LA CULTURA DE AUTOCONTROL COMO BASE PARA LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

SHELLY JENNIFER VALENTÍN SALAMANCA

CÓDIGO U2501113

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO

BOGOTÁ D.C.

2019

TABLA DE CONTENIDO

Resumen - Palabras Clave……III

Abstract - Keywords ...……IV

INTRODUCCIÓN…….1

MARCO TEÓRICO……..4

OBJETIVOS…….6

EL AUTOCONTROL COMO BASE DE LOS MODELOS DE CONTROL INTERNO……..7

¿CÓMO SE VIVE EL AUTOCONTROL EN EL DÍA A DÍA?.....14

LA CULTURA DE AUTOCONTROL EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO……18

ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL HACIA LA CULTURA DE AUTOCONTROL……..22

CONCLUSIONES……...26

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS……27

Resumen

Este ensayo tiene como objeto retomar el concepto de autocontrol, analizar por qué es la base de los modelos de control interno que existen a nivel mundial y efectuar una amplia revisión de las conductas del día a día de las personas que contribuyen a la generación de sistemas de control sólidos que equilibren las necesidades de las organizaciones y sus trabajadores de forma que se disminuya el fraude, la corrupción y mejore el control sobre los procesos, identificando de forma oportuna los riesgos así como su forma de mitigarlos en un ambiente propositivo generando una cultura de autocontrol que apalanque el logro de las metas organizacionales y la sostenibilidad del ambiente de control en los entornos empresariales de cambio y transformación.

Palabras Clave

Autocontrol, liderazgo, modelos de control, sistema de control interno, ambiente de control, cambios, transformación, cultura.

Abstract

This essay aims to retake the concept of self-control, analyze why it is the basis of the internal control models that exist worldwide and conduct a comprehensive review of the day-to-day behaviors of people who contribute to the generation of systems. Of solid control that balance the needs of organizations and their workers so as to reduce fraud, corruption and improve control over processes, identifying risks in a timely manner as well as their way of mitigating them in a purposeful environment generating a culture of self-control that leverage the achievement of organizational goals and the sustainability of the control environment in business environments of change and transformation.

Keywords

Self-control, leadership, control models, internal control system, control environment, changes, transformation, culture.

INTRODUCCIÓN

"No hay ninguna marca fuerte en el mundo que no lo sea primero en las mentes y los corazones de la gente que trabaja en la compañía" Carlos Ghosn

El papel del hombre en todo sistema es crucial para su desarrollo, adaptación a los cambios y transformación en pro de la mejora continua, así mismo, lo es el autocontrol para la realización de sus labores, alineadas de una u otra forma por sus conocimientos, habilidades, actitudes y por supuesto sus valores, gustos, sentimientos, motivaciones y deseos, los cuales juegan un papel muy importante en el comportamiento, desarrollo y desempeño de las labores.

A medida que las organizaciones van ganando madurez, se va haciendo más necesario que sus colaboradores estén completamente involucrados y compenetrados por la cultura y valores de la misma, pues es difícil generar buenos resultados y adoptar transformaciones que beneficien a todos los grupos de interés, con un talento humano poco comprometido.

Según el análisis preliminar, generar una cultura de autocontrol se forja desde la persona y sus valores intrínsecos, y al llegar a la organización se le debe potenciar en la vivencia de valores y principios organizacionales para que la fuerza laboral sea muestra del equilibrio y proyección dentro del Sistema de Control Interno, así las cosas es válido citar la frase "La cultura se desayuna a la estrategia" de Peter Drucker, pues la empresa puede tener un plan estratégico maravilloso, un equipo directivo alineado con la estrategia, pero si la cultura no acompaña y no promueve a hacer realidad todo lo allí plasmado, finalmente no habrá resultados.

Ciertamente, se puede evidenciar que existe una necesidad latente de personas éticas, transparentes y con valores que apalanquen la gestión de la organización, personas que se apropien y hagan de cada uno de sus actos, actos basados en valores con plena conciencia de que es un buen o un mal acto, situación que sólo se consigue con convicción, compromiso y ejemplo de la Alta Dirección, por lo que puede considerarse que son personas más fuertes y menos propensas a generar actos fraudulentos, reflejando actos transparentes que se proyecten en la gestión de la organización.

Todas estas observaciones se relacionan también con la importancia de la adaptación a los cambios y transformaciones organizacionales soportados en un Sistema de Control Interno sólido, sobre todo cuando cada organización y/o cada persona le da un significado diferente, de esta forma fue explicado por COSO en 1992 . COSO. 2005. Control Interno. Informe COSO. Ecoe ediciones: Bogotá, pg. 3 (Esta traducción es la cuarta edición en español, el original en inglés fue publicado en 1992) “El control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas perspectivas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas”. En relación con la cultura de autocontrol es esencial que en la organización se comprendan los principios como transparencia, responsabilidad, lealtad, honestidad, ética y se evidencien en cada comportamiento para que pueda proyectarse ante las partes interesadas.

Ahora bien, otro factor que debe ponerse en consideración es el proceso de selección, vinculación y capacitación del talento humano, por ser el proceso fuente que trae el talento a la

organización, en la medida que haya un entendimiento y compromiso con la estabilidad y mejora del Sistema de Control Interno, dichos procesos proveerán a la organización del talento necesario con énfasis especial en comportamientos, valores, inteligencia emocional y autocontrol.

