

## **Monografía**

Cambios que se generaron en el ambiente de control interno al implementar el enfoque de la  
Psicología Organizacional Positiva

### **Estudiantes**

Natalia Arango Muñoz

Daniela Bernal Cardona

Carolina Cervera Trujillo

Asesor temático

Marco Antonio Machado Rivera

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Auditoría y Control de Gestión

Medellín

2016

## Resumen

El presente trabajo es una monografía de investigación, la cual se desarrollo con el fin de comprender el significado de la Psicología Organizacional Positiva y los cambios que pueden llegar a generar en el ambiente de control de las empresas que están iniciando con este enfoque.

Se investigaron las experiencias de varias compañías extranjeras y el caso local del *Laboratorio de Colombia S.A.S* con el propósito de revisar que estrategias utilizaron y observar que cambios se generaron respectivamente.

Los cambios que se percibieron en el ambiente de control de la empresa Laboratorio de Colombia S.A.S son los siguientes: En la estructura organizacional ya que pasaron de una estructura piramidal a una horizontal, no se asignan funciones si no responsabilidades, los directivos promueven los valores de una forma diferente, cambia la manera de incentivar la competencia profesional y existe la preocupación por el fomento de un buen desarrollo psicológico de los empleados.

## Tabla de contenido

	<b>Página</b>
Palabras Claves	5
1. Introducción	8
2. Psicología organizacional positiva	10
2.1 Como se concibe la organización a la luz de la psicología organizacional positiva (POP)	12
3. Ambiente de Control	14
3.1 Historia del ambiente de control y su regulación normativa	14
3.2 Definición del ambiente de control	19
3.3. Elementos del ambiente de control	21
3.3.1 Integridad y valores éticos	21
3.3.2 Supervisión del control interno	22
3.3.3 Estructura organizacional, niveles de autoridad y asignación de responsabilidades	22
3.3.4 Compromiso con la competencia profesional	22
3.3.5 Evaluación del desempeño y responsabilidades específicas en materia de	24

control interno	
3.4 Variación del Ambiente de control en cuanto a la psicología organizacional positiva	24
4. Ambiente de control en empresas que aplican la psicología organizacional positiva	26
4.1 Estrategias utilizadas para llegar al nuevo ambiente de control adaptado a la POP	29
5. Ambiente de control aplicando la POP: Caso Laboratorio de Colombia S.A.S	34
5.1 Diagnostico ambiente de control antes de la POP	35
5.2 Estrategias utilizadas para llegar al ambiente de control proyectado	38
5.2.1 Fomento del Autocontrol	39
5.2.2 Coaching Empresarial	41
5.2.3 Motivación	41
5.3 Cambios en el ambiente de control y sus características al aplicar la psicología organizacional positiva	42
5.3.1 Cambios en la estructura organizacional, se pasa de la estructura piramidal a la estructura horizontal	42

5.3.2 Cambio Funciones vs Responsabilidades; Se pasa de asignar de funciones a asignar responsabilidades.	44
5.3.3 Cambio en la estrategia organizacional mediante la cual los directivos promueven los valores corporativos	44
5.3.4 Cambio en la forma de incentivar la competencia profesional	45
5.3.5 Fomento de un buen desarrollo psicológico de los empleados	45
6. Conclusión	47
7. Fuentes	51

### Palabras Claves

- **Control Interno:** Es un Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Ley 87 de 1993, artículo 1)
- **Cultura organizacional:** “La cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad)” 2007 Cultura organizacional documento de catedra. Taller de producción de mensajes.
- **Autocontrol:** “El autocontrol nos permite estar pendientes de nuestras acciones, actividades y decisiones, examinar nuestro proceso y aplicar correctivo a cualquier anomalía presentada” (Mejía, R, 2003, p 32).
- **Cambio organizacional:** “El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”. Meléndez, A. (2012,20 de enero).

- **Psicología organizacional positiva:** Es el estudio y aplicación de las condiciones y procesos que contribuyen al funcionamiento óptimo en el lugar de trabajo, promueve la salud y el desarrollo de los trabajadores y examina cómo los fenómenos positivos (fortalezas, virtudes, recursos personales) pueden ser utilizados como protección frente a los riesgos laborales. (Bakker, A., Rodríguez, A., 2012, P 63).
- **Liderazgo organizacional:** “El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo.” Zayas, P. Cabrera, N. (2006). Liderazgo Empresarial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba.
- **Motivación:** Puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.”
- **Coaching Empresarial:** El Coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El Coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

## 1. Introducción

El presente trabajo es una monografía de análisis de experiencias que tiene como objetivo analizar los cambios que se generaron en el ambiente de control interno al implementar un enfoque de la Psicología Organizacional denominado Psicología Organizacional Positiva; con el cual los directivos a través de diversas opciones de liderazgo se centran motivar a sus colaboradores y en potencializar sus cualidades en el contexto laboral y personal lo que va a repercutir directamente en un mejor entorno laboral. El caso que vamos a estudiar en particular es la empresa Laboratorio de Colombia S.A.S; inicialmente se definen unos conceptos que son importantes para la comprensión de la presente monografía, continuamos estudiando lo que es la psicología organizacional positiva y como se concibe la organización a la luz de este enfoque, luego analizamos lo que es el ambiente de control y cuáles son sus elementos, posteriormente ilustramos como es el ambiente de control en empresas que ya han aplicado la psicología organizacional positiva y finalmente nos centraremos en Laboratorio de Colombia S.A.S para conocer qué cambios presentó el ambiente de control y que estrategias utilizaron.

Constantemente las organizaciones se ven obligadas a generar cambios internos para dar respuesta a exigencias externas creadas por la sociedad, los consumidores o la competencia, lo que implica que se conciban organizaciones dinámicas y en continua evolución, viendo así la necesidad de reconocer el potencial del talento humano con el que cuenta en su interior, mejorar su desarrollo organizacional, el sistemas de información y de control interno, con el fin de desarrollar una cultura donde el autocontrol por parte del colaborador esté siempre presente, se

promueve un bienestar laboral y personal continuo y se conserve un ambiente de control interno efectivo.

De esta manera se encuentra una brecha entre la implementación de las nuevas tendencias en psicología organizacional positiva y la conservación de la cultura de control interno aplicada actualmente en las empresas, lo que motiva a realizar este trabajo y explorar los cambios de actitud que se deben propiciar por parte de los colaboradores y de la organización en su ambiente de control interno si ésta se enfoca en dichos cambios organizacionales.

Hoy en día se puede percibir el indudable anhelo que tienen las compañías de mejorar sus resultados operacionales a través de modelos de dirección diferentes a los autoritarios, por consiguiente, el control interno se tendrá que fortalecer en cada persona logrando un autocontrol inminente que permita que toda la organización está enfocada hacia un mismo objetivo.

Es difícil encontrar en las diferentes compañías tanto del sector privado como del público un ambiente y una cultura de control definido y fuerte.

El ambiente de control actual debe ajustarse a los cambios de las empresas que empiezan a enfocar su perspectiva en el óptimo desarrollo humano más que en los clientes. *“La psicología organizacional positiva (POP), es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral”* (Forbes, R, 2013, Pág. 1), estudios han demostrado que las empresas pueden tener unos mejores resultados si se enfocan en sus empleados. Una persona motivada logra concentrarse el 80% en sus labores mientras que alguien insatisfecho solo logra concentrarse en un 50%. Se espera que en un futuro se eliminen las figuras autoritarias e incluso las personas empezarían a trabajar desde sus casas, pero es necesario establecer un ambiente de control que garantice que todo el

personal tenga sentido de pertenencia con la empresa y estén enfocados en la misión y la visión empresarial.

## **2. Psicología organizacional positiva**

El término Psicología Organizacional se empezó a utilizar durante la primera guerra mundial, donde los psicólogos examinaron las capacidades de los soldados para luego asignarlos en los puestos más adecuados buscando mejorar la eficacia de las tropas, lo que demostró la importancia que tiene tanto la selección del personal como involucrar la satisfacción y motivación del empleado al desarrollar un ambiente social de trabajo inspirador para él; es por esto, que las organizaciones deben alejarse de la gestión tradicional de considerar a los empleados como instrumentos para conseguir unos objetivos empresariales y aproximarse a la concepción de la Psicología Organizacional Positiva (POP) la cual, considera la salud del trabajador como un objetivo legítimo que se debe incluir en las políticas organizacionales. La Psicología Organizacional Positiva se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva.

