un organismo controlado se ajustan al ordenamiento jurídico, a lo programado, facilitando de esta manera alcanzar los objetivos previamente definidos, lo cual implica la certificación de conformidad de lo realizado con las normas preestablecidas, además de la congruencia y relación con el fin a alcanzar, dando a entender la presencia del control de tipo jurídico referido a la legalidad, como al control económico centrado en la eficacia. Es verificar, es comprobar, es comparar es decir, es una conducta, una realización de una actividad con un parámetro objetivo, no siendo fácil de establecer y caracterizado por un grado de subjetividad en su interpretación.

Al centrarse en las actividades públicas y al hecho de considerar lo limitado de los recursos que en el sector público se manejan, exigen la existencia de una gestión racional y eficaz, dando a entender que es importante gastar legalmente pero con eficacia, originando el control de eficacia, el cual permite comprobar si se alcanzaron los objetivos, el grado de obtención, así como las desviaciones en las actuaciones por parte del órgano controlado, originando lo que se conoce como control de verificación.

También puede hacerse alusión al control de eficiencia, como aquel que verifica el costo incurrido para alcanzar los objetivos preestablecidos, y si dichos costos son razonables o adecuados, al compararlos con los costos que rigen en el mercado para bienes de características similares, como también, determinar el costo beneficio y lo lógico - racional que dicha relación puede representar en términos del enfoque económico.

### **El control**

El control se ha utilizado de una manera muy amplia, lo cual puede significar en el orden jerárquico, el simple ejercicio de la autoridad jerárquica del superior sobre el subordinado.

En el campo de las finanzas públicas se puede referir a la idea de verificación, que permita asegurar de que los actos y actuaciones se efectúan de acuerdo con las normas, que lo actuado está bien.

Puede decirse que los controles se ubican según el objetivo que persigan. Por ejemplo, el que comprueba que la actuación realizada se adecúa a la norma; el que verifica que lo actuado respete los principios generales de una gestión correcta, así como el que valora la racionalidad de la decisión que se toma en un momento dado.

“El nuevo discurso de control busca promover una nueva inteligencia del concepto de control. Control aquí, y aquí va a ser muy fuerte la entrada desde el punto de vista del cambio de paradigma, es un proceso conversacional que se basa en el respeto mutuo de personas que requieren operar en organizaciones efectivas y eficientes y, realizar sus potenciales organizacionales y los potenciales de la sociedad. Quisiera invitarlos a guardar esta gruesa definición, porque es bastante complicada en el sentido de que no es fácilmente aceptable, porque control es un proceso conversacional que se basa en el respeto mutuo.”<sup>1</sup>

### Ámbitos del Control

El control se divide en subjetivo, material y temporal.

- El control subjetivo se refiere a ciertos órganos que manejan fondos públicos.
- El control material se refiere a determinar qué actos permanecen dentro del ámbito de control.
- El control temporal se vincula con el control que se ejerce en el tiempo.

### Clases de controles

Los controles pueden ser:

- Sociales
- Políticos
- Jurídicos
- Administrativos.

1. Bula Escobar Germán Alberto: El Nuevo Discurso del Control. 2º. Encuentro de control Empresas Públicas de Medellín.

## Controles sociales

Los controles sociales se vinculan con aquellos que la propia sociedad realiza sobre las personas y entidades, basándose en los usos y las costumbres vigentes en la sociedad, sin poder determinar en qué momento actúa y cómo actúa; no posee ninguna investidura jurídica pero funciona incluso por encima de cualquier otro tipo de control, dependiendo de lo arraigado que se encuentre el uso o la costumbre.

## Controles Políticos

Los controles políticos nacen de la división de poderes y la distribución de competencias, siendo en últimas, un control basado en el ejercicio de la competencia, atribuido al legislativo para comprobar por ejemplo, la acción del Gobierno.

## Controles Administrativos

El papel de la administración es llevar a cabo la acción del Gobierno, ameritando su control, dado que la administración tiene intereses que le permitan conocer que su desempeño sea correcto legal, creando mecanismos de control que le faciliten alcanzar los fines. Puede decirse que esto es *control interno* porque se mueve dentro del organismo controlado. Requiere de independencia para ejercer su función controladora.

## Modelos de control

El control como tal puede decirse que tiene dos escuelas o modelos.

- **Modelo Anglosajón**, Seguido por Gran Bretaña y Estados Unidos (Recuérdese que en 1923 Edwin Walter Kemmerer vino a Colombia para ayudarle al país a arreglar sus finanzas, para lo cual se crearon la Contraloría General y el Banco de la República, lo cual indica que sus ideas son eminentemente de corte anglosajón, contrario a nuestro enfoque latino de influencia napoleónica o francesa -).

