

AUTOCONTROL: RETO PARA LA ORGANIZACIÓN

Presentado por:

DIANA LORENA MOSQUERA ALZATE

Presentado a:

LUZ MERY GUEVARA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO

BOGOTA D.C.

2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
EVOLUCIÓN HACIA LOS MODELOS CULTURALES DE CONTROL.....	4
AUTOCONTROL: ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	6
La Planeación estratégica y la comunicación.....	7
Selección y capacitación del talento humano.....	10
La Motivación.....	11
Los programas éticos	17
CONCLUSIONES.....	19
REFERENCIAS.....	22

INTRODUCCIÓN

Hacer que una organización funcione de manera eficiente y cumpla sus objetivos es un reto para cualquier gerente, independientemente del tamaño de la misma y el lugar en el que opere. El control es fundamental dentro de todo el proceso administrativo que se requiere para afrontar este importante desafío; por ésta razón se han planteado diferentes modelos que proponen la ruta a seguir para establecer y mantener un adecuado sistema de control interno.

Dentro de estos modelos a nivel internacional se destaca el COSO; desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations¹ y publicado en 1992, el cual define el control como un proceso efectuado por la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Este modelo propone una estructura de control interno compuesta por cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y seguimiento.

A nivel nacional se tiene definido para el sector público el MECI: Modelo Estándar de Control Interno; de acuerdo con lo definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública el MECI concibe el control interno como “un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad y le permite estar siempre atenta a las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos con la ciudadanía, garantiza la coordinación de las acciones y la fluidez de la información y comunicación, y anticipa y corrige, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional”.(2008, 6). De acuerdo con éste modelo el sistema de control interno

¹ COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). Es una organización que surge de la iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado en los Estados Unidos de América y se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la elaboración de marcos y orientaciones sobre la gestión del riesgo, control interno y disuasión del fraude. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012)

está constituido por tres subsistemas, nueve componentes y veintinueve elementos.

Es importante resaltar que aunque los diferentes modelos proponen metodologías que incluyen diversos conceptos y elementos que deben considerarse para encaminar a la organización hacia un fuerte sistema de control interno que le permita cumplir con sus objetivos, al implementarlos no siempre se consigue cumplir con el propósito para el cual fueron diseñados; como prueba de lo anterior se tienen los diferentes casos de quiebras, corrupción y fraudes en empresas del estado y del sector privado, que en el papel contaban con una estructura de control interno definida.

Respecto a lo anterior cabe preguntarse: ¿Por qué aún cuando se cuenta con estructuras de control interno formalmente instituidas y divulgadas en toda la organización se siguen presentando casos de quiebras y fraudes? ¿Qué factores inciden para que este tipo de eventos sucedan? ¿Hacia dónde deben ir las organizaciones actuales y cuáles deben ser sus preocupaciones principales para garantizar que el sistema de control interno se convierta en ese medio indispensable para cumplir con los propósitos que éstas se tienen planteados?

Para responder a estos interrogantes, y teniendo en cuenta que los sistemas de control son un conjunto de elementos y componentes interrelacionados encaminados a planificar, organizar y dirigir la realización de las acciones suficientes para gestionar los riesgos y para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas (The Institute of Internal Auditors, 2004), se podría indicar que son muchos los factores que pueden ocasionar que se den los resultados anteriormente mencionados; sin embargo, es probable que al dirigir los esfuerzos a determinados componentes o elementos de dichos sistemas, se consigan mejores resultados.

Dentro de los elementos que deben tener gran importancia para la organización existe uno que se encuentra relacionado de manera implícita o explícita dentro de todo el planteamiento teórico y práctico que exponen los diferentes modelos: el talento humano y su participación en el sistema de control interno. Este factor es fundamental ya que pese a que dichos modelos se tienen claramente definidos desde el punto de vista conceptual y metodológico, si no se cuenta con personas que los implementen, impulsen, revisen y mejoren continuamente, estos no tendrán ninguna utilidad en el logro de los objetivos de la Organización.

En este sentido, el enfoque del control como proceso ha venido transformándose, pasando de ser autocrático y autoritario para convertirse en un modelo que debe estar en función de una gestión descentralizada y por objetivos, en donde es necesario avanzar hacia el autocontrol, ya que el enfoque restrictivo, policivo y de vigilancia no tiene en cuenta el factor humano; adicionalmente es negativo, limitante y esclavizante y casi siempre causa el efecto contrario al que se quiere obtener, puesto que por lo general el ser humano tiende a rechazar el sentirse controlado desde dicha perspectiva. (Dauten, Gammill, & Robinson, 1958)

De acuerdo con lo anterior, el autocontrol se revela como la mejor alternativa para la construcción de un sistema de control interno fuerte, considerando que éste permite que el talento humano realice un control individual y autónomo de las actividades que realiza, evaluando su gestión, identificando las posibles desviaciones que éstas puedan presentar y proponiendo las acciones que se deben llevar a cabo para prevenirlas o corregirlas.