Seguidamente, se debe tener en cuenta el ejemplo de la alta dirección como jerarquía que genera el entorno y el ambiente laboral en que se pueda desarrollar todo el tema de autocontrol como valor y como cultura que apalanque el logro de los objetivos organizacionales, con unos valores corporativos que no solamente estén expuestos en pared sino evidenciados en la actitud de los empleados, en el clima laboral y consistentes con la vivencia de los clientes, con la reputación de la organización y en el país en que desarrolla labores.

Normalmente se escucha que el autocontrol hace parte de la vida cotidiana, que se debe respirar y debe contagiar a otros, que es aplicable en el desarrollo de todas las labores, en el proceso de toma de decisiones y en la responsabilidad que cualquier decisión demanda, de forma que al hablar de asumir responsabilidades se encuentra un nexo entre el autocontrol y la solidez del sistema de control interno en pro de la mejora continua en el desarrollo de procesos, el compromiso y el impacto del adecuado desarrollo bajo una convicción de actuación consiente, e inteligente a través de la cual el personal conozca el impacto de seguir o no un procedimiento, así como el impacto de cualquier decisión en los resultados organizacionales.

Según lo anterior, se podría afirmar que una alternativa con la que se compite a diario en las empresas tiene que ver con las personas, además de la estrategia; la experiencia del empleado que lleva más tiempo en la organización y que sigue comprometido con su vivencia en valores, con su convicción en el desarrollo de las labores con ética, puede diferenciar a la organización en las estrategias dirigidas al cliente, y denotar la importancia del autocontrol como una habilidad inherente al ser humano.

MARCO TEÓRICO

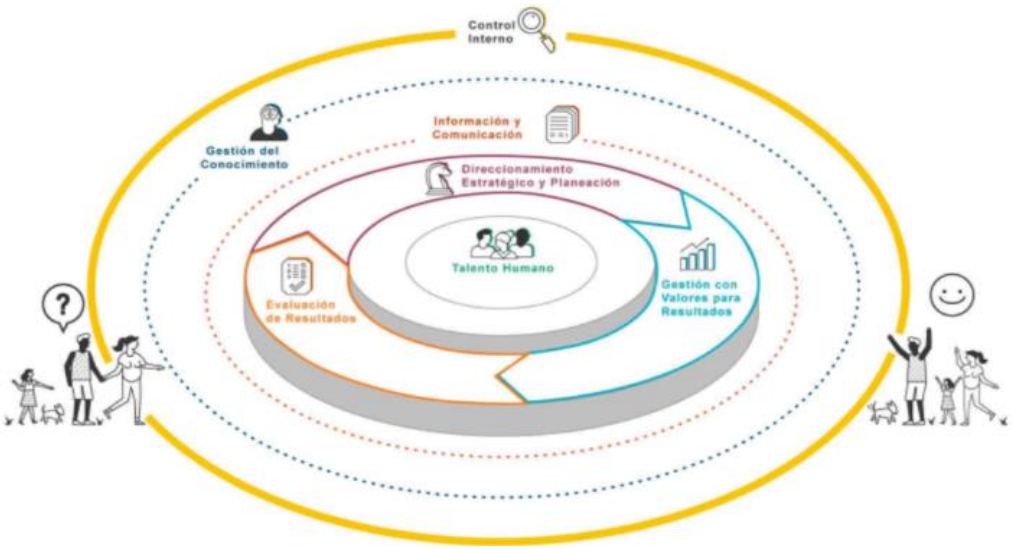
"Históricamente el autocontrol ha sido visto como una virtud maestra que hace posibles todas las demás virtudes, clave del éxito adaptativo y aspecto central para el comportamiento virtuoso (Baumeister y Exline, 1999) Ha tenido modificaciones en su definición a lo largo del tiempo, por ejemplo, fue entendido como parte de la teoría de la autorregulación, constituida por cuatro dominios: control de los pensamientos, emociones, impulsos y rendimiento. El control de pensamientos hace referencia a la autorregulación de la concentración, razonamiento, inferencia y supresión de pensamientos no deseados. El control de emociones se refiere a la regulación del estado de ánimo. El control de los impulsos alude a resistir y anular formas de actuar indeseables a nivel personal o social (ej. Impulsos de acciones en exceso, impulsos violentos o agresivos) siendo fundamental para lograr un desempeño óptimo, incluyendo alta persistencia, gestión del esfuerzo y otros aspectos vinculados con el logro de objetivos" (Baumeister y Exline, 2000).

"El autocontrol fue considerado como la capacidad de anular, cambiar o interrumpir las respuestas internas (como impulsos) y abstenerse en función de ellas. Posteriormente, fue descrito como la capacidad de resistir las tentaciones, regular las emociones, cogniciones, controlar y ajustar el comportamiento en servicio de objetivos generales a largo plazo; alterando las propias responsabilidades con la finalidad de

alinearlas con estándares tales como ideales, valores, moral y expectativas sociales, y así apoyar la búsqueda de objetivos a largo plazo (Baumeister, et al., 2007)".

Por lo que se refiere a la persona, cabe resaltarla como principal foco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que adoptan las organizaciones del Sector Público y que para efectos del trabajo actual evidencia como se concibe el Talento Humano como uno de los activos más importantes con que cuentan las Entidades el gran factor crítico de éxito, por su impacto en la gestión y el logro de sus objetivos, previendo las herramientas para su gestión adecuada en las fases de ingreso, desarrollo y retiro, regidos por un código de integridad que enmarca los valores de honestidad, compromiso, justicia y diligencia.