El modelo anglosajón se fundamenta en la división entre la administración y la propiedad. Los propietarios no administran. Los administradores desarrollan

sus actividades con total autonomía y tienen obligación de rendir cuentas a los inversionistas. Estos a su vez, tienen **desconfianza** de los administradores y para ganar confianza en los informes presentados por ellos recurren a un **tercero** que no participa **en el proceso**, quien actúa con carácter **posterior a los actos administrativos** y, a partir de los informes de su evaluación, determina su razonabilidad (auditoría externa).

La auditoría externa (financiera) representa y defiende los intereses de la propiedad frente a la administración. Esta relación entre propiedad y administración implica un contrato de mandato, por el cual el administrador es remunerado con base en la productividad lograda, es decir, por la ganancia.

### *Intereses de los administradores*

Los administradores buscan que el trabajo rinda lo mayor posible con el menor esfuerzo, que sea productivo; el medio para lograr la alta rentabilidad del trabajo sin apelar al ejercicio del poder directo de la fuerza es a través del **control interno**.

Dicho control se expresa como la defensa de los intereses de la administración frente al trabajo. Surge como control financiero, para, posteriormente, fundamentar el desarrollo de los sistemas de control. Evoluciona de lo financiero a lo administrativo, influenciado por la teoría administrativa, lo que da lugar a que surjan entre otros, los controles administrativo y operacional.

El control administrativo tiene por objeto evitar la duplicación de funciones y los conflictos de poder, en tanto que el control operacional busca eliminar las colas y los paros en las cadenas de producción.

### *El control Interno de acuerdo con el Modelo COSO*

“Un proceso efectuado por la junta de directores, administradores...diseñado para proveer una seguridad razonable de la consecución de sus objetivos en las siguientes categorías:

- La eficiencia
- La confiabilidad de los reportes financieros
- El cumplimiento de las leyes y regulaciones.”<sup>2</sup>

2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control - Integrated Framework (de la National Commission on Fraudulent Financial Reporting - U.S.A. 1992)

### *Modelo Latino*

El modelo latino tiene su origen en el estado, al orientarse hacia la protección de sus intereses, con la característica de que es un control integral, a diferencia del anglosajón que es parcial, posterior y que actúa básicamente sobre lo financiero, mientras que el control latino es integral en función del tiempo.

### *Razones de porqué es integral*

#### *En función del tiempo:*

- El control es previo al acto administrativo
- Es concomitante con el acto administrativo
- Es posterior al acto administrativo
- Es la integridad en el tiempo.

#### *Integralidad en los objetos de control:*

- Es control normativo, en cuanto debe contemplar las normas internas y normas externas.
- Ejerce un control sobre los procedimientos y las funciones.
- Se orienta a vigilar y castigar. La vigilancia es sinónimo de permanencia del control.

### *Nueva concepción del control integral.*

Es importante tener en claro que el control integral va a ser integral porque estará en función del proceso administrativo, no del acto administrativo, vinculado a niveles de planeación, ejecución y de impacto. Se relaciona con la gerencia estratégica.

La planeación se ubica en las instancias de la visión, la misión y los objetivos.

Una vez abordado lo referente al control, sus características, clases y escuelas, es necesario adentrarse en lo que podría ser el autocontrol.

“Es la expresión de una actitud positiva y proactiva hacia el control por parte de todo el personal de la empresa.

El autocontrol hace parte de la filosofía moderna del control, que busca asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad en cada una de las tareas que componen un proceso.”<sup>3</sup>

“Autocontrol es trabajar con seguridad, confianza, entusiasmo y eficiencia todos los días, porque la ética, la responsabilidad consigo mismo y los demás, las funciones asignadas y el sentido de pertenencia con la empresa así lo exigen. Es actuar con honestidad y lealtad aportando toda nuestra capacidad a la empresa.”<sup>4</sup>

### *Epistemología del autocontrol*

He considerado conveniente denominar como epistemología del control, el relievear la esencia, los principios, los fundamentos, valores sobre los que dicha concepción descansa, partiendo en principio del ser social como individuo perteneciente a una sociedad apoyándome en las definiciones de autocontrol.

### **Elementos del análisis epistemológico**

#### *En el ámbito del individuo*

##### **Confianza.**

Según el diccionario Espasa, confianza viene de confiar. “Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa. Ánimo, aliento y vigor para obrar. Familiaridad en el trato. Familiaridad o libertad excesiva.

Según el mismo diccionario, **Confiar**. “Esperar con firmeza y seguridad. Depositar en uno, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene....

De modo general, confianza es un valor social que se fundamenta en la cultura, en los valores transmitidos a través de la familia, de generación en

3. El Control Interno en las Organizaciones. Memorias. Contraloría General de Medellín. P. 127

4. Ob. Cit. P. 128



generación que permitirán al ser humano vivir en sociedad, vinculados con el capital social y el capital humano sobre el cual descansan tanto las empresas como la sociedad civil.

