

LA ÉTICA Y LOS HÁBITOS SOCIALES PARA UN EFECTIVO CONTROL INTERNO

CAROL VIVIANA ARIZA

Presentado a:

LUZ MERY GUEVARA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ D.C.
2013

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
LOS PROCESOS MOTIVACIONALES EN EL ÁMBITO LABORAL.....	7
ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO.....	18
REFERENCIAS.....	21

INTRODUCCIÓN

El interés del presente documento es exponer los conceptos que pueden integrar y fundamentar una metodología del control interno, basada en los valores del individuo, donde se contemple como eje fundamental los cinco elementos del control, considerándolos como el camino para el logro de los objetivos de la entidad y del correcto funcionamiento misional de una organización. De igual manera se desea dar claridad en como el trabajador es la pieza motivacional clave que sirve como engranaje sistémico para alcanzar las metas y lograr un direccionamiento efectivo; haciendo énfasis en que sin la participación real e integral del individuo será complejo generar procedimientos eficientes y seguros que sirvan para la consecución óptima y fin mismo de la entidad. Dentro de la metodología que se quiere dar a conocer se desea conceptualizar algunos aspectos inherentes al ser como son la ética, la motivación y los hábitos del individuo, los cuales hacen parte fundamental para que exista una real integración entre el empleado y su espacio laboral.

Teniendo en cuenta la anterior premisa se hace necesario discutir sobre las normas como figura de la ética y ver cómo estas se ven impactadas fuertemente por la toma de decisiones del ser humano puesto que el individuo desde muy pequeño percibe por diversos medios las normas las cuales emergen del grupo primario que es la familia; allí es donde el ser inicia un proceso de aprendizaje de las pautas a seguir durante toda su vida las cuales se transmiten en forma de consejo, de orden o en otros casos como una obligación o prohibición, pero siempre con un fin en particular el cual es destacar, determinar y orientar la conducta humana.

Dentro de los múltiples aprendizajes del ser humano se encuentra la percepción de la conciencia de la cual se derivan los patrones morales, los cuales coexisten en cada individuo como marco referencial del actuar, estos emanados de las enseñanzas impartidas, de igual forma es de analizar que cada ser se forjó en un núcleo familiar propio e individual lo cual le hace diferente de los demás, concibiéndose como un ser único y singular. Estos heterogéneos núcleos familiares basados en desiguales

principios e impulsados por múltiples motivaciones ocasionan que cada sujeto diferencie la norma y la ética de manera personal, haciendo que sus acciones se enmarquen según los múltiples hábitos aprehendidos; y sus necesidades personales es allí donde se evidencian claramente los conflictos del individuo al momento de actuar o tomar una decisión, en todo nivel, para el ámbito laboral se pueden observar los siguientes patrones comportamentales que afectan drásticamente la toma de una acertada determinación:

El del libre albedrío; este conflicto se fundamenta en la libertad misma del individuo para obrar, ya que se vive en una sociedad en la cual todos actúan bajo una presión social, aunque considerando la ética y la moral, cada individuo actúa según su conciencia, misma haciendo que actué según su propio criterio.

La segunda problemática recae en los valores del ser; En esta variable se hace importante formular algunos interrogantes como son: ¿Los valores son objetivos? Por qué existen fuera de la mente del individuo o ¿Los valores son subjetivos? Por qué depende de la mentalidad de cada sujeto. Cabe resaltar si en los anteriores interrogantes el individuo al tomar una decisión se basa en sus principios innatos, buscando un beneficio particular o parte de la premisa del bien común.

Una tercera variable se encuentra en la problemática del fin y sus medios; “*El fin justifica los medios*”, tesis enunciada por Maquiavelo (1645), basada en la premisa de la razón fundamentada en el ser, sobre cualquier otro carácter moral: Es decir que lo más importante es la meta, sin importar los procesos o medios para alcanzarlo.

Así mismo y no menos importante se encuentra la obligación moral; muchos dicen que lo que se hace por obligación pierde los méritos, en cambio lo que se hace con voluntad propia adquiere valor moral, es bueno aclarar que una cosa es obligación por coerción, y otra la obligación interna, ejercida por los valores impartidos desde la conciencia misma. (Mariño, 2008, pág. 90).

