

**REPUBLICA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO**

**POSIBILIDAD QUE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS SE HAGAN MÁS
EFICIENTES CON LA ACTITUD DEL AUTOCONTROL EN LAS
PERSONAS**

**Trabajo Especial de Grado Presentado como
Requisito para Optar al Título de
Especialista en Control Interno**

**Autores: GUTIERREZ ARIAS ZULMA DEL CARMEN
MORALES CAMACHO MARIA MAGDALENA**

Tutor: Luz Mery Guevara Ch.

Bogotá D.C. Marzo de 2011

**POSIBILIDAD QUE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS SE HAGAN MAS
EFICIENTES, A PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DE LA ACTITUD DEL
AUTOCONTROL EN LAS PERSONAS**

**Trabajo Especial de Grado Presentado como
Requisito para Optar al Título de
Especialista en Control Interno**

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE	pp
VEREDICTO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
	vii
INTRODUCCION	1
LA CULTURA DEL AUTOCONTROL	2
APLICACIÓN DEL AUTOCONTROL EN LA ORGANIZACIÓN	15
CONCLUSIONES	20
REFERENCIAS	21

VEREDICTO

DEDICATORIA

A mi esposo, mi inspiración, luz que guía mi sendero y me hace ser mejor en lo que hago cada día.

A mis padres, mi madre que está en el cielo y en mis oraciones, fue poco el tiempo que pude compartir contigo pero tu imagen permanece en mi. Mi padre que con su amor y dedicación, me apoyo en todas las decisiones de vida,

A mis hermanos y familiares que me brindaron su hogar y atenciones durante el año de la especialización, para que pudiera finalizar este reto profesional.

Dedico este proyecto con todo mi amor a Dios y a mi hijo, que es toda mi vida y que he tomado un tiempo maravilloso de su vida, para terminar mis estudios.

De todo corazón quiero dedicarles también a mis padres y familia, este triunfo, por su tolerancia, comprensión y ayuda para conmigo y mi hijo, porque sin ellos no habría sido posible culminarlo, gracias por estar conmigo.

AGRADECIMIENTOS

A los docentes quienes nos brindaron sus conocimientos y experiencias, a mis compañeros por sus ideas y a la institución que nos abrió sus puertas para nuestra enseñanza.

A nuestra directora de seminario **Luz Mery Guevara Ch**, quien nos guio con su sabiduría en el desarrollo de este ensayo.

Y en especial a mi esposo que me dedico su apoyo, confianza y amor en esta etapa de mi vida y quien sin él esto no hubiera sido posible.

POSIBILIDAD QUE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS SE HAGAN MÁS EFICIENTES, A PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DE LA ACTITUD DEL AUTOCONTROL EN LAS PERSONAS

Autores: Gutiérrez Arias Zulma del Carmen.*
Morales Camacho María Magdalena.**
Fecha: Marzo 2011

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar si las Organizaciones del Estado se pueden hacer más eficientes y si los funcionarios del sector público tienen la actitud del Autocontrol que simplemente es hacer las cosas bien, con amor, compromiso y sobre todo con honradez y ética que nos admita tener una conciencia del país que todos queremos tener. En este ensayo se presentan algunas directrices que permitan crear un clima organizacional y unas condiciones ideales para el autocontrol el cual busca promover el crecimiento, tanto en el ámbito laboral, como en el grupal y personal.

ABSTRAC

This study aims to analyze whether the State Organizations can be made more efficient and whether public officials have the attitude of self, which is simply doing things right, with love, commitment and above all with honesty and ethics that we allowed to have an awareness of the country we all want to have. This essay presents some guidelines for creating an organizational climate and ideal conditions for the self which seeks to promote growth, both in the workplace, as in the group and personal.

* **Economista**

** **Contador Público**

INTRODUCCIÓN

Tratando de encontrar los elementos necesarios para crear un ambiente propicio en las empresas que permita el desarrollo del Autocontrol, encontramos que se hace necesario mirar el autocontrol bajo tres perspectivas: La organización, los grupos de trabajo y la persona.

Estas tres perspectivas tienen condiciones diferentes y a la vez se interrelacionan constantemente, por lo tanto, no puede lograrse un éxito organizacional en la creación de un ambiente de Autocontrol si en ella no interactúan coordinadamente.