Para Bakker la psicología organizacional positiva es el estudio y aplicación de las condiciones y procesos que contribuyen al funcionamiento óptimo en el lugar de trabajo, promueve la salud y el desarrollo de los trabajadores y examina cómo los fenómenos positivos (fortalezas, virtudes, recursos personales) pueden ser utilizados como protección frente a los riesgos laborales.

(Bakker, A., Rodríguez, A., 2012, P 63).

Durante muchos años las compañías han dejado a un lado toda la parte del recurso humano y hasta ahora han empezado a comprender que son parte fundamental en la organización y se orientan a nuevos cambios organizacionales donde el factor humano pasa a ser la variable más importante dentro de su proceso productivo, estas han optado por buscar otros enfoques hacia la calidad de vida y mejoramiento emocional de los empleados; por lo tanto, pretenden implementar un ambiente de trabajo bajo la psicología organizacional positiva (POP) como una estrategia para lograr un ambiente de control más flexible.

Rius Solé pensaba que “*Un trabajador feliz es un trabajador productivo*” (Rius Solé, A, 2014), Los líderes administrativos que actualmente comparten esta idea de Solé, le están apostando al cambio de la cultura organizacional clásica por una donde se busca desarrollar y mejorar las relaciones humanas como principio fundamental de motivación y funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral por lo tanto debemos recordar algunas teorías administrativas que han surgido a través del tiempo y sus aportes a las tendencias actuales.

**Henry Fayol (1841-1925)** basó su teoría administrativa clásica en la previsión, organización, control, dirección y coordinación, cuya preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa mostrando un enfoque neto de producción en sistemas duros, **Frederick Taylor (1856-1917)** mediante la observación creó la teoría de la administración científica fundamentando su análisis en estudio de los tiempos, fragmentación de tareas y especialización y formación del trabajador en la función a desempeñar. Taylor generó un avance significativo en el enfoque administrativo y evidenció la importancia de las relaciones humanas en cualquier empresa; por último con el enfoque humanista de **George Elton Mayo (1880-1949)** se incorpora a la administración la psicología, la cual reafirma la tendencia de humanizar el trabajo al enfocar el control sobre los

hechos y no sobre los individuos, se habla de sanciones positivas como estímulos, aceptación social y reconocimiento como mecanismos motivacionales para mejorar la productividad. **La Psicología Organizacional Positiva** se ubica como descendiente de la teoría de Elton Mayo; es un método que busca un equilibrio entre la vida personal de los empleados y su ambiente laboral, exaltando sus habilidades particulares y encaminarlas a los procesos organizacionales con el fin de alcanzar los diferentes objetivos de manera rápida y eficiente, pasando de una administración centrada en funciones a una centrada en procesos. (Mejía, R, 2003, p 33).

Hoy en día se percibe que los líderes de las organizaciones se preocupan en gran manera por incluir dentro del direccionamiento estratégico actividades que le permitan desarrollar una adherencia mayor entre sus colaboradores y la compañía, por este motivo, buscan tener actividades que contribuyen a fomentar un ambiente de control más tranquilo y confiable que evite cualquier desviación en los procesos.

## **2.1 Como se concibe la organización a la luz de la psicología organizacional positiva**

Según Warr (1987) existen varias características psicosociales principales dentro de las compañías como recursos claves para el desarrollo de una buena psicología positiva inmersa en la organización, todas estas características aplicadas ayudan a la formación de un recurso humano con mayor calidad de vida, satisfacción y amor por el trabajo ya que contribuyen al crecimiento tanto profesional como personal, hacen sentir al empleado como parte importante dentro de la organización y el dueño de su propio proceso, las características más importantes son:

**Oportunidades de control:** este recurso considerado factor clave para el manejo del estrés ayuda a una formación con mayor confianza, autonomía, discreción, poder, participación que van brindado a la persona empoderamiento y control de sus propias labores y responsabilidades. Dentro de este recurso se aplican dos aspectos básicos lo cuales son el control de tiempo y de métodos que le ayuden a decidir la forma de cómo hacer sus actividades.

**Oportunidades para el uso de las habilidades:** permite al colaborador mostrar las habilidades que tiene en el desarrollo de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo, la oportunidad que la empresa le brinde a cada persona puede contribuir en un óptimo desempeño ya que se obtienen trabajadores satisfechos y con altos niveles de autoestima.

**Variedad:** Es una característica que permite la realización de diferentes actividades haciendo que el trabajo sea más dinámico generando un cambio en el ambiente. Esta característica hace parte de un trabajo saludable he implica variedad intrínseca la cual hace referencia a diferentes actividades que implican otras habilidades y variedad extrínseca como la música ambiental, la iluminación y las condiciones agradables del puesto de trabajo.

**Demandas laborales realistas:** La característica de demanda está relacionada tanto en el que hacer del empleado como a la cantidad de trabajo y responsabilidades que tiene las cuales pueden llegar a ser positivas siempre y cuando existan los recursos laborales necesarios para afrontarlas.

**Claridad de tareas y rol laboral:** Consiste en la adecuada distribución de las tareas de acuerdo a los roles, permitiendo que el trabajador conozca lo que se espera de él y no se creen faltas expectativas que puedan generar malestar laboral.

**Oportunidades para el contacto social:** Es un recurso organizacional muy importante que permite al empleado sentir el apoyo tanto empresarial como de sus compañeros en momentos donde sea necesario.

**Retroalimentación sobre el trabajo realizado:** Proporciona a la persona información clara sobre la eficacia de su trabajo, esta característica es considerada factor clave en la organización porque ayuda al bienestar psicológico y mejora de la productividad.

### **3. Ambiente de control**

En el presente capítulo se estudia la definición de Ambiente de control, su evolución a través de la historia, normatividad y elementos.

#### **3.1 Historia del ambiente de control y su regulación normativa**

Con el fin de realizar un análisis más profundo de las implicaciones que tiene la psicología organizacional positiva en el ambiente de control de las organizaciones es importante conocer la historia y regulación que ha tenido en Colombia el ambiente de control y la evolución en el comportamiento del ser humano.

El ser humano desde sus orígenes ha sentido la necesidad de controlar sus posesiones y las de los demás, inicialmente utilizaron los dedos de las manos, piedras y otras herramientas para contar sus objetos, la evolución dio origen a los números y actualmente se cuenta con sistemas avanzados que realizan cualquier tipo de operaciones. Desde los antiguos imperios se viene

controlando el cobro de impuestos a los ciudadanos. Fue la Revolución Francesa y sus principios democráticos los que implantaron un sistema de control basado en la especialización y autonomía de ahí que América tomo este modelo como ejemplo. Se tiene conocimiento de los primeros tipos de control que la corona española ejerció sobre la conquista al designar un encargado para supervisar el manejo de los fondos y bienes de la expedición. (Control Interno Historia y Antecedentes en Colombia)

En 1549 fue creada la Real Audiencia de Santafé de Bogotá cuyo objetivo fue unificar las rentas y derechos de la Corona asegurando su flujo normal, posteriormente surgieron los Tribunales de Cuentas como entidades de control externo, reconocidos por la constitución española como el órgano fiscalizador supremo de las cuentas y de la gestión económica del sector público. (Control Interno Historia y Antecedentes en Colombia)

En la época de la independencia los controles entran en crisis por el alto costo que conlleva mantener el ejército, lo que motivó algunos funcionarios a atentar contra el tesoro público para obtener recursos de financiamiento y apoyar la causa. (Control Interno Historia y Antecedentes en Colombia)

El 20 de marzo de 1832 fue creada La Contaduría General de Hacienda, posteriormente se crearon diferentes organismos de control, pero variaba constantemente lo que no permitía que se creara cultura de control.

En 1866 con la ley 68 aparece la Corte de Cuentas que reemplaza a la Oficina General de Cuentas organismo de control integrado por cinco miembros nombrados en el congreso y a la cual se le autoriza crear las Contadurías regionales de Hacienda, facilitando la descentralización del gasto y su control. (Control Interno Historia y Antecedentes en Colombia).

En el año 1922 con la crisis bancaria, el presidente Pedro Nel Ospina contrató una comisión de expertos extranjeros liderada por Edwin Walter Kemmerer, buscando mejoras significativas al sistema general de Hacienda Pública, reorganización del sistema bancario y contable que da origen a normas y organismos de control y vigilancia para el sector financiero. Además, de la misión Kemmerer nos queda la Ley 42 de 1923 que crea la Contraloría General de la república como organismo superior de control con autonomía e independencia, encargado de ejercer vigilancia de la gestión fiscal de toda la nación.