Identificadas las anteriores variables humanas que pueden incidir en la toma de decisiones, y teniendo en cuenta que estos factores están inmersos dentro de cualquier organización, generando desequilibrios en el logro o misión de una entidad es claro que los entes de control deben trabajar arduamente en la planeación asertiva de pautas metodológicas que permitan estandarizar un ambiente de control que incentive prepositivamente a los empleados y por ende al interior de la entidad, esperando proteger los recursos en función de la supervivencia de la organización y su prevalencia a través del tiempo.

Para lograr una estrategia efectiva de control en una entidad es indispensable establecer normativas que permitan al trabajador percatarse de cómo debe ejecutar sus actividades, donde el personal distinga las características y roles laborales, y así mismo este se haga consiente bajo qué nivel de supervisión se encuentra. Un sistema de control inmune deberá estar enfocado estratégicamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad; garantizando la transmisión de información entre trabajadores y directivos correctamente, esperando que no se pierda en ningún nivel la asertiva comunicación de los miembros. Es de considerar que el modelo planteado deberá contar con los criterios propios de un ambiente controlado, donde se evalúe el riesgo, se ejerzan actividades de control implementando actividades de comunicación e información clara y finalmente monitoreando y estandarización los proceso y procedimientos propios de la organización.

Dentro de la estructuración y creación del enfoque la norma debe definirse como el modelo de control integral, valorando como eje fundamental los hábitos del individuo y sus saberes intelectuales, puesto que si el sujeto se siente a gusto y encuentra satisfacción por las tareas y procesos desarrollados, el logro de las actividades institucionales serán fácilmente alcanzables; no sería posible construir ni finalizar las tareas de una entidad, de no ser por la voluntad y eficiencia de las personas que componen el equipo de trabajo. Es por esta razón que las necesidades de la organización deben estar entrañablemente ligadas a las necesidades propias de su empleado creando una sinergia donde los factores como la libre decisión, los factores

individualizados y la ganancia propia no sean distractores, presumiendo que el empleado a pesar de tener distintas motivaciones y objetivos pueda establecerse e identificarse con un beneficio mutuo y sistémico.

Toda organización está en riesgo del raciocinio de sus empleados, puesto que son ellos los que diariamente dirigen y comandan las entidades, jugando un papel especial en la consecución de la meta o misión misma; si al interior de una entidad se logra implementar el manejo de buenas prácticas y el mejoramiento continuo; esta podrá subsistir y perdurar en el tiempo. Cuando una entidad se hace consiente de la importancia que tienen sus funcionarios en cualquier nivel de la organización; cuando la alta gerencia trabaja arduamente en la consecución y creación de los lineamientos procedentes para poder lograr enfocar a su grupo de trabajo; es más fácil llegar a la meta deseada, es por esto que se debe construirse e implementar una metodología de capacitación continua para la cimentación de un ambiente de control, donde sus empleados se sientan satisfechos por su rol y por los beneficios obtenidos de su labor, al obtener la satisfacción del individuo; se podrán evitar riesgos inherentes al pensamiento mismo del sujeto como son sus intereses personales, su libre decisión o tal vez caídas del procedimiento por no atender los códigos de ética que existen para cualquier actividad o proceso.

Orientados en las anteriores afirmaciones es crucial entender que dentro de una sistema se hace prioritario cómo concebir al individuo y sus propias necesidades para fortalecer el ámbito laboral en el cual desempeña su rol, al tomar en cuenta sus hábitos y entendiendo sus valores morales, e incluso su sentir moral, así será posible construir una filosofía ética que sirva como herramienta para dar buen uso a los recursos de la empresa y por ende, que sea realizable y alcanzable los objetivos de la misma. Esta metodología debe asentar su estrategia en la capacitación continua del personal a todo nivel, (conceptual, grupal y misional) esperando así compensar en todo aspecto posible al trabajador, esperando restringir al individuo de tomar decisiones equivocadas tanto para él como para la compañía. Una metodología en donde el funcionario se sienta íntimamente compenetrado con el ideal de la entidad y sea su ideal mismo.