Entender qué motiva al empleado para autocontrolarse, cómo se le ayuda a lograrlo a través de políticas y prácticas institucionales y cómo se propicia que el trabajo de cada empleado contribuya al autocontrol de su compañero de trabajo, a través de los grupos autodirigidos.

Este ensayo permite conocer a fondo los fundamentos que cada persona debe tener para trabajar con responsabilidad y hacer las cosas bien, a su vez precisar si las organizaciones públicas se pueden hacer más eficientes con el fortalecimiento de la actitud del autocontrol, inculcando en ellos dicha cultura que por ende debe ser aplicada y visible tanto en la organización, como en los grupos de trabajo y en las personas para que su funcionamiento sea más eficaz y eficiente, que es el fin último que buscamos en todo gobierno.

LA CULTURA DEL AUTOCONTROL

El Autocontrol es una actitud, un compromiso que debemos tener todos los funcionarios del sector público, para mejorar en el trabajo y en los resultados de la entidad, que conlleven al beneficio del estado, por eso se dice que el Autocontrol tiene principios y valores y nadie hace mejor las cosas que nosotros mismos.

Dentro de los principios, que son las leyes naturales, verdades profundas y objetivas, que son inquebrantables, que nos permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta, encontramos la eficiencia y eficacia y valores que son todas las cualidades de los seres humanos para acondicionar el mundo de nuestras vidas y poder vivirlas en cualquier lugar, la honestidad, responsabilidad, ética y compromiso.

El Autocontrol genera convivencia, regula y mejora los resultados, es trabajar con responsabilidad, justicia, es disciplina, organización, excelencia y a su vez genera calidad de vida personal y laboral. El Autocontrol es hacer las cosas bien para no volver a repetir las, es el sello personal que usted le coloca a su trabajo, nos hace ser dueños y responsables de nuestros actos, es el resultado de la aplicación de los principios y valores, es una filosofía de vida enmarcada en una actitud positiva y permanente de hacer las cosas bien, es el mejoramiento continuo en la forma de realizar nuestra labor diaria

e implica planeación, organización y toma de decisiones para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La cultura del Autocontrol busca promover entre los trabajadores crecimiento y desarrollo laboral y personal, respeto por las normas, legitimar el estado, hacer las cosas en condiciones de calidad, oportunidad, transparencia y participación, así como la protección del patrimonio público y un mejoramiento continuo en la forma de realizar nuestra labor diaria.

Mientras menos supervisión directa tenga el empleado, más autonomía poseerá para realizar su trabajo y al mismo tiempo estará más motivado, y cuando una persona se encuentra motivada, realiza mejor las actividades y siempre está buscando superarse.

Lo que promueve la cultura del autocontrol en las entidades del estado es que se cumplan las metas, que exista un ambiente laboral en armonía, la mejora y la autoevaluación, respeto a las ideas de los demás, que haya un talento humano comprometido, participativo y proactivo. También que exista respeto por las ideas de los demás, comunicación fluida con todos los trabajadores de la entidad, que redunde en la prestación de un buen servicio a la comunidad, el cual hable bien de nuestro gobierno que busca combatir la corrupción en la que sea sumergido durante los últimos años.

Implantar el *Autocontrol* no sólo permite el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo general de la empresa, sino también el crecimiento personal de los trabajadores, lo cual crea un mejor clima organizacional y un mayor sentido de pertenencia en la organización.

Esta motivación está muy relacionada con la satisfacción de las necesidades de las personas, ya que a mayor satisfacción, mayor motivación

y ésta es la que permite una adecuada implantación de la disciplina de Autocontrol.

El autocontrol nos permite estar pendientes de nuestras propias acciones, actividades y decisiones; examinar nuestro proceso y aplicar los correctivos a cualquier anomalía presentada.

En lo público el control interno ha recogido elementos que pueda responder a ese interés del desarrollo del talento humano, concretamente cuando hablamos de *Autocontrol*. Así, es posible desarrollar actitudes de autocontrol que permitan hacer las organizaciones más eficientes. Este desarrollo es sostenido con fondos públicos y por tanto, debe contribuir a mejorar los servicios que a la comunidad se prestan, sin embargo si no se tiene en cuenta el comportamiento socio-cultural del servidor público y se promueve el sentido de pertenencia del mismo con la entidad como un agente activo, importante, valioso y útil, no serán fructíferas todas estas alternativas novedosas y las entidades públicas seguirán respondiendo al contexto legal que las regula para minimizar el efecto de los riesgos de cumplimiento y evitarse sanciones.