El congreso de la república expidió el primer estatuto de control fiscal, mediante la Ley 58 de 1946 y su complementada por el decreto 925 de 1976 este decreto definió que el Control previo “...*Consiste en examinar con antelación a la ejecución de transacciones u operaciones*” (Decreto 925 de 1976 Art.2), el Perceptivo consiste en la revisión de las diferentes gestiones administrativas en el mismo momento en que se realizan y de las existencias físicas de fondos, valores y bienes nacionales, y por último el control posterior que “...*consiste en la comprobación de las transacciones y operaciones ejecutadas por las entidades bajo su control y de sus respectivas cuentas y registros, y en determinar si se ajustan a las diferentes leyes, reglamentaciones y procedimientos establecidos*” (Decreto 925 de 1976 Art.4).

En la constitución política de 1991 en el artículo 209 surge el tema de control interno como garante de la aplicación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad que se establecieron para ejercer la administración pública y el artículo 269 donde se establece la obligatoriedad de diseñar para las entidades públicas la aplicación de métodos y procedimientos de control interno incluyendo la evaluación de gestión de la administración.

Una vez se logró en 1993 la implementación de esta normatividad a través de las leyes 87, 42 y 80 proporcionando directrices específicas para la implementación y desarrollo de un sistema de control interno incluyendo el mecanismo de evaluación de calidad del mismo. (Control Interno Historia y Antecedentes en Colombia).

En el Decreto 1599 del 2005 se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005 el cual establece como documentar, implementar y mantener un sistema de control interno en estas entidades, conformado por tres grandes subsistemas (Control Estratégico, Control de Gestión y Autoevaluación) que nos sirve como herramienta complementaria del Sistema de Gestión de Calidad.

En el subsistema de Control Estratégico se establece la importancia del componente “Ambiente de Control”, el cual propone el fortalecimiento y la evaluación de los acuerdos, compromisos o protocolos éticos, el desarrollo del talento humano y el análisis de los diferentes estilos de dirección.

Posteriormente en el año 2014 se divulga el Decreto 943 que actualiza el modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005, en este se define claramente los diferentes roles de la oficina de control interno de los cuales queremos resaltar el siguiente, ya que se relaciona directamente con el presente trabajo (MECI, 2014): “**Fomento de la Cultura del Control** tiene como objetivo elaborar y construir herramientas e instrumentos orientados a sensibilizar e interiorizar el ejercicio del autocontrol y la autoevaluación, como un hábito de mejoramiento personal y organizacional”.

Estos antecedentes junto a los cambios normativos que le exigen al sector público contar con un sistema de control interno y evaluación de la gestión, han servido de ejemplo para que el

sector privado adopte y desarrolle el ambiente de control como parte fundamental de la organización ya que este le permite definir conductas, principios, valores, competencias y procedimientos que estén orientadas hacia el buen desarrollo de los procesos en el cumplimiento de sus objetivos buscando la mejora continua al contar con la sincronización adecuada de todos sus procesos para un trabajo en conjunto y obtención de mejores resultados, por lo tanto dentro del ambiente de control el líder juega un papel muy importante ya que parte de la responsabilidad de direccionamiento recae sobre él.

Es por esto que el sector privado, aunque no cuenta con una normativa de aplicación obligatoria es consciente de la importancia de implementar sistemas de control interno en las organizaciones y han adoptado modelos de otros países. Para efecto del presente trabajo estudiaremos el Modelo COSO III publicado en el año 2013 por el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO) este último integrado por cinco componentes (Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y actividades de supervisión).

Como conclusión se puede afirmar que el Ambiente de control del MECI: 2005, el fomento de la cultura de control del MECI: 2014 y el Entorno de control del COSO III buscan que la organización socialice e interiorice con sus empleados de manera clara todos los planes, objetivos, políticas, responsabilidades éticas y valores, buscando, además, que ellos desarrollen un amplio sentido de pertenencia con la organización al sentirse parte de la Misión y la Visión.

### 3.2 Definición del ambiente de control

La psicología organizacional positiva tiene grandes influencias en el ambiente de control ya que empieza a generar cambios en varios elementos que lo conforman. Continuaremos este trabajo identificando a que se refiere el ambiente de control y cuáles son sus elementos, esto con el fin de identificar qué implicaciones y que cambios genera la psicología organizacional positiva en el ambiente de control interno de las organizaciones.

Para introducirnos en el conocimiento del ambiente de control y sus características, es necesario desglosar este término para comprender la profundidad y la importancia del mismo; Ambiente es el “Conjunto de condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, una colectividad o una época”; por otro lado, Control es definido como “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención”. Ambas definiciones del diccionario de la real academia española nos permiten concluir que el ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que involucra directamente a las personas dentro de las organizaciones, el cual procura incentivar la disposición del colaborador comprobar, inspeccionar, fiscalizar e intervenir los diferentes procesos de la empresa.

Según el Modelo COSO III publicado en el año 2013 por el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO) “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable

para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento”.

El control interno se desarrolla en el ambiente de control, es por tal motivo que el ambiente de control es la parte esencial de todo sistema de control interno; a través de normas, procesos y estructuras el ambiente de control guía al personal y establece disciplina para soportar todos los procesos y etapa del sistema de control interno.

El ambiente de control es algo propio e inherente a las organizaciones y dentro de este habitan los empleados como fuente principal de sus ingresos, ya que son estos quienes de una u otra manera por medio de su trabajo generan la productividad esperada por la compañía en el cumplimiento de sus objetivos. A consideración propia se podría afirmar que no existe organización que no tenga un ambiente de control e incluso se podría pensar que una empresa puede tener diferentes ambientes de control dependiendo de la ciudad en la que se encuentren sus sucursales y la cultura de las mismas.

Las empresas actualmente se han preocupado por la implementación de un buen sistema de control interno que le permita guiar a todo el personal a la consecución de los objetivos; este sistema se puede ver fortalecido o debilitado según el estado del ambiente de control y que tan inmersos se sientan todos los integrantes. Desde la alta dirección se debe entonces generar empatía, sentido de pertenencia y motivación en cada uno de los integrantes que conforman el sistema de la organización; Para lograr esto, se puede decir que es necesario conocer a los integrantes de la organización, lo que piensan, lo que sueñan, lo que esperan, como se siente y

cuáles son sus anhelos. Por tal razón es inevitable separar el modelo psicológico fomentado desde el proceso de recursos humanos del ambiente de control.

### **3.3. Elementos del ambiente de control**

Para lograr comprender la relación intrínseca entre el ambiente control y la psicología organizacional positiva debemos hablar de los elementos que integran el ambiente de control y posteriormente analizar cuáles de ellos se ven implicados en cambios según los enfoques psicológicos de dirección.

Generalmente se conoce que el ambiente de control está conformado por los siguientes elementos:

**3.3.1 integridad y valores éticos.** La integridad se entiende como el deseo de hacer lo correcto y los valores éticos como aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones.

El ambiente de control abarca todos los procesos de la compañía y por ende todo el personal de la misma, es por esto que la alta dirección debe definir, promover y divulgar de manera clara la misión, visión, valores, objetivos corporativos, normas o conductas éticas, políticas y prácticas, teniendo en cuenta las expectativas de los diferentes grupos de interés (Alta dirección, Subordinados, Clientes, Proveedores, Competidores, Inversionistas y Público en general).

Lo anterior se percibe importante ya que es lo que permite a la organización actuar de manera correcta ante cualquier situación, caminar en la misma dirección y ser íntegros en cada actividad o proceso que se desarrolle.

**3.3.2 Supervisión del control interno.** La alta dirección deberá involucrarse por completo en la supervisión continua del sistema de control interno, estableciendo responsabilidades de supervisión, evaluando periódicamente las habilidades y los conocimientos necesarios entre sus miembros. La dirección deberá definir de manera clara los niveles de competencia necesarios para cada puesto de trabajo en términos de capacidad y experiencia.

**3.3.3 Estructura organizacional, niveles de autoridad y asignación de responsabilidades.** La dirección debe identificar como se encuentra estructurada la organización, garantizar que cada miembro se encuentre incluido, establecer líneas de comunicación, delegar facultades y definir responsabilidades de forma apropiada para la consecución de objetivos. A si mismo deberá limitar la responsabilidad definiendo de forma clara la capacidad que tiene cada individuo para tomar decisiones y actuar en su labor o desempeño.

**3.3.4 Compromiso con la competencia profesional.** La alta dirección debe promover la continua evaluación de competencias, calificando de forma adecuada y coherente la actitud, el conocimiento y el comportamiento de cada miembro de la organización.

En esta etapa del ambiente de control se involucra directamente la administración de los recursos humanos, se deben atraer candidatos que demuestren acoplamiento a la cultura organizacional, facilitar la formación del personal contribuyendo a su desarrollo como profesional, buscar la alineación de los objetivos organizacionales con las habilidades y conocimiento de los individuos, evaluar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos según lo acordado y proporcionar incentivos con el fin de motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y conducta.

