



# Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos?

María Rocío Arango Restrepo\*

Recepción: 11 de julio de 2007

Aceptación: 21 de agosto de 2007

## Resumen

Este artículo trata sobre el control organizacional entendido como un sistema y las principales dificultades que acarrea esta concepción. Consta de tres partes: el análisis de la definición de control organizacional, la descripción de la estructura básica del sistema de control y la explicación de las barreras sistémicas, conductuales y políticas que dificultan la comprensión integral del control organizacional.

## Abstract

This paper deals with organizational control as a system and with the main difficulties associated with this conception. It has three parts: an analysis of the definition of organizational control, the description of the basic structures of the control system, and the explanation of the systemic, behavioral and political barriers that hamper integral understanding of organizational control.

**Palabras clave:** Control, sistémica, control organizacional.

**Key words:** Control, systemic, organizational control.

\* Contadora Pública, Magíster en Administración. Especialista en Lógica y Filosofía (pendiente de título). Profesora del departamento de Humanidades de la Universidad EAFIT. [marango@eafit.edu.co](mailto:marango@eafit.edu.co)

## Introducción

---

Estamos acostumbrados a escuchar que el control organizacional es un sistema. Parece que esta afirmación se acepta de antemano como algo obvio, sobre lo cual no se discute. Sin embargo, la experiencia empírica en la evaluación de distintos sistemas de control en varias organizaciones permite establecer que más que un sistema, las organizaciones se enfocan en el diseño e implementación de los diferentes elementos que constituyen el sistema de control<sup>1</sup>, y se olvidan, así, de las interrelaciones entre ellos. Y es precisamente esta interrelación y no la existencia y adecuado funcionamiento de sus elementos o componentes, la que configura el control como un sistema.

¿Qué implicaciones tiene para la organización el que se diseñen elementos y no se centre la atención en las interrelaciones? ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta una organización para concebir el control como un sistema y no como un agregado de elementos? Este texto pretende dar respuesta a estos dos interrogantes. Para ello, abordaremos tres asuntos: el análisis de la definición de control organizacional<sup>2</sup>, la descripción del sistema de control organizacional y el estudio de las barreras que han de ser superadas para lograr que el control organizacional se constituya como un sistema.

<sup>1</sup> Por ejemplo, el Manual de Implementación del Sistema de control interno para las entidades del Estado en Colombia, producido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, presenta un cuestionario de evaluación de dicho sistema centrado en los elementos y sus características y no en la interrelación de los elementos y componentes del sistema. Véase: Departamento Administrativo de la Función Pública, Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000 – 2005. Marzo de 2006. En: [www.procesos.univalle.edu.co/MECI/Archivos/MANUAL\\_IMPLEMENTACION.pdf](http://www.procesos.univalle.edu.co/MECI/Archivos/MANUAL_IMPLEMENTACION.pdf) Consultado el 22 de febrero de 2008.

<sup>2</sup> Aunque en el lenguaje académico y técnico relativo al control es corriente la expresión *control interno*, se prefiere aquí llamarlo *control organizacional* pues es claro que el propósito de cualquier sistema de control o su operar tiende, en la actualidad, a sobrepasar el ámbito de lo eminentemente interno a la organización y extiende su operación y logro de objetivos por fuera de los límites mismos de la empresa. Se acepta aquí la definición de organización planteada por el profesor Russell Ackoff en el texto *Planificación de la Empresa del Futuro*, Limusa, México, 2004 y expuesta más adelante.

## 1. Control organizacional: definición y análisis

---

El control organizacional se concibe como un sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Además, se entiende un sistema como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado. Al cruzar estas dos definiciones puede decirse que el control organizacional, concebido como un sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización.

En este sentido, el control organizacional se asimila al marco administrativo que regula las acciones de la organización para encaminarla al cumplimiento de sus propósitos. Así, el control tiene la obligación de mantener la coherencia y la consistencia de las acciones organizacionales en relación con sus propósitos. Por coherencia se entiende la interrelación y conexión entre los elementos o acciones administrativas y por consistencia, el equilibrio y estabilidad del sistema.

Ambos propósitos se logran mediante dos prácticas fundamentales: la regulación de las acciones y la verificación de las mismas. Se presenta aquí una diferencia con la concepción tradicional del control pues éste se ha entendido como una actividad posterior a la ejecución de la acción o como unos puntos en los que es preciso usar algunos dispositivos o actividades de evaluación durante la ejecución de los procesos. Es común escuchar sobre la necesidad de establecer determinados controles en las actividades a fin de mantenerlas encauzadas hacia el logro de los propósitos pero no es tan común entender que el diseño del proceso,

en sí mismo, es una acción de control. He aquí la primera dificultad que se presenta al momento de concebir el control organizacional como un sistema: el control es inherente<sup>3</sup> a las actividades o acciones y no puede concebirse como un agregado de dispositivos u operaciones de verificación.

Otro aspecto que merece atención en la definición del control organizacional tiene que ver con el propósito que se le asigna: garantizar<sup>4</sup> el cumplimiento de los objetivos de la organización. ¿Cuáles son esos propósitos? En la teoría tradicional del control interno se ha entendido que la organización cumple con tres fines específicos: rentabilidad, supervivencia y crecimiento; todos ellos entendidos en términos eminentemente financieros. Esta concepción permite identificar el control interno con los procesos y actividades relacionados con la medición de las acciones o hechos económicos de la organización y ligarlo específicamente al proceso contable. De ahí la fuerza y el desarrollo de dispositivos de control financieros y contables y del posterior

avance en el conocimiento relacionado con la auditoría financiera<sup>5</sup>.

