

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

AUTOCONTROL: FACTOR CLAVE DE ÉXITO ORGANIZACIONAL
SUBUTILIZADO

Preparado por:
Luis Felipe Galindo Chaves

Bogotá, Colombia
2010

AUTOCONTROL: FACTOR CLAVE DE ÉXITO ORGANIZACIONAL SUBUTILIZADO

Luis Felipe Galindo Chaves*

RESUMEN

Para mantener el control en una organización no es necesario implementar modelos que exijan cumplir las normas, procedimientos, políticas de manera externa, se requiere la educación de las personas en autocontrol, ya que en ellas es donde nace la acción. A través de un recorrido por las teorías organizacionales, un modelo de control y la experiencia del autor, se deja abierta la posibilidad de crear una cultura organizacional mejor y más productiva.

ABSTRACT

To maintain control in an organization is not required to implement models that meet required standards, procedures, policies externally, requires educating people in self-control, because in them is where the action arises. Through a tour of organizational theories, a model of control and experience of the author, leaving open the possibility of creating an organizational culture better and more productive

PALABRAS CLAVES

Control/ Autocontrol/ Confianza / Trabajo en Equipo

KEY WORDS

Control/ Self-Control/ Trust/ Team Work

*Administrador de Empresas, Analista de Control Interno.

INTRODUCCIÓN

En los diferentes modelos de control (The Criteria of Control Board - COCO, Committee of Sponsoring Organizations - COSO, Control Objectives for Information Systems and related Technology - COBIT, UK Cadbury Committee - CADBURY, Modelo Estándar de Control Interno - MECI), se presume que la persona se autocontrola con la implementación de alguno de estos modelos, pero ninguno de ellos desarrolla claramente cómo desarrollar el autocontrol en la personas; la operatividad del autocontrol.

¿Es posible que las personas se autocontrolen desde su puesto de trabajo sin las herramientas y la capacitación necesaria para ello?. Si bien es cierto, la implementación de cualquier modelo de control requiere del desarrollo de un ambiente de control en toda la organización, el cual es percibido con la aplicación de las políticas, programas de auditoria, procesos, procedimientos, mapa de riesgos, indicadores, etc., la aplicación de esto, no significa que el individuo sea consiente de cómo interiorizar en su actuar el autocontrol en su puesto de trabajo, aunque éste dé respuesta a las necesidades de control de la organización.

Si la persona en la organización tiene claras las tareas que debe desempeñar, comprendiendo que el resultado de su tarea es el insumo para el inicio de otra, permitiéndole desarrollar autónomamente controles y tomar decisiones ante cualquier desviación, la organización tendrá un gran potencial para lograr sus objetivos. Pero es precisamente allí donde las empresas no trabajan, se está en la falsa creencia que una vez implementado un sistema de control, el individuo por sí solo desarrolla esta

competencia, y en mi opinión, de acuerdo a lo observado y a la experiencia propia, esto no es así.

Lo verdaderamente importante es que las personas utilicen herramientas en su puesto de trabajo que garanticen el resultado esperado de control, sin la necesidad de tener un elemento externo de control que lo persuada, de tal manera que en la suma de todas las tareas individuales de control, se cumpla con los objetivos propuestos por la organización.

Abordare este tema desde la teoría humanística de la administración desarrollada por el Sr. Elton Mayo, la cual hace énfasis en las personas y tiene como características fundamentales la delegación plena de la autoridad y autonomía del trabajador, las cuales podrían desarrollar en la persona elementos de control aplicados a la organización. Se analizará el Modelo Estándar de Control Interno MECI, con el fin de comprobar si hay descripción de cómo aplicar el autocontrol en las personas, y por último, propondré algunas herramientas para que la persona pueda ejercer el autocontrol desde su puesto de trabajo, demostrando que si se educa a las personas en el autocontrol, es posible que la organización sea más productiva.

TEORIAS ORGANIZACIONALES

El hombre como ente productivo de toda organización asume responsabilidades y, le son encomendadas tareas las cuales debe cumplir para lograr los objetivos económicos de la organización y, es justamente en ellos donde la gerencia debe invertir mucho más, para obtener mejores resultados; en la teoría Científica de la Administración (Chiavenato, 2006) creada por el ingeniero Frederick Winslow Taylor, el papel del hombre fue reducido a ser un complemento de la máquina y, sus actividades fueron materia de estudio para aumentar su eficiencia, sin tener en cuenta que este operario es un ser humano con necesidades (Porter, 2006) y que requiere de condiciones de trabajo básicas.

A través de la observación y medición, métodos utilizados por Taylor para el desarrollo de su teoría, se desconocen las virtudes y capacidades del ser humano que puede tomar sus propias decisiones y más aún, intervenir en el desarrollo del proceso productivo y modificarlo para lograr mejores resultados.