La familia es la base para que el ser humano, el ser social, sea socializado en su cultura; es allí donde hereda y trasmite las habilidades que le permitirán vivir en sociedad; es la familia el medio transmisor de los valores y los conocimientos de la sociedad.

“La confianza es la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad. Esas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo, como la naturaleza de Dios o de la Justicia, pero también comprenden normas seculares como pautas profesionales y los códigos de conducta..

El capital social es la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza, en una sociedad o en determinados sectores de ésta. Puede estar personificado en el grupo más pequeño y básico de la sociedad, la familia, así como en el grupo más grande de todos, la nación, y en todos sus grupos intermedios. ...El capital social es creado y transmitido mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición, así como los hábitos históricos....

Sin embargo, aun cuando los contratos y el interés personal pueden ser fuentes importantes para la asociación, las organizaciones más eficientes se hallan establecidas en comunidades que comparten valores éticos. En esas comunidades no se requieren extensos contratos ni una regulación legal de sus relaciones, porque el consenso moral previo provee a los miembros del grupo de una base de confianza mutua”<sup>5</sup>

Este capital social no puede adquirirse de la misma manera como se hace una inversión racional al inscribirse en un programa de formación académica, sino que él corresponde al compartir normas morales de comportamiento de una comunidad, la adquisición de virtudes (del latín vis: fuerza, llama), como son la lealtad (que no se compra ni se vende, sino que nace del corazón), la honestidad y la confianza.

5. Fukuyama Francis: Confianza. P. 45. Edit. Atlantida. 1996

Francis Fukuyama plantea que en el capital social hay también que considerar el subgrupo del capital social, que él denomina sociabilidad espontánea. "A menudo, la forma más útil de capital social no es la capacidad de trabajar bajo la autoridad de una comunidad o de un grupo tradicional, sino la capacidad de formar nuevas asociaciones y de cooperar dentro del marco de referencia que éstas establecen... Si existe una confianza mutua entre las personas que tienen que trabajar juntas en una empresa, haciéndolo de acuerdo con una serie de normas distintivas comunes, el costo operativo de ese negocio será menor... Por el contrario, la gente que no confía en su prójimo termina cooperando con éste sólo bajo un sistema de normas y regulaciones que tienen que ser negociadas, acordadas, litigadas e implementadas, a veces en forma coercitiva"<sup>6</sup>.

Lo anterior significa que la desconfianza se constituye en una forma de impuesto, gravamen o costo de oportunidad, para aquellas empresas en donde el grado de desconfianza sea el factor predominante, en tanto que será cero para las sociedades de alto nivel de confianza.

Puede afirmarse que el capital social hace parte de los recursos naturales, siendo uno de los principales con que cuenta una nación.

**Capital Humano.** El capital humano comprende el conocimiento y las habilidades, la capacidad del individuo para asociarse con otros individuos, compartiendo normas, valores y una subordinación de los intereses individuales a los del grupo.

Los valores compartidos permiten el nacimiento de la confianza, con un valor económico medible (sinergia, organizaciones inteligentes, proactividad).

### **Efectos del alto grado de confianza y sociabilidad espontánea.**

- Estructurar sus organizaciones sobre la base de una mayor flexibilidad y orientación del trabajo en equipo.
- Mayor delegación de responsabilidades en los niveles inferiores de las organizaciones (empoderamiento).

6. Fukuyama Francis. P. 47.

- Los trabajadores encuentran su lugar de trabajo más atractivo, al ser tratados como adultos y con un alto grado de confianza que genera aportes positivos a la organización.

### *La Cultura*

La cultura se vincula con el capital social, el cual es el fundamento de la confianza, que a su vez se basa en las raíces culturales, y éstas, a su vez, con la **eficiencia económica**.

La cultura según Geertz es “un esquema de significados corporizados en símbolos, transmitidos históricamente, un sistema de conceptos heredados, expresado en forma simbólica, mediante el cual los seres humanos comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento sobre la vida y sus actitudes frente a ésta. Según Francis Fukuyama, “cultura es un hábito distintivo o etopeya heredada. Una etopeya puede consistir en una idea o valor, como el concepto que sostiene que el cerdo es impuro o que las vacas son sagradas, o, puede referirse a una relación social, como la costumbre existente en la sociedad tradicional japonesa, por la cual el hijo mayor hereda la totalidad de los bienes paternos....Las elecciones influidas por la cultura surgen a partir del hábito. Un chino come con palillos no porque ha comparado los palillos con los cubiertos occidentales y comprobó que los primeros son más adecuados para manipular la comida china, sino simplemente porque son los elementos que habitualmente usan todos los chinos.