Ahora bien, más allá de la discusión sobre si la rentabilidad, la supervivencia y el crecimiento son los objetivos básicos de una organización cualquiera, es interesante y pertinente la discusión a partir de la cual se asigna a la empresa otro tipo de objetivos relacionados con la satisfacción de los propósitos de sus grupos de interés o participantes internos o externos. Para ello resulta útil la definición de organización planteada por el profesor Russell Ackoff, según la cual,

Una organización es: 1) un sistema con algún propósito, el cual 2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos. (2004, 46)

La multiplicidad de públicos con los que una organización interactúa y la necesidad de satisfacer sus proyectos implica un reto para su gerencia o administración: mantener en equilibrio intereses que son, en esencia contradictorios.<sup>6</sup> Por ello, es importante que el control organizacional se ocupe de otros asuntos diferentes a los financieros; así la calidad de la

<sup>3</sup> Es tal vez la característica más difícil de comprender cuando se habla del control organizacional. Decir que el control es inherente a la operación significa que en ningún momento puede separarse de la acción sin que uno y otra pierdan su finalidad o esencia. Incluso cuando se afirma que algo está “fuera de control” no significa que el control funcione mal sino que la acción misma no está cumpliendo con el propósito que le fue asignado.

Por otro lado, la calificación o el adjetivo permiten señalar que el control organizacional no es una función, tarea o proceso más que pueda ser asignada a un área específica o a un determinado cargo organizacional sino que es el “modo de ser” de las acciones cualquiera que ellas sean y cualquiera sea el nivel de la organización que las ejecute.

<sup>4</sup> En la tradición académica del control organizacional se asigna al control interno el propósito de *garantizar razonablemente* el cumplimiento de los propósitos organizacionales o el de proporcionar *seguridad razonable* sobre algunos asuntos particulares de la organización tales como el manejo de la información financiera o el cumplimiento de las normas. Sin embargo, dado que aquí se afirma que el control es inherente a la organización (ver nota 4), no podríamos sino asignarle el propósito de garantizar el cumplimiento de los propósitos de la organización de lo contrario se estaría poniendo en entredicho la esencia misma de la organización.

<sup>5</sup> Es en este sentido que el Informe COSO establece el ámbito de actividad del control interno en tres categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las políticas, leyes y normas. Para mayor información sobre este modelo internacional de control interno véase: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Control interno: informe COSO. BOGOTÁ, ECOE, 2005.

<sup>6</sup> Ackoff (2004, 47) resume esta multiplicidad de intereses así:

1. Intercambio de dinero por trabajo con sus empleados
2. Intercambio de dinero por bienes y servicios con los proveedores
3. Intercambio de bienes y servicios por dinero con los clientes
4. Intercambio de dinero pagadero posteriormente por dinero recibido ahora, con los inversionistas y financiadores
5. Intercambio de dinero pagado ahora por dinero recibido más tarde con los deudores
6. Intercambio de bienes, servicios y regulaciones con el gobierno (agua, recolección de basura, vigilancia policíaca, bomberos, etc.)

producción, la satisfacción del cliente, el buen trato a los empleados, la satisfacción de las obligaciones y compromisos con los proveedores, el cumplimiento con las obligaciones legales y el desarrollo de las comunidades o sociedades con los que interactúa son propósitos que debe garantizar el control organizacional. En resumen, la organización debe cumplir con tres propósitos fundamentales que según el profesor Ackoff se sintetizan con los términos de control, humanización y ambientalización<sup>7</sup>. Esto puede ser el segundo escollo que se enfrenta al concebir el control organizacional como un sistema: traspasa las fronteras que tradicionalmente se le han impuesto y se convierte en un asunto que compete a todas las personas, niveles jerárquicos y participantes o grupos de interés de una organización. Esta variedad de objetivos que trascienden el ámbito interno de la organización, implica que el logro de la coherencia y la consistencia internas sean un reto difícil de alcanzar y conlleva a nuevas interpretaciones sobre el ser de la organización, su esencia o su papel en un sistema mayor: la sociedad. Este es el tercer obstáculo que se presenta en la concepción y alcance del control organizacional como sistema. Ya no solamente debe mantener la consistencia y coherencia internas sino que es preciso que se ocupe de garantizar el equilibrio en la satisfacción de los objetivos o propósitos de los diferentes grupos de interés.