El autocontrol además, se constituye como un valor organizacional para desempeñar eficientemente las actividades así como para promover la participación de todo el personal, el trabajo responsable y en armonía con los demás, el compromiso, el mejoramiento continuo y en consecuencia el cumplimiento de los objetivos y metas. (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2012)

El objetivo de este ensayo es exponer que la organización debe enfocarse y esforzarse por propender las condiciones necesarias para que el colaborador se sienta parte de la misma y esté verdaderamente comprometido con el cumplimiento de los objetivos que ésta se ha planteado, así como también para que cometa menos acciones corruptas y fraudulentas y pueda ejercer un verdadero autocontrol sobre las actividades que desarrolla, fortaleciendo al mismo tiempo el sistema de control interno.

Para desarrollar el ensayo se abordarán las diferentes prácticas administrativas, de gestión humana y programas éticos que constituyen las herramientas necesarias para establecer y promover el autocontrol en la organización, y que en conjunto facilitarán la generación de un ambiente apropiado para la construcción y fortalecimiento del sistema de control interno en general.

EVOLUCIÓN HACIA LOS MODELOS CULTURALES DE CONTROL

A lo largo de la historia de las organizaciones el control ha sido un foco indiscutible de las diferentes teorías y metodologías administrativas y de gestión, teniendo en cuenta el papel que cumple para contribuir al logro de los objetivos estratégicos y funcionales de las mismas. En este desarrollo histórico, el control ha pasado por diferentes orientaciones propuestas por diversas corrientes económicas que se han enfocado en brindar las herramientas para el diseño de un sistema de control interno fuerte.

En sus concepciones iniciales, los modelos de control responden a las necesidades de las grandes organizaciones burocráticas y lineales en donde el aporte conceptual se centra en metodologías de supervisión posterior. Al respecto Bohórquez citando a Perrow, señala que:

El control es uno de los mecanismos más eficaces para mantener la consistencia de la acción individual con las expectativas del equipo directivo, para lo cual el control incluye supervisión, reglas, estructuras burocráticas, estandarización, división del trabajo, y en general instrumentos orientados a definir límites de actuación para la toma de decisiones. (2011: 3)

Desde este punto de vista, el control aporta a los individuos que hacen parte de las organizaciones unas reglas y principios básicos sobre los cuales éstos deben direccionar sus acciones; estos principios constituyen un marco de comportamiento establecido como deseable por un órgano de administración superior. Así mismo, para garantizar que efectivamente se está dando cumplimiento a las reglas y se están siguiendo los principios, el órgano superior define procesos de supervisión y seguimiento a cargo de áreas específicas y sistemas de recompensas o sanciones; dichos procesos y sistemas generan como resultado planes de acción que en su mayoría son correctivos.

Los mecanismos de control burocrático por lo general son más costosos en términos de recursos financieros, desgaste operativo y de talento humano, ya que por una parte la supervisión y seguimiento necesariamente implican destinar personal que se dedique exclusivamente a realizar estas labores y por otra, al ser mecanismos posteriores, una vez se han identificado las desviaciones se generan costos y cargas operativas adicionales asociadas a la implementación de correctivos, reprocesos, atención a quejas y reclamos, devoluciones, llegando hasta la pérdida de clientes y pérdida de reputación de la organización.

En contraposición al modelo burocrático, surgen los modelos culturales de control, los cuales influyen de manera positiva a los individuos para conseguir una actuación y comportamiento deseado, pero no lo hacen de una manera directa o posterior, pues se fundamentan en fuerzas internas de los mismos y no en presiones externas como las sanciones o correctivos. Estas fuerzas internas se

constituyen como auto-limitaciones, que en la mayoría de los casos pueden generar mayores restricciones para una determinada forma de comportamiento que los rígidos controles externos. (Manz, 1986).

Estos modelos se orientan a generar una apropiación de las normas y un compromiso moral con su cumplimiento, así como con los valores, los objetivos de la organización y la forma de actuación establecida en la misma; de ésta manera, los resultados que se generan se controlan a través de normas universales de operación y los comportamientos se conducen por una filosofía común de gestión. (Jaeger & Baliga, 1985).

En consecuencia con lo planteado, los modelos culturales reducen en gran medida los costos asociados al control, puesto que si se influencia a los individuos para que sientan como propios los principios y formas de acción que la organización considera requeridas para el cumplimiento de los objetivos, la supervisión y verificación no serán necesarias y se evitarán las acciones correctivas, reprocesos y desgastes operativos que se requieren cuando el control es posterior y se evidencian desviaciones frente a los parámetros establecidos.