Figura1. OPERACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG



Fuente. Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

Línea de Investigación: Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones

Sublínea: Responsabilidad Social y Desarrollo Humano

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un análisis crítico y experiencial acerca de la importancia de la cultura de autocontrol como base para la adaptación a los cambios y transformaciones organizacionales y como apalancadora del sistema de control interno.

Objetivos Específicos

1. Describir el impacto que tiene la cultura de autocontrol para generar sostenibilidad en el sistema de control interno.
2. Identificar los factores clave de éxito de un sistema de control interno y las cualidades esperadas de la fuerza laboral para asumir los cambios y transformaciones.
3. Introducir la importancia del área de Talento Humano como aliado estratégico de los procesos de control interno y transformación cultural con el fin de generar solidez en el ambiente de control.

LA CULTURA DE AUTOCONTROL COMO BASE PARA LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Autocontrol como base de los Modelos de Control Interno

"Una vida sin riesgo es una vida gris, pero una vida sin control probablemente será una vida corta." Bertrand Russell

El Control como factor de éxito en las organizaciones es considerado como "cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos" Nahun Frett. (2002) , va dirigido al correcto funcionamiento de cada uno de los procesos organizacionales para el logro de sus objetivos, de este depende la identificación de los riesgos a los que se enfrenta la organización, la adecuada toma de decisiones para su direccionamiento y la correcta definición de las formas para mitigar los riesgos dando origen al Control Interno, el cual desde las civilizaciones pasadas, épocas de piratas / esclavos y mercaderes, ha sido fundamental para gestionar los sistemas contables, sistemas de producción, mitigar el fraude, prevenir el robo, ocultamiento de dinero, lavado de activos entre otros.

Ahora bien, dentro del marco de Control Interno según lo indicado en la Guía rol de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces del Departamento

Administrativo de la Función Pública (2018) “se entiende por autocontrol la capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política”. En contraste con lo anterior, la evolución de los mercados y la imparable transformación tecnológica, han hecho necesaria la generación de nuevas formas de trabajo sobre los esquemas de Control Interno en las organizaciones para mejorar la forma de mitigar los riesgos y blindarlas de todo aspecto que conlleve al no cumplimiento de sus resultados y la generación de acciones de fraude y corrupción tan comunes en la actualidad, estas formas de trabajo se encuentran orientadas y especializadas en ámbitos como información, tecnología, negocios, entre otras.

Uno de los países pioneros en la generación de los modelos de control y en posicionar la necesidad de poner en práctica el Control Interno fue Estados Unidos, país en el cual el Control Interno es un procedimiento basado en el marco del Comité de “Patrones y Reglas Organizacionales” formado allí en 1985 a través de la “Comisión de Reportes de las actividades Fraudulentas en el ámbito financiero” y también de la “Comisión Nacional de Valores”, basado en el marco de las nuevas leyes – USA Patriot Act, USA Sarbanes-Oxley y USA Victory Act Por considerar un aporte muy valioso a todas las organizaciones y empresas internacionales, US. Inter-Affairs, publica esta recopilación sobre este tema, traducidas del idioma inglés, como un servicio público. El control Interno no es una Ley, es un manual operativo de control, aplicable en todas las organizaciones, sociedades, instituciones a nivel público y privado. Danilo Lugo

(s.f.). Dicho lo anterior, en el contexto de la generación de los modelos de control es preciso señalar que Estados Unidos fue uno de los primeros países en desarrollar un modelo de control interno, llamado informe COSO desarrollado por el Committe of Sponsoring Organizations, publicado en 1992, el cual expone un mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo en las organizaciones, definiendo el control como un proceso efectuado por la Alta Dirección y todo el personal para proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de objetivos organizacionales.

Figura 2. Modelo de Control Interno COSO



Fuente. The 2013, COSO framework & SOX Compliance. www.coso.org

Este modelo de control concreta la estructura de control interno en cinco componentes que deben estar relacionados entre sí: el ambiente de control que promueva el actuar bajo la integridad y valores éticos definiendo las conductas esperadas de todas las personas de una organización para que el control interno sea efectivo, por otro lado la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y por último la supervisión y seguimiento o monitoreo; estas últimas parten de igual forma del actuar de las personas y también considera el tratamiento que se debe dar al evidenciarse conductas no deseadas.

Otro de los modelos de control que se evidencian es el modelo Coco, publicado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados en 1995, con el objetivo de simplificar los conceptos y lenguaje para hacer posible una discusión del alcance total del control en cualquier nivel de la organización, con base en el modelo Coso que propicia un entendimiento básico de los controles a nivel organizacional fundamentado en 20 criterios que conforman un ciclo o proceso generado por la junta directiva, la administración y todo el personal de la organización, lo cual es una de sus características principales y ayuda que el personal pueda desarrollar sus funciones y su creatividad, a la vez que administra sus riesgos, de forma que la organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia logrando mayor confianza de las partes interesadas. Este modelo consta de tres componentes propósito, compromiso, capacidad y evaluación y aprendizaje que pretenden respecto al marco del autocontrol:

- Que el personal conozca su campo de acción, es decir el alcance de su libertad en una entidad, sepan que hacer en el momento, de esta manera se logra optimizar el talento humano.