La veneración del pueblo hindú por las vacas, que protege a una población bovina improductiva que equivale al cincuenta por ciento de la población humana en la India, no constituye una elección racional”.<sup>7</sup>

Las culturas buscan limitar el egoísmo de la raza humana, apoyándose en reglas morales, que en la mayoría de las veces no están escritas. Al ser educados en la vida familiar, en el contacto con los amigos, la escuela y la vecindad, buscan seguir las reglas morales de la sociedad a partir de los hábitos adquiridos y heredados, es decir, que las lecciones morales se transmiten en forma de imágenes, hábitos opiniones y costumbres sociales.

Al analizar estos elementos, nos permite adentrarnos un poco más en lo que podría considerarse como la ética, abordando el comunitarismo aristotélico

7. Citado por Fukuyama Francis en :” Confianza”, p.55

(comunidad política) o el universalismo de Kant, en explicación de la conducta humana. Kant se refiere a la moral, en tanto que Aristóteles alude a las costumbres.

Kant manifiesta que los seres tienden a juzgar moralmente acerca de lo que se haga o deje de hacer; se aprueba o se rechaza. Se distingue una acción buena de una mala, de acuerdo con la conciencia moral. De igual manera al actuar se hace uso de la voluntad, de poder decidir, recurriendo a la libertad de actuar, que según Piaget se vincula con la autonomía - la capacidad de decidir o de actuar, frente a la heteronomía, referente a la acción implementada por principios externos, que a su vez se vincularán con el castigo y la sanción.-

Aristóteles explica que la virtud ética (ethike) es de manera genérica, producto del hábito (ethos) "que nuestros hábitos morales se forman como consecuencia de lo que suele enseñarnos nuestro entorno" (citado por Francis Fukuyama). De igual manera sostiene Fukuyama que "Los sistemas éticos crean comunidades morales porque su lenguaje común, en cuanto al bien y al mal, ofrece a sus miembros una vida moral común. En cierta medida, toda comunidad moral, independientemente de las reglas éticas específicas involucradas, genera un cierto grado de confianza entre sus miembros. Determinados códigos éticos tienden a promover un radio más amplio de confianza que otros, poniendo énfasis en los imperativos de la honestidad, la caridad y la benevolencia hacia la comunidad en general... Identificar la cultura con el hábito, en lugar de hacerlo con la elección racional, no quiere decir que las culturas sean irracionales. Simplemente prescinden de la razón cuando de tomar decisiones se trata<sup>8</sup>".

Si se define cultura como hábito ético, la línea de separación entre una acción racional frente a un comportamiento determinado por la cultura, no es bastante clara, puesto que una ideología, por ejemplo la democracia, no puede ser tomada como una cultura debido a las influencias en la crianza y educación, que hacen que se prefiera la democracia frente a dictadura, consideradas más bien como ideologías.

### *La ética del carácter*

Stephen R Covey en su obra "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", se refiere a lo que él denomina la ética del carácter para describir lo que significan los cimientos del éxito.

8. Citado por Fukuyama Francis en : Confianza, p. 56

En su investigación aborda lo que se pensaba en los primeros ciento cincuenta años como las bases del éxito: la integridad, la humildad, la fidelidad, la mesura, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia y otra variable a la que denomina la "regla de oro".

"La ética del carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico....Pero poco después de la Primera Guerra Mundial la concepción básica del éxito pasó de la ética del carácter a lo que podría llamarse la "ética de la personalidad... El éxito pasó a ser una función de la personalidad, de la imagen pública de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana"<sup>9</sup>.

Para Covey, la ética del carácter se fundamenta en principios que gobiernan la "efectividad humana" a las que denomina "leyes naturales", al encontrarse siempre presentes, que se constituyen en leyes inquebrantables, que él denomina "principios faro que gobiernan el desarrollo y la felicidad humanos: leyes naturales entretejidas en la trama de todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia, y que incluyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado"<sup>10</sup>

La existencia de esos principios nos parece obvia. Ellos han estado y estarán a lo largo de la sociedad y su historia. La manera como son reconocidos permite, según Covey, se avance hacia la supervivencia y la estabilidad o hacia la desintegración y la destrucción.

En las sociedades, cualesquiera que ellas sean, puede decirse existen ciertos principios que forman parte de la condición humana, de su conciencia y de la moral. Principios como la rectitud, base de la equidad y la justicia, la integridad y la honestidad, soportes de la confianza, la dignidad humana, la excelencia, la cooperación y la paciencia, constituyen verdades fundamentales aplicables a las familias, los individuos, y las organizaciones, que al internalizarse se convierten en hábitos.

Es importante precisar que en la ética del carácter no puede darse cabida al hecho de "pretender alcanzar la calidad de vida de una forma rápida y sencilla

9. Stephen R Covey : Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, p. 22

10. Ibidem Stephen R Covey : Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

- efectividad personal y relaciones ricas y profundas con otras personas - sin pasar por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la hace posible.