Se pretenden estrategias pedagógicas que se ajusten a los problemas de la entidad pública, y a través de la identificación de estos problemas definir cuáles son los objetivos a alcanzar en materia de formación y capacitación de los servidores, quienes además, deben jugar un papel activo en la identificación de aquellos objetivos de la entidad que no podrán lograr sin la formación y capacitación adecuada, es decir, se debe cambiar la actitud con la que los servidores públicos realizan su trabajo a través del desarrollo de cualidades personales, o valores individuales que coadyuven a una cultura del *Autocontrol* en la entidad pública. Lo anterior sumado al desarrollo de destrezas básicas o competencias, pero también, de destrezas racionales

que motiven el pensamiento creativo, la toma de decisiones, la iniciativa y el sentido de pertenencia del servidor público con la entidad.

De acuerdo con lo anterior, Colombia requiere una revolución educativa centrada en el desarrollo del individuo de manera integral; los servidores públicos no deben estar preparados solo para la “gestión” que desempeñan sino también para la vida y para ejercer el trabajo con responsabilidad social con el país y así contribuir en la transparencia, la equidad y la eficiencia que pretende promover el Estado Colombiano. Indudablemente el ejercicio de un control efectivo contribuirá en que cada uno de los ciudadanos pueda tener confianza en sus clases dirigentes y a través de un efectivo control ciudadano contribuyan en la tarea de alcanzar el país soñado.

La cultura del Autocontrol debe tener unas características en cada una de las personas que quieren aplicarla, como el compromiso por hacer las cosas bien, ya que es algo voluntario y personal, que por ningún motivo debe ser bajo coacción o amenaza y lo más importante es que la entidad brinde las herramientas y medios necesarios para su aplicación como planeación, programación, sistemas de información, cronogramas, archivos adecuados, capacitación, evaluaciones de desempeño, tecnología, infraestructura, motivación, procesos y parámetros de comparación (Indicadores) que permitan medir la efectividad, eficiencia y eficacia.

En respuesta a esto se requiere que la verdadera finalidad de las políticas de desarrollo del talento humano se oriente a establecer mecanismos de control voluntario, autocontrol o control interior en el ejercicio de las actividades ejecutadas por el servidor público; sólo a través del autocontrol se logrará un real desarrollo del talento humano y de sus organizaciones.

Cada servidor público tiene la capacidad de manejar *El Autocontrol* 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.

En la administración por procesos se ve a las personas desde una perspectiva más humana, en ella se le brinda al empleado el conocimiento sobre el lugar que ocupa su trabajo dentro del proceso, se da un desarrollo permanente de la persona y del proceso, el cual siempre es susceptible de mejora. Cuando existe algún error se pregunta qué permitió que éste se diera.

Otra de las características importantes de la administración por procesos es que permite abandonar el sistema clásico del cargo que tenía el empleado, el cual comienza a tener un rol dentro de todo el proceso, es decir, tener una gran responsabilidad dentro de la toma de decisiones.

Mientras que el cargo es claramente delimitado y rígido, el rol es flexible y permite hacer las cosas de acuerdo con las capacidades de cada persona, por lo tanto el límite es la persona y no el cargo o las funciones. En este enfoque de roles se dan relaciones interfuncionales más que de autoridad; se pueden asumir diferentes roles y se puede adoptar a diferentes procesos y no a una sola función como en el enfoque tradicional de cargos.

Implantar *el Autocontrol* no sólo permite el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo general de la empresa, sino también el crecimiento personal de los trabajadores, lo cual crea un mejor clima organizacional y un sentido de pertenencia a la organización más alto.

El Autocontrol también está muy relacionado con el modelo de competencias personales, que consiste en observar las características que diferencian el desempeño normal del desempeño excelente, por medio del cual las personas utilizan más sus conocimientos y habilidades, para lograr así obtener más autonomía y más confianza.

Teniendo en cuenta que el factor más importante en la actualidad es la gente, las personas, el hombre, se debe recalcar a este recurso en el logro de los objetivos de la entidad pública y en el ejercicio de un control interno efectivo, de acuerdo con lo anterior los avances en el tema del control interno a nivel internacional y aun en Colombia han considerado como un componente importante el desarrollo del talento humano.

