



Communicator - Volumen 4 • Número 1 • February 2003

Capacidad de liderazgo Cómo obtener y mantener el control

por Dick Mooney

Usted es el líder de un grupo de apoyo y ya no sabe qué más hacer. Todo parece ir mal.

- Usted pidió al tesorero que pague varias facturas y le ponga al corriente de la situación económica del grupo. Cuando se le ocurrió volver a preguntar, descubrió que no se habían pagado las facturas porque no había suficiente dinero para hacer frente a los gastos.
- Está previsto que los avisos para el pago de las cuotas se envíen el uno de julio. Cuando se acordó de ellos este año, ya era julio y aún no habían sido enviados.
- La política de visitas del grupo requiere que se recabe información demográfica específica e importante sobre todas las personas recién amputadas a las que se visita. Cuando usted pide que le muestren un listado de dichos datos, descubre que no ha sido recopilados.
- Usted ha hecho hincapié una y otra vez en que las personas recién amputadas a las que se ha visitado en el hospital han de recibir por correo información relacionada con el grupo de apoyo. Ahora se encuentra con que no se ha enviado.

¿Le resulta familiar? Espero que no, pero tampoco apostaría por lo contrario. En las situaciones descritas, las cosas están claramente fuera de control. ¿Qué debería haberse hecho para que estuviesen bajo control?

La primera ley del movimiento de Newton dice, parcialmente, que un objeto en movimiento tiende a mantener la misma velocidad y dirección en que se mueve, a menos que una fuerza irregular actúe sobre él. La primera ley del movimiento de Mooney dice que *“los programas de administración en movimiento tienden a detenerse en cuanto el director se da la vuelta”*.

Se dan dos situaciones en los sistemas administrativos, incluidos los procesos administrativos que su grupo de apoyo ha establecido: aquéllas que están “bajo control” y las que están “fuera de control”. Si no están bajo control, están fuera de control. ¿Quién desea capitanear una embarcación que está fuera de control? ¿Quién quiere liderar un grupo de apoyo que está fuera de control? La única alternativa es comprender cómo funciona el control de gestión

y ejercerlo como parte de sus obligaciones como líder del grupo de apoyo.

Como he comentado varias veces en artículos anteriores, las funciones de gestión son: planificar, organizar, controlar y dirigir. La función de control es la que trataremos aquí.

El control de gestión consiste, sencillamente, en comparar lo que es con lo que *debería* ser, y tomar medidas correctoras cuando no exista sincronización entre ambas cosas. En otras palabras, la finalidad del control de gestión es verificar que las cosas son como se supone que deben ser. Los directores que no implementan los procesos de control, pueden estar seguros de que todo seguirá estando fuera de control. ¿De qué procesos de control debería ocuparse el líder del grupo de apoyo? He aquí los principales.

Presupuestos. Un presupuesto es un plan financiero. La elaboración del presupuesto forma parte de la función de planificación. La obtención de informes económicos periódicos y en tiempo real que indican cómo se está cumpliendo el presupuesto, forma parte de la función de control. Se sobreentiende que todos los grupos de apoyo a personas con amputaciones, independientemente de su tamaño, deberían elaborar un presupuesto. Pero si no se comprueban los ingresos y gastos reales con cierta periodicidad, el presupuesto se convierte en una simple declaración de buenas intenciones.

Políticas y procedimientos. Una vez trabajé en una organización sin fines de lucro. Una de mis tareas era desarrollar políticas (i.e., guías generales de actuación) y procedimientos (i.e., rutinas específicas y detalladas necesarias para asegurar el cumplimiento de las políticas) que solucionarían problemas recurrentes. Si se ponían en práctica, evitarían que volviesen a surgir problemas similares en un futuro. Se me daba bastante bien y desarrollé políticas y procedimientos de los que estaba bastante orgulloso. Los expuse ante la junta directiva y siempre las aceptaron y agradecieron, como era de esperar. Pero los mismos problemas volvían a surgir una y otra vez. Cuando advertía a la junta que existían políticas y procedimientos vigentes para evitar esos problemas, solo resoplaban y carraspeaban y terminaban ignorando el tema. Esta situación siempre me recordaba a una mujer que conocía, que creía que podía adelgazar con solo comprar libros de dietas. Nunca los leyó y nunca perdió peso. ¡Imagínense!

Se trata, por supuesto, de que cuando uno se ha molestado en desarrollar políticas y procedimientos con el objetivo de solucionar situaciones repetitivas (esto forma parte de la función de planificación), también hay que comprobar periódicamente y de forma estructurada si las políticas y los procedimientos se están poniendo en práctica. (Esto, como usted sabrá ahora, forma parte de la función de control). En el mundo empresarial, se denomina “auditoría de gestión”. Lo primero que hacen los auditores de gestión cuando asumen una nueva tarea es buscar los libros de instrucciones y procedimientos y comprobar su cumplimiento.

Dirección del esfuerzo humano. Trabajar con personas forma parte de la función de dirección, pero asegurarse de que éstas hacen lo que se supone que deben hacer y de la forma en que deben hacerlo, forma parte de la función de control. Describir las tareas ayuda a asegurarse de que se realiza todo el trabajo; las normas de trabajo ayudan a asegurarse de que éste se hace bien.