Covey afirma que es un "Símbolo sin sustancia. Es un esquema de Conviértase en millonario en una semana", que promete "riqueza sin trabajo"<sup>11</sup>, con lo cual se contradice el verdadero espíritu de la ética, el respeto y el amor a la persona y la dignidad humanas, necesarias para una sociedad civil fuerte y solidaria.

De igual manera Covey afirma que la ética de la personalidad es ilusoria y engañosa.

Erich Fromm sostiene que: "Hoy en día nos encontramos con un individuo que se comporta como un autómatas, que no se conoce ni comprende a sí mismo, y que a la única persona que conoce es la que se supone es él, cuya verborrea sin sentido ha reemplazado al lenguaje comunicativo, cuya sonrisa sintética ha reemplazado la risa auténtica, y cuya sensación de oscura desesperación ha ocupado el lugar de dolor auténtico. Dos cosas pueden decirse respecto de este individuo. Una es que padece carencias de espontaneidad e individualidad que pueden considerarse incurables. Al mismo tiempo, puede decirse de él que no es esencialmente distinto del resto que caminamos sobre la Tierra."<sup>12</sup>

### *En el ámbito de las organizaciones empresariales*

#### *La amistad*

Carlos Llano en su obra "El Postmodernismo en la Empresa" aborda este elemento potenciador de relaciones y logros denominándola el "Redescubrimiento social de la amistad."

"Irrumpe así un elemento nuevo en el mundo de los negocios y de la política que, a falta de un nombre propio, llamamos genéricamente amistad. La antropología clásica había visto con claridad que se puede ser feliz sin poder y sin dinero (hoy diríamos que también sin influencias), pero no sin amigos. La amistad es un potenciador de las acciones del hombre de mayor alcance que el se consigue mediante la fuerza técnica; ya decía Aristóteles que lo que hacemos a través de uestros amigos, es como si lo hiciéramos nosotros mismos.... Estas solidaridades primarias constituyen la red primordial del *ethos* de la vida, red

11. Ob. Cit. p. 45. Stephen Covey

12. citado por Covey , p.45 : Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

que es la sustancia misma de lo que llamamos cultura en sentido verdadero: ese allí donde el hombre se hace más hombre, donde logra cultivarse a sí mismo de modo personal, ...¿Qué precio tiene una sonrisa? ¿Cómo se paga el galante acercamiento de una silla? ¿Cuánto vale ese sencillo gesto? ¿Cómo se reglamenta el cariño?. ¿Qué sucedería si nos declaráramos en huelga y cesaran *estas prestaciones gratuitas* cancelándose todo lo que se hace al margen de la economía o la política?"<sup>13</sup>.

La situación actual de la economía empresarial, del mundo liberal, está siendo hoy influenciado por estas siempre permanentes necesidades que podríamos llamar necesidades de autoestima, dando origen a movimientos sociales nuevos, centrados en la defensa de la persona frente a las grandes organizaciones, la individualidad y personalidad del niño frente a la escuela que se soporta en las necesidades de producción y explotación, vistas como unidades económicas o empresa educativas.

#### *Riqueza y ciudadanía.*

En el lenguaje económico jurídico, pueden definirse en palabras de Carlos Llano como el binomio de bienes y derechos, abordando la pugna entre bienes y derechos, entre riqueza y ciudadanía, entre la abundancia de bienes para unos, frente a aquellos que propugnan por mayores derechos, es decir, los que apoyan el crecimiento económico enfrentados a los que pregonan la redistribución de la riqueza. Es precisamente el individualismo posesivo: trabajo con el propósito de obtener bienes para mí; "en tanto que si se trata de trabajar para los otros" mis estímulos y propósitos laborales se verán instantáneamente debilitados. Carlos Llano plantea que "no se trata de dar por supuesto el individualismo posesivo, sino de *fortalecer los vínculos o ligaduras entre los hombres*. El remedio se encuentra en la relación comunitaria personal, no en la eficacia productiva, por un lado; y en la acertada legislación, por el otro. La lucha entre bienes y derechos no está exigida por un destino fatal del que el hombre no pueda liberarse."<sup>14</sup>

Octavio Paz habla de que la vuelta a lo sagrado podría facilitar el regreso a la persona, pues nada hay intramundánamente más sagrado que ésta, y a las relaciones profundamente personales, que son, precisamente, *las ligaduras*.