LOS PROCESOS MOTIVACIONALES EN EL ÁMBITO LABORAL

Al interior de una compañía son muchos los procesos y mecanismos utilizados para concienciar e impulsar en los empleados adecuadas prácticas y gobiernos eficientes, esperando con esto controlar los procesos, cuidar los recursos y garantizar la prevalencia de una entidad en el tiempo; para que cualquier estrategia empresarial sobre el control interno sea pertinente, es primordial formular una metodología fundamentada en los valores donde el trabajador, se modere sobre la ética y el autocontrol, puesto que la posibilidad de normar la conducta del individuo puede convertirse al interior de una empresa en herramienta para trascender y mostrarse ante la sociedad como un ente eficiente y eficaz; que impacte radicalmente en la calidad de los servicios prestados, y se visualice de cara a la sociedad como una organización que se fundamenta en el cuidado de sus funcionarios y sus habilidades, controlando así los agentes endógenos como exógenos que le rodean.

Para el logro de los anteriores objetivos y metas es indiscutible el establecimiento de pautas y políticas de control encaminados a salvaguardar la honorabilidad e integridad, entre otros atributos del ser humano. Esta normatividad debe integrar una serie de derechos y deberes limitantes que mantengan al margen al empleado y así mismo lo protejan de caer en errores o re-procesos de sus funciones y/o actividades. Para tener éxito en el manejo y control de los procesos y así mismo para que el individuo sea conductible y pueda ser persuadido para hacer parte del proceso sistémico de la compañía en la búsqueda de la buena utilización de los recursos, es de vital importancia ver al funcionario como un individuo único; constituido por una serie de rutinas y costumbres adquiridas a lo largo de su vida, de igual manera se hace preciso concebir todas aquellas experiencias y expectativas, las cuales pueden alterar su proceder.

Al interiorizar las previas afirmaciones y con el fin de integrar una táctica que combine como eje principal el bienestar del empleado y se conciba como una

estrategia para lograr las metas de la compañía es elemental que la alta gerencia junto con la dependencia de control no solo busque la calidad de los procesos y el buen funcionamiento en la norma, los entes controladores y la gerencia también deben perseguir la satisfacción del individuo y la continua motivación grupal, trabajando persistentemente en el fortalecimiento de los valores y el autocontrol, esperando así que la regulación nazca del mismo individuo, como ser consciente de su labor, su rol, los patrones procedimentales, educando y proyectando al sujeto en la multiplicación de los valores que integran la organización. Si el empleado como participante activo de su función, visualiza no solo el provecho personal, sino que adicionalmente se hace consciente de sus errores y fugas en su labor, será más fácil determinar los vacíos procedimentales para dar solución a los obstáculos y limitantes de las tareas asignadas.

Si son estimadas las bondades que tiene la organización al trabajar con una filosofía del mejoramiento continuo del individuo, permitirá garantizar la excelencia de los procesos; creando un vínculo arraigado con los aspectos misionales de la compañía. Para poder fundamentar una metodología propia del control interno basada en el autocontrol del empleado, se hace imprescindible entender algunos conceptos que enmarcan la estrategia que se pretende justificar en este documento, y quizás si son entendidos los conceptos será más factible exponer el proceso metodológico que se desea argumentar. Dentro de los conceptos a entender y analizar se distinguen los siguientes:

- a) **Ética:** El concepto de la ética está basado en la moral y el obrar del individuo y se fundamenta en argumentar la inteligencia del ser. La ética en si misma se enmarca en la honestidad y el proceder del individuo, lo cual genera un control voluntario o control privativo. (Escobar, 2009,pág 15).
- b) **Motivación:** Es el componente que da energía al individuo, lo mueve, y lo lleva a realizar determinadas acciones. La motivación es la razón poderosa que posee un sujeto para actuar, eso es lo que significa motivación, cuando el ser por razones

exógenas o endógenas, es capaz de proceder para lograr el objetivo trazado. (Escobar, 2009, pág.18)

En el ámbito laboral el reconocimiento, la retribución salarial y los beneficios particulares entregados al empleado generan la motivación; esta sensación en el individuo sucede en el momento cuando este desempeña su rol y se siente beneficiado; surgiendo así el enriquecimiento del trabajo, el cual permite satisfacer motivos de alto valor personal. Al aumentar la satisfacción, se pueden neutralizar los factores no satisfactorios (capacitando, incrementando los salarios, mejorando las condiciones de laborales, entre otros factores, la teoría de Herzberg, (Mausner y Snyderman,1967 pág,11), afirma que al entregar al trabajador diferentes posibilidades de crecimiento laboral y personal, se podrá influir positivamente en el desempeño del individuo.