AUTOCONTROL: ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente afirmar que los modelos de control cultural pueden constituirse en la alternativa más viable para las organizaciones que requieren un efectivo establecimiento y fortalecimiento de su sistema de control interno de forma tal que, sea eficiente y sostenible en el tiempo. Para la implementación de estos sistemas existe un concepto indispensable: el autocontrol; entendido éste como “toda acción operativa ejecutada por los funcionarios, en el marco de la ética, la legalidad y la efectividad, tendiente a garantizar el cumplimiento de las políticas y estrategias de una organización”. (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2012).

Es evidente que el principio del autocontrol se basa completamente en el individuo que hace parte de la organización y que implica necesariamente su participación y compromiso, con lo cual se afirma que aquella organización que desee incluirlo e implementarlo dentro de su filosofía de comportamiento y actuación, debe generar las condiciones aptas para que su talento humano pueda ejercer un autocontrol efectivo. Las herramientas que facilitan la generación de dichas condiciones se exponen a continuación.

La Planeación estratégica y la comunicación

Pensar en control implica necesariamente el establecimiento de unas metas y objetivos claros que se desean conseguir; así mismo, al establecerlas se requiere definir las estrategias que servirán como guías de acción y decisión para dar cumplimiento a dichos objetivos y metas. El establecimiento de metas en sí mismo, focaliza la atención de los individuos, incrementa su perseverancia y motiva a desarrollar alternativas de estrategias o mejoramiento a las definidas; de esta forma se convierte en un mecanismo de control por sí solo. (Manz, 1986)

Sin embargo, para garantizar que las personas verdaderamente enfoquen sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos, se requiere que éstos se desplieguen en toda la organización, que como indica González “se bajen a las misiones de cada área y de cada puesto de trabajo en una congruencia total” y que se traduzcan “a las realidades profesionales de la gente que trabaja en ella”. (2005: 6)

Para facilitar ésta labor, la organización debe procurar por alinear sus objetivos y metas con los propios de los individuos que la conforman, teniendo en cuenta sus opiniones, sus ideales y lo que consideran debe ser el actuar de la misma; al diseñarse los objetivos estratégicos; de ésta forma, los colaboradores se sentirán

más responsables de alcanzarlos y más comprometidos con la ejecución de las estrategias diseñadas para cumplirlos. (González, 2005).

Un plan estratégico construido de forma colectiva fortalece además el trabajo en equipo, pues al tener mayor sentido de pertenencia con el mismo, todos trabajarán para cumplirlo; por el contrario, al no establecerse de la manera propuesta anteriormente, se corre el riesgo de que se segregue la compañía en unidades de beneficio o de negocio que tienen objetivos estrictamente definidos, en las cuales los esfuerzos se encaminan únicamente a cumplirlos sin importar que afecten a otras unidades o áreas de la organización o a la misma como un todo. (Jaeger & Baliga, 1985)

Dentro del establecimiento de un plan estratégico que integre a todos los individuos de la organización como mecanismo de control por sí mismo, también es pertinente tener en cuenta otro factor fundamental: los principios morales aceptados universalmente. Al respecto, Manz señala lo siguiente: "In this sense, "external" corporate philosophies or visions can foster internal purpose if they are defined in an altruistic fashion." (Manz, 1986). Lo anterior indica que éstos principios generan autolimitaciones para el individuo concebidas desde su sentido común, las cuales hacen que éste sea consciente de la conveniencia de las acciones que realiza y pueda autocontrolarse para decidir en qué momento no lo son.

Esta propuesta para el establecimiento de un plan estratégico que promueva por sí mismo el autocontrol, involucra un alto componente de flexibilidad, ya que dicho plan debe poder adaptarse tanto a los cambios que enfrentan las organizaciones por factores internos y externos que las afectan, como la competencia y la tecnología entre otros, como a aquellas variaciones que se generan en las expectativas de los individuos, como consecuencia del comportamiento de la sociedad en su conjunto que también se encuentra en una dinámica de cambio constante.

Sin embargo, es conveniente tener presente que la flexibilidad que se requiere para implementar la propuesta citada puede llegar a formar un planteamiento estratégico difuso (Manz, 1986), que probablemente generará un sentimiento de cansancio organizacional y de inestabilidad, afectando a su vez el cumplimiento de los objetivos establecidos, pues al tratar de contemplar todas las variables que se requieren para satisfacer las expectativas de la organización como un todo y de los individuos que la conforman, se puede perder el foco necesario para encaminar las acciones hacia un objetivo común.