13. Carlos Llano "El Postmodernismo en la Empresa, p.17 -18. Edit. Mc Graw Hill, 1994, México.

14. Ob. Cit.p.19 - 20 Carlos Llano .

En medio del crecimiento económico, el desempleo, los incrementos poblacionales, sus altos índices de pobreza y la desesperanza, "tiene lugar el capitalismo que se califica de casino, representado por el deseo de enriquecerse cuanto antes. Estos fenómenos acontecen por virtud de quienes identifican la economía de mercado (que es la única economía posible) con el egoísmo personal (que no es la única posibilidad de la persona)".<sup>15</sup>

Carlos Llano afirma que "La solución a este callejón sin salida estriba en nuestra capacidad de fomentar esas relaciones interpersonales prácticas en formas de comunidad social, a través de las cuales se puede conseguir este tipo de bienes que sólo se adquiere en las relaciones verdaderamente vitales: la familia y la casa, el barrio, el oficio, la parroquia, la granja, la clínica, el pequeño negocio... Son comunidades que pueden suscitar un género de actuaciones que contienen en sí un bien humano, sea cual fuere su resultado en términos de poder o de dinero... Es ahí donde surgen y se fortifican esas ligaduras, esas verdades éticas... que nadie aprendió nunca ... asistiendo a clases o conferencias. Las verdades morales sólo se aprenden ... participando en esas formas de vida común en las cuales las virtudes se adquieren como hábito de acción, se incorporan al sujeto como una segunda naturaleza, y permiten su ulterior crecimiento, potenciando la capacidad de aprender ante nuevas e irrepetibles situaciones."<sup>16</sup> Nótese lo coincidente en las aseveraciones con respecto a las relaciones morales personales; los vínculos personales sólo se dan en el seno de la familia, en la amistad, en el trabajo, en las comunidades.

### *La dignidad humana*

Por primera vez en la historia de la humanidad, en la ley fundamental de la República Federal alemana se dijo que la dignidad del hombre es inviolable. Bajo este concepto se encierran apreciaciones en las que el hombre es en sí mismo, el universo entero. Carlos Llano aborda este aspecto diciendo que "Con ello quiere decirse que el hombre, cada hombre, no es una mera parte del universo. El hombre es, en sí mismo, el universo entero. Es, para designarlo rigurosamente, *un todo de sentido*: el hombre no es un caso particular. Cada individuo es ya - él solo - la totalidad, al punto que todo el universo... tiene sentido gracias al hombre, gracias a un solo hombre. Y si no existiese el hombre, el universo no tendría sentido."<sup>17</sup>

15. Ob. Cit. p. 21. Carlos Llano.

16. Ob. Cit. p. 23. Carlos Llano

17. Ob. Cit. p. 50 Carlos Llano



En la actualidad, al exigirse que las relaciones entre los hombres no sean interpersonales, es decir, que no somos sino que hacemos de, se ve menoscabada la dignidad humana, funcionando como piezas de recambio, en módulos funcionales, perdiendo el hombre ese carácter absoluto, propio de la dignidad personal, como una pieza de recambio, concediendo ventajas para las empresas en estabilidad y funcionamiento de la organización, de la unidad económica, puesto que una pieza puede ser cambiada por otra, lo cual no es posible en las relaciones basadas en la persona, puesto que ellas no son intercambiables, produciendo la inseguridad personal, puesto que como individuo al tener "una suerte de ubicuidad inversa, muchos pueden estar en su lugar, constituyéndose en una fuente de neurosis. "Al quedar cesante, al no tener una función en el todo, la persona deja de ser, y le invade la angustia de su propia nada".<sup>18</sup>

### *La familia, el último refugio antiatómico*

La familia está llamada a constituirse como el refugio contra la agresión a la dignidad humana, es su escudo, la coraza que la mantendrá contra todo intento de destrucción del individuo.

"Berger dice, con razón, que "el hombre moderno ha sufrido los efectos de la falta del hogar. Si la dignidad humana de que hablamos es una nota metafísica del hombre, y si ésta se encuentra amenazada, es porque ha quedado a la intemperie radical que llamamos orfandad. En la urdimbre familiar de amistad, de vecindad, que se establece a partir de los hogares, lo que se urde, lo que se relaciona es la persona en su condición de puro ser: en donde cada uno tiene ese carácter absoluto de totalidad".<sup>19</sup>

La conciencia de la propia dignidad se encuentra en relación a la nostalgia de sentirse a gusto, de estar en casa. El hogar, la familia, se hace habitable cuando se conserva el calor familiar. Al calor del fuego de la estufa, de la chimenea, en la familia se puede enseñar y aprender lo que es la autoridad y la obediencia, las aspiraciones y la iniciativa libre e inteligente, en donde se acrisolan las relaciones de personalidad; "y es en las organizaciones que guardan una semejanza con la comunidad familiar (esto es, en las organizaciones en que se da espacio a la hospitalidad) en donde la autoridad, la obediencia, la iniciativa libre e inteligente se esponjan sin conflictos interpersonales... Ya

18. Ob. Cit. p. 51. Carlos Llano

19. Ob. Cit. p. 52. Carlos Llano

dijimos que el modo de ser, el ethos o cultura de la organización, constituye hoy su médula, y curiosamente, Spämann nos hace notar que el término griego *ethos* comenzó originariamente designando la morada habitual, para significar después el conjunto de hábitos, de manera que podríamos decir que no hay *ethos* sin *ethos*: no tendremos un modo habitual de ser si carecemos de hogar. Toda orfandad es, en cierto modo, orfandad ética, y la falta de ética, es también de alguna manera, carencia de hogar<sup>20</sup>

La polis griega es una comunidad de casas y familias fundadas sobre la base de vivir bien, con una vida perfecta y suficiente.