Los modelos de control interno propuestos en el ámbito internacional, como el COSO desarrollado en Estados Unidos, y el COCO en Canadá, señalan que el entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base de todos los demás componentes del control interno, abarcando todos aquellos factores como la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados.

*El ambiente interno abarca el talante de una organización que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, **la integridad, valores éticos y competencia de su personal** y la forma en que la Dirección asigna la*

autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados, (COSO, 2004).

En el ámbito nacional, el MECI dentro del subsistema de control estratégico resalta la importancia del componente ambiente de control en el ejercicio de un control interno efectivo; dentro de los elementos que se despliegan en este componente se encuentran los compromisos y protocolos éticos de la entidad, el direccionamientos estratégico y el desarrollo del talento humano a través de un compromiso de la entidad pública con el mejoramiento de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público.

Con el decreto 1599 de 2005, se adopta el Modelo estándar de Control Interno para el Estado colombiano, MECI 1000:2005, el cual 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 con el artículo 5 de la Ley 87 de 1993, en el cual identifica principios como el del **Autocontrol**. También nos habla de conceptos muy relacionados como la **Autorregulación** que es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública y de la **Autogestión** que es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos. (Colombia, 2005)

La NTCGP: 1000: 2009; Norma técnica de calidad para la gestión pública, numeral 6: Gestión de Recursos humanos, establece los requisitos para la

implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios en Colombia. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009)

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos.

En el numeral 6 vemos como la entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad y a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para ello debe definir las competencias, educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas de las personas que realizan estos trabajos, también la entidad debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio, esta incluye, edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, equipo para los procesos, (tanto *hardware* como *software*), y servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación, como un ambiente de trabajo óptimo).

Si bien vemos que para iniciar el proceso del autocontrol en las entidades del estado es importante que se cree una conciencia positiva, que haya motivación, estímulos y reconocimiento, que se conozca con programas de inducción y reinducción, siendo realistas y no generar falsas expectativas de ascender o de mayores ingresos, estableciendo metas claras desde el inicio en el proceso de planeación, disciplina y estableciendo indicadores que permitan medir parámetros de rendimiento.

Para que exista una cultura del autocontrol en la entidad deben existir unos principios y valores que permitan iniciar esta cultura como son el compromiso, la responsabilidad, la confianza, la honestidad, la participación, sentido de pertenencia y sobre todo solidaridad y responsabilidad social.

Si queremos que la cultura del autocontrol no se vea afectada por factores que la entorpezcan, debemos evitar la pereza, el inconformismo, la incompetencia, el desconocimiento, la preocupación, la falta de motivación, de metas, el desorden, la incompetencia, la actitud y el rechazo al cambio por parte de nuestros empleados, pero así mismo la entidad también tiene que evitar factores como la improvisación, inadecuadas prácticas de buen gobierno, activismo, falta de sentido de pertenencia, incoherencia administrativa, carencia de objetivos y planeación y lo más importante la ausencia de un sistema de control interno.

La formulación de estrategias pedagógicas que se fundamenten en el desarrollo integral del individuo y no solo en la generación de conocimientos, buscan contribuir a la teoría del control desde una perspectiva integral que aborde elementos multidisciplinarios y que reconozca al hombre polisémico (servidor, cliente, usuario, ciudadano).

Para las entidades públicas, estas estrategias pedagógicas buscan constituirse en herramientas de enseñanza-aprendizaje que aseguren la competitividad del recurso humano de la entidad, la eficacia de los objetivos y la efectividad de procesos de selección de personal, formación, capacitación y evaluación del desempeño.

El desarrollo de un país se hace posible a partir de la elevación del nivel de formación de los ciudadanos que lo conforman. En el ejercicio del control interno en el sector público, el Estado debe estar comprometido para crear oportunidades de formación, capacitación y actualización a todo el personal en las entidades públicas, para asegurar que las actividades desempeñadas por estos servidores se oriente eficientemente al alcance de los objetivos fijados y al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Por eso vemos que con el decreto 3622 de 2005, en su artículo 7, políticas de desarrollo administrativo de moralización y transparencia en la administración pública, en especial a lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo que es el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional. Con el artículo 7 encontramos que para fortalecer el desarrollo del talento humano estatal, se busca desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos, definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y el cumplimiento de los principios de la función administrativa y no se desvíe su actuación cayendo en la temible corrupción que afecta no solo la imagen del país, sino también la credibilidad y confianza de países que quieran invertir aquí. (PÚBLICA, 2005)

La naturaleza de la Administración pública es particular, porque la prestación de bienes y servicios de naturaleza pública no puede sustentarse en las leyes de la oferta y la demanda o en la estrategia de vender lo máximo posible a quien tenga mayor poder de compra, por el contrario el Estado debe proveer mayores oportunidades a quienes menos tienen, en este sentido no se puede visualizar al ciudadano como cliente.