- Que tengan claros los valores éticos con los que se van a trabajar, para de esta manera asegurar la integridad de la empresa, ya que los valores empresariales dependen de los valores de los trabajadores.
- Que se establezcan niveles jerárquicos que permitan el correcto funcionamiento y el cumplimiento de sus funciones.
- Que todo el personal esté motivado para que las labores sean desempeñadas con el mayor interés posible.
- Que el personal tenga conocimiento de sus labores y exista buena comunicación en toda la empresa.
- Que se desarrollen actividades de control en todas las áreas en función a las que tiene la compañía.
- Que tenga en cuenta el comportamiento del entorno organizacional para evaluar, reevaluar sus resultados y eficiencia de los controles con el fin de redefinir sus controles, tecnología, proceso de toma de decisiones y procedimientos.

Figura 3. Modelo COCO



Fuente. ANÁLISIS DE LA FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO, MECI 1000:2005. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000300003

De igual forma está el modelo Cadbury originado en Reino Unido en 1991 enfocado en la gestión financiera con énfasis en las funciones del consejo de administración de las entidades, el bajo nivel de confianza en la información financiera de las empresas y la falta de capacidad de los auditores para ofrecer en sus informes la protección requerida y esperada por los usuarios de la información, del cual se resaltan valores como la responsabilidad y la confiabilidad de la información suministrada que dependen del autocontrol de quienes ejecutan estas operaciones.

Fundamentados de igual forma en el modelo COSO se generan, el modelo Vienot desarrollado en Francia con el objetivo de establecer recomendaciones frente a los derechos, obligaciones y responsabilidades de supervisión y control basadas en la Comisión Treadway; el modelo Peters desarrollado en Holanda con el objetivo de establecer niveles de madurez para cada elemento del control interno y King Reporte sobre Gobierno Corporativo en Sudáfrica con el propósito de establecer principios de buenas prácticas corporativas para todo tipo de organizaciones con base en componentes de liderazgo ético, roles y responsabilidades de la alta dirección y la auditoría, así como el gobierno del riesgo y tecnologías de información.

De forma semejante, se encuentran otros modelos como Cobit desarrollado en Estados Unidos, cuyo enfoque se centra en los sistemas de información en los que se operan las actividades organizacionales y que por ende deben ser monitoreados con unos riesgos debidamente gestionados para generar información de calidad.

El Modelo Micil – Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica desarrollado con el objetivo de establecer un marco de referencia para las necesidades y expectativas de directores de las organizaciones con el propósito de asegurar un adecuado ambiente de control que promueva el funcionamiento efectivo de todos los niveles de las organizaciones Latinoamericanas con base en su realidad.

Y por último, se encuentra el modelo MECI – Modelo Estándar de Control Interno desarrollado en Colombia que integra los elementos de COSO y se fundamenta en los principios de autocontrol, autogestión y autorregulación, estableciendo los requisitos para cada componente del control. Interrelaciona sistema de calidad, control interno y gestión para resultados, y su principal componente es el Talento Humano.

Previa revisión de varios de los modelos de control con que se cuenta a nivel nacional e internacional, se puede contrastar frente al autocontrol base de este ensayo, que el control está diseñado para aportar unos principios, reglas y valores sobre los cuales deben ser direccionadas las acciones y comportamientos del talento humano de las organizaciones partiendo desde el ejemplo de la Alta Dirección, y que estos modelos contienen varios elementos y conceptos que propenden a generar un sistema de control interno sólido que sin embargo, en la implementación no son garantía de la prevención de fraude y corrupción si no se cuenta con una cultura de autocontrol que permita a la empresa desempeñarse con base en sus valore y principios, una cultura vivenciada, impulsada y con enfoque de mejora continua que tenga en cuenta el factor humano para hacerlo participe en las decisiones de la empresa permitiendo que realice un control de su gestión, identificando los riesgos de cada una de sus labores y proponiendo acciones de prevención y/o corrección sobre las mismas.

Como se afirmó arriba, el autocontrol es la base de todo sistema de control, pues está orientado a la ejecución de labores con el compromiso activo de sus colaboradores, como una filosofía de comportamiento y por esto en los componentes de muchos de estos modelos se expone de manera explícita dando mayor sentido a los valores como confianza, que permiten al personal efectuar una identificación oportuna de los riesgos asociados a sus labores así como de la propuesta de las acciones preventivas y/o correctivas para mitigarlos o corregirlos; de igual forma resalta la importancia del ambiente de control que permite alinear sus objetivos e integrarlos con los del personal de forma que haya una visión conjunta de las metas de la organización y se asuma el control en las operaciones antes, durante y después evitando reprocesos, y minimizando el riesgo de fraude y corrupción, generando un sistema de control interno sólido, eficiente y con prácticas sostenibles en un marco de ética, transparencia, legalidad y efectividad, la gestión de la información, de los riesgos y la importancia del monitoreo y evaluación para la mejora continua.

¿Cómo Se Vive El Autocontrol En El Día A Día?

"La experiencia humana es una lucha constante entre deseo y racionalidad, y que el autocontrol es necesario para alcanzar nuestra forma ideal" Platón

El autocontrol como la capacidad de ejercer dominio sobre las propias acciones requiere de un entrenamiento desde edades tempranas, de una conciencia y cultura como sociedad, y no sólo desde su núcleo que es la familia sino de la vivencia de un país, ni confiando la educación

únicamente a los colegios, mientras tanto, en la medida en que en casa se enseña a un niño a actuar de forma correcta, con valores, principios bajo el marco de la integridad, la lealtad, la honestidad y el respeto enseñando la diferencia entre las buenas y las malas acciones, en el crecimiento deberían evidenciar lo mismo en todas sus etapas de educación, pero realmente vivencian la cultura del "avispado", de la llamada "malicia indígena" del "aprovechar la situación", se ven enfrentados a la sociedad de la doble moral en la que en casa aprenden una forma de actuar y en sus colegios y universidades pueden experimentar la cultura del todo por el todo, la de "aprender a defenderse" porque siempre hay uno más fuerte, y ni hablar en medios donde ven a diario robos de obras sociales, vandalismo, violencia, corrupción de miles de millones, lavado de activos, negocios ilícitos, gobiernos locales, departamentales, nacionales e internacionales que desfalcan sus naciones.