En la empresa, la familia juega un papel importante. La empresa y el Estado pueden ejercer una función, mas es la persona la que puede ofrecer el servicio.

Es importante el vínculo de la familia en los procesos sociales; existen empresas que pretenden influir con los valores que el hogar como tal genera, como por ejemplo la comprensión, el respeto, la confianza, la sencillez y la sinceridad, es podría decirse, la administración por valores.

Para Carlos Llano es posible hablar de la nueva sensibilidad en la empresa, en donde confluyen cinco principios que manifiestan el valor que tiene para la organización, la persona como parte integral de la misma:

- *Principio de la gradualidad*, referido al crecimiento y desarrollo de la organización compatibles con la vida serena de la persona. Se rompen esquemas tradicionales de mando para asumir estructuras más flexibles, como por ejemplo los organigramas de bisagra propuestos por Likert, o los organigramas de matriz de Davis, que permite recibir órdenes simultáneamente de varias personas, desapareciendo así mismo la sola línea de rango, que significa que unos están arriba con mayor autoridad y los otros están abajo que deben obedecer, para adoptar lo que él llama la línea de inclusión, “que señala el mayor o menor sentido de pertenencia en la empresa (no ya el arriba y abajo, sino el adentro y afuera, núcleo y periferia). Sostiene que *los niveles de autoridad no se identifican rígidamente con los niveles de remuneración económica*, ya que la remuneración no se mide por sólo por el grado de autoridad, sino también

---

20. Ob. Cit. p.53. Carlos Llano

por el de conocimiento, de especialización, de habilidades específicas que no necesariamente se traducen en habilidades directivas.”<sup>21</sup>

- ***El principio del pluralismo.*** En opinión de Llano el pluralismo se conecta con las personas, representantes cada una de intereses diversos, “a los que la empresa debe atender lejos de imponerse en ella una identificación de intereses”, consecuencia de la diversidad de culturas, exigiendo la existencia de un “pluralismo metodológico” puesto que cada realidad exige un método particular de ser conocido y manejado. “el management contemporáneo se caracteriza por la heterogeneidad de métodos que debe utilizar para dar cabida al pluralismo originado por las versátiles realidades ante las que se enfrenta. ...El management se caracteriza, frente a otros comportamientos científicos o técnicos, por no poseer una metodología única sino por aceptar a servirse de aquella que es más apropiada para la realidad que debe dirigirse. La gerencia es sobre todo “gestión del pluralismo”.<sup>22</sup>
- ***El principio de la solidaridad.*** La solidaridad se vincula con la colaboración y el servicio, antes que con la competencia y el poder, que el hombre y las organizaciones necesitan para alcanzar sus propósitos. Son la colaboración y el servicio, la esperanza para la formación de una nueva sociedad.

La competencia no puede ser considerada como el objetivo central de toda acción humana ya sea individualmente considerada, o en las organizaciones. El clima de campeonato que se vive en todas las actividades, es nocivo para el desarrollo armónico de la humanidad.

“Aplicados a la familia, a la escuela, a la empresa, a la propia carrera profesional ... dan a la vida una perspectiva maratónica que termina en literaturas tan superficiales como la de *El vendedor más grande del mundo*”<sup>23</sup>.

Lo importante no es ganarle al otro, sino ganarse al otro.

---

21. Ob. Cit. p. 82. Carlos Llano

22. Ob. Cit. p. 83 - 84 Carlos Llano

23. Ob. Cit. p. 68. Carlos Llano

## La universidad

De la misma manera como se aborda el estudio de las organizaciones empresariales, es necesario analizar la posición de la universidad con respecto a su compromiso social de formar un hombre nuevo y una sociedad más humana y solidaria, la cual debe forjar dentro de sus muros al hombre integral.

“Si la sociedad moderna se ha reducido, ... nuestro primer asunto se refiere a la ubicación de la universidad; ¿A qué mundo pertenece?”

Sin embargo, sabemos que una buena parte de las universidades de todo el mundo, incluyendo precisamente nuestro país, son universidades estatales afectadas, a veces incluso a pesar suyo, por la esclerosis de la burocracia y la ineficiencia estatal o paraestatal. En muchos casos - y quizá también en el nuestro - este acercamiento lleva consigo el que la universidad se separe de la sociedad, perdiendo su protagonismo social.

Otras universidades, en cambio, pertenecen claramente al ámbito del mercado, y están influidas por el mercantilismo de las transacciones que prevalecen en ese ámbito. Aquí es donde, como se ha dicho con dureza, “se comercializó la significación del título”<sup>24</sup>.