De acuerdo con lo anterior, se hace evidente la necesidad de establecer dentro de la organización un proceso de administración del cambio como un aspecto de alta prioridad que tal como lo dice González aúna esfuerzos para “llevar los cambios a una condición de permanencia, de conveniencia armónica y benéfica para toda la empresa” (2005:19) y que facilite la integración de dichos cambios en el actuar de los individuos que la conforman.

Además de la administración del cambio, se requiere un proceso de comunicación interna eficiente, el cual no sólo implica el suministro de las herramientas tecnológicas y de telecomunicaciones que se adapten a las necesidades de la organización, sino que también implica la definición de un proceso que garantice la transferencia de conocimiento de la estrategia de la misma y la articulación de la misma a través de todos los procesos que en ésta se ejecutan.

De no existir un proceso de comunicación interna que promueva una verdadera retroalimentación, los colaboradores no tendrán claridad sobre el impacto que generan con sus acciones en otros actores para que estos logren los objetivos de la organización y en consecuencia, no tendrán instrumentos suficientes para ejercer un efectivo autocontrol que favorezca a la misma como un todo.

Selección y capacitación del talento humano

En el desarrollo de un sistema de control interno fuerte que se base en los principios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad y que a su vez contemple el autocontrol como un principio fundamental para el mismo, se requiere que la organización esté integrada por individuos competentes y capacitados para la ejecución de las tareas asignadas y que al mismo tiempo se identifiquen y comprometan con la filosofía y valores corporativos. En éste sentido, es indudable la importancia que tiene el establecer un proceso de selección y capacitación apropiado y que se adapte a las necesidades, características y expectativas propias de la organización.

La selección de los colaboradores, se constituye fundamentalmente en un control a las entradas del proceso de gestión humana, pues en esta fase inicial, se hace un filtro de los aspirantes, para sólo permitir el ingreso al sistema que conforma la organización a aquellos en los que se observe una mayor afinidad con el pensamiento y comportamiento que se espera tengan en la misma. (Jaeger & Baliga, 1985)

Por su parte, los programas de capacitación son un mecanismo que contribuye a ubicar a los colaboradores en el nivel en el cual la empresa desea que estén; a través de la capacitación, la organización puede garantizar que su talento humano tenga las competencias, conocimientos y aptitudes que se requieren para la ejecución eficiente y efectiva de sus actividades y al mismo tiempo, para un exitoso desempeño global de la organización. Así mismo, logrará un mayor compromiso por parte de los colaboradores para el logro de los objetivos y metas definidos a nivel organizacional.

Los procesos de selección y capacitación, además de lo relacionado anteriormente, contribuyen a generar una mayor estabilidad en el trabajo, la cual es primordial para disminuir los niveles de rotación del personal que en la mayoría

de los casos, resultan perjudiciales, pues cuando un colaborador se desvincula de la organización, voluntariamente o por decisión de la misma, se lleva consigo su conocimiento incluyendo el que ha adquirido en el desarrollo de sus actividades y también el know how organizacional.

En este orden de ideas, cuando una empresa tiene claridad sobre la importancia de la estabilidad laboral, realizará un meticuloso proceso de selección; pues si quiere contar con el personal por largos periodos de tiempo no debe cometer errores en el mismo; además, realizará inversiones para el desarrollo del talento humano, incluyendo un extensivo programa de capacitación. Adicionalmente, la organización será consciente de que la experiencia y competencia que logra un colaborador que permanece por periodos considerables en la organización, contribuirá a que éste pueda tener los conocimientos necesarios para autocontrolar las actividades que realiza.

La Motivación

La motivación se constituye como otra de las herramientas necesarias para fortalecer la cultura del autocontrol, ya que si los funcionarios se sienten motivados, no necesitarán presiones externas para desarrollar adecuadamente sus funciones ni para realizar las acciones que se requieran para cumplir con los objetivos que se tienen planteados.

En relación con éste tema Bohórquez citando a Maslow, indica lo siguiente:

Los mayores niveles de motivación en los individuos permiten que estos sean "...amantes de su vocación y tiendan a identificarse con su «trabajo» y a convertirlo en una característica de su yo...", es decir, el control soportado en mecanismos de motivación e incentivo busca generar la lealtad del individuo con la organización y alcanzar así los objetivos de productividad. (2011:8)

La lealtad de los colaboradores debe ser un propósito fundamental en las prácticas de gestión humana y específicamente en los programas de motivación, pues la lealtad implica compromiso con el desarrollo de la organización y con el éxito de la misma y también un fortalecimiento del sentido de pertenencia; cuando los individuos no son leales a su organización ni la sienten como propia, no generan un verdadero valor en las actividades que realizan, malgastan los recursos que les son suministrados y en algunos casos pueden llegar a cometer acciones fraudulentas.