Si bien, al hablar de autocontrol en el día a día se pueden tocar puntos como la disciplina, la diferencia entre lo bueno y lo malo impartida desde casa, se puede también hablar de la importancia del ejemplo que de igual manera procede desde casa y al llegar a los ambientes laborales se designa a la Alta Gerencia, sin prever que en dichos entornos se puedan evidenciar prácticas como conflictos de interés, colusión, entre otras prácticas que al considerarse como ejemplo , si la persona no tiene claridad de sus valores o no los tiene muy bien arraigados, optará por faltarle a su integridad.

Todavía cabe señalar que al hacer énfasis en el autocontrol se habla de un conjunto de actitudes con que se procede en el día a día, desde que se preparan las actividades para el día siguiente, el vestuario, las horas de sueño, el levantarse a tiempo para desplazarse al trabajo y la capacidad de anteponerse ante un imprevisto con el agua, el ascensor, el tráfico, entre otros, el manejo de las actitudes, emociones y sentimientos hacen la diferencia cuando se llega al trabajo

a contrastarse con un ambiente laboral diferente, en el cual las labores serán efectuadas dependiendo de la adecuada motivación, la experiencia como empleado y los momentos de verdad que se generan en cada una de las interacciones que tiene en la Compañía.

Figura 4. Autocontrol



Fuente. Artículo Pienso … luego actúo disponible en

https://www.crianzapositiva.org/single-post/2011/01/01/Pienso-luego-act%C3%BAo

Con relación a lo anterior, se puede decir que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a cambios constantes los cuales son traducidos en mayores riesgos, factores como la tecnología, la estrategia de la compañía, el relacionamiento con clientes, la política, el medio ambiente, el entorno sectorial, nacional y global, los competidores, entre otros, tienen un impacto en las finanzas de una organización, en igual medida, que la gestión de la experiencia de sus empleados. El día a día de los colaboradores y su autocontrol en un entorno cambiante que recibe la fuerza laboral de las nuevas generaciones de colaboradores que persiguen buen trato, experiencias diferentes en su entorno y desempeñarse en un ambiente en que sienten que sus aportes son valiosos, debe estar gestionado para equilibrar las necesidades de la fuerza laboral

con mayor experiencia motivando en igual magnitud factores como la creatividad rompiendo con la mentalidad del “siempre se ha hecho así”, y/o reconociendo las limitantes legales, ambientales y tecnológicas de cada proceso.

Al hablar de autocontrol en el día a día, se debe explorar un concepto adicional denominado el boom en las nuevas generaciones, el concepto de Inteligencia Emocional reconocido a nivel mundial por uno de sus mayores exponentes Daniel Golleman cuando indica en su libro :

> ” El autocontrol. Los líderes con autocontrol emocional encuentran formas de gestionar los sentimientos y los impulsos perturbadores que los asaltan, e incluso de canalizarlos para aprovecharlos. Un ejemplo claro de autocontrol es el del líder que no pierde los nervios ni la lucidez ante un gran estrés ni durante una crisis, o que permanece imperturbable incluso en una situación ardua.”

Desde otro punto de vista, el autocontrol tiene mucho que ver con la capacidad de adaptarse a los cambios, gestionar la transformación de una organización sin perder el control, identificando los riesgos asociados a cada labor, a cada nueva tendencia a la que se sumen las organizaciones según el sector al que pertenecen, situación que también debería ser una temática de mayor empeño desde la infancia, pues si bien el enfoque en valores forma a la persona en su integridad, la introspección, la reisiliencia, la apertura a los cambios y a nuevas culturas permiten la formación de adultos más conscientes, adaptables a muchas situaciones laborales, transformaciones digitales, y con mayor disposición a adquirir nuevos conocimientos y enfrentar a su vez retos que permitan el crecimiento organizacional y el cumplimiento de metas optimizando el uso consciente de los recursos y por supuesto generando el impacto deseado, de allí que el concepto de autocontrol concierne a toda la fuerza laboral.

La cultura de autocontrol en los procesos de selección, inducción y capacitación del talento humano

"Es tiempo de que las empresas devuelvan el sentido al lugar de trabajo y la identidad humana al trabajador." (Estudio de Deloitte, Global Human Capital Trends)

La combinación de aspectos económicos, la era de la transformación digital o la cuarta revolución industrial, avances en inteligencia artificial, cambios sociales, políticos y las tendencias generacionales, afectan directamente las estrategias organizacionales, las impactan y las desafían a reinventarse para lograr mayor satisfacción de sus partes interesadas y mayor productividad, con mayor adaptabilidad a los cambios y por ende a una fuerza laboral mucho más diversa, de esta forma las organizaciones deben surgir bajo nuevos contextos de la experiencia de empleado, experiencia de cliente y la empresa social, de forma que así como busca incrementar sus ingresos, propenda por la cultura de autocontrol como potenciador de la gestión empresarial y por otro lado genere beneficios en pro del apoyo de su entorno basados en el respeto por la diversidad y sus grupos de interés.

