

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires  
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y  
Métodos Cuantitativos para la Gestión  
**Sección de Investigaciones Contables**

## **Contabilidad y Auditoría**

ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail)

**Nº 52 – año 26**

### **DELEGAR EL OFICIO DE LAS CUENTAS. IMPLICACIONES CONTABLES PARTE I**

**Autor**

**JAIRO EMIRO CUENÚ CABEZAS**

[jairo.e.cuenu@correounivalle.edu.co](mailto:jairo.e.cuenu@correounivalle.edu.co)

**Universidad del Valle**

**ESP. JAIRO EMIRO CUENÚ CABEZAS**

- Contador Público, Doctorando, Universidad del Valle, Cali - Colombia.
- Especialista en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social, Facultad de Humanidades, Escuela de trabajo social y desarrollo humano, Universidad del Valle.
- M. S. c. en Organizaciones, Facultad de Ciencias de la administración.
- Autor de varios trabajos de investigación.

Publicación:

- Presentada el 09/02/2020
- Aprobada el 22/04/ 2020
- Publicada en Septiembre del 2020



## **DELEGAR EL OFICIO DE LAS CUENTAS. IMPLICACIONES CONTABLES. PARTE I**

### **DELEGATE THE TRADE OF ACCOUNTS. ACCOUNTING IMPLICATIONS. PART I**

#### **SUMARIO**

**Palabras clave**

**Keywords**

**Resumen**

**Abstract**

1. Introducción.
2. La acción humana como producto
  - 2.1 Los productos de la acción humana
    - 2.1.1 Las cuentas como instrumento y marca
    - 2.1.2 Las cuentas una lucha contra el olvido
3. El horizonte organizacional como posibilidades de acción
  - 3.1 La complejidad del mundo social
4. Conclusiones
5. Bibliografía

### **Palabras clave:**

Acción - Productos culturales - Cuentas - Horizonte - Delegar

### **Keywords:**

Action - Cultural products – Accounts – Horizon - Delegate

### **Resumen**

El presente artículo es la primera parte de un trabajo académico que estudia los motivos que llevaron a los comerciantes en la antigüedad a delegar el oficio de las cuentas a esclavos. Para delinear dicha acción es necesario establecer las causas que le llevaron a delegarlas. Los motivos son: las limitaciones del ser humano para desenvolverse en el mundo y dos que el hacer de las cuentas limita sus posibilidades de acción, es decir, su horizonte comercial. Lo que implica en términos contables crear mecanismos de seguimiento, control y evaluación, que son el origen de la auditoría de cuentas y de los primeros lineamientos de administración burocrática.

### **Abstract**

This article is the first part of an academic work that studies the reasons that led merchants in ancient times to delegate the trade of accounts to slaves. To delineate this action it is necessary to establish the causes that led him to delegate them. The reasons are: the limitations of the human being to develop in the world and two that the doing of the accounts limits its possibilities of action, that is, its commercial horizon. In accounting terms, this implies the creation of follow-up, control and evaluation mechanisms, which are the origin of the auditing of accounts and of the first guidelines of bureaucratic administration.

## 1. Introducción

El artículo es producto del tercer capítulo de la tesis doctoral intitulada “El ejercicio del Revisor Fiscal. Terceridad, secretos y extrañidad. Una mirada sociológica comprensiva” que se realiza en el Doctorado en Administración ofertado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali Colombia. En el capítulo se pretende comprender dos cosas: i) por qué el comerciante delega la contabilidad y ii) por qué la delega a un esclavo. En el presente artículo se abordará la primera pregunta, con el fin de tener elementos conceptuales para comprender, en un documento posterior, los motivos por los cuales la contabilidad o el oficio de las cuentas era ejercida por esclavos.

La pregunta por qué el comerciante de la antigüedad delega las cuentas es necesaria reflexionarla porque las cuentas albergan sus secretos comerciales, es decir, la contabilidad es intimidad, la contabilidad es sinónimo de secreto y vale la pregunta por qué exponer mis secretos comerciales o mi intimidad comercial, si bien la palabra secreto habla de inclusión, también incluye el excluir de mi círculo íntimo. Las cuentas son sinónimo de memoria y la memoria como singular, como mía, es privacidad. “Lo privado es todo lo que está afuera del ámbito del interés público, de los asuntos del Estado, de lo que involucra al conjunto de la sociedad. Lo privado es el ámbito restringido de lo doméstico y lo familiar, de aquellos asuntos del sujeto, que no necesariamente deben ser divulgados masivamente” (Sennet, 1978, p.26). Entonces, lo privado da cuenta de cosas humanas que no tienen la intención de ser divulgadas a otro. Lo privado es sinónimo de secreto.

El secreto es considerado por Simmel como una “(...) ocultación deliberada (Simmel, p. 366), o sea, que se tiene la intención o el propósito de no mostrar algo. En otras palabras, el secreto excluye al otro de mi intimidad o mi círculo íntimo. Intimidad que no tiene

porque exponerse a la mirada o conocimiento de terceros. Sin embargo, el comerciante se ve en la forzosa necesidad de divulgar las cuentas, es decir de delegar. Recurriendo a la teoría administrativa se delega, en términos generales, por la cantidad de limitaciones de los seres humanos para lograr sus propósitos, que hacen que el hombre imperiosamente necesite encomendar o transferir a otros partes de sus actividades o tareas para lograr sus propósitos. Es decir, delegar.