Mantener la pertinencia con el entorno implica que la organización debe adaptarse permanentemente a los cambios que éste le impone. La concepción tradicional del control interno supone entornos estables,

<sup>7</sup> “[...] la administración tiene tres tipos principales de responsabilidades interdependientes. La primera, hacia los propósitos del sistema que administra (control); la segunda hacia los propósitos de las personas que forman parte del sistema administrado (humanización); y la tercera hacia los propósitos del sistema que lo abarca y los demás sistemas que contenga (ambientalización)” (Ackoff, 2004, 46)

poco complejos, poco diversos y no hostiles<sup>8</sup>. Supone que la organización interactúa con su entorno pero casi no presta atención a que dicha relación es bidireccional, esto es, no reconoce expresamente la interacción del entorno con la organización. De ahí se desprende que mucha de la teoría relacionada con el control organizacional pone especial énfasis en el diseño de procesos y de dispositivos de detección o verificación que mantengan encauzada la organización hacia el cumplimiento de fines tales como rentabilidad, eficiencia y productividad y poco se ocupa de los asuntos eminentemente estratégicos. Esta concepción trae consigo la definición de los límites de actuación del control al interior de la entidad lo cual constituye una falacia en los tiempos actuales.

Un tercer aspecto relevante de la definición tiene que ver con lo que se espera que haga el sistema de control organizacional: ordenar, ajustar, medir y evaluar las actuaciones de la organización en relación con el cumplimiento de sus múltiples propósitos. La concepción habitual y popular del control implica que éste sólo se ocupa de la evaluación del cumplimiento de las normas, reglamentos o disposiciones internas o externas que pretenden ordenar la actuación de la organización con respecto a su propósito. Esta concepción limita el alcance del control al ámbito del examen o verificación de las acciones lo cual le resta efectividad. Es sabido que, en la actualidad, la velocidad de la acción se concibe como el factor más importante para la generación de

<sup>8</sup> Para profundizar en la definición de estas características y su relación con el diseño de sistemas de control, véase la tesis de grado del MBA del ingeniero John Jairo Vásquez Gil, Diseño de un sistema de control organizacional para una corporación, caso específico del grupo Corona. Universidad Eafit, 1990.

riqueza;<sup>9</sup> por ello resulta poco efectivo que el control se centre solamente en la verificación o evaluación de las acciones. Así, es necesario que el sistema de control amplíe sus fronteras no sólo al exterior de la organización sino a las actividades de diseño y ajuste de las estrategias, los planes y las actividades de la organización. Por lo tanto, el cuarto obstáculo que se presenta al concebir el control organizacional como un sistema radica en que es necesario integrarlo con otros sistemas que tradicionalmente no han tenido relación con las acciones de revisión adjudicadas al control. De ahí que, el control tiene como reto la integración de todos los sistemas que componen la actividad organizacional tales como el administrativo, financiero, de producción, de calidad, de mercadeo, etc.

De lo dicho anteriormente, se puede concluir que el control organizacional tiene la responsabilidad de garantizar la coherencia y la consistencia de los diferentes sistemas administrativos y gerenciales que integran la organización y la capacitan para cumplir con los propósitos asignados por los diferentes grupos de interés. De ahí la importancia de abandonar la concepción tradicional que lo concibe como un agregado de elementos o acciones de verificación y evaluación y se trascienda al entendimiento del control como un macrosistema inherente e inseparable de la acción y encargado de mantener la conexión e interrelación de los diferentes sistemas que componen la organización y de conservar el equilibrio entre sus necesidades con las de su entorno.

<sup>9</sup> A este propósito es pertinente la anotación de Paul Virilio (1997b,16) "La noción de la velocidad es una cuestión primordial que forma parte del problema de la economía. La velocidad es, a su vez, una amenaza tiránica, según el grado de importancia que se le dé, y, al mismo tiempo, ella es la vida misma. No se puede separar la velocidad de la riqueza. Si se da una definición filosófica de la velocidad, se puede decir que no es un fenómeno, sino la relación entre los fenómenos. Dicho de otro modo, la relatividad en sí misma. Se puede incluso llegar más lejos y decir que la velocidad es un medio".

## 2. Descripción del sistema de control organizacional

Como se dijo antes, el control organizacional ordena, ajusta, mide y evalúa las acciones de una organización para garantizar el cumplimiento de sus propósitos mediante el mantenimiento de la coherencia y la consistencia de sus actividades. Así, las acciones asignadas al sistema de control pueden, en consecuencia, dividirse en dos grandes grupos: la regulación del comportamiento de la organización y la verificación del cumplimiento de aquello que ha sido preestablecido.<sup>10</sup>

### 2.1 Acciones de regulación

Se dice que un sistema está regulado cuando se comporta o funciona orientado hacia el cumplimiento de un fin y evita o atenúa los hechos que puedan impedir o afectar la consecución de su propósito.<sup>11</sup> Así, se entiende por regulación el ajuste del funcionamiento de un sistema a sus fines. Desde el punto de vista organizacional, es preciso distinguir dos momentos en los que se ejecuta dicha regulación: el de la declaración de los propósitos y de la elección de los medios para lograrlos y el momento de la ejecución de las acciones.

Del primer paso se ocupan las ramas de la administración encargadas del direccionamiento estratégico y del diseño de la estructura organizacional, y del segundo, aquellas que desarrollan los procesos de coordinación del trabajo y dirección de las personas. Se insiste aquí en el hecho de que el control es inherente a

<sup>10</sup> Para una descripción más detallada de la estructura del sistema de control el lector puede remitirse al modelo MECI aplicable para las entidades del sector público en Colombia o al modelo COSO reconocido internacionalmente como estándar de un sistema de control interno.