Lo anterior resulta muy difícil de lograr si los procesos de Talento Humano de una organización no son considerados lo suficientemente importantes desde la Alta Gerencia o si se excluyen de ser un área estratégica para concentrar su foco como un área de servicios generales, servicios, pago de nómina , en general como servicios de apoyo. Es así como en la cotidianidad de muchas organizaciones la queja típica es que el departamento de Talento Humano o el que hace sus veces en la organización tiende a ser burocrático, está lleno de requisitos, está

demasiado enfocado en lo operativo, hay poca innovación, no existe una buena alineación con el negocio, entre otras. Por consiguiente resulta necesario reinventar en las organizaciones el Rol de Talento Humano el cual debe abarcar más que valores corporativos expuestos en la pared por una Dependencia más involucrada con la mejora en la actitud de sus empleados y una atmósfera o ambiente de trabajo más motivador, comprometido y autocontrolado que sus clientes puedan vivenciar.

Lo dicho hasta aquí supone que las organizaciones deben sumar sus esfuerzos para combinar las necesidades en materia de talento humano junto con su perspectiva a futuro, identificando conforme a sus metas, su estrategia organizacional y las nuevas tendencias de los mercados, las habilidades, competencias y valores con que debe contar la fuerza laboral que haga posible el logro de las metas y la sostenibilidad del sistema de control interno bajo el marco del autocontrol, todas estas observaciones se relacionan también con la importancia del liderazgo de la Alta dirección y sus tendencias, avanzando en nuestro razonamiento se tiene en cuenta lo indicado en el Estudio de Tendencias Globales de Capital Humano 2019 desarrollado por la Firma Deloitte:

> "Acceder al talento: es más que una adquisición. En la última década de evolución económica a nivel global, el reclutamiento se ha vuelto más complicado que nunca. A medida que el mercado laboral sigue siendo competitivo y las competencias requeridas por las organizaciones experimentan cambios rápidos, es tiempo que las organizaciones piensen en cómo pueden constantemente "acceder al talento" de diferentes maneras: movilizando recursos internos, buscando personas en la fuerza laboral alternativa y beneficiándose estratégicamente de la tecnología para aumentar las fuentes de reclutamiento y consecuentemente aumentar la productividad del reclutamiento."

Figura 6. Nuevas Necesidades de Liderazgo



Fuente. Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019

Con la intención de evidenciar los retos a los que están encaminadas las organizaciones y el papel que desempeña el autocontrol, resulta importante plantearse algunos interrogantes como ¿Por qué en organizaciones con sistemas y áreas de control interno reconocidas y que trabajan en pro de la transparencia y de la vivencia de los valores institucionales divulgados en toda la organización se siguen presentando casos de fraudes y robos millonarios?, Cuáles factores son determinantes en la ocurrencia y generación de ese tipo de eventos?, Qué hace falta para garantizar que esos sistemas de control interno sean sólidos, impermeables y sostenibles?, de donde se infiere que es necesario reconocer que quienes ejercen los controles, e identifican los riesgos que se encuentran plasmados en las matrices, quienes monitorean y hacen seguimiento a

todos estos aspectos a nivel organizacional son quienes conforman la fuerza laboral, por lo que la respuesta a las inquietudes planteadas encuentra su origen y respuesta en las personas, efectivamente en el talento humano y el papel que se le da dentro del sistema de control interno.

Indiscutiblemente, al centrarse el origen y funcionamiento de la estructura de control interno en las personas, es necesario recalcar que las personas llegan a la organización por los procesos de selección que se adelantan desde el área de Talento Humano o en algunos casos bajo la subcontratación por medio de outsourcing, sin embargo independientemente del ente que vincule a la fuerza laboral, no sólo se debe objetar el cumplimiento del proceso en la consecución de un perfil basado en conocimientos, habilidades y competencias básicas sino en la observación del comportamiento de los candidatos, por medio de estudios de seguridad robustos que permitan obtener de fuentes fidedignas los antecedentes, verificar expedición de los documentos presentados, validar antecedentes penales y contravenciones registradas ante Fiscalía General de la Nación, civiles y procesos judiciales registrados ante Rama Judicial, reporte de antecedentes disciplinarios registrados ante Contaduría y Procuraduría General de la Nación, capturas y registros Policía Nacional, antecedentes Fiscales registrados ante Contraloría General de la Nación, reportes en Listas Internacionales, entre ellas: OFAC, (Lista Clinton), DEA, INTERPOL, ONU, FBI, anotaciones ante movilidad, confirmación de referencias e investigación profunda de los datos consignados en la hoja de vida de los candidatos, información acerca de la actividad académica, social, familiar, laboral y bancaria del candidato; esta última verificación debe explorarse con la idea de validar la relación de sus obligaciones frente al salario que va a percibir lo cual a futuro puede configurar la oportunidad para cometer un fraude; si bien lo anterior puede resultar un poco costoso para las organizaciones, más costoso resulta un fraude, e irremediable resulta una quiebra.