Según Fernández (1995) los principios motivacionales se mueve en tres diferentes dimensiones: Motivadores Extrínsecos: Es la causa externa o razón por la cual el individuo es inducido a realizar una acción; ya sea por obtener una recompensa o beneficio; motivadores Intrínsecos: Es la fuerza perdurable e iniciativa interna por la cual se mueve un individuo y motivación Trascendente: Es el fundamento por el cual un individuo es capaz de actuar para otras personas

Teniendo en cuenta las anteriores afirmaciones es evidente que una entidad sería incapaz de funcionar sin el impulso de los integrantes que le conforman, y la motivación es el principio fundamental del porque el ser responde a ciertos estímulos para cumplir con las actividades encomendadas.

Por último es de considerar el concepto de la expectativa; el cual según (Vroom, 1964, pág. 17), el individuo como ser pensante, tienen creencia y abriga esperanzas y expectativas respecto a los sucesos de su vida y su conducta es efecto de las decisiones tomadas a lo largo de su vida, estas elecciones están basadas en valoraciones y actitudes. Los individuos altamente motivados son aquellos que pueden

distinguir las metas, estímulos y valorarlos y, a la vez, percibir la posibilidad de alcanzarlos.

Teniendo en cuenta las anteriores afirmaciones se hace indispensable observar las diferentes expectativas motivacionales, y así mismo conocer qué buscan los empleados de una organización al actuar o cumplir con su rol y de igual forma determinar la forma en que él opera a ciertos estímulos. La presente tabla 1 muestra cómo un funcionario se ve compenetrado con sus tareas al sentirse motivado y a la vez ilustra, cómo se entienden los diferentes factores que integran los procederes dentro de una empresa.

Tabla 1. Incentivos Organizacionales.

INCENTIVO	DEFINICIÓN	CONSECUENCIA
Las Normas	Regulan la conducta de los miembros de la organización	Cumplimiento de las tarea
Incentivos Generales	Salario	Es lo que alienta la incorporación y permanencia del empleado
Incentivos Individuales y Grupales		Puede influir en la permanencia en la organización
Liderazgo	Iniciación a la estructura (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Aceptación Grupal	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo

Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo
---	---	---

Fuente: Rodríguez Porras, José María. El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto, Bilbao 2000, pág. 48.

Al no perder de vista que las entidades están compuestas por un factor en común el cual es el talento humano, se hace adecuado validar la propuesta en donde el sujeto debe ser estimulado y guiado para que sus acciones se enmarquen no en un bien individual, sino en un referente común, haciéndose necesario actuar desde el interior de la organización, basándose en la adecuada administración y control de los recursos, utilizando un enfoque de control basado en valores que afiance al empleado y lo apoye en la consecución de los resultados esperados por la empresa.

La metodología a implementar debe afianzarse en el conocimiento del personal, estimular los procesos de capacitación esperando que sirva para reforzar el desempeño, estructurando la formulación de directrices y políticas cimentadas en los componentes de control de cada una de las dimensiones laborales. Para que el modelo obtenga el éxito esperado es crucial que la normatividad de la organización se establezca dentro de los caracteres sistemáticos del control interno, los cuales se pueden concebir y reflejar en la siguiente figura que muestra cada uno de los ítems en los que debe estar establecido un modelo de control eficiente. (Ver figura 1).