Lo que sí es apremiante es la necesidad de una propia modernización institucional de las entidades del Estado que les permita ser competitivas y cumplir con la responsabilidad social dentro de la concepción de un Estado democrático y participativo. Sin embargo, estos cambios no tendrán los efectos que se esperan si al interior de las entidades estatales no se producen modificaciones en la actitud con la que los servidores públicos abordan la prestación de servicios.

Los principales síntomas que suscitan la creación de nuevas estrategias pedagógicas para la enseñanza del control interno y del autocontrol son entre otros, que los servidores públicos en Colombia requieren una formación en principios democráticos, con sentido de servicio público, con una visión compartida del país soñado, no una formación asociada a criterios exclusivamente económicos como en la empresa privada, la formación que se pretende es de un enfoque particular orientado a los valores éticos y a las competencias básicas en beneficio de la sociedad.

El proceso de enseñanza de la ética, los principios y los valores ha sido invertido en el sentido de que se enseña es en la edad adulta y no en la infancia donde más se interiorizan los valores, pero la falta de compromiso de los servidores públicos con la Administración, ha creado una pérdida de credibilidad en las instituciones públicas.

Los servidores públicos están inmersos en un analfabetismo funcional, no alcanzan los niveles mínimos de conocimiento para funcionar e integrarse bien a la sociedad actual y cumplir con las finalidades del estado, a su vez la velocidad de la innovación tecnológica hace que competencias que ayer fueron indispensables, hoy sean innecesarias; deben adquirirse nuevas competencias para poder apropiarse de las novedades técnicas.

La falta de educación, capacitación, formación e información en el tema del sector público y el desconocimiento del funcionamiento del Estado han hecho que muchas funciones no se hagan como deben ser, siendo repetitivas, desgastante para el personal y sobretodo generan mayores costos, ya que ocasiones se tienen nominas paralelas.

La Corrupción administrativa que crea desconfianza en las personas pues la imagen del país que queremos cada vez se aleja o deteriora más, pues vemos que en muchas entidades se ofrecen comisiones por contratos, desviar investigaciones y en ocasiones favorecer a personas al margen de la ley.

La falta de motivación e incentivos laborales que favorezcan el sentido de pertenencia y el compromiso del servidor público con la entidad, pues en algunas entidades del estado se remunera mejor a sus trabajadores que en otras, lo que desmotiva al personal creando un ambiente laboral no agradable que conlleva al creciente del ausentismo de los empleados.

Estas, según la gente del común, se han convertido en fortalezas donde la mayoría de personas que allí laboran, no tienen ni idea de lo que significa ser servidor público. Sus actuaciones están enmarcadas en la displicencia, la ineficiencia, la falta de compromiso con la entidad que les aporta lo de su diario sustento, el favorecimiento de sus intereses particulares a cambio de

unas pocas dádivas y la corrupción asociada a la politiquería. En esas condiciones las necesidades básicas de la sociedad quedan insatisfechas.

Antes de comenzar a implantar cualquier cambio en la organización, es necesario establecer algunas premisas que contribuyen a que el cambio se realice y se disminuya en alto grado la resistencia hacia él, estas premisas son (Sholtes, 1991):

- a. Tener la necesidad de cambio y creer en él
- b. Tener la visión de futuro que sea comprendida por toda la organización.
- c. Eliminar los obstáculos y brindar los recursos necesarios
- d. Trabajar arduamente para lograr la visión
- e. Liderar con el ejemplo
- f. Entrenar al personal en la nueva disciplina
- g. Monitorear su desarrollo
- h. Evaluar los resultados

Lo más importante de la *cultura de Autocontrol* es que debe ser aplicada y visible tanto en la organización, como en los grupos de trabajo y en las personas para que su funcionamiento sea efectivo.