Un ambiente de control no se ejerce por sí solo y el hecho de reconocerlo dentro de la empresa no garantiza su buen funcionamiento, por esto su mayor fortaleza está en el talento humano como base del sistema que se encargará de implementar, aceptar y socializar los procesos correctamente. El departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en el progreso de la organización ya que una de sus tareas principales es la selección del personal el cual debe tener el conocimiento necesario para desarrollar las funciones establecidas de su cargo, pero además se busca que tenga motivación y compromiso con el mejoramiento continuo, el cambio y la innovación. Por lo anterior es fundamental que la organización trabaje incansablemente para fomentar la cultura de control organizacional y ampliar la óptica del direccionamiento que se tiene hacia el colaborador y no contemplarlo solamente como la fuerza del trabajo sino como un aliado que puedan ofrecer ideas valiosas que contribuyan al crecimiento de ambas partes, en este punto, la organización se debe plantear un aspecto primordial si quiere conservar un ambiente de control interno eficiente y es tener un sistema actualizado de comunicación interna y externa lo que va a permitir orientar a la empresa en el logro de sus objetivos y conservará un engranaje entre los departamentos o áreas que permitirá mantener una estructura organizacional abierta que facilite la participación de los empleados ya

que son ellos los que conocen las necesidades que presenta la organización y harán aportes que pueden mejorar los procesos internos.

Partiendo de la premisa que el ser humano es sociable por naturaleza, la organización y el departamento de talento humano deben velar y promover un buen desarrollo psicológico de los empleados con el fin de propiciar un adecuado clima laboral que favorezca la productividad y disminuya el ausentismo, la rotación del personal y la falta de motivación e integración del empleado con su entorno laboral. ¿Por qué ocurre esto último en las organizaciones? En gran parte se liga a la falta de liderazgo a una supervisión deficiente o condiciones laborales poco favorables. Es por esto que actualmente algunos directivos están comprometidos a mejorar el rendimiento mediante horarios laborales flexibles, descentralizando la fuerza laboral, otorgando autonomía al colaborador y aprovechando los avances en las tecnologías de la información y la comunicación para hacer de las empresas unidades dinámicas en las cuales se deberá crear o fortalecer la cultura del autocontrol.

### **3.3.5 Evaluación del desempeño y responsabilidades específicas en materia de control**

**interno.** La administración define las responsabilidades de las personas a nivel del control interno para la consecución de los objetivos, de esta manera todo el personal deberá dar cuentas de su cumplimiento y correcto desempeño de las diferentes responsabilidades de control interno asignadas. Con el fin de motivar al personal y fomentar la cultura de control la administración diseñara y evaluara parámetros de desempeño, incentivos y recompensas.

### **3.4 Variación del Ambiente de control en cuanto a la psicología organizacional positiva**

Dada la información anterior se puede percibir que la psicología organizacional positiva afecta todos los elementos del ambiente de control. En cuanto a la integridad y los valores éticos, se deberá evaluar la capacidad y la voluntad que tienen las personas al interior de la organización para hacer lo correcto, verificar la alineación de sus principios éticos y morales, con los que se esperan al interior de la compañía, por tal motivo se debe generar un sentido de pertenencia y fomentar el fortalecimiento de los valores corporativos en la vida personal y familiar del individuo; en cuanto a la supervisión del sistema de control interno la alta dirección deberá definir los niveles de competencias necesarias para cada puesto de trabajo, esto implica que al momento de seleccionar el personal, el proceso de recursos humanos deberá garantizar que la persona a contratar es apta en cuanto a capacidad y experiencia, y más importante aún, se deberá verificar la capacidad que tendrá esta persona para adaptarse al ambiente de control y sus características propias; En cuanto a la estructura organizacional, niveles de autoridad y asignación de responsabilidades, se presenta un profundo cambio ya que la psicología organizacional positiva intenta ver a la organización sin una jerarquía autoritaria, por el contrario propone una adecuada gestión a través del autocontrol; por otro lado, el proceso de gestión humana adquiere mayores compromisos con la competencia del personal ya que deberá velar por una elección casi perfecta en la cual los candidatos demuestren acoplamiento a la cultura organizacional, además deben capacitar al personal buscando la alineación de objetivos profesionales y personales, disminución del ausentismo, alta rotación del personal y

desmotivación; además, debe promover la integración del mismo; por último la psicología organizacional positiva afecta en gran medida la evaluación del desempeño y responsabilidades específicas en materia de control interno, ya que la oficina de control interno deberá realizar cambios sustanciales para generar un ambiente de control que no genere presión e inconformidad, por el contrario fomentara un ambiente de control basado en la libertad pero con responsabilidad. Además, las compañías deberán implementar incentivos y recompensas llamativas para generar un fuerte impulso y deseo de cumplir los objetivos organizacionales.

#### **4. Ambiente de Control en empresas que aplican la psicología organizacional positiva**

Como parte importante de este trabajo se efectúa una investigación de organizaciones que durante muchos años han realizado estudios que les permiten entender que el funcionamiento adecuado inicia con la satisfacción de su cliente interno como empleados quien a su vez reflejara su buen desempeño en la prestación del servicio y creación de un buen producto hacia el cliente externo. Por lo anterior implementan ambientes de control bajo la psicología organizacional positiva de diferentes formas. Las empresas enunciadas a continuación se encuentran ubicadas en España, México, Chile y Colombia.

El primer ejemplo es la compañía de telecomunicaciones ubicada en Galicia (España) R *Cable Tele-operadora* creada en 1999, esta ofrece servicios de internet de banda ancha, telefonía fija, móvil y televisión, logrando un buen crecimiento a lo largo de los años. Para el año 2015 cuenta aproximadamente con 201 empleados y se considera que la clave del éxito en la

organización es que los empleados felices y satisfechos logran tener un mejor nivel de producción.

Las políticas implementadas para poner en marcha el modelo de felicidad en el trabajo dentro de su ambiente de control tienen impacto directo en los resultados esperados dentro de la compañía, el departamento de dirección de personal debe alinearse de manera tal que fomente mejores entornos laborales y que forme profesionales que puedan adaptarse a los cambios requeridos por la organización.

La empresa escogió dentro de este proceso variables que les permitieron hacer más fácil el acompañamiento a sus empleados, buscaron formar personas que sean optimistas, con dominio de la inteligencia emocional para facilitar las labores diarias y consecución del objetivo general, se trabajó igualmente de forma individual permitiendo conocer las necesidades de cada persona y sus comportamientos para lograr entender su desarrollo profesional y de ahí partir a congeniar intereses profesionales y empresariales.

Para R-Telecomunicaciones sus empleados deben ser tratados como cliente interno y tener la misma calidad de servicio que se le ofrece al cliente externo. Su ambiente de control se sustenta en las personas con los perfiles adecuados según sus valores corporativos, con flexibilidad, capacidad de análisis e innovadoras; la compañía busca que los profesionales cumplan con los objetivos y que la organización se comporte como un sistema que envuelve a la persona laboral y emocionalmente.

El segundo ejemplo es Cemex, empresa fundada en año 1906 en México, es una compañía global de materiales para la industria de la construcción como el cemento, concreto y agregados,

tiene aproximadamente 43.000 empleados en el mundo, cuenta con cobertura en más de 50 países y comunidades además de sus relaciones comerciales en aproximadamente en 108 naciones.

Cemex crea en el año 2011 un programa de recursos humanos llamado “Más para ti” nacido en Colombia y replicado hacia otros países, es un programa que busca crear un balance entre la vida laboral, familiar y la cultura organizacional basado en cinco ejes principales tales como beneficios, desarrollo, carrera, ambiente y tiempo.

Uno de sus objetivos es ser el mejor lugar para trabajar por esto brinda oportunidades de desarrollo profesional y fomenta una cultura de responsabilidad individual permitiendo crecimiento en un ambiente dinámico y diverso.

El tercer ejemplo es Coca-Cola Company, la empresa de bebidas más grande del mundo, con más de 500 marcas de productos, mundialmente es el proveedor número uno de refrescos, jugos, bebidas a base de jugo, y cafés listos para beber. Cuenta con más de 700,000 empleados, fomenta la creación de ambientes de trabajo inclusivos para sus colaboradores y mejora el desarrollo económico de sus familias bajo la filosofía de sustentabilidad.