Todos los grupos de apoyo cuya directiva está formada por más de una persona necesitan describir las tareas. Es lógico, por ejemplo, que si usted cuenta con un tesorero para llevar los libros, pagar las facturas, etc., quiera delimitar las tareas que espera que realice esa persona. La preparación de una lista de dichas tareas forma parte de la función de planificación. Pero no puede quedarse en eso. Tiene que comprobar periódicamente que la persona está haciéndolo todo, y eso forma parte de la función de control. La única pauta que puedo ofrecer en relación a la redacción de las tareas es que se debería comenzar con un verbo de acción algo que usted puede observar que ocurre. Por lo tanto, "responsabilizarse de" no surte el mismo efecto que "tramitar" o "registrar" o "introducir". (Puede encontrar una gran cantidad de descripciones de tareas en la Guía de la ACA para Líderes de Grupos de Apoyo).

Algo más difícil es todo lo relacionado con la *calidad* de la función de control. Básicamente, el reto está en utilizar suficientes palabras en la descripción de la tarea y así asegurarse de que podrá comprobar si se ha realizado el trabajo adecuadamente. Por ejemplo, "llevar los registros financieros" define una tarea pero "llevar los registros financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados" añade una dimensión cualitativa que le permitirá garantizar el adecuado tratamiento de los registros financieros. El desarrollo de las normas de trabajo es un proceso bastante complicado que no podemos tratar aquí, pero diré que: 1) la necesidad de contar con unas normas de calidad surge de la preocupación de que quizás las tareas no estén realizándose de forma adecuada; 2) el proceso de desarrollo y aceptación de las normas es bastante interactivo y colectivo; y 3) las tareas para las cuales se desarrollan las normas deberían suponer, quizás, el 20% de las tareas de una persona, que equivale al 80% del impacto de su trabajo.

Delegar es el proceso utilizado para asignar una tarea a alguien que no realiza dicho trabajo habitualmente; en otras palabras, esa tarea no está en la descripción de sus tareas. (Este tema se trató detalladamente en el número de diciembre del 2002, <http://www.amputee-coalition.org/communicator/vol3no6pg3.html>)

Cuando un líder delega, en realidad transfiere a un miembro del equipo la autoridad y responsabilidad necesarias para realizar dicho trabajo. *Hay que recordar, sin embargo, que el líder aún conserva toda la responsabilidad y autoridad.* En términos informáticos, es como copiar la autoridad y la responsabilidad, sin cortarla del líder, y pegarla en el miembro del equipo. Puesto que el líder no puede rehuir la responsabilidad, tampoco puede evitar conservar el control de gestión.

La línea que separa la ejecución del control de gestión y el estar todo el día encima de alguien es muy fina. Cernerse sobre una persona o preguntar constantemente: "¿Ya ha terminado?" significa, sin duda alguna, estar encima de esa persona. La mejor forma de evitar esta situación es que el líder y el miembro del equipo acuerden: 1) cuándo se terminará el trabajo, algo que el líder anotará y verificará en la fecha acordada; y 2) en el caso de proyectos más largos o complicados, cuándo será un buen momento para que el miembro del equipo informe sobre su progreso, algo que también anotará el líder para asegurarse de que la persona entrega el informe según lo acordado.

Relaciones con los clientes. Como grupo de trabajo, su organización cuenta con clientes. Se trata de las personas con amputaciones de su lista de correo, aquéllos que acuden a las reuniones, reciben su boletín informativo o, simplemente, quieren que su organización les

ayude a solucionar los problemas a los que se enfrentan durante su recuperación y rehabilitación. Normalmente, empleamos mucho tiempo en diseñar e implementar servicios que creemos que los miembros desean (función de planificación), pero se emplea muy poco tiempo en tratar de averiguar qué servicios desean realmente o en evaluar la cualidad de los servicios que ya proporcionamos (función de control). En el mundo empresarial, los proveedores de servicios pasan mucho tiempo evaluando y mejorando la calidad de los servicios que ofrecen mediante programas estructurados como Gestión de la Calidad Total, ISO9000, Cuadro de Mando Integral, etc.

¿Conclusiones? No podemos estar seguros de que un sistema de gestión, tanto si se trata de una política, un procedimiento, un presupuesto, una delegación o un servicio, siga funcionando como queríamos cuando fue diseñado. No lo hará. Tenemos que comprobar, comprobar y volver a comprobar para asegurarnos de que todo está bajo control.

[▲ Regreso al inicio](#)

Actualizado en : 20-oct-05



© Amputee Coalition of America. Los derechos de reproducción pertenecen a la [Coalición de Amputados de América](#). Se permite la reproducción

local para uso de los constituyentes de la ACA, siempre y cuando se incluya esta información sobre los derechos de reproducción.

Las organizaciones o personas que deseen reimprimir este artículo en otras publicaciones, incluidos otros sitios web, deben contactar con la Coalición de Amputados de América para obtener permiso.