Figura 1. El Carácter Sistémico del Control



Fuente: Laredo González Méndez: “El control interno y el cuadro de mando integral, una poderosa combinación intangible”, Ediciones Felix Varela, Ciudad de la Habana, 2003, pág. 61.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Por cada uno de los componentes del control se debe plantear, desarrollar y aplicar pautas metodológicas contenidas en la base estratégica y filosofía de la organización para que estas sirvan como herramienta eficiente e impacte positivamente la estructura funcional de la entidad, donde todos sus miembros se orienten y se involucren en el cumplimiento de metas y objetivos y se sientan motivados e identificados con cada una de las tareas encomendadas. Cada factor del control debe tomarse en cuenta y desglosarse concienzudamente, con el fin de dar a entender su importancia en el proceso mismo y así clarificar cada uno de los conceptos en el método de gestión que se quiere crear, integrándose una metodología, enmarcada en la capacitación, la ética, el autocontrol y fundamentalmente basada en los cinco elementos del control,

esperando poder moldear al individuo, con respecto a sus hábitos, sus agentes motivacionales y necesidades prioritarias.

Para Granda, (2009) los elementos de control se enmarcan de la siguiente manera; el primer elemento a integrar en la metodología; es el ambiente de control, el cual está ligado fuertemente a la cultura y comportamiento organizacional; este factor está basado en las costumbres, paradigmas, hábitos, métodos, estilos y valores compartidos, y es la plataforma esencial de la entidad, en donde el individuo juega un papel radical e ilimitado, en este factor se hace vital entender y conocer al empleado, identificar sus características positivas y limitantes. Para que una entidad logre agrupar la caracterización de sus empleados debe prestarse especial cuidado a las capacitaciones impartidas, en donde siempre el evaluador observe e interprete los intereses del personal y se imparta a la vez una enseñanza misional clara.

En el segundo componente del control interno se encuentra la evaluación del riesgo, es interesante analizar este concepto dentro los procesos organizacionales, ya que si el personal es capacitado para que él mismo, como agente de control sea capaz de evidenciar y estipular los límites a través de la investigación y el factor de peligro que tiene cada uno de los cargos, será mucho más fácil delimitar y estandarizar los procedimientos y ponderar los indicadores. Cuando un trabajador conoce su labor, identifica mucho más fácil cuáles son los factores de riesgo que entorpecen el desarrollo de sus actividades. En este proceso se hace importante que el individuo sea visto como unidad integral. El área de control en esta tarea debe efectuar actividades de levantamiento de procesos, elaboración de mapas de control y así mismo, debe transmitir un grado de confianza especial, esperando con esto, fructificar el conocimiento de cada uno de los funcionarios. En este paso juega una condición trascendental la ética del ser, la cual si se alinea a los principios mismos de la organización, puede dar como resultado que el proceso sea conocido, evaluado y documentado eficientemente. Es evidente que la estandarización de una acción o actividad ayuda a identificar los mínimos y máximos, para no caer en riesgos innecesarios, estas desviaciones del proceso deben ser cualificadas y cuantificadas,

pero para determinar la eficiencia del levantamiento de un proceso, se depende directamente del agente que conoce el proceso y quien genera el levantamiento mismo. Si los fundamentos y elementos establecidos no son los suficientemente claros y específicos, será imposible identificar los indicadores reales, concibiéndose estándares insuficientes.

Otro de los elementos son las actividades de control, Granda asegura que estas acciones se enmarcan en toda tarea que signifique la protección de los procesos y los bienes más preciados de la compañía, en todo nivel tanto administrativo como operacional; esta actividad es emprendida directamente por la alta gerencia. En esta práctica se debe integrar a todo el personal, puesto que desde allí se pueden identificar los riesgos, conflictos o crear alarmas que sirvan para identificar y salvaguardar los conocimientos, los instrumentos y las piezas que hacen parte de los bienes de la entidad. Para que cada individuo se haga participe en esta actividad y sea honesto con las necesidades reales de la empresa, se hace necesario promover dentro de la organización las políticas de valoración, donde el individuo se sienta representado e identificado con el ambiente que lo rodea. La organización no solo requiere de mano de obra, sino también del espíritu, de hacer las cosas con el cuidado necesario, calidad y diligencia y esto se logra a través del ser y su grado motivacional. Es de vital importancia lograr que el personal se movilice e incremente la confianza en sí mismo, levantando así el estado de ánimo, aumentando la moral y eliminando los sentimientos de desilusión, esta directriz es enunciada en el capítulo I del libro manual de control interno, (2009). Esta reflexión invita a las organizaciones a implantar dentro de sus métodos de planeación e integración laboral, actividades de reconocimiento a su personal, identificando los factores que ayuden a conocer y prever los posibles riesgos y así mismo identificar los elementos que favorezcan al crecimiento de la empresa.