APLICACIÓN DEL AUTOCONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

Existen tres pasos para poder crear una cultura del Autocontrol dentro de las organizaciones, los cuales se analizarán en detalle, (Galvis, 1987):

a. Confiar en la gente

La confianza se refiere a aquella esperanza firme que se tiene de una persona y a la vez la que toda persona espera que le tengan, por ello su importancia, ya que cuando las personas piensan que no confían en ellas, no se preocupan por trabajar en los intereses comunes de la organización, sino que sólo trabajan por sus propios intereses.

La principal diferencia entre un sistema de supervisión tradicional y el Autocontrol, radica en la confianza que se le da al empleado, ésta debe ser total para que él pueda encargarse de verificar si las metas que tenía su actividad dentro del proceso organizacional se cumplen a cabalidad y si no es así, él deberá aplicar los correctivos necesarios para lograr alcanzar dicha meta.

Es importante resaltar que al darle confianza a los empleados, se está creando un cambio de actitud en ellos, se crean lazos más directos entre los intereses de la organización y los intereses de los empleados, es decir, aumenta el sentido de pertenencia de los empleados dentro de la organización, porque se sienten parte del proceso y tienen el control total sobre él.

Esta selección, por tanto, este proceso juega un papel fundamental en la implantación de esta cultura. La selección debe basarse en las competencias y valores de las personas, los cuales no pueden ir en contravía con los valores organizacionales.

La materialización de la confianza se logra con el empoderamiento, ésta disciplina se caracteriza por el grado de autonomía y confianza que se le entrega al empleado, en esta práctica se le da a la persona una mayor información y confianza para la realización de cada una de sus actividades se responsabiliza de los resultados, este proceso de facultar a los empleados lleva consigo un sentido básico de ser dueños; lo cual permite la práctica del Autocontrol por parte del empleado.

b. Establecer reglas claras y difundirlas ampliamente

Al empleado se le debe informar qué se espera de él para poder ejecutar adecuadamente sus actividades. Uno de los mayores problemas en las organizaciones es que esta información no se le da a los empleados, por lo que muchas veces no se logran las metas trazadas.

La comunicación organizacional y la información cobran entonces una gran importancia y permiten divulgar hacia dónde se va y cómo se llegará. Esta información debe extenderse a todos los rincones de la organización, debe ser clara, oportuna y precisa.

c. Entrenar al personal

El empleado debe tener un total conocimiento del proceso organizacional, para lograr identificar en qué parte del proceso está ubicado su trabajo, es este conocimiento el que motiva al empleado a realizar el Autocontrol, ya no

está realizando las cosas porque se lo ordenan y sin él saber por qué y para qué es importante la actividad que está realizando, en qué parte del proceso está ubicada y qué pasaría si la realizara de manera inadecuada. Como existe la confianza total en él, no va a realizar de manera inadecuada la actividad porque si la organización resulta afectada, él también resultará afectado.

Es importante un buen entrenamiento del empleado en las actividades que va a desarrollar para lograr así una adecuada gestión de las mismas y si se presenta alguna desviación, estará en capacidad de tomar los correctivos necesarios para que la actividad que realiza esté en perfectas condiciones.

También es importante además que el empleado tenga, aparte de un conocimiento de su puesto, el total conocimiento de la organización y de las tendencias del mercado con relación a su labor, es decir de las mejores prácticas que se están utilizando en el medio, todo esto con el fin de que esté mejorando cada vez más su qué hacer y esté logrando un mayor crecimiento personal y por ende le esté proporcionando un mayor crecimiento a la organización.

Para que la cultura de Autocontrol funcione, se necesita también un gran trabajo en equipo con el fin de lograr una adecuada retroalimentación, porque los empleados no trabajan solos, ellos son parte de un proceso que involucra a más personas dentro de la organización.

Cada empleado está recibiendo de otro los insumos que necesita para realizar su actividad (los cuales son los resultados de la otra persona), y si la persona que entrega estos insumos no identifica una anomalía, todo el proceso va a sufrir un trauma y no se obtendrá el resultado esperado.

Si todas las personas conocen el proceso, trabajan en equipo y saben qué se espera de ellas, podrán identificar cualquier problema, no sólo en su actividad sino también en la de los demás y siempre se estará buscando un mejor desempeño.