En la búsqueda de generar felicidad a sus empleados y a la comunidad nace en 2007 el Instituto de la Felicidad que fue creado como parte de los esfuerzos por motivar una actitud positiva. Su misión es investigar y difundir conocimientos sobre la felicidad con la ayuda de diferentes expertos en el tema, para Coca-Cola el éxito de la compañía depende de sus empleados por eso busca crear entornos laborales felices formando personal positivo, creativo, innovador.

Se implementa entonces en Coca-Cola (Chile y México) un cambio en su ambiente de control donde se incluyen planes de desarrollo de formación personal para la evolución de habilidades y aptitudes, política de derechos humanos con el propósito de asegurar las condiciones de trabajo consiguiendo el nivel de cumplimiento de estos, desarrollan un programa llamado Life & Coke, cuya finalidad es ofrecer un contexto laboral flexible y dinámico.

#### **4.1 Estrategias utilizadas para llegar al nuevo ambiente de control adaptado a la POP**

Para la implementación de una psicología organizacional positiva dentro las empresas antes mencionadas fue necesario desarrollar una serie de estrategias que les permitieran ir conociendo puntos específicos a tratar de los empleados y alinearlos a sus políticas y objetivos empresariales. Dentro del análisis realizado a las tres compañías se puede detectar que todas se enfocan en crear ambientes de trabajo para los empleados basados no solo en el otorgamiento de incentivos económicos sino también en darle importancia a la parte emocional del recurso humano que le otorgue confianza y empoderamiento de su función dentro de la compañía y permita realizar sus labores con más profesionalismos generando un mayor valor a su trabajo y crecimiento a la organización.

##### **Empresa 1. R Cable Tele-operadora**

Se basa en una estrategia de gestión de personas orientada a la Felicidad en el Trabajo, para esto define un modelo centrado en el bienestar de los empleados como la mejor vía para ofrecer

un servicio diferencial y de calidad a sus clientes con el objetivo fundamental de la satisfacción de los profesionales de R, sus estrategias están orientadas en cuatro ejes principales:

- **Definición de los principios, políticas y estrategias**

Se definen el modelo teórico de la felicidad de la empresa bajo principios, políticas y estrategias de personal conformado por siete acciones: flexibilidad, optimismo, confianza, compromiso, disfrute, aprendizaje y sentido por las cosas.

- **Orientación hacia los valores de la compañía**

Se hace la definición de valores corporativos y se observan comportamientos que definen la cultura corporativa y ayudan a la felicidad de las personas, resaltando que lo importante no es siempre un resultado si no el camino para llegar a este.

- **Alineación del departamento de recursos humanos hacia a este modelo de Felicidad en el Trabajo (reclutamiento, selección, desarrollo profesional, liderazgo)**

Las personas son guiadas por la compañía en la gestión y búsqueda de la felicidad en el lugar de trabajo, para esto se realizaron diferentes enfoques así:

**Optimismo e inteligencia emocional:** consiste en fortalecer la inteligencia emocional para enfrentar las dificultades resaltando de cada situación lo mejor que se presente.

**Coaching-Unaun:** Consiste en realizar entrevistas periódicas con los empleados para conocer más a fondo su satisfacción personal y profesional.

**Desarrollo de cualidades:** Fomento de capacitaciones que permite a sus profesionales tener mayores cualidades en técnicas y de conocimientos.

**Combo-nos:** Plan de beneficios sociales donde cada empleado podrá hacer uso de este para lo que necesite.

**Modelo Liderazgo:** Se forman los líderes principales con las bases sólidas que les permitan liderar grupos de trabajo.

- **Medición y seguimiento a la estrategia**

Indicadores que miden los niveles de satisfacción por medio de encuestas internas donde se evalúa si las políticas y los departamentos aportan para el desarrollo de la felicidad de los empleados. También se despliegan 3 puntos importantes como son:

**Great Place to Work:** Manejo del clima laboral analizado bajo 5 elementos principales; credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería.

**Evaluación de valores:** Se realiza una evaluación anual donde se analizan los valores corporativos del colaborador y su desempeño teniendo influencia dentro de su parte salarial como parte motivacional.

**Índice de la felicidad:** Se realiza mediante diferentes encuestas que permiten medir la felicidad momentánea, satisfacción con la vida, felicidad general, gratitud y clima laboral.

## **Empresa 2. CEMEX programa de recursos humanos: “Más para ti”.**

El modelo RRHH más para ti fue implementado por la compañía con campañas de lanzamiento a nivel nacional, este modelo le ha servido a Cemex para ser catalogado como la

mejor empresa para trabajar en el sector de la construcción en Colombia, ha vendido más de \$380 millones, 11 niños han sido beneficiados con programa de talentos, presenta menos rotación de personal, los empleados tienen más compromiso con la empresa y dejan sus sugerencias continuamente en su línea ética. Dentro de sus estrategias encontramos:

- **Beneficios:** Estos buscan un bienestar y salud, consiste en premiar a aquellos empleados que tengan más de dos años en la compañía con un día más de vacaciones, primas extraordinarias de mercado, prima de navidad y de vacaciones, además de tener un 50% de descuento en los productos de la compañía y descuentos en centros comerciales.
- **Desarrollo y capacitación:** Becas para pregrado, posgrado, bachillerato e inglés para empleados que lo necesiten y capacitaciones ofrecidas por la empresa.
- **Crecimiento en Carrera:** este se enfoca en dar oportunidades de crecimiento con planes de referidos internos y formación de jóvenes talento.
- **Ambiente de trabajo:** programa mano a mano que busca tener menos jerarquía donde los directivos comparten el día a día con los operarios buscando lazos de comunicación, se desarrollaron eventos de reconocimiento por antigüedad, línea de atención a los empleados para reporte de novedades, apoyo a los talentos para los hijos de los empleados.
- **Tiempo:** por medio de la iniciativa se otorgan bonos de tiempo que corresponden a 3 días libres en el año los cuales pueden ser utilizados por los empleados en actividades recreativas con su familia y para empleadas embarazadas o con niños menores de 4 años se brinda la posibilidad de tener horario flexible.

### **Empresa 3. COCA COLA Instituto de la felicidad programa Life & Coke**

El programa cuenta con unos beneficios especiales enfocados en el aprendizaje y buen ambiente en el trabajo, construcción de carreras profesionales dentro de la compañía, actualizaciones para los empleados en programas que les permiten ser más competitivos y desarrollarse como un líder mundial. Algunos de los beneficios y estrategias implementados en su cultura organizacional que cambian el ambiente de control son:

- **Horarios flexibles:** los empleados son llamados asociados y estos pueden elegir con flexibilidad la hora a la que llegan a la oficina y en la que se van para acomodar mejor sus actividades fuera de ella.
- **Trabajo en casa:** las personas pueden desde sus hogares realizar actividades o pueden elegir tomarse medio día libre al mes para hacer cosas personales.
- **Programa de incentivos:** consiste en actividades fuera del ámbito laboral puede ser deportivas para las cuales se les da un porcentaje para pago de gimnasio o también uso del gimnasio corporativo con medico deportólogo, y actividades culturales por las que se les otorga un incentivo económico al mes a cambio de un comprobante de asistencia a eventos culturales o deportivos.

Adicional a los beneficios antes mencionados los empleados tienen disponible todo lo siguiente:

- Médico en la compañía para atender eventualidades que pudieran presentarse.
- Restaurante con costo mínimo.
- Cuarto de lactancia para las mamás.

- Cobertura de gastos médicos donde se ofrecen diversas opciones de hospitales privados a los que pueden acudir.
- Convenios con guarderías cercanas para el cuidado de los hijos, la empresa y el colaborador se dividen el costo de la estancia.
- Servicios de banca en el corporativo, tintorería, lavado de auto y taller mecánico dentro de las instalaciones del corporativo, con el fin de que las personas tengan menos preocupaciones.

Coca-Coca busca crear un ambiente de control que les permita a sus empleados crear en su entorno espacios confortables y felices que mejoren tanto su calidad de vida laboral como familiar.

### **5. Ambiente de control aplicando la POP: Caso Laboratorio de Colombia S.A.S**

A partir de los ejemplos conocidos y de acuerdo al análisis realizado durante todo este proceso centramos la investigación en un Laboratorio ubicado en la ciudad de Medellín, el cual llamaremos Laboratorio de Colombia S.A.S por cuestiones de anonimato. Esta institución de carácter privado fue creada en la ciudad de Medellín en el año 1948 que nace para solventar la necesidad de las personas en exámenes clínicos que les permiten obtener diagnósticos médicos confiables y tomar decisiones asertivas en salud. Desde su fundación, el desarrollo del Laboratorio de Colombia S.A.S, se ha centrado en el tema de seguridad del paciente con lineamientos fundamentales establecidos desde el Direccionamiento Estratégico: cultura de servicio, confiabilidad, oportunidad y desarrollo del talento humano. El talento humano del

laboratorio está conformado por un equipo de trabajo calificado y entrenado para operar los equipos de alta tecnología, profesionales de laboratorio clínico, bacteriólogas, médicos especialistas además de un grupo administrativo confiable y comprometido. Se realizan constantes capacitaciones de los estándares aceptados en procedimientos y prácticas profesionales.