Así mismo se habla del componente de la información y comunicación: en mi opinión uno de los factores más trascendentales; ya que en este elemento se consolida todo marco referencial y conceptual, con el fin de ser difundido a todas las

áreas y personal pertinente; en este paso la alta gerencia se debe preocupar por la implementación de herramientas claras que contengan toda aquella información necesaria para controlar y ejercer un cargo dentro de una entidad; si la información se entrega adecuadamente, y el personal es considerado de confianza, las metas serán más realizables. Para este proceso debe existir un administrador de la información, el cual reciba los datos, los controle y así se identifiquen los comportamientos propios y/o de riesgo del personal. Si lo deseado es acercarse al logro esperado, es evidente que los datos deben ser clarificados y dicientes, así mismo deben proceder de una fuente fidedigna, deben ser veraces, oportunos y accesibles.

La información dentro de un sistema pueda ser determinante se requiere de un monitoreo continuo por medio de diferentes herramientas, estas integradas en los planes, programas y sistemas de control que tenga la entidad. Dentro de las herramientas que deben ser utilizadas para el levantamiento de datos se encuentran las actas, los acuerdos y los informes escritos. Todos estos instrumentos sirven para documentar los procedimientos e implementar los saberes propios de cada puesto de trabajo; es por medio de la aplicación de estas formatos que se genera un levantamientos de información vital para conocer cada uno de los roles y acciones dentro de una entidad y así mismo se perfilan las funciones y tareas propias de cada área. Cuando una empresa conoce su quehacer puede identificar rápidamente sus falencias, y así podrá sobre pasar de una manera eficiente sus inconsistencias, ya que a través del monitoreo y estandarización de los procesos se fortalecen las actividades, pautas y políticas institucionales.

En este elemento también se observa la comunicación, como factor determinante, esta actividad social es primaria y en ella se basa todo proceso de intercambio de información. Según Antonio Pasquali (1978) la comunicación ocurre cuando hay interacción recíproca entre dos elementos (transmisor-receptor) generando la ley de bivalencia, en la que todo transmisor puede ser receptor y todo receptor puede ser transmisor. Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales donde transmitan y reciban información intelectual y sensorialmente

son los seres humanos. Esta propiedad que solo pertenece al ser humano en los procesos de control se hace un elemento imprescindible y debe de ser adecuadamente utilizado. Al interior de una empresa la comunicación debe ser manejada para el establecimiento de principios y directrices claras y consientes, que contengan las actividades a realizar y los objetivos de cada uno de los roles que se encuentran integrados en una entidad. La responsabilidad que tienen los entes de control frente a este elemento es crucial, si una empresa se mueve en la incertidumbre es más fácil cometer errores y el umbral del riesgo se hace más reiterativo es por eso que este factor debe ser totalmente bloqueado, esperando no se genere vulnerabilidad en los procesos empresariales. De la misma forma es conveniente darle la importancia pertinente al individuo y sus aspectos comportamentales, donde se le de crédito no solo al actuar dentro de un proceso organizado y normalizado, sino que se tome en cuenta los controles voluntarios o intrínsecos, haciendo ver la esencia del control en el mismo individuo y no en la norma como tal, ya que esta puede ser propasada, en cambio el ser mismo basado en sus creencias, nunca podrá ser subyugado. En una organización puede existir un mapa de proceso o una cadena de valor adecuadamente estructurada, pero si el personal que lo manipula y controla no es totalmente idóneo, o no está totalmente comprometido, no será posible conseguir el objetivo deseado. Es importante dentro de esta comunicación informática establecer controles voluntarios, autocontroles y valorar las calidades y cualidades del individuo, puesto que la norma no funciona totalmente si la raíz del problema es la persona que manipula esta información o proceso. Como lo dijo Kiekegaard, si se quiere tener éxito al guiar a un individuo al éxito, se debe descubrir primero donde se encuentra ubicado, y comenzar ahí, para ayudar a una persona, se debe entender más que él, y sobre todos se debe comprender lo que él comprende. (Granda, 2009, pág. 22).