<sup>11</sup> Para este propósito resultan útiles los planteamientos de Heinz von Foerster relacionados con la distinción entre la orientación teleológica o eficiente de los sistemas. El lector puede remitirse al libro "Sistémica elemental desde un punto de vista superior" publicado por el Fondo Editorial de la Universidad EAFIT en 1998.

la administración y en la necesidad de mantener bajo extrema vigilancia, al momento de diseñar o formalizar el sistema de control interno, no sólo la calidad de los elementos o componentes del sistema sino la interrelación entre ellos pues es una garantía de la coherencia y consistencia del quehacer organizacional.

### 2.1.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico corresponde al primer momento de regulación del quehacer de una organización. Su propósito es definir las estrategias que han de llevarse a cabo para mantener la pertinencia de la organización en relación con su entorno. Es preciso, entonces, que las acciones de una organización se orienten hacia la satisfacción de los propósitos de los diferentes grupos de interés que ven en ella un medio para la satisfacción de sus propios fines. De manera resumida, el direccionamiento estratégico, establece los propósitos de la organización y orienta o regula sus acciones hacia el cumplimiento de los mismos. Recordemos que antes se mencionó el hecho de la multiplicidad de objetivos que una organización debe garantizar para mantener la pertinencia con su entorno; de esta manera, el control organizacional debe no sólo garantizar la rentabilidad para sus dueños sino el desarrollo para sus clientes, proveedores, empleados y la comunidad con la que interactúa. Para ello debe ser capaz de garantizar que la organización crezca y se mantenga en el tiempo.

El reto que debe afrontarse en esta etapa de la regulación es el mantenimiento del equilibrio necesario entre los diferentes propósitos pues estos son divergentes y contradictorios entre sí. Así por ejemplo, la búsqueda de la rentabilidad muchas veces se contrapone con la necesidad de desarrollo de clientes, proveedores o empleados pues las inversiones y gastos demandados por estos grupos afecta directamente el rubro de utilidades, al menos en el corto plazo.

Para cumplir con su cometido, el direccionamiento estratégico utiliza dos mecanismos básicos de regulación: la formulación de la estrategia y su implementación.

2.1.1.1 Formulación estratégica. La formulación de la estrategia se encarga de definir el futuro deseable y posible para la organización en el entorno donde esta interactúa, mediante la definición de los propósitos que han de orientar las acciones que se ejecutan. Según Ackoff (2004,131), toda organización define tres tipos de propósitos:

1. *Las metas.* Los fines que se espera alcanzar dentro del período cubierto por el plan.
2. *Los objetivos.* Los fines que no se espera alcanzar sino hasta después del período para el que se planea, pero hacia los que sí se puede avanzar dentro de este período.
3. *Los ideales.* Los ideales son los fines que se suponen inalcanzables, pero hacia los cuales se cree que es posible avanzar.

El proceso de formulación estratégica comienza con la declaración de los ideales, luego define los objetivos y, por último, las metas. En otras palabras, este proceso se encarga de la definición de la misión - visión, los objetivos y las estrategias que han de llevarse a cabo para mantener la supervivencia y el desarrollo de la organización en su entorno.

Independiente del modo utilizado para formalizar la estrategia,<sup>12</sup> el sistema de control organizacional cumple su propósito de mantener la coherencia y la consistencia de los distintos elementos cuando es capaz de superar las diferencias “entre lo que una organización cree que es y lo que realmente es” (Ackoff, 2004,109).

La primera de estas incompatibilidades tiene que ver con la definición de los fines de la organización

<sup>12</sup> A este respecto Henry Mintzberg (1989) sugiere cinco formas básicas de formulación estratégica: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. Para una ampliación de estos conceptos consúltese el artículo: “Las 5 P’s de la Estrategia” en <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/las5ps.pdf>

pues a menudo hay diferencias entre la organización declarada en los diferentes documentos que formalizan la estrategia y lo que realmente se hace en la cotidianidad. Aunque algunas veces esta forma de actuar es premeditada, la mayoría de las veces los directores no son conscientes de las inconsistencias. En este sentido:

Un gran número de administradores de empresas aseguran que su principal objetivo es obtener el máximo beneficio. No obstante, un examen imparcial de su actuación revela que tal objetivo no condiciona su conducta. De ser así, trabajarían en oficinas menos lujosas, viajarían en clase económica, pararían en hoteles modestos, etc. Es bien sabido que la mayoría de los administradores están dispuestos a sacrificar parte de las ganancias para proporcionarse una vida de calidad aceptable durante el trabajo. La cuestión no es si esto es inadecuado o inmoral; por el contrario, incluso debiera extenderse a todos los empleados. (Ackoff, 2004, 111)

La primera acción que el sistema de control organizacional debe realizar para garantizar la coherencia de los elementos que constituyen la formulación estratégica tiene que ver con el descubrimiento de las discrepancias internas en cuanto a la definición de los fines de la organización. Para ello, resulta útil el examen de los conflictos que pueden presentarse entre los diversos públicos internos y externos a la organización, en cuanto a los propósitos que esperan que ella les satisfaga. Si bien se han identificado ocho tipos de conflictos,<sup>13</sup> los más importantes tienen que ver con aquellos que se presentan entre las personas que laboran en una organización y que tienen algún tipo de injerencia en los aspectos estratégicos, los que existen entre las diferentes áreas o partes de la estructura organizacional y entre la organización y sus participantes externos.