La esencia del argumento se construye a partir de la teoría de la acción de Alfred Schütz, desde la que se afirma que la contabilidad es un producto cultural que tiene como particularidad ser instrumento y marca. La acción de marcar del comerciante es la que le genera complejidad en el desarrollo de sus actividades, ya que en la antigüedad se marcaba o escribía en tabletas de arcilla, acción que limita las posibilidades de acción del comerciante, es decir su horizonte. “Los horizontes son potencialidades «predeterminadas».” (Husserl, 1996 p.93) no solo espaciales, sino temporales.

Los argumentos esgrimidos, en este documento, concluyen, que el factor esencial del comerciante en la antigüedad para delegar las cuentas es que el oficio de las cuentas limita sus posibilidades de acción, limita el horizonte del negocio, delega el oficio de las cuentas para ganar horizonte, lo que le posibilita no solo mantener el negocio en marcha, sino tener tiempo-espacio para detectar aquellos cambios que puedan afectar o beneficiar el negocio. Pero, además, delega, porque como ser humano tiene limitaciones que hacen necesario de un otro, para lograr propósitos.

## **2. La acción humana como proyecto**

Lo social, tanto para Schütz (1993) como para Weber (2002), es reductible a acciones humanas individuales. Pero Schütz, a

diferencia de Weber, fundamenta el mundo social o la interacción social explicando la forma como se constituye el significado de una experiencia en la conciencia temporal interna, conciencia que hace necesario y pertinente para Schütz conocer cómo funcionaba la vida consciente del hombre y el significado subjetivo dado por un sujeto a su acción con el propósito de comprender con fundamento el mundo social. Además, sólo mediante tal comprensión de la acción individual afirma Schütz, la ciencia social puede acceder al significado de cada relación y de la estructura social, ya que están “(...) constituidas por la acción del individuo en el mundo social (Schütz, 1993, p. 36), mundo que denomina de la vida cotidiana y en el cual se da la comunicación, la intersubjetividad y la acción.

El mundo de la vida cotidiana es denominado por Schütz como mundo de la acción porque sólo en éste es posible modificar el mundo, se puede decir que el mundo de la vida cotidiana es el mundo del accionar humano. El mundo de la vida es, entonces, una realidad que el hombre mediante sus actos modifica. Afirma Schütz que el término acción designa “(...) la conducta humana como proceso en curso que es ideado por el actor de antemano, es decir, que se basa en un proyecto preconcebido” (Schütz, 2008, p. 86). Lo que discute Schütz frente al proyectar es si en la mente de la persona se anticipa el futuro proceso en curso de la acción, o se anticipa el resultado de la acción futura, es decir el acto. Schütz determina que lo que se anticipa no es la acción sino el acto, porque “(...) constituye la meta de la acción y cobra vida mediante ésta” (Schütz, 1993, p. 89). Con el término “acto” designa “(...) la acción cumplida” (Schütz, 2008, p. 86). Así, lo que se anticipa no es la acción porque es un proceso en curso que termina cuando el acto se da. En otras palabras, toda acción está determinada por un proyecto el cual es concebido por el ser humano con anticipación.

## 2.1 El producto de la acción humana

Al ser la acción una vivencia guiada por un plan o proyecto preconcebido, el proyecto “(...) es sólo la sombra de una acción, una reproducción anticipativa” (Schütz, 2008, p. 97). El proyectar se realiza con la imaginación, pero difiere del mero fantaseo en que tiene la probabilidad de ocurrir. En otras palabras, el proyecto, a diferencia del fantaseo, tiene un alto grado de probabilidad de ocurrencia, impone límites y determina los medios y fines para lograr el propósito.

Al ser el acto el resultado final de lo que el sujeto proyectó, los actos tienen de una u otra forma injerencia en el mundo social. Los actos pueden ser movimientos, gestos o también artefactos. Todos ellos son objetivaciones en las que se manifiestan las vivencias del otro. Como son productos de la acción, se constituyen en evidencias de lo que ocurrió en la mente de los actores que lo constituyeron. Los actos pueden interpretarse de manera subjetiva y objetiva.

La interpretación del acto depende del enfoque de atención del individuo. Si se centra sobre el objeto tal cual es, es decir, independiente de quien construyó el objeto o realizó el acto, se habla de una interpretación objetiva. El significado en este caso, según el Schütz

“(...) sólo podemos predicarlo del producto como tal, es decir, del contexto de significado ya constituido de la cosa producida, cuya producción real dejamos entretanto de tener en cuenta. El producto es entonces, el resultado final del proceso de producción, algo que está terminado y completo. El producto es fruto de las

sedimentaciones pasadas de la persona que lo realizó.”  
(Schütz, 1993, p. 162).

A su vez, ese significado objetivo puede entenderse de dos maneras: i) como la significación que un observador puede otorgar a un acto entendido como perteneciente al mundo externo, susceptible de ser observado por cualquiera y por lo tanto capaz de constituirse intersubjetivamente y ii) como significado el significado que adquieren los objetos ideales por sí mismos, independientes de que alguien las piense o los utilice ( $2+2=4$  en una primera instancia adquiere un significado para cualquiera independiente de la manera como los sujetos lo piensen o lo utilicen en el mundo social).

Cuando un individuo desea conocer qué paso en la mente de la persona que realizó el acto se habla del significado subjetivo del producto. Según Schütz:

“(…) Conocer el significado subjetivo del producto significa que somos capaces de recapitular en nuestra mente en simultaneidad o casi simultaneidad (ver pintar un cuadro), los Actos politéticos que constituyeron la vivencia del productor. Si tenemos en vista el contexto de significado dentro del cual está o estuvo el producto en la mente de su productor.” (Schütz, 2008, p. 162).