En contraste con la teoría Clásica de la Administración (Chiavenato, 2006) desarrollada por el ingeniero Henri Fayol, se aprecia que el ser humano es más valorado, en los catorce principios de esta teoría sobresalen los siguientes, ya que están directamente relacionados con la función de las personas:

- a. **Disciplina.** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto a los acuerdo hechos

- b. **Equidad.** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal
- c. **Estabilidad del personal.** La rotación del personal es perjudicial para la eficiencia de la organización. Mientras más tiempo una persona permanece en el cargo, tanto mejor para la empresa
- d. **Iniciativa.** La capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito
- e. **La unión del personal.** La armonía y la unión entre las personas son grandes fuerzas para la organización.

En estos cinco principios el papel del operario en la organización, es mucho más relevante y se comienzan a considerar sus opiniones y aportes en el proceso productivo.

El rededor del año 1927 surge en Estados Unidos la teoría de la relaciones humanas (Chiavenato, 2006) desarrollada por Elton Mayo, la cual es influenciada por el desarrollo de las ciencias sociales, como la Psicología, por los aportes de los de los estudios de John Dewey y Kurt Lewin y el experimento de realizado en la fabrica Hawthorne de la empresa Western Electric Company. Esta teoría que basa su desarrollo en las personas, trae aspectos importantes como:

- a. Énfasis en las personas
- b. Autonomía del trabajador
- c. Confianza y apertura
- d. Confianza en las personas
- e. Hace énfasis en las relaciones entre las personas
- f. Delegación de la autoridad
- g. Dinámica grupal e interpersonal

Con esta teoría se vislumbra la autonomía del trabajador en las actividades que realiza, y éste es precisamente el punto de partida para el autocontrol en la organización.

Entonces, el autocontrol requiere que la persona conozca totalmente su puesto de trabajo, sus responsabilidades y, algo muy importante, hasta donde puede tomar decisiones, de esta manera él puede manejar su puesto de trabajo. Además, saber cuál es su lugar en el proceso (ICONTEC, 2008) de tal manera que pueda identificar sus entradas y salidas.

Regresando a la teoría de Mayo, se desarrolla un concepto fundamental que es el de la motivación, la cual es el motor que le permite a las personas realizar sus actividades, pero la motivación esta sujeta a las necesidades, tema desarrollado por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow quien elaboró la famosa pirámide de las necesidades en 1943.

La teoría de Maslow se divide en 5 grupos de necesidades que tiene el hombre:

Necesidades Fisiológicas: respirar, tomar agua, comer, dormir, vestirse, incluso mantener una temperatura corporal adecuada: 36,7°, los niveles de azúcares. Estas son necesidades individuales.

Necesidades de seguridad: Una vez cubiertas las anteriores, el individuo necesita satisfacer necesidades como las de cierta estructura y límites. En la mayoría de los países de occidente, estas necesidades tienen que ver con lograr un empleo seguro, una casa propia un seguro de salud.

Necesidades de amor y pertenencia: Una vez cubiertas las anteriores necesidades, empezamos a tener necesidades de amigos, pareja, niños y de construir relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación de pertenencia a una comunidad.

Necesidades de estima: Nos preocupamos por nuestra autoestima: el respeto de los demás, reconocimiento, reputación y respeto por uno mismo, independencia, realización personal.

Maslow llamó a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no tenemos demasiado de algo (tenemos un déficit), sentimos la necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, no sentimos nada. En otras palabras, dejan de ser motivantes. Dice que estas necesidades son casi instintivas, que necesitamos cubrirlas para gozar de buena salud. Bajo condiciones de estrés o cuando nuestra supervivencia está amenazada, podemos “regresar” a un nivel de necesidad menor.

La quinta, y punta de pirámide es la auto-motivación o motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser y auto-actualización.

Para que el autocontrol funcione, requiere de una motivación impulsada por una necesidad, una necesidad de autosatisfacción, de alimentar su ego teniendo bajo control toda la operación, además, con la autonomía de poder tomar decisiones y participar de manera activa en el proceso.

Douglas McGregor, en su definición de la teoría “Y” (Merril, 2007), expone que la administración clásica bajo el esquema de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar son métodos inútiles para motivar a las personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas en forma razonable, y cuyas necesidades sociales, egoístas y de autosatisfacción son predominantes.