Conviene subrayar de igual forma, la importancia de los procesos de inducción y capacitación en los cuales se identifiquen los objetivos organizacionales y las conductas esperadas para el cumplimiento de metas, si bien quien llega a la organización debe tener una experiencia y unas competencias debidamente comprobadas, en la medida en la que la organización sea clara en informarle al talento seleccionado el por qué fue seleccionado, qué se espera como persona dentro del desarrollo de sus labores y que se brinde la claridad de los principios y valores con los que funciona la organización así como el grado de conciencia necesario para ejercer las labores bajo el marco del autocontrol, con procesos y procedimientos claros y por supuesto ejerciendo la motivación adecuada en el ambiente desde que la persona llega a la organización, de forma tal que se pueda evaluar que la persona en el desempeño de sus labores y con sus aportes demuestra conscientemente la voluntad de hacer las cosas de forma adecuada, con calidad y que tiene arraigados los valores y principios de la organización.

Alineación organizacional hacia la cultura de autocontrol

"CULTURE IS WHAT PEOPLE DO WHEN NO-ONE IS LOOKING"

"La cultura es lo que la gente hace cuando nadie está mirando"

HERB KEL LEHER Forrmer CEO of Southwest Airlines

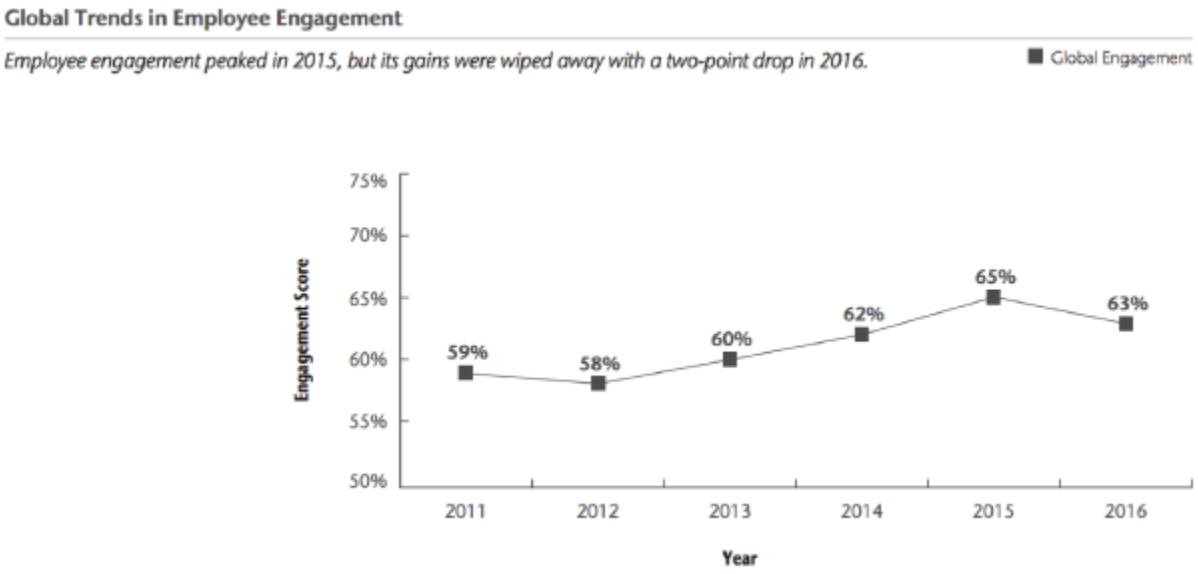
Por cultura se puede entender la forma de respirar, de sentir, de actuar, de cómo es vista y reconocida una organización, cultura es lo que las organizaciones deben reinventar y transformar de conformidad con sus metas, con los desafíos de la industria para asegurar de forma continua

sus procesos y su operación, identificar riesgos de forma autónoma y estar en una constante evaluación, monitoreo y seguimiento de sus controles con el fin de que los riesgos puedan ser mitigados oportunamente; admitamos por el momento que esto de formar y forjar cultura no es trabajo de una sola persona, de una sola área o exclusivamente atribuible a la Alta Dirección, por el contrario es atribuible a la voluntad y al esfuerzo de todas las personas que conforman la organización y que con sentido de pertenencia, responsabilidad, compromiso, creatividad, integridad, pasión por la excelencia y orgullo de pertenecer a su organización, logran generar un impacto medible tanto en clima laboral como económicamente, en los resultados de negocio.

Para comprender mejor, es importante tener en cuenta que al hablar de cultura y sobretodo de cultura de autocontrol no se habla de algo impuesto, se trata de esas vivencias que forma la fuerza laboral a partir de una base de principios y valores, que la atraen, la motivan y la impulsan para que los clientes también la sientan y que por ende, hacen que las transformaciones fluyan sin traumatismos manteniendo de forma adecuada el ambiente de control; si bien no es algo obligado sino que nace de las personas, si es algo que la organización debe estar evaluando no para juzgar personas sino procesos, para fortalecer la aceptación y el compromiso con la vivencia de los valores organizacionales y por supuesto para ganar en mejoramiento continuo, en identificación temprana de riesgos, en un ambiente de clima laboral, en actitudes positivas hacia las labores que permitan a la fuerza laboral desenvolverse con mayor productividad y aportes al cumplimiento de la estrategia.

De esta forma para empezar a trabajar en la alineación de la cultura organizacional bajo el marco de la cultura del autocontrol deseo subrayar que antes de hablar de cultura para empleados se debe hablar de la transformación de la cultura para las personas, personas que persiguen un ambiente de confianza, respeto, seguridad, libertad y por supuesto felicidad.

Figura 7. La felicidad es el Nuevo Engagement – Sólo el 13% de los Empleados se sienten comprometidos con su trabajo.