El Laboratorio ha venido trabajando en la implementación de una cultura organizacional enfocada en la psicología organizacional positiva la cual genera cambios en el ambiente de control. Con el fin de comprender estos cambios analizaremos el ambiente de control en la organización antes y después de aplicar la psicología organizacional positiva

### **5.1 Diagnostico ambiente de control Antes de la POP**

Para tener una visión completa del comportamiento y clima organizacional en el laboratorio, se realizaron una serie de estudios que permitieron identificar en los empleados factores de tipo psicosocial que corresponden a la interrelación entre su trabajo, su medio ambiente familiar y social, se tienen en cuenta algunas otras características como son las capacidades del empleado, sus necesidades y su cultura, todo esto con el fin de conocer cómo influyen en el desarrollo laboral y de su salud.

Los factores identificados como psicosociales son clasificados como intra y extra laborales. Con el estudio de estos se puede definir la capacidad de adaptación del trabajador en diferentes contextos.

Los factores intra laborales fueron definidos como la gestión organizacional, características de la organización, condiciones de la tarea y carga física. Dentro los factores extra laborales se analiza la utilización del tiempo libre, desplazamiento entre trabajo y casa, características de la vivienda, acceso a servicios de salud y pertenencia a redes de apoyo social. Una vez definidas la variable de análisis se tomó una muestra para una población de 310 empleados jefes, profesionales, operarios y son separados en dos grupos, grupo A (Profesionales y altos directivos) y grupo B (Cargos Operativos). El método de calificación se dio en los siguientes niveles:

- **Nivel muy bajo:** fue definido como ausencia de síntomas de estrés que no amerita desarrollar actividades por dicho de síntoma.
- **Nivel bajo:** se define como la baja frecuencia en síntomas de estrés y escasa afectación del estado general de la salud.
- **Nivel medio:** como la presencia de estrés moderado, síntomas que ameritan observación y acciones de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
- **Nivel alto:** como los síntomas que requieren intervención en el sistema de vigilancia epidemiológica.
- **Nivel muy alto:** como síntomas con respuesta de estrés severo y perjudicial para la salud que requieren intervención inmediata.

Una vez definidas todas las variables se realizó el estudio, el cual arrojó los siguientes resultados:

En síntomas de estrés el grupo A presenta niveles alto y muy alto lo que indica que es una población que requiere intervención, y para el grupo B niveles muy alto y medio. En ambos grupos es necesario intervenir ya que es posible que puedan presentarse situaciones negativas.

Se analizan también los diferentes factores intra laborales del grupo A y B con resultados de un riesgo medio y alto, en general los empleados tienen porcentajes de riesgos muy similares lo que significa que se debe realizar una evaluación para conocer más a fondo las situaciones laborales que abarcan dichas condiciones.

**Tabla 1. Evaluación y análisis de riesgo psicosocial.**

<b>FACTORES INTRA LABORALES</b>	<b>GRUPO A</b>	<b>GRUPO B</b>
Liderazgo y relaciones sociales.	Riesgo medio 19% sin evidencia de alteraciones.	Riesgo medio 23% sin intervención prioritaria
Control sobre el trabajo	Riesgo medio 23%, se evidencia dimensión con alteración de control y autonomía en el trabajo	Riesgo medio 25% sin necesidad de intervención prioritaria

Demandas del trabajo	Riesgo medio 30%, se encuentra evidencia de alteración en demandas ambientales y esfuerzo físico con un riesgo muy alto, demanda emocional y exigencias y responsabilidades con riesgo muy alto y alto.	Riesgo medio 24% la demanda emocional representa riesgo muy alto y alto significativo requiere intervención inmediata
Recompensa		Riesgo medio 19% sin necesidad de intervención inmediata.

Fuente: Equipo consultor.

En los factores extra laborales se encuentra que el grupo A y B presentan riesgo medio evidenciando que se encuentra un equilibrio dentro del grupo en lo que corresponde a las actividades personales que se realizan por fuera del ambiente laboral.

Después de realizar un análisis a las variables definidas se dan una serie de recomendaciones de intervención necesarias para los empleados del laboratorio como la práctica de hábitos saludables, habilidades para la vida, comités de convivencia, políticas de respeto y trabajo en equipo, análisis de puesto de trabajo, entrevistas y grupos focales.

## 5.2 Estrategias utilizadas para llegar al ambiente de control proyectado

En la investigación realizada se encontró que la empresa Laboratorio de Colombia S.A.S implementó tres cambios a la luz del enfoque de la psicología organizacional positiva las cuales fueron el fomento del ambiente de control, Coaching empresarial y motivación. A continuación ampliamos la presente información:

**5.2.1 Fomento del Autocontrol.** Una de las estrategias utilizadas es el desarrollo de diferentes metodologías con el fin de promover y fortalecer el autocontrol en los colaboradores de la compañía; *“El autocontrol nos permite estar pendientes de nuestras acciones, actividades y decisiones, examinar nuestro proceso y aplicar correctivo a cualquier anomalía presentada”* (Mejía, R, 2003, p 32).

Es importante que los seres humanos tengan la capacidad de asumir el control de sus propias acciones, cuando la persona siente la necesidad de superación comienza en búsqueda de nuevas oportunidades que le permiten demostrar su compromiso y disciplina frente a sí mismo. El autocontrol es el equilibrio que cada ser humano puede llegar a tener sobre sus acciones, permite tomar conciencia, establecer límites que le permitan analizar constantemente las decisiones a tomar, correctivos a implementar en búsqueda del crecimiento personal que ayude a obtener autonomía y confianza en el mundo laboral ya que el universo de los seres humanos está construido por muchos factores que van generando necesidades básicas de supervivencia y de

este modo todos vamos desarrollando ciertas actitudes de dominio y de equilibrio permanente sobre lo que debo hacer o lo que no.

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. (Mejía, 2003, p.33).

Con el paso del tiempo y los avances tecnológicos las empresas se ven en la necesidad de nuevas reestructuraciones y mayor fomentación de una cultura organizacional positiva, la cual puede iniciar desde el enfoque administrativo con el trabajo por procesos ya que le permite al empleado conocer más fondo su organización, se le asignan mayores responsabilidades, puede tener diferentes roles y les genera autonomía. Una implementación de autocontrol en la organización requiere de varios factores como son: necesidad de cambio, disponibilidad de recursos para el desempeño de las actividades, buenos líderes, entrenamiento de personal, monitoreo y evaluación de los resultados.

Definidas estas variables debe analizarse si la compañía desea avanzar en con un cambio en el ambiente de control ya que es un proceso que requiere de mucho compromiso de ambas partes donde se utilizan no sólo recursos económicos de la organización sino también toda la parte intelectual, moral, emocional de sus empleados. Estas condiciones obligan a que las personas seleccionadas cumplan con ciertas características especiales que permitan la aplicación de un ambiente sano de autocontrol como son:

- Confianza que se le da al empleado para que este sienta más responsabilidad en su labor y esto le genere más sentido de pertenencia; es una forma de decirle a la persona que se confía en ella y que realice su labor y demuestre sus buenos resultados.
- Dejar las reglas claras de lo que espera alcanzar la compañía, es necesario que para esto existen canales de comunicación continua como base de retroalimentación a los procesos.
- Entrenamiento al personal enseñarle los procesos y la importancia de su labor dentro de la cadena de producción, que sepa que es lo que hace, cómo lo afecta y a quienes afecta si su desempeño no es el correcto, de esta forma el empleado podrá aportar de manera significativa al mejoramiento de las actividades.
- Permitir que el empleado practique el autocontrol dándole autonomía, que puede tomar decisiones, que no se sienta presionado por cumplir un horario de trabajo o por consultar cualquier decisión a tomar este se estará dando cuenta de que puede auto controlarse.

**5.2.2 Coaching Empresarial.** A través del Coaching Empresarial la organización está trabajando lo relacionado a la cultura organizacional y comportamiento humano a través de mediciones del clima organizacional y estimulación del colaborador en la participación del cambio e innovación de la empresa, esto ha permitido a las directivas salir de sus propias percepciones e incorporar las de todo el personal que indudablemente brindaran información suficiente para tener una visión más amplia que sea capaz de integrar todas las áreas y obtener una perspectiva global actualizada.