Cuando los colaboradores no son leales a la empresa por la falta de motivación se sienten insatisfechos y tal como lo indica Ríos, “se ubican en una zona de no integración, poco o nada les interesa lo que le sucede a la empresa, (...) no les interesa si la empresa gana o pierde, están totalmente desalineados con la visión y misión, (...), están ahí solamente esperando que el tiempo pase y alguien los rescate para hacer algo más provechoso”. (2006:112)

De acuerdo con lo anterior, es posible señalar que teniendo en cuenta el papel que juega la motivación en la cultura de autocontrol, ésta debe ser un factor clave en el desarrollo del talento humano de las organizaciones, y en este sentido, debe diseñar un sistema de incentivos en términos monetarios o de reconocimientos que motive al personal. El diseño de dicho sistema imprime un reto adicional para la Organización; en palabras de González ésta “debe tener la creatividad suficiente para descubrir qué mueve a cada quien, qué necesita cada quien y cómo quiere recibirlo”. (2005:139)

Los mecanismos para motivar en términos monetarios, deben basarse en las necesidades de cada uno de los individuos que conforman la organización y las diferencias que se presentan en las mismas; de ésta forma el paquete de incentivos monetarios deberá diseñarse contemplándolas, asegurando que éstos

se otorguen bajo condiciones de igualdad y de equidad, lo cual es sin duda una motivación importante para los colaboradores.

Cabe aclarar que al diseñar los incentivos monetarios la organización debe ser cuidadosa, pues pueden llegar a generar en los individuos una conducta contraria a la esperada, ya que éstos sólo entregarán a la misma lo que sea retribuido; su dedicación y compromiso será directamente proporcional a los beneficios monetarios que reciban a cambio. (Ríos, 2006) En este sentido, éstas personas pueden llegar a ser más perjudiciales que aquellas insatisfechas, pues afectan el ambiente laboral y limitan la generación de valor en el desarrollo de las actividades de la organización.

En adición a lo anterior, cuando el sistema de incentivos monetarios es muy fuerte y relacionado únicamente con el logro de objetivos financieros como incremento en ventas y participación en el mercado, es probable que los individuos a los cuales están destinados dichos incentivos realicen cualquier tipo de acción para lograr los objetivos financieros que tienen planteados, incurriendo en acciones no éticas como manipulación de información financiera o prácticas no aceptadas en el ambiente de los negocios, afectando al final, la imagen y desarrollo de la organización como un todo.

Aún después de haber planteado lo perjudicial que puede ser un sistema de incentivos basado únicamente en aspectos monetarios, es pertinente considerar lo que indican Rosanas & Cugueró, citando a Cook & Hegtvedt: “Un sistema que no compensa la buena acción directiva y que da a todos el mismo reconocimiento sin premiar ni la dedicación ni la entrega es claramente injusto y desmotivador. La igualdad absoluta en todo, es además imposible: todo sistema ético parte de una idea inicial de igualdad y luego diversas normas de mérito por distintos conceptos.” (2011:51)

En este orden de ideas, lo expuesto confirma que el diseño de los mecanismos de motivación para el fortalecimiento de la lealtad de los colaboradores, se constituye en un desafío para cualquier organización. Para afrontar éste desafío, es necesario que se incorpore dentro del sistema de incentivos, los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca es aquella que surge desde los individuos, cuando éstos realizan una acción porque la consideran interesante en sí misma y sienten satisfacción solamente por el hecho de ejecutarla. Por su parte, la motivación extrínseca, como su nombre lo indica, proviene de factores externos al individuo y requiere que para realizar la actividad, se genere algún tipo de consecuencia como recompensas verbales o tangibles; de esta forma no se siente satisfacción por ejecutar la actividad, sino por lo que se recibe al hacerla. (Gagné & Deci, 2005)

Desde una primera aproximación Gagné & Deci referenciando a Porter & Lawler, exponen que las recompensas intrínsecas y extrínsecas en su conjunto contribuyen a aumentar la motivación de los colaboradores, es decir son complementarias; si la organización genera las condiciones apropiadas para hacer el trabajo más interesante y de ésta forma lo vuelve más intrínsecamente placentero para los colaboradores y adicionalmente incluye recompensas extrínsecas como salarios competentes y promociones, se generará un efecto multiplicador en la satisfacción laboral. (2005)

Por otro lado es pertinente afirmar que la mejor alternativa la constituyen las motivaciones intrínsecas, de esta forma, el reto del diseño de los procesos en una organización es descubrir qué actividades producen a los colaboradores recompensas naturales para así incluirlas dentro de la mayor parte de sus tareas. Así, cuando un individuo es consciente de las actividades que disfruta y ve que su trabajo se desarrolla en consistencia con sus preferencias, estará motivado y al

mismo tiempo controlará de forma autónoma su ejecución adecuada. (Manz, 1986).