Fuente. Estudio ADP Europa 2016 – Gallup 2014 21% LATAM

Dicho brevemente, para alinear la cultura de una organización hacia un valor, en este caso al autocontrol como base principal de los sistemas de control interno, es importante centrarnos en que vivimos en la era del Cliente Interno, y que actuando en función de su experiencia de forma responsable y por supuesto con una meta bien clara que es la de fomentar la cultura de autocontrol en las organizaciones, se puede partir de un modelo de Experiencia de Empleado que parte de medir como está la organización en la actualidad en materia de cultura, cómo se identifica la fuerza laboral con el propósito de evidenciar las brechas entre lo que la organización quiere que viva su colaborador y lo que este realmente está viviendo en cuanto a cultura, a su entorno y los procesos; de forma seguida, la organización debe inspirarse revisando las tendencias y casos de éxito de otras organizaciones recopilando las mejores prácticas, para luego cocrear de la mano de la fuerza laboral las experiencias y lograr el rediseño de las interacciones que tienen en su día a día de forma que se pueda lograr alinear además los interese de la fuerza

laboral con los de la organización con lo que además de lograr un impacto en el uso de recursos se pueda hacer tangible el desarrollo de la propuesta de transformación con una implementación adecuada en un ambiente de control, el cual posterior a ese diseño que se hace de la mano del trabajador más que soñando, aterrizado y a criterios que permitan realmente dar un paso hacia la transformación de la experiencia, pensando en acciones que impacten tanto al cliente interno como al cliente externo, del cual vienen realmente los resultados y donde se ve realmente la contribución al negocio lo cual resulta fundamental para evidenciar que el cambio y la transformación cultural en todas las áreas de la organización realmente aportan al logro de las metas organizacionales.

Acorde con lo anterior, no se puede perder de vista que para la alineación de la cultura hacia el autocontrol evidenciable en comportamientos, deben desarrollarse y revisarse las diferentes estrategias siempre de la mano con la fuerza laboral sin perder de vista las limitaciones legales ni el propósito, así mismo debe existir una fase de sensibilización que permita equilibrar esa transformación deseada entre las personas que se vinculan recientemente y quienes llevan más tiempo desempeñando sus labores en la organización, toda vez que en temas de transformación y sobretodo transformación cultural, uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio.

Por esto, uno de los factores en los que más esfuerzos se deben poner es en la comunicación efectiva para prevenir y resolver conflictos entre áreas guardando como organización una sola mirada hacia las metas y objetivos organizacionales, sin perder de vista que con los cambios de cultura se busca un cambio principalmente de actitudes, pensamientos y motivaciones que sean tangibles ante los clientes externos; lo anterior como se puede ver, requiere tiempo pero con la adecuada gestión se hace tangible y sostenible.

CONCLUSIONES

El control interno es un proceso dinámico e integrado que afecta a toda la organización, debe estar soportado en la cultura de autocontrol como un factor que genera impacto y sostenibilidad en el sistema de control interno, contribuyendo a su solidez encaminada a brindar la seguridad razonable de alcanzar las metas trazadas.

El éxito del sistema de control interno y del ambiente de control en las organizaciones debe estar apalancado en la fuerza laboral, en su compromiso, en su sentido de pertenencia, en la disciplina en la ejecución de sus labores y la visión en la mejora continua de procesos y comportamientos que se vean reflejados en la autonomía y la autogestión con que se desempeñan en el día a día y que el cliente externo logra percibir.

Para lograr la sostenibilidad del sistema de control interno y vivenciar en las organizaciones un ambiente de control sólido, no basta con designar responsabilidades a la Alta Gerencia y tener una Oficina de Control Interno, se debe tener en cuenta como área estratégica al Departamento de Talento Humano, cocrear de la mano de la fuerza laboral y transformar en pro de una cultura que atraiga y motive a actuar comprometida con los valores y principios organizacionales, con base en la cultura de autocontrol con el propósito de hacer las cosas bien desde la primera vez, identificando de forma oportuna los riesgos y evaluando/redefiniendo los controles, a fin de evitar los costos de la falta de autocontrol evidenciables en actos fraudulentos y posible generación de quiebra a las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aristoteles. (s.f.). Etica a Nicómaco. Recuperado el 11 de Noviembre de 2010, Recuperado de Analitica.com: http://www.analitica.com/bitblio/Aristoteles/nicomaco.asp

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012, 8 de noviembre). Sitio oficial del Committee of Sponzoring Organizations. Recuperado de www.coso.org

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Diciembre de 2008). Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2005 -. Colombia.

COSO. 2005. Control Interno. Informe COSO. Ecoe ediciones: Bogotá, pg. 3 (Esta traducción es la cuarta edición en español, el original en inglés fue publicado en 1992)

Baumeister, R.F., y Exline, J.J. Virtue, Personality, and Social Relations: Self-control as the moral muscle, doi: 10.1111/1467-6494.00086, Journal of Personality, 67(6), 1165-1194 (1999) [Links]. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062018000300049

Baumeister, R.F., Vohs, K.D. y Tice, D.M. The strength Model of Self-control, doi: 10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x, Current Directions in Psychological Science, 16(6), 351-355 (2007) [Links]. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062018000300049

Nahun Frett. (2002). Origen Palabra Control. 05/12/2013, de Auditool Sitio web: https://www.auditool.org/blog/control-interno/2320-origen-palabra-control

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía rol de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces. Bogotá (Colombia): funcionpublica.gov.co.

Recuperado de http://interamerican-usa.com/articulos/Gob-Corp-Adm/Control%20Interno.htm