**5.2.3 Motivación.** ¿Qué es la motivación? Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización, Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

### **5.3 Cambios en el ambiente de control sus características al aplicar la psicología organizacional positiva**

A continuación se amplían los cambios en el ambiente de control que fueron evidenciados en Laboratorio de Colombia S.A.S:

**5.3.1 Cambios en la estructura organizacional, se pasa de la estructura piramidal a la estructura horizontal.** La estructura fue definida de tal manera que las funciones están asignadas o agrupadas según un diagnóstico individual desarrollado, con el cual se buscaba identificar cuales, cuantas y la forma como se desarrollan las actividades del cargo a favor de modificar el diseño de estructura piramidal por un modelo más horizontal donde se disminuya la burocratización se mejore la estandarización y agilidad de los procesos contemplando una estructura basada en equipos. La principal característica es la implementación del teletrabajo y la práctica del autocontrol, este último fue definido en el numeral 4.2.1.

El teletrabajo es la innovación de una nueva forma de trabajo en las organizaciones una modalidad que trata de incorporarse en el mundo laboral para hacer más efectivo el tiempo, mejorar la productividad y la calidad de vida de los empleados. Dado que puede llegar a ser un cambio significativo tanto para las organizaciones como los empleados es un compromiso de ambas partes con múltiples factores de por medio. Con la implementación del teletrabajo las organizaciones se están ahorrando costos de producción que pueden llegar a ser significativos además que se logra tener mejor calidad de trabajo por parte del empleado.

Como se indicó anteriormente la parte económica es de gran aporte para el empleado pues está ahorrando costos de traslado lo cual indica para él una mejora, también el tiempo es interpretado como parte principal en este cambio pues se pueden aprovechar las horas que se

invierten en el desplazamiento hacia los trabajos como período en sus hogares para la realización de sus labores.

Dado que las personas no tendrían que llegar a sus organizaciones esto les permite tener una mejor calidad de vida con sus familias, manejo de su tiempo, disfrute de actividades sociales, pero también les exige mayor responsabilidad y compromiso.

Se debe tener en cuenta que el teletrabajo no se puede implementar a todos los cargos, que es necesario para esto tener tecnologías y conocimientos que permitan su buen funcionamiento, las personas escogidas para laborar bajo esta modalidad deben tener ciertas aptitudes especiales ya que son medidas por evaluación de resultados.

Dentro de este contexto y con base en los temas antes mencionados el éxito de las organizaciones y el buen funcionamiento de estas se debe en gran parte al recurso humano es por ellos que las organizaciones logran alcanzar los objetivos propuestos y trascienden en el tiempo, toda la parte económica que se tenga destinada para el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los empleados siempre será una inversión para la compañía porque se verá en los resultados y calidad de trabajo que obtengan de su recurso humano, nunca será un gasto destinar tiempo para el mejoramiento de la calidad de vida ni de las condiciones labores como tampoco la destinación y acondicionamiento de espacios recreativos que mejoren emocionalmente salud mental de quien aporta en la organización.

Anteriormente cada empleado tenía unas funciones asignadas correspondientes al cargo desempeñar las cuales se le entregaban durante el proceso de inducción, con la POP se buscó realizar a través de una entrevista un análisis de la capacidad y experiencia de cada uno de los empleados lo que le permite al laboratorio asignar responsabilidades a cada persona y que de esta manera puedan conocer un poco más los procesos y comprender el grado de importancia que

tiene su trabajo dentro de la organización y como afecta en caso de no ser efectivo, promoviendo un mayor compromiso y participación en los planes de mejoramiento continuo.

**5.3.2 Cambio Funciones vs Responsabilidades; Se pasa de asignar de funciones a asignar responsabilidades.** Anteriormente cada empleado tenía unas funciones asignadas correspondientes al cargo desempeñar las cuales se le entregaban durante el proceso de inducción, con la POP se buscó realizar a través de una entrevista un análisis de la capacidad y experiencia de cada uno de los empleados lo que le permite al laboratorio asignar responsabilidades a cada persona y que de esta manera puedan conocer un poco más los procesos y comprender el grado de importancia que tiene su trabajo dentro de la organización y como afecta en caso de no ser efectivo, promoviendo un mayor compromiso y participación en los planes de mejoramiento continuo.

**5.3.3 Cambio en la estrategia organizacional mediante la cual los directivos promueven los valores corporativos.** Este cambio está asociado al elemento del ambiente de control definido como integridad y valores éticos. Anteriormente los valores se encontraban plasmados en el manual de ética empresarial, muy pocos los conocían y aplicaban; actualmente El laboratorio de Colombia SAS está fomentando en los empleados, sentido de pertenencia por la empresa y tiene como iniciativa crear una estrategia que motive a practicar los valores corporativos.

Los valores del laboratorio han sido diseñados de forma especial para la organización, los empleados y los clientes externos ya que buscan tener un servicio con calidez, compromiso, integro, humanizado y seguro.

La estrategia consiste en reconocer mediante un concurso a aquellos empleados que diariamente en el desarrollo de sus labores practiquen con los compañeros, superiores y personal externo los Cinco valores corporativos, de esta manera el líder de cada área nomina al empleado y se eligen Cinco ganadores, uno por cada valor corporativo lo cuales recibirán incentivos a través de bonos que pueden redimir en diferentes tiendas.

**5.3.4 Cambio en la forma de incentivar la competencia profesional.** Laboratorio de Colombia S.A.S ha implementado los siguientes incentivos con el fin de motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y conducta de los colaboradores, para lo anterior la compañía estableció indicadores de medición de desempeño, actitud y comportamiento de cada miembro y aquellas personas que cumplan con las metas establecidas podrán disfrutar de incrementos salariales a través de salario variable. En el salario variable se concibe una estrecha relación entre los indicadores de gestión y el adecuado cumplimiento, generando un mayor salario según las diferentes metas establecidas y alcanzadas.

**5.3.5 Fomento de un buen desarrollo psicológico de los empleados.** Buscando una mejor calidad de vida para los empleados se trabaja en la implementación de diferentes actividades que ayuden a reducir el ausentismo, rotación de personal y propicien un adecuado clima laboral.

Anteriormente no se le daba la importancia que requiere al desarrollo psicológico de los empleados, hoy se espera que los colaboradores se encuentren estables a nivel personal para tener un buen desarrollo en el ámbito profesional. Con el fin de propiciar un adecuado clima laboral, se analizan las siguientes opciones:

- ***Horarios flexibles.***

Se establecerán horarios flexibles para el personal administrativos, lo cual permitirá a los colaboradores elegir el que más lo beneficie para el cumplimiento de sus objetivos laborales y desarrollo de meta personales.

- ***Fondo mutuo de inversión.***

Buscando el enganche del personal y fomentar el ahorro en los colaboradores, el laboratorio tendrá un fondo de inversión mutuo, este consiste en que el colaborador indicará el monto de dinero que quiere ahorrar mensualmente con un tope máximo de 104.000, este dinero será descontado de la nómina de forma quincenal. En el primer año el fondo solo tendrá los ahorros realizados por el colaborador, para el segundo año el Laboratorio le regalara a cada colaborador el 15% del total que tenga ahorrado, para el tercer año le regalará el 30% y para el cuarto año el 50%. El colaborador podrá ahorrar por un periodo superior a 4 años, en el momento en el que realice el retiro del dinero el laboratorio le obsequiará el 50% del total ahorrado.

- ***Inclusión del personal.***

Toda decisión que afecte el ambiente físico del personal en su lugar de trabajo contará con la participación de los mismos involucrados, a fin de generar sentimiento de inclusión y pertenencia con la organización. Por ejemplo, para el año 2017 se proyectan cambios de

infraestructura en los cuales se incluyeron y analizaron sugerencias de los colaboradores, buscando diseñar un espacio cómodo y acorde a las necesidades del área o servicio e igualmente.

## **6. Conclusión**

Después de la investigación anterior se concluye que para aquellas compañías que deciden iniciar con la implementación de la Psicología Organizacional Positiva es fundamental contar con el compromiso y apoyo de la gerencia con el fin de lograr generar cambios profundos y duraderos en su estructura, además se debe proyectar el futuro y evolución de la empresa basándose en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, lo cuales son los protagonistas de dicho enfoque. Revisando puntualmente el caso en el Laboratorio de Colombia S.A.S se observan cuatro cambios en los elementos del ambiente de control relacionados con: Integridad y Valores éticos, Estructura organizacional, niveles de autoridad y asignación de responsabilidades, Compromiso con la competencia profesional y Evaluación del desempeño y responsabilidades.