El primero se refiere a las diferencias en la concepción de los fines y objetivos que la organización debe cumplir. A este propósito, la aserción de Ackoff (2004, 121) es lo suficientemente ilustrativa: “Los conflictos entre los ejecutivos pueden tener un efecto

paralizante sobre la empresa, y pueden llegar a dividir a la administración entre grupos hostiles entre sí” (2004, 121)

Los conflictos entre las áreas, no importa el nivel que ocupen en la estructura organizacional, pueden igualmente minar la capacidad de la organización para mantenerse adaptada y pertinente con su entorno. La causa más frecuente de este tipo de conflictos tiene que ver con la asignación de objetivos contradictorios a las diferentes áreas o, incluso, dentro de la misma unidad organizacional. Por ejemplo, muchas de las Secretarías de Educación Municipal de nuestro país tienen la obligación de mejorar la calidad y la cobertura de la educación sin incrementar los costos pues, como es sabido, los presupuestos públicos son restringidos. Una de las acciones típicas de aumento de la cobertura tienen que ver con el incremento del número de estudiantes por grupo, se pasa de grupos de 20 ó 25 alumnos a grupos de 50 ó 60 personas; sin embargo, esta medida afecta considerablemente el objetivo de la calidad pues es muy difícil para un maestro hacer seguimiento personalizado a grupos tan grandes, detectar dificultades de aprendizaje, innovar con métodos pedagógicos más adecuados para la situación y gusto de los estudiantes, etc.

La única manera de solucionar este tipo de discrepancias consiste en la redefinición de los objetivos o en la limitación del alcance de las metas que, a primera vista, parecen contradictorios; esta es una de las acciones que cumple un adecuado sistema de control organizacional.

Por último, las discrepancias que se presentan entre la empresa y los grupos de participantes externos tienen que ver fundamentalmente con las acciones de organizaciones cívicas o el impacto de algunas políticas gubernamentales que afectan el desarrollo de las organizaciones. Un ejemplo de este tipo de conflictos tiene que ver con la reforma a la Ley 100 de 1993 que impone algunas restricciones a las empresas prestadoras

<sup>13</sup> Para ampliar este tema se sugiere la lectura de Rusell Ackoff: Planificación de la empresa del futuro, Limusa, 2004.

de salud del país. Tal como dice Ackoff:

Desafortunadamente, una vez identificados los conflictos no siempre resulta fácil hacerlos públicos, aun dentro de la empresa. El hacerlo en ocasiones resulta embarazoso, por lo que frecuentemente son tratados como secretos, aun cuando muchos estén conscientes de ellos. No obstante, dichos conflictos no pueden ser eliminados, a menos que se encaren abiertamente. De hecho, en muchos casos, el reconocimiento de que existen, estimula al personal indicado a resolverlos sin la intervención de ningún tercero. (2004, 124)

En este sentido, el sistema de control organizacional tiene la obligación de desvelar ese tipo de incompatibilidades y conflictos y de plantear alternativas de solución que impidan la parálisis o la pérdida de rumbo de la organización. El propósito del sistema de control organizacional es responsabilidad del grupo directivo de la empresa, para nada se trata de algún tipo de examen o auditoría aunque también puede usarse esta clase de verificaciones como un medio para descubrirlos y resolverlos.

2.1.1.2 Implementación estratégica. La implementación estratégica se refiere a las formas utilizadas para concretar las acciones que permitan la realización de la estrategia.

La estructura organizacional se define como la forma elegida por una organización para coordinar las acciones que hacen posible la implementación de su estrategia para el cumplimiento de sus propósitos. En tal sentido, Mintzberg (1989) fundamenta el método para su diseño en cinco mecanismos de coordinación cuya elección depende de consideraciones externas e internas a la empresa, las cuales resultan útiles para explicar el sentido de la regulación del trabajo.

Antes de exponer los mecanismos de coordinación es conveniente llamar, sucintamente, la atención sobre los factores externos e internos que inciden en su elección.

Los factores externos que ocurren en la implementación estratégica son, según Mintzberg, *la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad del entorno*. Así, el primero se refiere a la velocidad de cambio y transformación del entorno con el que la organización interactúa, el segundo con el conocimiento requerido para comprender las variables del entorno, el tercero con la cantidad de productos, servicios, zonas geográficas o tipos de clientes a los que sirve y el cuarto reputación y la reacción de aceptación o rechazo que la organización provoca en sus grupos de interés.

Mintzberg clasifica los factores internos que inciden en el diseño de la estructura organizacional en *edad y tamaño, plataforma tecnológica y estructura de poder*. El primero se refiere, como su nombre lo indica, a la trayectoria histórica de la organización en el tiempo y a los aspectos relativos a su crecimiento y supervivencia. El segundo hace referencia a la manera o maneras utilizadas por una empresa para fabricar sus productos o prestar sus servicios y pone el énfasis en la forma de hacer el trabajo utilizando para ello una escala de clasificación que va desde el trabajo manual hasta el automatizado, pasando por la mecanización. El tercer factor tiene que ver con la cercanía o lejanía de los dueños en la administración de la organización; en este caso se pasa de una organización administrada por sus propietarios a las grandes corporaciones, propiedad de diversas empresas, en las que la cercanía y participación de los dueños en su administración son difíciles de establecer.

