

Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones

Rubi Consuelo Mejía Quijano

Fecha de aceptación: 31 de enero de 2002

Fecha de recepción: 4 de diciembre de 2001

RESUMEN

Implantar una cultura de Autocontrol en las organizaciones requiere del conocimiento del tema y de entender cómo eliminar las barreras que impiden su establecimiento. En este artículo se presentan algunas directrices que permiten crear un clima organizacional y unas condiciones ideales para el autocontrol, tanto en el ámbito organizacional como en el grupal y personal.

ABSTRACT

Knowing the subject and understanding how to eliminate the barriers impeding its implantation, are requirements for the implantation of a self-controlled culture in organizations. Some guidelines that allow to create an organizational environment and some ideal conditions for self - control, not only at an organizational level but also at a group and personal level, are presented in this article.

PALABRAS CLAVES

Control / Autocontrol/ Motivación/ Confianza/ Empoderamiento / Trabajo en equipo

KEY WORDS

Control / Self-control / Motivation / Trust / Empowerment / Team work

RUBI CONSUELO MEJÍA QUIJANO

(Colombiana) Contadora Pública, especialista en Auditoría de Sistemas y en Gerencia de Proyectos. Profesora del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT.
rmejia@eafit.edu.co

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha hablado del control en las organizaciones, pero muy poco se ha abordado uno de los elementos básicos del control como es el Autocontrol. 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 ellas no interactúan coordinadamente.

Conocer 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, es lo que se trata de explicar en el desarrollo del presente texto.

Antes de comenzar un programa de Autocontrol en la organización, debemos preguntarnos si estamos preparados para el cambio y si hay un verdadero apoyo de la Dirección, porque de lo contrario, cualquier esfuerzo que emprendamos se verá frustrado en su implantación por falta de compromiso.

I. EL AUTOCONTROL

“Auto” se refiere a propio, por uno mismo. “Control” se refiere a la acción y efecto de controlar, como lo define el diccionario Aristos (Aristos, 1974, 80, 160). El Autocontrol nos permite estar pendientes de nuestras propias acciones, actividades y decisiones; examinar nuestro proceso y aplicar los correctivos a cualquier anomalía presentada.

Para lograr aplicar el Autocontrol, es necesario que las personas tengan una conciencia de mejoramiento y cambio, una profunda motivación y compromiso.

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.

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.

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.

Como lo expresa Joan Sanchis Palacio en su libro “Creación y Dirección de Pymes”, la teoría de McClelland se centra en el estudio de tres necesidades básicas: poder, afiliación y realización (Sanchis, 1999, p. 177).

- Las necesidades de realización tienen que ver con la satisfacción de metas, de permitir crear, innovar, participar y sobre todo de crecimiento.
- Las necesidades de afiliación son aquellas en las cuales se pretende obtener relaciones afectivas satisfactorias, relaciones sociales y valoración de los demás sobre uno mismo.
- Las necesidades de poder, en ellas las personas buscan obtener un dominio, un control y una influencia sobre sí mismas y sobre los demás.

El poder lo divide McLlland en dos:

- El poder exterior, donde se encuentra la asertividad, el dominio o la influencia hacia los demás.
- El poder interior, donde se encuentra el equilibrio a situaciones adversas y el "Autocontrol".

Por esto con el Autocontrol se satisfacen las necesidades de las personas y al mismo tiempo se les motiva y se contribuye a crear una disciplina en ellas.

La cultura del Autocontrol tiene una gran relación con varias teorías administrativas que se aplican, es más, muchas veces al existir otras teorías o metodologías implantadas en la organización se hace más fácil la introducción y la aplicación del Autocontrol.

Un caso es el del paso de la Administración Funcional a la Administración por Procesos, el cual es un enfoque más íntegro, que permite a los empleados hacer parte más directa del proceso organizacional y donde pueden aplicar más ampliamente el Autocontrol debido a la autonomía que se les da. No significa que sea necesario la existencia de esta metodología para lograr aplicar el Autocontrol, sino que sería conveniente su existencia para un mayor desarrollo de la cultura de Autocontrol.

En la Administración Centrada en 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.

Por el contrario, la Administración Centrada en Funciones toma a las personas como un factor económico, en ella se piensa que siempre se puede encontrar un mejor trabajador, el empleado solamente trata de comprender el trabajo y la empresa de controlarlo a él. En caso de ocurrir algún error, se pregunta quién cometió el error.

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 aportar 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.