En lo relacionado con Integridad y Valores Éticos los directivos se cambiaron a una estrategia de promoción y reconocimiento, la cual propone realizar actividades periódicas con la participación de los colaboradores donde se recuerda la importancia que aplicar los valores dentro de la labor diaria no solo con el cliente externo sino también con los demás compañeros de trabajo, esta actitud está siendo reconocida con bonos redimibles, buscando el fomento del sentido de pertenencia.

Los cambios en la estructura organizacional, niveles de autoridad y asignación de responsabilidades, se iniciaron al cambiar la estructura piramidal que se tenía por una estructura horizontal fomentando el autocontrol e iniciando la aplicación del Teletrabajo en aquellos cargos administrativos que lo permiten, para ser coherentes a estos cambios se involucró al personal de manera directa con el logro de los objetivos estratégicos de cada proceso y se decide asignar responsabilidades en lugar de funciones, para ello se desarrolló inicialmente un diagnóstico individual de las actividades que realiza cada colaborador con el objetivo de conocer y analizar la correcta distribución de estas y la importancia que tiene el cumplimiento de las mismas en el mejoramiento continuo de la institución.

La compañía mostró compromiso con la competencia profesional y desarrolló indicadores de medición de desempeño, actitud y comportamiento buscando fortalecer un desarrollo integral del colaborador con este cambio se relacionan los horarios flexibles, los salarios variables, los cuales están ligados al incremento salarial en caso de cumplir con las metas esperadas y se da apertura al fondo mutuo de inversión con el objetivo de promover el ahorro, por último se incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones en temas relacionados con entorno laboral y ambiente físico.

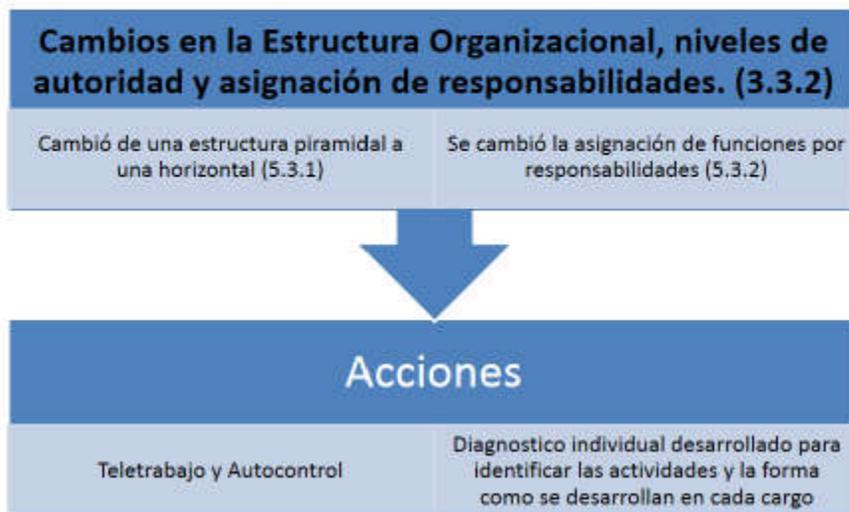
Por último se observaron cambios en el elemento de evaluación de desempeño y responsabilidades específicas la cual será la herramienta para gestionar la mayoría de cambios anteriormente explicados y esto se inicia con la creación e implementación de una evaluación de desempeño anual de los colaboradores, la cual no se tenía en la institución y cuyo objetivo es que sirva de instrumento de gestión a los líderes para tomar decisiones respecto al personal sobre remuneraciones, incentivos, ascensos, capacitaciones, desvinculaciones, entre otras. Además este tipo de evaluación sirve de retroalimentación entre los colaboradores y los directivos facilitando

y fomentando la comunicación de ambas partes y contribuyendo a un clima organizacional basado en la confianza y comunicación.

## Características de los cambios en el ambiente de control al aplicar POP



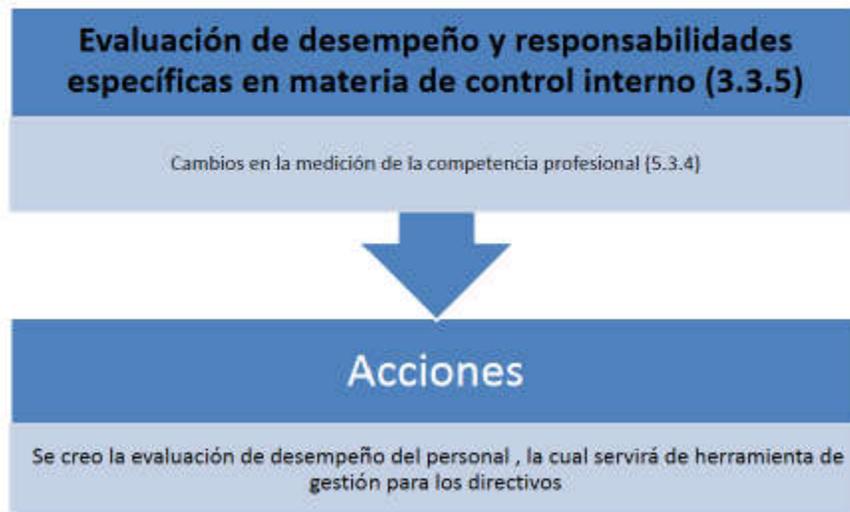
## Características de los cambios en el ambiente de control al aplicar POP



## Características de los cambios en el ambiente de control al aplicar POP



## Características de los cambios en el ambiente de control al aplicar POP



## 7. Fuentes

Ambiente de control interno, extraído de

[www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF) el 23 de Septiembre de 2016

Barómetro de la felicidad, Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la

Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de la Felicidad Coca-Cola.

Recuperado de <http://www.cocacoladechile.cl>, extraído el 9 de Octubre de 2016

Bakker, A., Rodríguez, A., (2012) Introducción a la Psicología de la Salud

Ocupacional positiva. *Revista Psicothema*, 24 (1), 62-65.

Cemex Colombia lanza su programa de talento humano "Más Para Ti" (2011). Recuperado de

[www.masparaticemex.com](http://www.masparaticemex.com), Extraído el 9 de Octubre de 2016

Codina A. (2009) El autocontrol en la inteligencia emocional. [degerencie.com](http://degerencie.com) [Web log

post]. Recuperado de

[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_autocontrol\\_en\\_la\\_inteligencia\\_emocional](http://www.degerencia.com/articulo/el_autocontrol_en_la_inteligencia_emocional).

Extraído el 30 de mayo de 2016

Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO III), 2013.

Control Interno Historia y Antecedentes en Colombia. Recuperado de [http://santotomas-](http://santotomas-atlantico.gov.co/)

[atlantico.gov.co/](http://santotomas-atlantico.gov.co/) Extraído el 1 Junio de 2016

Cultura organizacional documento de cátedra. Recuperado de

<http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf> Extraído el 4 de junio de 2016

Decreto 925 de 1976, Republica de Colombia

Forbes Álvarez R. (2013). *La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional*.

Éxito Empresarial publicación de CEGESTI. (P 1)

Introducción al ambiente de control, Auditoria Superior de la federación. Extraído de

<https://www.youtube.com/watch?v=h4GkzhO-EGM> el 25 de Septiembre de 2016

La generosidad mejora el bienestar. Recuperado de

[laboralwww.estarbien.com/articulo.aspx?idart=747828&idcat=808&tipo=2](http://laboralwww.estarbien.com/articulo.aspx?idart=747828&idcat=808&tipo=2), Extraído el 9 de Octubre de 2016.

Mejía Quijano R. (2003) Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. *Revista universidad Eafit*, (129), 31-38.

Modelo Estándar de Control Interno para el estado colombiano MECI. (2014), Departamento administrativo de la función pública. República de Colombia.

Oviedo Vega A. (2014). Teletrabajo una estrategia de motivación. *Revista Nacional de administración*. 5 (2) 41-56.

Premios Aedipe-Human-Capital humano a la innovación basada en personas. Nov. 2010.  
[www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)

Psicología Organizacional Positiva Aplicada en las Empresas. Recuperado de Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana, Verónica Cantel, (2014)

Revista de las organizaciones saludables, Santiago Vásquez, 2014, Modelo de la felicidad en el trabajo de la operadora de comunicaciones R.

Rius Solé, A, (2014) *Un trabajador feliz es un trabajador productivo*. Celpax Blog [Web log post]. Recuperado de <http://www.celpax.com/es/trabajador-feliz/> Extraído el 30 de mayo de 2016.