Estas razones son las que motivan a McGregor para crear la teoría “Y”, que fundamentalmente busca generar un proceso de creación de oportunidades, de liberación del potencial, de eliminación de obstáculos, de impulsar el desarrollo proporcionando orientación. Es lo que Peter Drucker ha llamado “Administración por Objetivos” en contraste con la “administración mediante control”

Actualmente las personas están acostumbradas a que la dirijan, las manipulen, las controlen en las organizaciones, y a encontrar la satisfacción de sus necesidades sociales y de autosatisfacción fuera del empleo, el administrador o gerente de la organización, debería crear las condiciones necesarias para que la persona satisfaga estas necesidades dentro de la organización y así, todo su potencial se quede dentro de la misma.

Después de este breve recorrido por las teorías organizacionales y su enfoque, en las cuales se puede observar cómo ha ido evolucionando la participación de la persona en el proceso productivo y pasar de una administración autocrática a un estilo de dirección democrática, se analizará el papel de la persona bajo un esquema de control en el cual es convierte en pieza fundamental para el éxito del modelo.

Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

Antecedentes

Desde que se expidió la constitución de 1991, el tema de control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuesta a diferentes necesidades para su implementación y desarrollo; los dos artículos constitucionales que constituyen el punto de partida para el desarrollo normativo en materia de control interno, 209 y 269, dotan a la Administración Pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa y con el control interno como garante de la efectividad de estos principios en reemplazo de la permanente presencia del control fiscal en las organizaciones, en su calidad de instrumento de transparencia.

Dicha constitución en sus artículos 209 y 269, establece que la administración pública deberá ejercerse bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, estableciendo para ellos en todas las entidades estatales la obligatoriedad de diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, así como el diseño y organización de sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública.

En 1996 mediante el decreto 280, se generan mecanismos articuladores del control en todas las entidades del Estado e impulsores de la implementación de los sistemas de control interno en las mismas, mediante la creación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno para las entidades del orden Nacional y Territorial, presidido por el Director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y la formalización del Comité Interinstitucional de Control Interno (CICI), integrado por los jefes de oficina de Control Interno de la mayoría de los organismos y entidades del orden nacional y representantes del orden territorial, como instancia para intercambiar y compartir experiencias en materia de control interno por parte de los mencionados jefes de oficina de Control Interno.

El año 2001, con la expedición del decreto 1537 de julio 26, donde se precisan los tópicos que concretan el rol de las oficinas de control interno; se le da carácter de instrumento de política a las guías elaboradas por el Consejo Asesor y el Departamento Administrativo de la Función Pública y se imparte una política de racionalización de la gestión institucional, para lo cual se ordena que la gestión se adelante de manera centrada en los procesos institucionales, identificados y racionalizados ; igualmente se ordena que se elaboren, adopten y apliquen Manuales de procesos y procedimientos y que se adelanten procesos de identificación, análisis, manejo y monitoreo de los riesgos que puedan amenazar el cumplimiento de los fines institucionales o que afecten la eficiencia, eficacia y transparencia que debe caracterizar a la gestión de las entidades.

El 20 de mayo de 2005, mediante decreto 1599, se adopta el modelo estándar de Control Interno para el Estado colombiano, conocido como MECI 1000:2005, el cual introduce elementos de gestión modernos basados en estándares internacionales de control interno de probada validez como lo son

The Criteria of Control Board -COCO, Committee of Sponsoring Organizations - COSO, Control Objectives for Information Systems and related Technology - COBIT, UK Cadbury Committee – CADBURY; por lo tanto determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme al artículo 5 de la ley 87 de 1993.

El MECI 1000:2005 parte del establecimiento de tres grandes Subsistemas de control (Estratégico, de Gestión y de Evaluación). Cada uno de los Subsistemas se dividen en componentes y los componentes a su vez se subdividen en elementos, de tal manera que al desarrollarlo permitirán tener una visión controlada e integrada de toda la entidad.

El 27 de mayo de 2005, mediante circular No. 02 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades de Orden Nacional y Territorial, se informa a los Representantes Legales, Jefes de Control Interno, Auditores Internos, Asesores o quienes hagan sus veces en las entidades y organismos públicos de orden nacional y territorial, la normatividad que da vida al Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 1000:2005.

Finalmente, el 27 de septiembre del 2005, se emitieron las circulares 03, 04 y 05 que establecieron los lineamientos generales para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano-MECI 1000:2005; determinaron líneas para la evaluación institucional por dependencias y recordaron la función de verificación de las acciones de prevención o mejoramiento respecto de la defensa y protección de los derechos humanos por parte de los servidores públicos.