Son muchas las teorías con las cuales está ligado el Autocontrol, pero el objetivo no es mostrar su gran relación con ellas, sino mostrar que si bien, se puede presentar aisladamente, cuando se presenta con otras filosofías de trabajo es más efectivo, por esto es necesario que exista una cultura de cambio en la organización y que se tenga mente abierta.

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.

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:

- Tener la necesidad de cambio y creer en él.
- Tener una visión de futuro que sea comprendida por toda la organización.
- Eliminar los obstáculos y brindar los recursos necesarios.
- Trabajar arduamente para lograr la visión.
- Liderar con el ejemplo.
- Entrenar al personal en la nueva disciplina.
- Monitorear su desarrollo.
- 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.

2. APLICACIÓN DEL AUTOCONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

Según el artículo de Mauricio Archila Galvis, “¿Control o Autocontrol?” (Archila, 1987, 27) existen 4 pasos para poder crear una cultura de Autocontrol dentro de las organizaciones, los cuales se analizarán en detalle:

2.1 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.

La confianza en el empleado debe comenzar desde el momento de su 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, esta 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 y 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.

Lo anterior se resume en la expresión de Ken Blanchard y otros en el libro “Empowerment” “Estar facultado significa que uno tiene libertad de actuar; también significa que uno es responsable por los resultados” (Blanchard, 1996, p. 94).

Según Charles Handy, existen siete reglas de la confianza (Handy, 1995, pp.84-86):

- La confianza no es ciega: no es prudente confiar en personas que no conocemos y en quienes no estén comprometidas con las mismas metas de la organización.

- La confianza necesita límites: la autonomía es importante y demuestra el grado de confianza que se nos otorga, pero es necesario determinar hasta dónde se extiende la confianza, lo cual depende de la competencia de las personas y el grado de compromiso de ellas con respecto a los objetivos de la empresa.
- La confianza requiere aprendizaje: es necesario que exista capacidad para el cambio, los grupos deben ser flexibles para cambiar cuando las circunstancias lo requieran. Cada individuo debe ser capaz de autorrenovarse. A medida que se presentan los cambios, la confianza se va adaptando a éstos.
- Confiar es difícil: cuando se cometen errores al depositar la confianza, la confianza se pierde y es muy difícil recuperarla.
- La confianza necesita vínculos: las metas de todas las personas deben ser compatibles con las metas de la organización, estas metas son las que unen y permiten crear un clima de confianza.
- La confianza necesita contacto: generalmente confiamos en las personas que conocemos y no confiamos fácilmente en las que no vemos. Para que la confianza sea real es necesario del contacto personal, por eso es importante generar espacios en las organizaciones para que las personas se conozcan y compartan no sólo el tiempo, sino sus pensamientos, expectativas, deseos, etc.
- La confianza necesita líderes: se requiere que existan una o varias personas que generen la confianza suficiente para lograr la unión y compromiso de todos en la consecución de los objetivos institucionales.

2.2 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.

Para que el flujo de la información se presente en todos los sentidos, se pueden utilizar canales de comunicación tanto formales como informales ya que cada uno tiene un impacto diferente y llegará a sitios diferentes; la comunicación también actúa como un factor de motivación y movilización del recurso humano, al acercar a las personas más entre sí y transmitirles el sentimiento de pertenencia a la empresa, por esto la comunicación es un factor fundamental a la hora de querer implantar la cultura de Autocontrol.

2.3 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 lo está realizando, sino que ya identifica por 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.

2.4 Permitir practicar el Autocontrol

Para que los empleados poco a poco adquieran la responsabilidad total sobre sus actividades se les debe permitir que tengan autonomía en su gestión, poder de toma de decisiones y libertad para actuar, manejar su tiempo y sus recursos. En esta etapa es donde el empleado descubre su capacidad para realizar las cosas y donde identifica lo importante de autocontrolarse.

Se hace necesario convertir el Autocontrol en un estilo de vida. Acá juega un papel importante la pedagogía constructivista, donde las personas generalmente aprenden haciendo.

3. APLICACIÓN DEL AUTOCONTROL EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

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.