El último de los elementos del control es el monitoreo, en donde se evalúa y determina específicamente la operación, estas actividades permiten supervisar directamente las estructuras entregadas por la dirección. Para implementar un buen método de monitoreo es pertinente incluir algunos aspectos como son:

- a).** Conocimiento de las áreas o perfiles laborales, identificando los sujetos y puntos de control.
- b).** La elaboración de un mapa de procesos que contenga la gestión y productividad de la empresa, esperando con esto generar un conocimiento integral para el personal que desarrolla diariamente las actividades.
- c).** Ejercer e implementar los elementos normalizados, que sirvan para identificar los patrones, límites y lineamientos de acción del personal.

Para que el monitoreo se pueda evidenciar, como en los demás elementos se hace necesario incluir al individuo como agente funcional, ya que es él, quien analiza, organiza, planifica y normaliza los procesos dentro de una empresa.

Al ser entendidos los elementos que integran el control interno y llevarlos desglosados a una propuesta metodológica, que se enmarque en la ética, las normas y las condiciones comportamentales propias del ser humano en el sistema laboral, una propuesta metodológica efectiva debe enfatizarse especialmente en la capacitación continua del personal en estos aspectos, reforzando los compromisos misionales de los empleados y generando una técnica sistémica que favorezca la consecución del logro; como lo dijo Benjamín Franklin, (1743) “Si un hombre vacía su bolsa dentro de la cabeza, nadie podrá quitársela.... Si el hombre vacía la bolsa en su cabeza, nadie podrá arrebatársela. El capital invertido en saber, da el máximo interés. Una inversión en conocimiento paga cualquier interés”. El invertir en el conocimiento desarrolla las habilidades del personal, pero esta inversión debe ser monitoreada y valorada por los altos mandos, de lo contrario no se podrá ver como una ganancia, sino como un gasto. La capacitación en un espacio laboral debe estar enfocada a que el funcionario obtenga nuevos conocimientos cognitivos, pero a la vez todos los temarios deben volcarse en relación a los aspectos misionales de la entidad, valores, metas y demás intereses organizacionales, ya que de esta forma el empleado podrá conocer y coexistir con los objetivos propios de la compañía, haciéndose partidarios y solidarios con el fin mismo de la empresa; este aprendizaje debe ser continuo, evidente y basado en procesos de autocontrol, donde cada persona desde su individualidad mida su

alcance y fije sus propios límites, no solo a nivel de lo que puede alcanzar en su puesto de trabajo, además debe fijar su objetivo analizando como él, siendo elemento de la organización puede contribuir al alcance de la misión misma institucional .

LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO

La capacitación encaminada al fortalecimiento del control interno debe estar estratégicamente acoplada en una organización, esperando desarrollar todos aquellas tópicos que sirvan para inducir al personal a familiarizarse con los procesos de identificación, compromiso y comprensión de la esencia misma de la empresa; si la herramienta de aprendizaje es efectiva, se podrá percibir al interior de la entidad como un mecanismo positivo en donde el sujeto sin sentirse expiado, perseguido o monitoreado, forme parte activa del cuidado de los bienes y se empodere de las metas esperadas.

La capacitación empresarial debe funcionar en doble vía, donde se busque el mejoramiento de la compañía y el aprendizaje del colaborador, si el sujeto evidencia que la entidad se siente comprometida con sus empleados, podrá desarrollarse un proceso motivacional en el cual se logre una fuerza trascendente; la cual hace que una persona actúe para otro u otros, siendo consciente de su bienestar, pero donde prevalezca el bien grupal. La condición más importante para que una empresa exista es que concurra un grupo de personas motivadas y estas sean conscientes asumiendo así las políticas de la entidad, Granda, Rubén (2009, pag 17)

Según Villardon (2006) en su libro planificar desde las competencias para promover el aprendizaje, afirma que cualquier metodología para que ejerza un efectivo resultado debe contar con tres características estructurales, propias de cualquier método, las cuales son:

- a) Flexibilidad: La metodología implementada debe permitir cambios, ya que las organizaciones son dinámicas, al asimilarse los constantes cambios organizacionales será más fácil identificar los posibles errores y así corregirlos.