Respecto a la diferencia del significado subjetivo y objetivo, se afirma que el significado objetivo consiste en un contexto de significado en el que se insertan los actos considerados independiente de la subjetividad de cualquier actor social o como contexto de significado dentro de la mente del intérprete, mientras que el significado subjetivo se refiere, más allá de éste, a un contexto de significado dentro de la mente del productor.

### **2.1.1 Las cuentas como instrumento y marca**

Toda acción humana se concreta en productos, que son resultado de una acción motivada que objetiva un conocimiento subjetivo y lo hace experienciable para otro. En tal sentido, Schütz señala la existencia de tres tipos de producto: las marcas, las herramientas y las obras de arte. Las marcas “(...) son los resultados de actos creados por el actuante a fin de consolidar un elemento definido de conocimiento y recordarlo” (Schütz y Luckmann, 2003, p. 264). Por ejemplo, la señal dejada por un caminante sobre algo para recordar el camino de vuelta. Las herramientas, al igual que las marcas, son objetivaciones de conocimiento subjetivo, pero difieren de las marcas en que son productos motivados que sirven para llevar a cabo una acción o solucionar un problema cotidiano, las herramientas permiten la modificación del mundo. Las obras de arte son mundanalmente creadas “(...) como una interpretación para Otros” (Schütz y Luckmann, 2003, p. 264). Así, asumimos la contabilidad como instrumento y marca.

La palabra instrumento se puede entender, en términos weberianos, como artefacto y todo artefacto

“(...) una máquina, por ejemplo, se comprende e interpreta, en fin, de cuentas, por el sentido que a su producción y empleo le presta (o quisiera prestar) la acción humana (con finalidades posiblemente muy diversas); sin el recurso a ese sentido permanece completamente incomprensible. Lo comprensible es, pues, su referencia a la acción humana, ya como "medio", ya como el "fin" imaginado por el actor o actores y que orienta su acción. Sólo mediante estas categorías tiene lugar una comprensión de semejantes objetos.

Por el contrario, permanecen ajenos al sentido todos los procesos o estados -animados, inanimados, humanos y extrahumanos- en que no se mienta un sentido, en tanto que no aparezcan en la acción en la relación de "medio" o de "fin", y sólo sean, para la misma, ocasión, estímulo u obstáculo." (Weber, 2002, p. 7)

Como instrumento, la contabilidad nació para cumplir un determinado fin, sin embargo, el desarrollo teórico-histórico de la contabilidad no tiene claridad, no hay demostración técnica-científica, sobre cuál fue el fin, no hay claridad sobre el sentido que le asignó la acción al acto que creo la contabilidad. En otras palabras, y en términos de Schütz, no es clara la significación objetiva que el creador o los creadores le dieron. Sin embargo, para unos nació para controlar, para otros para apoyar la toma de decisiones, la medición, etc. En lo que comulga la academia contable es que la contabilidad nace marcando o asentando acciones pasadas. Un ejemplo de esto se puede enseñar con Civallero en su artículo "*De tablillas y papiros*" (2013), en el que se pregunta: "¿Para qué moldear la voz humana en piedra, en arcilla o en tinta? ¿Para qué, si durante milenios las sociedades humanas no han necesitado más soporte que su memoria ni más canal que su voz para transmitir sus conocimientos?" (p. 5)

La respuesta que da concluye en la memoria porque tiene dos hándicaps es: limitada y lábil. Limitada porque no tiene la capacidad de recordar todos los eventos de un ser humano en su cotidianidad y lábil porque tiene la facilidad de modificar lo que se recuerda. La naturaleza de la memoria, de no tener la capacidad de traer todos los asuntos humanos al presente hizo en términos económicos, que los comerciantes en la antigüedad se vieran obligados a usar recursos (mnemotécnicos) que sirvieran de apoyo a la memoria.

## 2.1.2 Las cuentas una lucha contra el olvido

El sujeto económico de la antigüedad lucha contra el olvido “manipulando”, se puede decir, la memoria a través de la escritura en arcilla, en tablillas, que se pueden comprender, guardando los contextos, como un libro. La escritura en arcilla es un texto, un libro y en los libros “(...) se escribe algo para ayudar a la memoria” (Aquino, 2001, p. 286). Se puede afirmar que lo que pretendían los comerciantes en la antigüedad frente a las tablillas era “(...) “manipular” la memoria: porque ésta no tiene la facultad o capacidad de recordar todas las acciones del sujeto en su aquí y ahora, es decir, las acciones realizadas en su zona de operación. La manera de manipular la memoria fue a través de la escritura, con la cual lograron, a partir de otro instrumento (la arcilla) los registros numéricos.” (Cuenú, 2013, p. 175), lo hacían con el fin de obtener información porque es información lo que la memoria almacena, olvida o recuerda.

Así, la memoria dice Aristóteles, citado por Ricour, “(...) es del pasado” (2010, p.33). Ricour en su obra “*La memoria, la historia y el olvido*” (2010), en el capítulo tres “*Memoria personal, memoria colectiva*”, aborda la tradición de la mirada interior en filósofos como de Agustín, Locke y Husserl. Desde el primero, la memoria tiene tres rasgos:

- i) es singular, en cuanto mía “(...) la memoria es un modelo de lo propio, de posesión privada, para todas las vivencias del sujeto.” (Ricour, 2010, p. 128);
- ii) en ella parece residir el vínculo original de la conciencia con el pasado, “(...) la memoria es del pasado, y este pasado es el de mis impresiones; en este sentido, este pasado es mi pasado” (2010, p. 128) y

iii) a la memoria se vincula el sentido de la orientación con el paso del tiempo; orientación de doble sentido, del pasado hacia el futuro y también del futuro hacia el pasado, según el movimiento inverso del tránsito de la espera hacia el recuerdo, a través del presente vivo.