Es necesario reafirmar que la universidad debe pertenecer al mundo de la vida corriente, que la vida universitaria tenga sus raíces, como lo afirma Carlos Llano “en el mundo de las relaciones primarias de las personas, en donde hallan lugar las verdaderas fuentes de la cultura, y debe evaluarse no sólo por el criterio de generalidad (a cuántos universitarios beneficia) sino particularmente por el de proximidad e incidencia (cuán profundamente los forma).”<sup>25</sup>

Tengamos en cuenta que el futuro de la sociedad yace en las manos de la familia, las empresas y la universidad, y que juntas, proactivamente, deben construir la sociedad.

La universidad debe tener claro que debe formar, antes que informar, que el proceso formativo lo desencadena el ethos, donde se dan las relaciones personales; adicionalmente no ignorar los movimientos que reclaman el pacifismo, el ecologismo y el nacionalismo, entre otros.

24. Ob. Cit. p. 90. Carlos Llano

25. Ibidem. Carlos Llano

## *La universidad frente la cultura*

A partir de la concepción del *ethos vital*, referido al mundo del ser, al mundo de la persona, ella debe atender prioritariamente a la formación cultural y ética de las personas, junto con la formación aptitudinal.

Las universidades no sólo deben preocuparse de la técnica, sino también del saber científico, revitalizando el estudio de la naturaleza; recuperar la dimensión de su misión y estudiar al hombre "en su naturaleza y su historia", es decir, las humanísticas. A su vez debe también participar en la formación del carácter, en la ética del individuo.

En los sistemas educativos es conveniente reflexionar para introducir medidas correctoras, buscando la optimización del sistema educativo actual y futuro.

Juango Gabiña refiriéndose a dicho tema señala lo siguiente: "Así y en primer lugar, podemos observar también cómo nuestra se ha lanzado a una carrera, de fuerte lucha y competición entre nuestros jóvenes, por obtener un título o un diploma universitario que les garantice un puesto de trabajo y una seguridad económica a lo largo de su vida...resultado de una fuerte demanda social de educación... La intención es buena, pero el resultado puede ser catastrófico ya que la capacidad de adaptación de nuestra sociedad a las nuevas condiciones y necesidades sociales puede sentirse gravemente afectada y disminuida al contraer una enfermedad degenerativa como la "titulitis" o "diploma - esclerosis", es decir, una rigidez social preámbulo de las grandes revoluciones, y que proviene fundamentalmente de la mordaza e incapacidad de progreso que se opone al desarrollo de las personas, social e individualmente, por la jerarquía de los diplomas y de los títulos, de igual manera que en otras épocas lo estaba por culpa de los títulos de nobleza".<sup>26</sup>

"Es un error centrarse casi exclusivamente en el desarrollo de la inteligencia sin cultivar el espíritu. Necesitamos seres pensantes, pero más falta hacen las personas llenas de humanismo y benevolencia, seres generosos y alegres, capaces de reconocer lo bueno de los demás y elogiarles sus cualidades y buenas acciones."<sup>27</sup>

26. Juango Gabiña : "El futuro revisitado La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión p. 129. Edit. Alfaomega. Marcombo. 1995

27. Gilberto Naranjo Pizano: "Algunas reflexiones a propósito de la cultura de la Paz. Documento Universidad de Antioquia. 1997

## Conclusiones

- El control interno actual se basa en el modelo Anglosajón, sinónimo de desconfianza;
- El control interno debe ser integral y basarse en el proceso administrativo y no en el acto administrativo;
- El control interno se debe relacionar con la gerencia estratégica;
- La confianza es la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad;
- La familia es el pilar fundamental sobre la cual descansan la construcción de los valores éticos, necesarios para la fundamentación de unas reglas de convivencia y de colaboración solidarias;
- La amistad y la dignidad humana son inherentes al ser social, base para las relaciones interpersonales;
- La familia es el refugio contra la agresión a la dignidad humana, es su escudo, es la coraza que la mantendrá contra todo intento de destrucción del individuo;
- El autocontrol es la sumatoria, es la sinergia de todos los valores culturales y sociales;
- El autocontrol es una actitud, entendida como la sumatoria de valores éticos, en el campo individual, institucional y empresarial;
- El autocontrol se basa en la confianza como un valor social;
- El autocontrol es un patrimonio social y cultural de un individuo, de una sociedad, de una institución, de una nación.

## Bibliografía

FUKUYAMA Francis : "Confianza Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad". Editorial Atlántida. Buenos Aires, Mexico. 1995

GABIÑA Juanjo " El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. Alfaomega. marcombo . 1995. Impreso en Colombia

LLANO Carlos: " El Postmodernismo en la Empresa. Editorial Mc. Graw Hill . 1994. Impreso en México.