En adición a lo anterior, las recompensas tangibles y otros factores extrínsecos como los sistemas de evaluación por competencias o los mecanismos sancionatorios, pueden limitar de manera sustancial las motivaciones intrínsecas que son menos costosas para la organización y más beneficiosas para los individuos, puesto que van en detrimento de aspectos como la creatividad, la flexibilidad cognitiva o las habilidades para la resolución de problemas; aspectos asociados con la motivación intrínseca. (Gagné & Deci, 2005).

Así mismo, el hecho de apoyar la motivación únicamente en incentivos extrínsecos, conduce a hacer que se ignore que el individuo puede realizar actos puramente autónomos desde su concepción como ser humano; de esta forma se desconocen todas las dimensiones del mismo, incluyendo los valores que se revelan en sus acciones. (Rosanas & Cugueró, 2011)

Sin embargo, establecer mecanismos de motivación puramente intrínsecos puede resultar complejo dado que la mayoría de las actividades que se desarrollan en una organización pueden no ser intrínsecamente atractivas y no siempre se podrán diseñar estrategias para que así sea; adicionalmente, para las organizaciones resulta más práctico y sencillo establecer recompensas monetarias, teniendo en cuenta que la mayoría de los colaboradores, por no decir todos, trabajan para obtener dinero. (Gagné & Deci, 2005)

Considerando lo anterior y dando relevancia una vez más a la importancia que tiene la motivación para fomentar el autocontrol en los individuos que integran la organización, ésta no debe escatimar esfuerzos en propender un ambiente adecuado para favorecer las motivaciones intrínsecas y para que las extrínsecas no sean consideradas como presiones externas o como limitación a la generación

de valor, sino que sean internalizadas e integradas y se hagan parte de la cotidianidad de los colaboradores.

De acuerdo con Gagné & Deci (2005), una motivación extrínseca se internaliza cuando determinada regulación para el comportamiento y la acción, así como el valor que se le da a la misma, es aceptada por el individuo y se transforma en una regulación interna a través de un proceso autónomo. Una vez la regulación ha sido internalizada, ésta puede ser integrada; el hecho de integrar una regulación requiere que, a través de la autodeterminación, los individuos se sientan identificados con la misma y que la vean congruente con sus propios objetivos y valores, de esta forma, las personas sienten que el comportamiento o acción regulada hacen parte de lo que son.

Gagné y Deci, continúan su análisis indicando que para lograr la integración de las motivaciones extrínsecas y fomentar al mismo tiempo las intrínsecas, se requiere satisfacer las necesidades universales de los individuos, entendidas como aquellas que son esenciales para el desarrollo integral del ser humano y cuya satisfacción promueve su salud psicológica. Dentro de éstas se encuentran las necesidades de competencia aptitudinal, autonomía y de afinidad, que son importantes para todos los individuos. (2005)

De esta forma, las organizaciones deben propender un ambiente que promueva la autonomía y el empoderamiento; bajo este esquema las administraciones de las mismas deben entender las perspectivas y expectativas de los colaboradores, ofrecer posibilidades más amplias de elección y fomentar las iniciativas que surgen autónomamente de los individuos. Gagné y Deci (2005), afirman que hay una amplia evidencia que demuestra que un ambiente en el que se apoye la autonomía y empoderamiento de los individuos, realzará las motivaciones intrínsecas y promoverá la integración de las extrínsecas.

Una vez se promuevan las motivaciones intrínsecas y se integren las extrínsecas, conforme con lo señalado por Gagné y Deci, la organización puede obtener resultados adicionales, como lo son el mejoramiento continuo y persistente de los comportamientos, el desempeño eficaz y eficiente de las tareas; en especial en aquellas en las que se requiere creatividad, flexibilidad cognitiva y comprensión conceptual, satisfacción laboral, actitudes positivas hacia el trabajo y el bienestar en general. (2005)

Con base en lo anterior, es apropiado confirmar la importancia que tiene el brindar a los colaboradores un ambiente de trabajo en el que éstos puedan identificarse con la filosofía y estilo de la organización y en el que se les permita valerse de sus aptitudes y competencias en el desarrollo eficiente y efectivo de sus actividades, a través de un ejercicio autónomo y voluntario. De igual manera, éste ambiente debe generar las condiciones para que los colaboradores sientan que su trabajo genera un verdadero valor agregado para la organización y que así es reconocido dentro de los procesos que la misma desarrolla.