Mas, sin embargo, la importancia de la memoria no solo está en recordar información, en traer al presente la información, sino, y en términos de Luhmann (2010), en regular lo que ha de ser recordado y lo que ha de ser olvidado. Es decir, en seleccionar información, para dar cuenta fundamentalmente del futuro. En otras palabras, para el comerciante de la antigüedad cada vez que el futuro se le hace presente no tiene claridad ni orden en la información para tomar decisiones, la claridad y el orden lo logra con la escritura en arcilla. Para poder decir necesita no solo información, sino claridad y orden en ella.

La claridad y el orden, en términos instrumentales, lo logra con recursos como la madera, la piedra, la arcilla, entre otros. Recursos que para los expertos en escritura antigua estaban relacionados con las cuentas, probablemente “(...) para contabilizar algo cuyo significado se perdió junto a quienes se lo dieron” (Civallero, 2013, p. 6) La relación memoria, escritura y cuentas se puede comprender mejor con Schmandt-Besserat en su artículo *ReckoningBeforeWriting* (1979), en el que propone la teoría de que las fichas de arcilla encontradas en las sociedades mesopotámicas se relacionan con el cálculo y se usaban como ábaco, además, representaban un sistema de grabación arcaico que condujo a la invención de la escritura.

La escritura es un auxilio para el hombre, en el sentido de que la memoria no es fiel al pasado. Ahora, todo “*escribir*” necesita de tres cosas: soportes, tiempo y espacio. Sin embargo, el escribir de las cuentas demanda la cualidad de ellos. En el sentido de que soportes para la escritura como la madera o piedra son menos

maleables para la mano humana que la arcilla. De esto da cuenta Schmandt-Besserat (1979), cuando afirma que las fichas de Tepe Asiab pueden considerarse

“(…) una elaboración de un sistema de conteo basado en guijarros. La novedad era utilizar arcilla para la fabricación de contadores, lo que permite modelar las fichas en varias formas y asignar a cada una un significado particular. De este modo, los contadores se convirtieron en una ayuda para la memoria, porque confirieron cantidad y calidad a los productos registrados” (p. 27)

Se puede decir, que la memoria para los académicos en historia de la contabilidad ha sido uno de los ejes fundamentales para explicar su génesis. Eje, porque la contabilidad es sinónimo de información y la memoria lo que alberga o su funcionalidad está relacionada con la información. De hecho, la memoria para Fernández M., Finkelsztein, C., Jauregui, J; Loo, A., Matusevich, D., y Seinhart, S “(…) es la capacidad de obtener, almacenar y recuperar información” (2011, p. 13). Es, dice Ballesteros “(…) un proceso psicológico que sirve para almacenar información codificada” (1999, p. 705). Información, que, en términos de las cuentas y en sus orígenes, se codificó en tablillas de arcilla.

La arcilla como soporte de registro requiere menos tiempo para las incisiones que cualquier otro material. Pero, a pesar de las ventajas que ofrece para el registro era necesario todo un proceso para accionar en ella: conseguirla, amasarla, moldearla, darle la forma de tablilla, escribir en ella en escritura cuneiforme, endurecerla, para luego, hornearla y, además, preservarla y guardarla en orden cronológico de acuerdo a los acontecimientos económicos con el fin de ser usadas como medio de información en

el futuro, cosa, que la madera, por ejemplo, como medio de registro no garantizaba. Proceso que hace dispendioso o excesivo la dedicación de tiempo al registro de las operaciones comerciales.

El exceso de tiempo para las cuentas es evidente en Chapinal, quien en su artículo “*El escriba en Egipto*” (2011) sostiene que

“(…) escribir en tabletas no fue nada fácil y no podemos maravillarnos de que muy pocos realmente intentarán dominar la práctica. Era mucho más fácil contratar a alguien para hacer la escritura, que desperdiciar años en la escuela de uno mismo. La secretaria, o escriba personal, se hizo bastante importante y prácticamente indispensable para todos los hombres que realizan transacciones de negocios” (2011, p. 67)

Reitera Chapinal que dada la dificultad del sistema de escritura es poco probable que el aprendizaje de un escriba pudiera iniciarse en edad precoz, para tal actividad era necesario cierta madurez. Pero, además de lo expuesto por chapina, Jon Taylor y Caroline Cartwright afirman que antes de que llegara el momento de dar forma a una tableta se debían buscar y preparar las materias primas. La arcilla debía de conseguirse de los sedimentos de las orillas de los ríos y canales, sin desconocer que en las ciudades también se podía producir material adecuado.

Con relación al espacio, es claro, que el hacer en las tablillas demanda estar en un espacio determinado. Ahora, es necesario, precisar ante todo el poco desarrollo teórico que explique el proceso o los procesos de elaboración en arcilla, sobre la acción en la fabricación de tabillas. Jon Taylor y Caroline Cartwright, por ejemplo, teorizan la elaboración de los procesos involucrados en la

elaboración de tabletas en arcilla y dicen que “(...) Rara vez se piensa mucho en cómo se hacían las tablillas de arcilla en la antigüedad. A menudo se asume simplemente que eran burdos pasteles de barro, con una forma tosca en la mano” (2011, p. 298) Los textos, refiriéndose a las explicaciones académicas “(...) son casi completamente silenciosos sobre los orígenes de la arcilla, pero de los colofones neobabilónicos, se aprende que la arcilla para las tabletas escolares destinadas al templo se recogían de un lugar puro fuera de la ciudad.” (Taylor y Cartwright, 2011, p. 297)