El análisis de los factores internos y externos influye directamente en el tipo de dispositivo de regulación del trabajo que fundamenta el diseño de la estructura organizacional. Pasaremos ahora al examen de estos dispositivos que tienen como propósito fundamental satisfacer los dos requisitos básicos que demanda toda actividad humana en la organización, en tanto integran “la división del trabajo en distintas tareas que han de desempeñarse y la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1989, 26)



Los mecanismos de coordinación planteados por Mintzberg (1989) pueden agruparse en tres tipos: *adaptación mutua*, *supervisión del trabajo* y *normalización*.

La adaptación mutua es un mecanismo de coordinación que se utiliza cuando el entorno es estable, simple, poco diverso y favorable a las acciones de la organización. Además, se recomienda para empresas nacientes y pequeñas, cuya naturaleza del trabajo sea automatizada y los dueños funjan como administradores. Como su nombre lo indica, “consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal” (Mintzberg, 1989, 27) y permite que la organización se acomode a las circunstancias que se van presentando, sin requerir de mayor reglamentación o prescripción de las acciones y el modo de realizarlas pues el control del trabajo es una responsabilidad directa de quien lo ejecuta. Paradójicamente, también se aplica para la resolución de problemas complejos donde no es posible identificar previamente los métodos de solución y cuando el trabajo a realizar depende de la habilidad y conocimiento de diversos grupos de expertos que requieren adaptarse y coordinarse sin que ningún experto tenga clara o definida previamente las metodologías para hacerlo.

La supervisión directa, por su parte, se usa cuando el entorno se mantiene constante en períodos largos, es fácil de comprender, presenta baja diversidad y es benéfico para la actuación de la organización. Adicionalmente, este mecanismo se utiliza en empresas jóvenes y de tamaño pequeño o mediano, cuya forma esencial de realización del trabajo combina procesos manuales con automatizados. Adicionalmente, los dueños ejercen una influencia directa en su administración, así no se ejerzan los cargos administrativos o gerenciales. Tal como lo refiere su nombre, este mecanismo de coordinación supone la existencia de un jefe, capataz o supervisor encargado de la planeación, organización y evaluación del trabajo de los

subalternos; por lo tanto, supone un grado más sofisticado de estructura organizacional que el permitido por la adaptación mutua. No sobra decir que la jerarquía es la expresión de este tipo de mecanismo para la coordinación del trabajo.

Los mecanismos de coordinación del trabajo relativos a la normalización pretenden generar estabilidad del trabajo y aumentar su grado de predictibilidad y control al disminuir la necesidad de una comunicación permanente entre los equipos de trabajo. Contrario a los dos mecanismos descritos arriba, la normalización del trabajo requiere, antes de la realización del propio trabajo, de una etapa de diseño en la que se conciben cada una de las tareas que han de realizarse para garantizar su coordinación. Dependiendo de los factores internos y externos antes mencionados, se normalizan los procesos, las habilidades y los resultados. Cada uno de ellos sugiere distintos grados de regulación, de división del trabajo, de flexibilidad de la estructura, del ejercicio de la autonomía de las personas y de verificación del trabajo realizado. Así, es más restrictiva la normalización de los procesos que la de las habilidades, y ésta es más limitada que la normalización de los resultados.

La normalización de los procesos se refiere a la declaración expresa de la manera como ha de realizarse una tarea, actividad o proceso. Mediante este mecanismo se programa tanto la división del trabajo como la manera de coordinarlo. Es conveniente su uso en organizaciones cuyo entorno es relativamente estable, tiene un cierto grado de complejidad y no es muy diverso. En todo caso, debe aplicarse cuando el entorno es desfavorable a las acciones de la organización, sobre todo cuando se presentan problemas de incumplimiento de sus propósitos a los diferentes grupos de interés. Además, este tipo de regulación del trabajo se usa en organizaciones adultas y de tamaño grande, cuyo trabajo requiere de alta precisión,

además de ser repetitivo y rutinario. Esta clase de normalización funda el tipo de estructura denominado “burocracia mecánica”, por su asimilación con una máquina.

La normalización de las habilidades o de los conocimientos requeridos para la ejecución del trabajo se enfoca en la definición de las condiciones que las personas deben cumplir para realizar el trabajo. A diferencia de la anterior, la normalización de las habilidades centra su atención en los asuntos relativos a la preparación del trabajo y permite la elección de las competencias y habilidades más apropiadas para llevarlo a cabo. Se recomienda su aplicación en organizaciones cuyo entorno sea inestable, complejo, diverso y poco hostil. Este tipo de regulación se emplea en organizaciones desarrolladas, de gran tamaño y cuyo trabajo preponderante sea de carácter contingente o innovador, esto es, donde se requiere de la constante toma de decisiones y adaptación de las acciones a necesidades del entorno o exigencias de los diversos públicos que se atienden. Cuando se normalizan los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas no es necesario hacer énfasis en la manera de llevar a cabo los procesos, pues este tipo de coordinación supone que las personas son capaces de realizar su actividad de la mejor forma posible, dadas las cambiantes circunstancias del entorno. En este tipo de estructuras es mayor la autonomía de las personas para la realización del trabajo y el cumplimiento de los propósitos de la organización. Este mecanismo de coordinación sienta las bases del tipo de estructura llamado “burocracia profesional”.