Según Peter R. Scholtes consultor senior de Joiner Associates Inc., en su libro "El Manual del Equipo", los grupos de trabajo deben ser autodirigidos y autocontrolados para que su funcionamiento sea lo más efectivamente posible, es por esto, que se deben tener en cuenta varias acciones:

- "Establecer el grupo de trabajo: seleccionar adecuadamente las personas que van a ser parte activa del grupo, los miembros del equipo deben representar cada área afectada.
- Estudiar el proyecto/proceso/actividad: definir el proceso y la manera más apropiada de realizarlo.
- Identificar las metas del proyecto/proceso/actividad: saber cuál es el resultado que se espera, cuándo se espera, estos cambios no se expresan necesariamente en términos numéricos, pueden describirse cualitativamente, pero deben ser medibles, por ejemplo "crecer", "decrecer", etc.
- Determinar los recursos necesarios: identificar qué capacitación se necesita, qué presupuesto, qué especialistas, cuánto tiempo debe ser asignado, cómo realizar el trabajo cotidiano, quién es el responsable, etc.
- Descomponer las actividades en tareas individuales, es decir, clarificar funciones: identificar las responsabilidades que cada miembro tendrá, cómo se comunicarán y se coordinarán.
- Llevar el proyecto/proceso/actividad a un estado de control estadístico: se necesitan herramientas para identificar las fuentes de variación poco evidentes, cuando un proceso está bajo control estadístico su actuación es más predecible y tienen un buen punto de partida para hacer mejoras más importantes, los gráficos de control son la mejor manera de realizarlo.
- Establecer canales de comunicación: debe existir una adecuada comunicación entre los miembros del equipo de todo lo que se está haciendo, así como crear canales de comunicación con el resto de la organización.

- Tomar las acciones apropiadas: se debe observar los procesos, tomar correctivos necesarios, redefinir procedimientos, corregir los problemas, etc.
- Evaluación: se debe evaluar los resultados y la efectividad del equipo, recomendar acciones a seguir y realizar una autocrítica y una crítica constructiva (retroalimentación)" (Scholtes, 1991, pp.537-567).

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.

Como en los grupos de trabajo existe una división de funciones/actividades, las personas deben estar conscientes de la fecha en que se espera que estén ejecutadas sus actividades para no retrasar todo el proceso y servir así como insumo para la ejecución de otras actividades

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.

4. APLICACIÓN DEL AUTOCONTROL EN LO PERSONAL

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

- Ubicar la actividad a realizar dentro del proceso al cual pertenece, definir su importancia.
- Saber qué se espera, es decir, el resultado que se desea obtener (la meta).
- Conocer cuándo se espera.
- Identificar la disponibilidad de tiempo: acá se realiza una planeación del tiempo para las tareas a ejecutar.
- 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.
- Definir los riesgos presentes en la actividad (realizar el análisis de los riesgos que pueden impedir el éxito en la realización de la actividad).
- Definir cómo se va a evaluar el desempeño.
- Ejecutar la actividad
- Monitorear constantemente el proceso de ejecución de la actividad: si los resultados obtenidos están de acuerdo con lo planeado.
- 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. Estos hábitos se logran mediante la implantación de la metodología conocida como las 5'S (Corporación calidad, 1998), la cual se cita a continuación:

- Seiri (Organización): identificar y separar los materiales necesarios y los innecesarios, desprendiéndose de estos últimos.
- Seiton (Orden): disponer sistemática y coherentemente los materiales necesarios de forma que se facilite su identificación, utilización y reposición.

- Seisou (Limpieza): identificar y eliminar la suciedad de manera que todos los medios y materiales estén en perfecto estado de uso.
- Seiketsu (Control visual): método eficaz para distinguir una situación normal de otra que no lo es y poder hacer las correcciones necesarias.
- Shitsuke (Disciplina y hábito): realizar el trabajo conforme a unas normas establecidas.

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.

BIBLIOGRAFÍA

- Archila Galvis, Mauricio. (1987). "¿Control o Autocontrol?". En: *Síntesis Económica*. No. 565. pp. 27-28.
- Aristos. (1974). Diccionario ilustrado de la lengua española. Barcelona: Ed. Ramón Sopena. 648 p.
- Blanchard, Ken. y otros. (1996). Empowerment. Tres claves para el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Editorial Norma. 124 p.
- Corporación Calidad. (1998). 5 «S» el ambiente de la calidad. Medellín: Universidad EAFIT. 56p.
- Handy, Charles. (1995). "La empresa virtual de hoy". En: *Clase Empresarial*. No. 029. pp. 80-89.
- Naranjo Juan Guillermo. (2000). Notas guías de clase. Universidad EAFIT. 17p.
- Sanchis Palacio, Joan Ramón y Ribeiro Soriano. (1999). Creación y dirección de pymes. Madrid : Ediciones Díaz de Santos. 273 p.
- Scholtes, Peter R. (1991) El Manual del Equipo: como usar equipos para mejorar la calidad. Ed. Wisconsin: Joiner. Pp. 537-567.