Y no solo esto, sino que existieron variedad de tipos de arcilla que obligaron a los escribas a aprender su naturaleza y la utilización de cada tipo, la esencia de la arcilla para su utilización estaba en su plasticidad. Igualmente, Taylor (2012) afirma que “Se ha trabajado muy poco en las preguntas básicas de cómo se hicieron las tabletas y cómo esto cambió de una región a otra, con el tiempo o de acuerdo con la función prevista del objeto inscrito.” (p. 8) El conocimiento sobre la arcilla, su elaboración, el escribir en ella y el tiempo para el secado y el guardo hacen pensar que se necesita de una persona dedicada u ocupada exclusivamente para este hacer, que para el negociante en la antigüedad le resta visión de horizonte, cosa que le obliga imperiosamente a delegar.

### **3. El horizonte organizacional como posibilidad futura de acción**

En relación con el tiempo para realizar actividades, Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) escriben: “Delegar es la mejor forma de liberar tiempo y el mejor modo de potenciar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo” (p. 23). Se libera el tiempo con el fin de que el delegatario pueda dedicarse a actividades esenciales como planear, ampliar o llevar a cabo la visión de la organización. Así mismo, Quintillà (2016) considera que es necesario delegar porque el tiempo dado en delegación

posibilita “(...) diseñar la visión” (p. 3), permite, dice, elaborar estrategias, anticiparse a las acciones, reflexionar y comunicar la visión establecida. Las anteriores observaciones se confirman con Ikhtiar, Riaz y Hasan (2011), quienes observan que “[...] Al disminuir o compartir la carga, los gerentes pueden dedicar tiempo a una mejor toma de decisiones para mejorar el desempeño general de la organización.” (2011, p.64) En otras palabras, cuando se delega, especialmente la parte administrativa, lo que se pretende es que la gerencia tenga una mejor visión del entorno interno como externo de la organización. Motivo por el cual, se recomienda a la gerencia delegar las actividades suplementarias que limitan las posibilidades de “ver”. Es decir, limitan su horizonte, comprendido desde Gadamer (1997) como:

“[...] el ámbito de visión que abarca y encierra todo lo que es visible desde un determinado punto. Aplicándolo a la conciencia pensante hablamos entonces de la estrechez del horizonte, de la posibilidad de ampliar el horizonte, de la apertura de nuevos horizontes.” (1997, p.188)

La noción de visión, de “ver”, remite esencialmente a la noción de percepción, que es la noción eje de Husserl (1962) para tratar la noción de horizonte, que remite al mundo circundante, mundo en el que el hombre tiene conciencia tanto espacial como temporal. Tengo conciencia dice Husserl, en términos de lo espacial “(...) de un mundo extendido sin fin en el espacio y que viene y ha venido a ser sin fin en el tiempo. Tengo conciencia de él, quiere decir, ante todo: lo encuentro ante mí inmediata e intuitivamente, lo experimento mediante la vista, el tacto, el oído, etc. (...) (1962, p. 64). En términos del tiempo, el hombre tiene también conciencia. El mundo dice Husserl “(...) tiene su horizonte temporal infinito por dos lados, su conocido y su desconocido, su inmediatamente vivo y

su no vivo pasado y futuro” (1962, p. 65). Espacio-tiempo, o mejor mundo, en que el hombre puede cambiar constantemente su posición, dirigir la mirada aquí y allá. Todo esto posibilita advertir que la realidad humana se encuentra siempre en un horizonte pasado, presente, pero también “(...) en un horizonte futuro de posibilidades deseadas y temidas, en cualquier caso, de posibilidades todavía no dirimidas” (Gadamer, 1997, pp.77). Por eso, el horizonte, especialmente de futuro, no es una frontera rígida “(...) sino algo que se desplaza con uno y que invita a seguir entrando en él (Gadamer, 1993, p. 156) Así, se comprende horizonte como posibilidades de acción, posibilidades porque el horizonte, especialmente, futuro es vago o indeterminado, pero en éste están las posibilidades humanas. Con lo posible, se puede decir desde Gadamer que el que no tiene horizontes

“(...) es un hombre que no ve suficiente y que en consecuencia supervalora lo que le cae más cerca. En cambio, tener horizontes significa no estar limitado a lo más cercano sino poder ver por encima de ello. El que tiene horizontes puede valorar correctamente el significado de todas las cosas que caen dentro de ellos según los patrones de cerca y lejos, grande y pequeño.” (1997, p. 188)

Ahora, tener horizonte no conlleva necesariamente a valorar correctamente, pero si, a no estar limitado a lo más cercano; el horizonte “muestra” o en el horizonte están las posibilidades para actuar. Posibilidad que se convierten en metas para la intencionalidad humana Esto significa que se tiene la intención de acceder o tener objetos que están en la cotidianidad del mundo circundante. La aprehensión del “objeto en general” dice Husserl trae consigo

“(…) ya un momento de lo conocido, precisamente como de un algo que “es de alguna manera”, que es explicable y que puede ser conocido de acuerdo con lo que es; a saber, como un algo que se encuentra dentro del horizonte del mundo en cuanto totalidad de lo que es y que incluso ya es tan ampliamente conocido que es un ente “en el mundo” o, dicho en forma correlativa, un ente que debe integrarse en la unidad de nuestra experiencia que fluye.” (Husserl, 1980, p.40)