EL Modelo estándar de Control Interno establece tres principios fundamentales; Autocontrol, Autorregulación y Autogestión, siendo el Autocontrol el único que recae directamente en la persona y está definido como la capacidad que ostenta cada servidor Público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos 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 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005)

Siendo el autocontrol uno de los principios del Modelo, las administraciones y gerentes deberían trabajar más en impulsar esta competencia en todas las personas de la organización, pero actualmente las organizaciones se preocupan más por imponer reglas y diferentes metodologías para controlar las actividades del personal, pero si el trabajador no es conciente del por qué debe hacer las cosas bien desde el primer momento, cualquier modelo será inútil.

Para establecer una cultura de autocontrol en la organización, es necesario trabajar en varios aspectos, uno de ellos, la confianza, ya que en la medida en que el jefe dé confianza a sus subalternos, éstos se desempeñaran con más seguridad en su labor y elevara su autoestima.

Otro aspecto es, entregar la suficiente información al empleado, que conozca el impacto que tiene la labor que él desempeña en los resultados de la organización, de tal manera que genere más compromiso en él, además, que las decisiones que él tome estén bien orientadas a partir de la información que posee.

Será importante que en la organización se creen equipos autodirigidos (Blanchard, 1996), conformados por personas que poseen la suficiente información para tomar decisiones, sin la necesidad de escalar esta decisión a otro nivel de la organización. De esta manera la respuesta al cliente será mucho mas ágil y oportuna. En estos equipos el rol del coordinador o jefe no será el de dar ordenes en una sola vía y esperar los resultados, se convertirá en facilitador que, reúna las opiniones de su equipo y tomen las mejores decisiones.

Para comprobar el manejo del autocontrol, se realizó una prueba piloto en la Clinica del Occidente S.A., en el área de nómina, la cual está conformada por dos auxiliares, un analista y un coordinador. Allí, lo primero que se realizó fue una entrevista con cada uno de los integrantes del grupo, en la cuál se identificaban todas las tareas realizadas en el puesto de trabajo; se identificaron las tareas de mayor importancia e impacto, no mayor a tres, de acuerdo a los objetivos generales del área.

Cada persona le construyó un indicador a estas tareas, que debe ser monitoreado y reportado al área de Control Interno para su análisis. De esta manera se logró que cada persona tuviera claro qué era lo que tenia que hacer, y porqué lo tenia que hacer. Después de esto, en cada verificación que realizaba el área de Control Interno, y de acuerdo a los hallazgos, se identificaban las causas con el fin de no volver a cometer el mismo error la próxima vez que se realizara el proceso.

Después de tres meses de verificaciones, el cambio fue evidente al verse disminuido el número de errores en el proceso quincenal de nómina, pasando de 19 a 3 errores detectados, cada una de las personas identifica y corrige las desviaciones presentadas en el proceso, se tiene claro cual es el papel que cumple cada uno y las responsabilidades que se tiene.

Dos de los integrantes del grupo de nómina nos dieron su opinión sobre el autocontrol; Ángel Camacho, Analista de nómina nos cuenta, “ *yo creo que es un paso que debe dar el jefe, ya que desprenderse de una parte de su autoridad es complicado, porque él sigue siendo el responsable de todo el proceso y nos debe tener mucha confianza, y nosotros tenemos que demostrarle que podemos tomar decisiones. En nuestro caso fue fácil porque somos un grupo que ya nos conocemos y llevamos por lo menos un año trabajando juntos y el autocontrol ha funcionado muy bien y sé que el área ahora obtiene mejores resultados*”.

Francy Rodríguez, Auxiliar de nómina, comenta, “ *el autocontrol lo llevamos todos, lo único que falta es que nos den la oportunidad para ponerlo en practica, lo que pasa es que los jefes creen que pueden perder el puesto y no le tiene confianza a los empleados para que tomen decisiones. Hoy en día, que estamos aplicando este modelo los resultados se ven, hasta hemos recibido felicitaciones y uno se siente orgulloso y lo motiva para seguir trabajando en esto*”.

En conclusión, el autocontrol en la organización sí es posible; se requiere de un cambio de actitud de los jefes hacia sus colaboradores, eliminar las jerarquías y hacer más plana la organización. Además de capacitar a todos los miembros de la organización en la cultural del autocontrol y en el manejo de herramientas que les permita ejercerlo.

Como en todo proyecto que afecta la organización, se requiere del compromiso de la alta dirección, que provea los recursos necesarios y que permita romper los paradigmas frente a los estilos de dirección.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tercera edición, México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Merril, H. (2007). *Clásicos en Administración*. México, D.F.: Editorial Limusa

Icontec, (2000). *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Norma Técnica Colombia NTC-ISO 9001. Segunda Actualización. Colombia: Icontec

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2005). *Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*. Colombia

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Lideres del Management. España: Editorial Deusto

Blanchard, K. (1996). *Empowerment*. Bogotá: Grupo Editorial Norma