La normalización de los resultados establece las metas que los productos, las unidades organizacionales y, ocasionalmente, las personas, han de satisfacer para garantizar el cumplimiento de los propósitos de la organización. Su aplicación es recomendada para entidades cuyo entorno sea muy

inestable, demasiado complejo, muy diverso y con hostilidad variable. Se utiliza en grandes empresas o conglomerados cuya madurez es alta, donde se requieren altos grados de descentralización y autonomía de las unidades organizacionales. Al normalizar los resultados se deja un mayor grado de autonomía a las unidades organizacionales, para que cada una elija el modo de coordinación del trabajo que más se ajuste a sus propósitos. La “forma divisional” es el tipo de estructura que se fundamenta en este mecanismo de coordinación.

Ahora bien, no basta con la orientación de la organización hacia sus fines, es necesario que se eviten o minimicen los hechos o eventos que puedan paralizar o perjudicar su objetivo. Si bien el direccionamiento estratégico establece las acciones que una organización desea efectuar para satisfacer sus propósitos, es necesario contar con algunas restricciones impuestas por la variabilidad e incertidumbre del entorno o por la forma como se disponen los recursos para su satisfacción.

Aquí entra un tercer tipo de regulación, al que se le ha dado el nombre de administración de riesgos cuyo producto es la definición de las políticas o normas de actuación que protegen la organización de eventos, internos o externos, que puedan afectar la consecución de sus fines. La administración de riesgos aporta metodologías de análisis que se aplican tanto en la formulación estratégica como en su implementación, motivo por el cual no nos detendremos en este aspecto.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> A este respecto, el trabajo de la profesora Rubi Consuelo Mejía, resulta esclarecedor tanto en los aspectos conceptuales como teóricos. Por ello se sugiere la consulta de su texto “Administración de riesgos. Un enfoque empresarial” publicado por el Fondo Editorial de la Universidad EAFIT en el 2006.

## 2.2 Ejecución del trabajo

Si bien son muchos los dispositivos que permiten la regulación del trabajo durante su ejecución, nos centraremos aquí en señalar algunos de los más usados para la coordinación y dirección del mismo. Tal vez los más importantes tienen que ver con la gestión de los procesos, que constituye la manera adoptada por una organización para dividir y establecer la forma como el trabajo debe ser realizado para cumplir con el propósito de la organización y con la gestión del recurso humano que busca desarrollar el potencial que cada persona pone a disposición de la organización.

### 2.2.1 Gestión de los procesos

Su propósito es regular la manera de ejecutar el trabajo en una organización con el fin de reducir su complejidad haciéndolo más predecible y eficiente. Despliega con mayor o menor énfasis el mecanismo de coordinación descrito arriba como normalización de los procesos.

Existen diversos mecanismos de regulación que dan mayor o menor autonomía a las personas. Así, puede establecerse de antemano el método para desarrollar determinada actividad o tarea, o regular el ejercicio del trabajo mediante políticas o normas que dan más autonomía o flexibilidad al trabajo realizado.

Los mecanismos de regulación del trabajo que más se utilizan responden a una concepción mecanicista de la organización, y parten de la definición de la cadena de valor de la entidad que consiste en la identificación de los procesos que generan valor o contribuyen de manera estratégica a la satisfacción de los propósitos, para luego desplegarla en definiciones cada vez más precisas del trabajo a realizar mediante el diseño de las actividades y tareas, el establecimiento de controles en cada actividad y la determinación de indicadores de gestión

con los que posteriormente se llevará a cabo su evaluación y verificación del trabajo y de sus resultados.

Esta manera de diseñar y gestionar los procesos implica un alto grado de regulación del trabajo. Además, supone que prácticamente todas las actividades de una empresa pueden clasificarse como trabajo rutinario y repetitivo<sup>15</sup> lo cual, de alguna manera, facilita su evaluación y posterior verificación pero no siempre la adaptación de la organización a las exigencias del entorno y de sus grupos de interés.

### 2.2.2 Gestión del recurso humano

Su propósito es regular el comportamiento de las personas y la relación entre ellas, a fin de garantizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las labores que les han sido asignadas y que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos. La regulación que se efectúa en este punto va desde el establecimiento de las normas éticas que han de seguirse, pasando por la definición de las políticas y los procesos de reclutamiento, selección, mantenimiento, compensación y retiro del personal, hasta la definición de códigos de vestuario o de conducta, en los que se prescribe la manera de abordar la comunicación organizacional y la interrelación entre las personas<sup>16</sup>.

También son dispositivos de control aquellos utilizados para la coordinación y dirección cotidiana del trabajo, que incluyen la formalización de equipos de trabajo, grupos

<sup>15</sup> Estas distinciones sobre el trabajo son presentadas por Rafael Echeverría en el texto "La Empresa Emergente, los desafíos de la transformación" publicado por Granica en el 2000.