Al hablar de horizonte del negocio es claro que remite a oportunidades de ofrecer productos y/o servicios, es decir, de crecimiento y de lograr acumular recursos. Porque el horizonte como bien argumenta Zubiri “(…) no es una simple limitación externa del campo visual: es más bien algo que, al limitarlo, lo constituye (…)” (Zubiri, 2007, p. 193) y al constituirse genera posibilidades de acción, el horizonte provoca “(…) constantemente la más honda curiosidad del hombre” (Zubiri, 2007, p. 193). Cuando se habla en este contexto de productos y servicios, se habla en términos generales de cosas y las coas, para Zubiri

“(…) están situadas, primariamente, en ese sedimento de realidad llamado experiencia a título de posibilidades ofrecidas al hombre para existir. Entre ellas, el hombre acepta unas y desecha otras. Esta decisión suya es la que transforma lo posible en real para su vida. Con ello, el hombre está sometido a constante cambio porque esa nueva dimensión real que añade a su vida modifica el cuadro de su experiencia y, por tanto, el conjunto de posibilidades que le brinda el instante siguiente. Con su decisión, el hombre emprende una trayectoria determinada, a causa de la cual nunca está seguro de no

haber malogrado definitivamente en un momento tal vez las mejores posibilidades de su existencia” (2007, p. 194)

Así, el horizonte organizacional no es un horizonte vacío, sino un horizonte lleno de expectativas que guían la posibilidad de obtener determinados objetos y que obliga al hombre a salir de su situación, convenientemente con Gadamer se puede afirmar que “El concepto de la situación se determina justamente en que representa una posición que limita las posibilidades de ver.” (1993, p.188) y de actuar, que hacen en términos organizaciones que se necesite de Otro y fundamentalmente de tiempo para la acción.

Lo que se pretende con el delegar en términos administrativos es “sacar” a la gerencia o la organización de una situación que estrecha sus posibilidades de “ver” y de acción. En las actividades organizacionales el negociante o gerente, por decirlo así, que delega tiene un horizonte más amplio de acción, que para materializarla o lograrla necesita de otro, es decir, delegar. Si se preguntase, por qué el gerente debe delegar, se podría responder que tiene más posibilidades u opciones de acción para encauzar la organización. Delegar

“[...] es una de las funciones más necesarias para quien dirige. Y, a la vez es una de las funciones que se ejerce con menos habilidad, con menos dominio. Quizá porque nadie nos ha enseñado. Porque la tenemos que aprender sobre la marcha. Pero no esperes alcanzar el éxito sino delegas” (Acosta, 2009, p. 20)

Lo que se pretende argumentar es que el hacer en tablillas no le concede al negociante mayor tiempo y espacio para desenvolverse,

el hacer de las tablillas lo colca en una situación que limita acceder a su horizonte. De hecho, Lichtheim (1976) al elogiar la profesión del escriba muestra cómo el comerciante tiene dificultades para permanecer en un espacio determinado dice “Los comerciantes viajan río abajo y río arriba. Están tan ocupados como pueden, llevando mercancías de una ciudad a otra. Le suministran a quien tiene necesidades. Pero los recaudadores de impuestos se llevan el oro, el más precioso de los metales.” (p.1) El hacer en las tablillas posiciona al comerciante en un espacio-tiempo concreto, en una zona de operación que limita sus posibilidades de “ver”. En términos del negociante de la antigüedad, lo que lo atrae, es decir, el futuro que trata de observar y de llegar desde su acervo de conocimiento no es posible lograrlo consagrándose a las cuentas. Es decir, pierde la posibilidad de lograr su visión, concebida por Bennis y Nanus (1985) es

“(…) una meta que atrae. Cuando John Kennedy estableció como meta llevar un hombre a la luna hacia 1970 o cuando Sanford Weill apuntó a convertir a American Express en la institución bancaria financiera más grande del mundo en cinco años, estaban concentrando su atención en logros valiosos y alcanzables. Nótese también que una visión siempre se refiere a un estado futuro, una condición que no existe actualmente y que nunca existió antes. Con una visión, el líder suministra el muy importante puente entre el presente y el futuro de la organización.” (p.48)

Lograr el horizonte, es decir tener posibilidades de acción, implica apoyo o apoyarse en otros, es decir, delegar y con el delegar se inicia a establecer una estructura organizacional. Así, los elementos de la administración científica, tal como los plantea

AUTOR: JAIRO EMIRO CUENÚ CABEZAS

---

Fayol (1981), no son solo prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. También delegar es un elemento básico del ejercicio administrativo. Ahora, es necesario comprender qué lleva esta conclusión. Para Fayol, la sensibilidad de la previsión está en el programa de acción, que entiende como

“(…) el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear; es una especie de cuadro del porvenir, en el cual los acontecimientos próximos se hallan previstos con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos, pero donde los acontecimientos lejanos aparecen cada vez más vagos; es la marcha de la empresa prevista y preparada para un período de tiempo determinado.” (1981, p. 152)

La línea de conducta a seguir, las etapas a franquear muestran que la previsión surge porque ya se tiene un horizonte, ya hay algo constituido en su acervo de conocimiento y a partir de sus experiencias toma la decisión de prever. El horizonte como vimos son posibilidades de acción. La posibilidad de las cosas dice Bergson “(…) precede a su existencia” (1977, p.32) Pero, es claro, que la acción humana tiene límites tanto físicos como espirituales, que hacen que lo imaginado o deseado no sea fácil de alcanzar, sino que se necesita actuar en el mundo, accionar sobre el mundo. Límites que hacen que sea necesario de otros para lograr franquear, para lograr lo planteado en el cuadro. Es claro Fayol en que a la organización hay que dotarla de medios para que logre lo que se ha propuesto. El dotar a la organización de los medios especialmente de las personas hace necesario que la organización delegue, pero el delegar incumbe incertidumbre, porque se carece de información sobre la acción que se delegó.