Al generar un ambiente de trabajo bajo estas condiciones, los individuos se sentirán motivados; con esta motivación se esforzarán por ejercer de manera libre y autocontrolada sus labores, considerando el trabajo atrayente en sí mismo. Al mismo tiempo, trabajarán con miras al cumplimiento de los objetivos de la organización, pues los integrarán a su actividad diaria y los sentirán como propios.

Los programas éticos

El control, como uno de los ejes fundamentales en el proceso de administración, se enfoca en distintos comportamientos en una organización incluyendo la conducta ética. (Weaver, Klebe Treviño, & Cochran, 1999) Así mismo, el autocontrol en su esencia misma, está directamente asociado a un valor organizacional que deben tener los colaboradores; en consecuencia, también implica contemplar la ética dentro del establecimiento del sistema de control

interno, y más si se espera que se fundamente en este valor. En la mayoría de las organizaciones los programas éticos se fundamentan en la filosofía organizacional, en los códigos de ética y conducta y en otras políticas; en estos documentos se exponen los principios y valores corporativos y se determina cuál es el comportamiento que se espera de los colaboradores.

Al respecto, es importante indicar que en el ámbito empresarial los valores pueden ser considerados como aquellas cualidades que generan un modo de actuar deseado y que deben permanecer en el tiempo, aún cuando las organizaciones cambien. (Aranzábal, 2005) Sin embargo, el tener relacionados los valores en estos documentos formales no es suficiente para garantizar que la organización contemple dentro de su ambiente de control, el componente ético; hace falta que las operaciones, estilo administrativo y diseño organizacional sean coherentes con los principios o valores que ha establecido como parte de toda su filosofía.

En adición a lo anterior, cuando los comportamientos éticos son formalizados a través de documentos, por lo general se convierten en parte de controles coercitivos y policivos, pues alrededor de estos documentos se crean mecanismos sancionatorios y restrictivos para garantizar su cumplimiento, lo cual, tal como se ha venido indicando, puede llegar a afectar la capacidad de autocontrol de los individuos.

En este sentido, se hace necesario que la organización recurra una vez más a una construcción consensuada de la filosofía organizacional con sus colaboradores y que procure que ésta se cimente en valores universales que puedan ser compartidos por todos los integrantes de la misma; de esta forma, se facilitará la adhesión y vivencia de estos valores por parte de los colaboradores y en consecuencia estos se comportarán de acuerdo con lo deseado. Así mismo, es primordial que a través del ejemplo por parte de la Alta Gerencia, se refuerce el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia los valores

corporativos y de esta forma éstos, se autocontrolarán para comportarse en coherencia con los mismos.

CONCLUSIONES

Considerando lo expuesto en este ensayo se ratifica el autocontrol como un componente eficiente y efectivo del sistema de control interno, para encaminar las operaciones de una organización hacia el estado deseado y por ende hacia el cumplimiento de las metas establecidas, ya que contribuye al desarrollo disciplinado de las labores, al fortalecimiento del sentido de responsabilidad y compromiso con respecto a las mismas y al mejoramiento continuo de los procesos. Al mismo tiempo, promueve el bienestar y la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, al generarles mayor autonomía y libertad para desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la organización.

Lo anterior conduce a confirmar y a concluir también que, dentro de los propósitos principales de toda organización debe estar el brindar a sus colaboradores las condiciones necesarias para que éste, desde un ejercicio autónomo y voluntario, controle los recursos que maneja y las actividades que ejecuta, con miras a contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Al asumir la cultura del autocontrol como una filosofía propia, no sólo contribuirán al logro de los objetivos, sino que también reducirán el desgaste operativo y financiero que en la mayoría de los casos generan los sistemas de control burocráticos y de cumplimiento que se basan en la supervisión y verificación posterior.

En el propósito de brindar condiciones adecuadas para el autocontrol, es fundamental que la administración establezca en conjunto con los individuos que integran a la organización, unos objetivos estratégicos y de procesos concisos, claros, medibles y alcanzables. A la vez, es necesario que se precisen los mecanismos y herramientas de comunicación para darlos a conocer a todos los colaboradores; de lo contrario, la labor concienzuda de establecimiento de

objetivos no tendrá valor. De ésta forma, al sentirse identificados con los objetivos organizacionales como consecuencia de la participación en su establecimiento y al tener clara su responsabilidad en el logro de los mismos, ellos no se rehusarán a diseñar los mecanismos de control autónomos que sean necesarios para obtener el resultado que la organización espera de ellos para el cumplimiento de dichos objetivos.