Para fomentar este trabajo en equipo se pueden formar grupos primarios por proyectos o por procesos, donde todos estarán buscando un mayor rendimiento y estarán velando por cumplir con las metas pactadas al planear las actividades y ellos mismos serán quienes ejercerán el control.

Para que sea efectivo el trabajo en equipo debe existir un adecuado control por parte de cada una de las personas que forman parte de él, es decir, deben ser personas totalmente autocontroladas ya que sus actividades y tareas están entrelazadas con las de otras personas para alcanzar unos objetivos o unas metas preestablecidas en los grupos de trabajo.

Cuando los empleados están autocontrolando sus resultados, están aportando al mismo tiempo a que los grupos de trabajo estén funcionando de manera efectiva, y a que la organización está siendo más productiva.

Para controlar el trabajo personal se sugiere tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Ubicar la actividad a realizar dentro del proceso al cual pertenece, definir su importancia.
2. Saber qué se espera, es decir, el resultado que se desea obtener (la meta).
3. Conocer cuándo se espera.

4. Identificar la disponibilidad de tiempo: acá se realiza una planeación del tiempo para las tareas a ejecutar.
5. Identificar la disponibilidad de recursos: determinar si se cuenta con los recursos y las herramientas necesarias para realizar la actividad, tanto en calidad como en cantidad.
6. Definir los riesgos presentes en la actividad (realizar el análisis de los riesgos que pueden impedir el éxito en la realización de la actividad).
7. Definir cómo se va a evaluar el desempeño.
8. Ejecutar la actividad.
9. Monitorear constantemente el proceso de ejecución de la actividad: si los resultados obtenidos están de acuerdo con lo planeado.
10. Implementar correctivos a posibles errores o desviaciones.

Los grupos de trabajo y las personas se controlan a sí mismas mediante la aplicación del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual permite estar revisando constantemente todo el ciclo del proceso que se está realizando y tomar así los correctivos necesarios para que todo se desarrolle de manera adecuada, este ciclo es algo innato en nosotros mismos y pocas veces nos damos cuenta que lo estamos aplicando constantemente.

Es importante que tanto la organización como los grupos de trabajo y las personas, creen hábitos de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo siendo ésta una forma de mejorar las condiciones de trabajo, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia, aspectos todos ellos que influyen en la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

CONCLUSIONES

El Autocontrol permite a cada persona tener una mayor conciencia de su labor, desarrollar las habilidades necesarias para determinar las desviaciones de lo planeado con lo ejecutado, coordinar su trabajo efectivamente con los demás empleados que participan en los mismos procesos y sentir una gran satisfacción en el desempeño de sus funciones, lo cual trae a las empresas grandes beneficios porque incrementa la productividad, el sentido de pertenencia y mejora el clima organizacional.

Crear una cultura de Autocontrol requiere de un alto compromiso en toda la organización, requiere liderazgo de la gerencia, tener la necesidad de cambiar, creer en el cambio, confiar en la gente, capacitar a todo el personal no sólo en esta nueva disciplina, sino en el desempeño de sus funciones y crear un ambiente propicio para practicarlo, porque sólo con la práctica se logra entender el verdadero sentido del Autocontrol.

En este sentido si es viable decir que las Organizaciones del Estado se pueden hacer más eficientes con la actitud del autocontrol siempre y cuando exista un ambiente propicio por parte de la entidad, que esté dispuesta a suministrar todo los requerimientos tanto tecnológicos, de infraestructura y demás, como también de sus empleados que se concienticen por hacer las cosas como se deben, sin caer en la corrupción y el facilismo que han deteriorado la imagen de los servidores públicos.

BIBLIOGRAFIA

Colombia, A. N. (2005). *Armada Nacional*. Recuperado el 10 de 3 de 2011, de Decreto 1599 de 2005. Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.: <http://www.armada.mil.co/index.php>

COSO, C. o. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Técnicas de Aplicación*. Estados Unidos.

Departamento Administrativo de la Función Pública, D. (2009). *Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública*. Bogotá.

Galvis, M. A. (1987). Control o Autocontrol. *Síntesis Económica* No. 565 , 27,28.

Sholtes, P. (1991). *Manual del Equipo: como usar equipos para mejorar la calidad*. Estados Unidos: Wisconsin.

Departamento Administrativo de la Función Pública, d. (2005). *Decreto 3622* . Bogotá: República de Colombia.

.