### 3.1 Lo complejidad del mundo social

El no acceso a la totalidad de la acción del otro es lo que hace complejo el mundo social, entendiendo por complejo

“(…) aquella suma de elementos conexos en la que, en razón de una limitación inmanente a la capacidad de acoplamiento, ya no resulta posible que cada elemento sea vinculado a cada otro, en todo momento. El concepto <<limitación inmanente >> remite a la complejidad interior de vinculación de los elementos, a la que ya no puede acceder el sistema y que posibilita, a su vez, su <<capacidad de unidad>>” (Luhmann, 1998, p. 46).

El no acceder implica que complejidad es coacción de selección. A partir de la complejidad del mundo social, que sintetizamos como carencia de información sobre el comportamiento futuro del Otro, se puede observar que la incertidumbre que tiende a existir en el mundo es simplemente una consecuencia de un hecho muy elemental “(…) que no todos los futuros pueden convertirse en presente” (1996, p.20) El futuro especialmente del comportamiento del otro, se puede decir, coloca una carga excesiva en la habilidad del hombre para representarse las cosas para sí mismo. Carga que hace que deba “(…) podar el futuro de modo que se iguale con el presente, esto es, reducir la complejidad (Luhmann, 1996, p. 21). Motivo por el cual el comerciante de la antigüedad al delegar debe establecer estrategias de seguimiento, control y al final del cometido mirar si se logró lo establecido, es decir debe evaluar.

Pero, además, el acto de delegar, principalmente las cuentas, establece lineamientos de una burocracia, ya que delegar crea la necesidad de control, pero también crea la necesidad de coordinar

actividades con el fin de que no haya traslape entre estas. Es por esto, que se cree que delegar hace parte de los elementos esenciales de la organización. Y no solo esto, sino que llegar, como bien dice Fayol, a los acontecimientos lejanos hace que la gerencia necesite descargarse de tareas para lograr visualizar.

Descargarse de tareas implica exigir rendición de cuentas. Bien afirma Weber que “Los funcionarios, empleados y trabajadores al servicio de una administración no son propietarios de los medios materiales de administración y producción, sino que reciben éstos en especie o dinero y están sujetos a rendición de cuentas” (Weber, 2002, p. 176).

Estos productos del delegar hacen que sea necesario considerarla como uno de los elementos de la administración. Sin desconocer que Fayol al hablar de mandar asume que se delega, pero creemos que dar por sentada dicha acción organizacional es uno de los motivos fundamentales para que el concepto de delegar sea simplemente usado y carezca de reflexión, digamos técnica.

#### **4. Conclusión**

Dentro del análisis expuesto, es posible comprender que el motivo del delegar las cuentas, en la antigüedad, por parte de los comerciantes es que el hacer de las cuentas o el oficio de las cuentas limita sus posibilidades de acción, el comerciante en la antigüedad delega el oficio de las cuentas para ganar o mantener el horizonte del negocio, lo que le permite no solo mantener el negocio en marcha, sino tener tiempo-espacio para detectar aquellos cambios que puedan afectar o beneficiar el negocio. Pero, además, delega, porque como ser humano tiene limitaciones que hacen necesario de un otro, para lograr propósitos, son las limitaciones humanas que lo llevaban delegar.

El delegar las cuentas engendra incertidumbre y desconfianza, ya que nos es posible determinar el futuro de la acción humana, hecho que hace la acción de delegar compleja. El comerciante intenta reducir la complejidad creando mecanismos de seguimiento, control y evaluación, mecanismos que son el origen de la auditoría de cuentas y en términos contables, el inicio de la administración burocrática.

Además, el concepto de delegar y sus implicaciones, es decir, la imperiosa necesidad de determinar mecanismos de coordinación y control hacen que este concepto o esta actividad deba ser estudiada y además asumida como uno de los elementos centrales y fundamentales de la Administración Científica.

## 5. Bibliografía

- ACOSTA, J. (2009). **Delegar**. Madrid, España: ESIC Editorial.
- AQUINO, T. (2001). **Suma de Teología** (4ª ed.). Recuperado de <https://www.dominicos.org/media/uploads/recursos/libros/suma/1.pdf>
- BALLESTEROS, S. (1999). “Memoria Humana: Investigación y Teoría”. *Psicothema*, 11(4), 705-723. <http://www.psicothema.com/pdf/323.pdf>
- BENNIS, W., & NANUS, B. (1985). **Lideres**. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Recuperado de <http://sab0fe1fcff4124e9.jimcontent.com/download/version/1345527235/module/5706160919/name/WARREN%20Bennis%20-%20Lideres.%20Las%20cuatro%20claves%20del%20liderazgo%20eficaz.pdf>
- BERGSON, H. (1977) **Memoria y vida**. Textos escogidos por Gilles Deleuze. Editorial Alianza. [https://monoskop.org/images/b/be/Bergson\\_Henri\\_Memoria\\_y\\_vida.pdf](https://monoskop.org/images/b/be/Bergson_Henri_Memoria_y_vida.pdf)
- CIVALLERO, E. (2013) “De tabillas y papiros: Ensayos sobre la lectura y la escritura en la Antigüedad”, p. 1-33. Disponible en línea en: <https://www.aacademica.org/edgardo.civallero/47>
- DEL RIO, A. (2004) Escritura y alfabetización. Su impacto en la antigüedad. Tesis de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Geografía e Historia.
- CUENÚ, J. (2013). “La función de la contabilidad. Una perspectiva socio-fenomenológica”, p.161-182. De *Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 10 (18). <http://decomputis.org/ojs/index.php/decomputis/article/view/71/0>