- b) Sencillez: La metodología debe basarse en procedimientos lógicos y de fácil entendimiento.
- c) Imperativa: La metodología debe permitir la ejecución de actividades bajo la premisa de responsabilidad y control.

Administrar el recurso humano de una organización es una tarea ardua puesto que conducir al individuo para que cultive unas buenas prácticas, maneje y autocontrole su propio pensar y entorno y así mismo, se sienta motivado y satisfecho con su actuar, es un proceso que conlleva tiempo y dedicación empresarial; pero si la alta gerencia es asertiva y puede identificar el logro por medio del personal que maneja diariamente la entidad, podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso. Usualmente la alta directiva y en especial, gerentes de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una entidad sean problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible eliminarlos. Si se desea optimizar la efectividad en una organización para que pueda crear valor a largo plazo irremediabilmente hay que enfocarse en la gente, la cual debe crecer y desarrollarse a la par con la organización. Es por eso que este diseño metodológico debe convertirse en un instrumento de control homogéneo que permita mejorar la labor al interior de cada uno de los puestos y roles de la empresa. Finalmente es importante mencionar que entre los propósitos centrales de esta metodología de control se deba afianzar el desarrollo de un pensamiento capacitador, reforzándose en la enseñanza continua, perfeccionando la dirección proactiva, y arraigando la gestión del conocimiento, siempre procurando otorgar la información adecuada y los mecanismos que permitan eliminar o disminuir los riesgos procedimentales de la organización.

Para que el control interno sea transferido y totalmente aprehendido por el personal que integra una entidad se debe interpretar y valorar las normas inherentes del individuo, esperando moldear su visión frente al compromiso frente a la empresa,

siempre orientándolo al logro, y estimulándolo de diversas formas ya sean estos, incentivos económicos o de reconocimiento dentro de la escala estructural de la compañía.

El estimular a los empleados de una empresa hacia un ambiente de control eficiente es el reto, aplicando una capacitación continua, difundiendo códigos de valor ético con el equipo de trabajo y cultivando ciertas políticas filosóficas, donde el funcionario considere la ganancia de la entidad por encima de la propia. Este es el desafío a conseguir y empieza por la implementación de un método asertivo, enriquecido por los saberes del personal, viéndolo como palanca y herramienta para conseguir los objetivos y el éxito institucional; esperando crear y forjar un ambiente atractivo y confiable para la entidad y el sistema que le compone.

REFERENCIAS

- Arteche, G. y Rozas, W. (1998). Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento. *Harvard Deusto Business Review*,
- Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (2004): Documento complementario para la aplicación de la Resolución Nº 297/2003.
- Carmona, M. (2003). Nuevas tendencias sobre el control interno y su impacto sobre el control de la gestión pública. Ponencia, Santo Domingo.
- Castellan, I. (1983) *La Familia: Del grupo a la célula*”, Editorial Kapelusz, Buenos Aires
Noviembre
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral. IESE, *Revista de Antiguos Alumnos*, (internet).
- Escobar, D. (2009). *Manuel de Control Interno*. Grupo Editorial Nueva Legislación, Bogotá-Colombia.
- Mariño, A. (2008). *Ética Jurídica y Social*. Buenos Aires, Argentina, Marzo.
- Pérez, J. M. L., Pérez, J. M. L., Méndez, S. R., Jaca, M. L. M. (2010).
page_04.RetrievedNovember04,2013,Website:http://ocwus.us.es/psicologiasocial/psicologiadelosrecursoshumanos/temas/tema3cg/page_04.htm.
- Rodríguez, J. (2000). *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto, Bilbao

Vallejo, J. (1996) Relaciones Humanas. Vigésima tercera Edición, Guayaquil Ecuador