Del mismo modo, es pertinente indicar que el autocontrol requiere un empoderamiento de los colaboradores; demanda que exista confianza en las capacidades y competencias que éste posee para ejecutar su labor y para tomar las decisiones más acertadas en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. Por lo tanto, para fortalecer dicha relación de confianza se requiere destinar un esfuerzo considerable en la adecuada selección y capacitación del talento humano, pues de ésta forma la organización podrá tener un mayor nivel de certeza del nivel cognitivo y de experticia en el que se encuentran sus colaboradores.

Sin demeritar la importancia de lo anteriormente indicado, es probable afirmar que una adecuada planeación y comunicación, así como un estricto proceso de selección y capacitación, no tendrán el mismo efecto en el fomento de la cultura del autocontrol si los colaboradores no se sienten motivados; en consecuencia, la motivación se constituye en un factor indispensable para impulsar el autocontrol. Sin embargo, debe dejarse a un lado la idea de la motivación relacionada con las actuales corrientes de superación personal o con las recompensas en términos monetarios; una motivación consistente y de alto impacto implica mucho más.

Dentro de este marco, debe considerarse que para motivar a estas personas la organización debe entender las particularidades y expectativas específicas de las mismos, para así, diseñar condiciones flexibles en el puedan desarrollarlas voluntariamente y cumplirlas dentro de la ejecución de su trabajo; dichas especificidades también deben tenerse en cuenta para la generación de un

ambiente organizacional que se base en el reconocimiento a la labor desarrollada, en la autonomía y la competencia y en el que se satisfagan sus necesidades de autosuperación. Con todo lo anterior, el trabajo se volverá interesante y atractivo, aún cuando no lo sea en sí mismo.

Por último, se evidencia la necesidad de contemplar el componente ético dentro del autocontrol, ya que más que un elemento del sistema de control interno, el autocontrol es una actitud y filosofía propia de los individuos, por lo tanto, si estos desde su perspectiva ética no lo consideran un valor para ellos mismos y para la organización, no se esforzarán por ejercerlo. En este orden de ideas, se genera un desafío adicional para la administración en relación con la definición de una filosofía organizacional que contemple valores universales que sean compartidos por todos los colaboradores y que apoyen la autonomía, la autogestión y la autorregulación.

Con respecto a la relevancia que tiene la ética dentro del fortalecimiento de la cultura de autocontrol y aun habiendo presentado una propuesta para integrarla adecuadamente en la filosofía organizacional, conviene preguntarse hasta qué punto es responsable la organización y el sistema de control interno por el comportamiento ético de los individuos, en una sociedad en donde cada vez son mayores los casos de fraudes, corrupción y abusos de poder.

REFERENCIAS

Aranzábal, A. (2005). *Los valores humanos y la dirección empresarial. Estudio empírico a los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa*. (Tesis de doctorado, Universidad de Deusto.) Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/305360712?accountid=30799>

Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2012, 8 de noviembre). *Sitio oficial de la entidad administrativa Área Metropolitana del Valle de Aburrá*. Recuperado de <http://www.areadigital.gov.co/ControllInterno/Autocontrol/Autocontrol.pdf>

Bohórquez, L. E. (2011). Sistemas de Control Estratégico y Organizacional. Críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas Pontificia Universidad Bolivariana*, 19 (26), 307-322. Recuperado de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1098/1318>

Dauten, P. M., Gammill, J. H., & Robinson, S. C. (1958). Our Concepts of Controlling Need Re-Thinking. *The Journal of the Academy of Management*, 1 (3), 41-55. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/254625>.

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.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4093832>

González, R. (2005). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja comparativa* (Primera Edición ed.). Colombia: Editorial Norma.

Jaeger, A. M., & Baliga, B. R. (1985). Control Systems and Strategic Adaptation: Lessons from the Japanese Experience. *Strategic Management Journal* , 6 (2), 115-134. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486114> .

Manz, C. C. (1986). Self Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review* , 11 (3), 585-600. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258312>

Ríos, F. (2006). Cómo debe verse el tema de la lealtad de las personas a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la globalización. México: Red Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/colecciones/docDetail.action?docID=10125410&p00=mccllland:%20Como%20debe%20verse%20el%20tema%20de%20la%20lealtad%20de%20las%20personas%20a%20sus%20organizaciones%20dentro%20de%20la%20era%20que%20conocemos%20como%20globalizaci%C3%B3n>

Rosanas, J. M., & Cugueró, N. (Segundo Trimestre de 2011). Las disfuncionalidades de los incentivos y la ética de los sistemas de control. *Universia Business Review* , 44-55. Recuperado de http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR30010-04.pdf

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

The Institute of Internal Auditors. (2004). Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna. Florida, USA.

Weaver, G. R., Klebe Treviño, L., & Cochran, P. L. (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *The Academy of Management Journal* , 42 (1), 41-57. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/256873> .