- CHAPINAL, D. (2011). “El escriba en Egipto”, *Ab Initio*, (3). P. 1-22  
Recuperado de: <http://www.ab-initio.es/wp-content/uploads/2013/03/0301-ESCRIBA.pdf>
- FAYOL, H. (1981). *Administración industrial y General*. In S. F. (Ed.), *Principios de la Administración Científica. Administración industrial y General*. (pp. 150–158). Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/120456519/Principios-de-la-Administracion-Cientifica-Administracion-Industrial-y-General>
- FERNÁNDEZ M., FINKELSZTEIN, C., JAUREGUI, J; LOO, A., MATUSEVICH, D., y SEINHART, S (2011) *Fallas en la memoria. Del hospital ediciones*. Buenos Aires, Argentina. [https://www1.hospitalitaliano.org.ar/multimedia/archivos/noticias\\_archivos/13/Notas\\_PDF/13\\_fallasdememoriacortado\[1\].pdf](https://www1.hospitalitaliano.org.ar/multimedia/archivos/noticias_archivos/13/Notas_PDF/13_fallasdememoriacortado[1].pdf)
- GADAMER, H. (1997) **Verdad y Método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica**. Quinta edición Ediciones Sígueme – Salamanca. Recuperado de <http://files.bereniceblanco1.webnode.es/200000089-633d56437f/-Gadamer-Hans-Georg-Verdad-y-Metodo-I.pdf>
- HUSSERL, E. (1996). **Meditaciones cartesianas**. Fondo de Cultura Económica. Mexico. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/274543628/Experiencia-y-Juicio-Edmund-Husserl>
- HUSSERL, E. (1980). **Experiencia y juicio. Investigaciones acerca de la genealogía de la lógica**. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/274543628/Experiencia-y-Juicio-Edmund-Husserl>
- HUSSERL, E. (1962). **Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica**. Tercera edición. México: Fondo de Cultura Económica, FCE <https://profesorvargasguillen.files.wordpress.com/2012/11/husser>

I-edmund-ideas-relativas-a-una-fenomenologia-pura-y-una-filosofia-fenomenologica-ocr.pdf

IKHTIAR, A., RIAZ, A. & HASAN, J. (2011). The manager's job: delegating the job. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(5), 669-678.

LICHTHEIM. (1976) *Ancient Egyptian Literature* vol III: The New Kingdom (Berkeley: University of California Press, 1976) pp. 168-172, quoted in D. B. Nagle and S. M. Burstein (eds) *The Ancient World* (Prentice Hall, 1995), pp. 49-52. <http://www.u.arizona.edu/~afutrell/w%20civ%2008/paplansin g.html>

LUHMANN, N. (1996). **Confianza**. Editorial Antrhopos. México. D.F. Primera edición

LUHMANN, N. (1998). **Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general**. Segunda edición en español. Barcelona: Editorial Antrhopos Rubí.

LUHMANN, N. (2010). **Organización y decisión**. Editorial Herder. Universidad Iberoamericana. Biblioteca Francisco Xavier Clavigero.

MENGUAL, A., JUÁREZ, D., SEMPERE, F., & RODRÍGUEZ, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Ciencias. Revista de investigación* Editada por el Área de Innovación y Desarrollo, S. L. p. 1-25. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>

QUINTILLÀ, G. (2016). “Delegar, una decisión estratégica del líder responsable” p. 1-8. <http://www.coachingparadirectivos.com/wp-content/uploads/2016/12/Delegar-decisi%C3%B3n-estrat%C3%A9gica.pdf>

- RICOUR, P, (2010) **La memoria, la historia, el olvido**. Fondo de Cultura económica. Buenos Aires, Argentina
- SENNETT, R. (1978) **El declive del hombre público**. Barcelona: Ediciones Península
- SCHMANDT-BESSERAT, D. (1979). Reckoning Before Writing. *Archaeology*, 32 (3), 22-31. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41726836>
- SCHÜTZ, A. (2008). **El problema de la realidad social**. Amorrortu, editores. Buenos Argentina.
- SCHÜTZ, A. (1993). **La construcción significativa del mundo social. Una introducción a la sociología comprensiva**. Primera reimpresión. Barcelona: Editorial Paidós
- Schütz, A. y Luckmann, T. (2003). **Las estructuras del mundo de la vida**. Amorrortu, editores. Buenos Argentina.
- SIMMEL, G. (1986). **Sociología, Estudios sobre las formas de socialización**. Alianza Editorial. Madrid, España. Vol. 1.
- TAYLOR, J., & CARTWRIGHT, C. (2011). "The maKinG and re maKinGoFclaYtaBlets." In J. Taylor, *Scienze dell' Antichità*. Roma. Retrieved from: [https://www.academia.edu/2225793/The\\_making\\_and\\_re-making\\_of\\_clay\\_tablets](https://www.academia.edu/2225793/The_making_and_re-making_of_clay_tablets)
- TAYLOR, J. (2012). "Tablets as Artefacts, Scribes as Artisans", *The Oxford Handbook of Cuneiform Culture* Doi.10.1093/oxfordhb/9780199557301.013.0001
- Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version)
- WEBER, M. (2002) **Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva**. Fondo de Cultura Económica.

AUTOR: JAIRO EMIRO CUENÚ CABEZAS

---

ZUBIRI, X. (2007) **Naturaleza, historia y Dios**. Editorial Alianza,  
S.A. Fundación Xavier Zubiri. Madrid, España