<sup>16</sup> Resulta pertinente llamar la atención sobre la relación que tiene esta forma de regulación del trabajo con el tema de la libertad y el establecimiento de fronteras entre la vida pública y la vida privada de las personas pues cada vez es más recurrente que los programas de gestión humana en las organizaciones intervengan de manera más decidida en la vida privada o íntima de los individuos. Para profundizar en este asunto el lector puede remitirse al ensayo de Isaiah Berlin (1996), publicado por Alianza Editorial.

primarios, comités, etc., así como las normas que se establecen para la relación entre jefes y subalternos; en general, toda prescripción que tenga que ver con la interacción entre las personas.

Otro aspecto de la dirección como mecanismo de regulación del trabajo, tiene que ver con lo que se denomina en el lenguaje administrativo como “cultura organizacional” y las diversas maneras que se prescriben para su administración o gestión, a fin de crear un clima organizacional propicio para la realización del trabajo.

Antes de terminar el aparte dedicado a la regulación como ejercicio del control, es oportuno mencionar la manera como se presentan los diversos mecanismos de regulación en la teoría administrativa. Según Francisco López:

En la línea de la distinción neokantiana entre proposiciones explicativas y normativas, las primeras se refieren a aquellas que pretenden dar cuenta de una realidad en términos de «describirla» (categorizar o afirmar cómo es esa realidad) o bien, en términos de «explicarla» (intentado dar cuenta de por qué esa realidad es como es); la segunda, por su parte, son aquellas que dicen lo que «debe ser» y prescriben sobre el comportamiento a seguir. En las disciplinas sociales y concretamente en la administración, existen teorías construidas a partir de proposiciones que informan sobre «lo que es» y también teorías construidas a partir de proposiciones prescriptivas o normativas. (López, 1999, 20)

Mientras que las teorías que pertenecen al primer grupo ofrecen explicaciones sobre los fenómenos organizacionales y presentan algunas alternativas de solución, las segundas se centran fundamentalmente en la prescripción de acciones y comportamientos a partir de algunos casos ejemplares exitosos. El uso de unas u otras imprimirá mayor o menor flexibilidad al sistema de control organizacional.

## 2.3 La Verificación<sup>17</sup>

Tal vez es esta acepción la más común cuando se habla de control. Consiste en la confrontación entre aquello que se diseñó o planeó con relación a lo efectivamente realizado, en búsqueda de desviaciones y posibles acciones de mejoramiento. Básicamente una organización utiliza dos dispositivos de verificación: el monitoreo de las actividades y la auditoría. El primero se ocupa de la observación directa y permanente de las actividades, efectuada por quienes tienen la responsabilidad de su ejecución, con el fin de identificar desviaciones y corregirlas en el menor tiempo posible. La segunda se ocupa de un examen de las actividades, realizado por una tercera persona independiente a quien tiene la responsabilidad directa por la ejecución del trabajo, con el fin de dictaminar o certificar si éste ha sido realizado de acuerdo con lo planeado, identificar desviaciones importantes y proponer acciones tendientes a su corrección.

### 2.3.1 Monitoreo

Consiste en el seguimiento realizado a las acciones cotidianas. Involucra las actividades de seguimiento y de supervisión. Su propósito es evaluar la realización del trabajo con el fin de identificar desviaciones y corregirlas en el menor tiempo posible. Para ello se sirve de varios dispositivos entre los que se cuentan la evaluación de los indicadores de gestión, las reuniones administrativas, el seguimiento a los presupuestos y la evaluación del personal, entre otros<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Este apartado es más corto que el anterior fundamentalmente porque, como se declara al inicio de mismo, es la acepción más conocida y aceptada del control. Y como se declaró antes, el propósito de este texto es mostrar cómo el control organizacional no sólo es inherente a las actividades y procesos de la organización, sino que no se puede centrar en aspectos tales como el examen, vigilancia o verificación.

<sup>18</sup> El desarrollo actual de los sistemas de monitoreo está íntimamente ligado a la idea del “Panoptismo” planteada por Jeremy Bentham y expuesta por Michel Foucault. Para ampliar este tema, el lector puede remitirse a dos obras: Bentham, Jeremy. El Panóptico. Buenos Aires, Quadrata, 2005. o Foucault, Michel. Vigilar y Castigar. México, Siglo XXI, 1989

El éxito de los sistemas de monitoreo o evaluación administrativa del trabajo consiste en la reducción del tiempo entre la detección de una desviación y la implementación de las acciones que la corregirán. Es aquí donde juegan un papel fundamental los sistemas de información administrativa cuyos elementos centrales, para efectos del control, son la parametrización de las actividades y de la información, la velocidad de manejo y análisis de los datos pues de ella depende la rapidez en la corrección de los errores o fallas del sistema.

### 2.3.2 Auditoría

La auditoría consiste en el “examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados” (USAID, Casals, EAFIT, 2004, 161) de una organización, en un período determinado con el fin de emitir juicios fundados sobre el cumplimiento de los proyectos de la organización, la confiabilidad de la información financiera, y de informar sobre fraudes o errores involuntarios presentados en el período de evaluación. Este examen es regulado por las Normas Internacionales de Auditoría, las cuales proporcionan metodologías reconocidas internacionalmente como válidas.

En este sentido se reconocen varios tipos de trabajo de auditoría. Así, la auditoría financiera se encarga de evaluar y verificar la confiabilidad de la información financiera y su ajuste con las normas de contabilidad generalmente aceptadas. La auditoría operacional y administrativa verifica y recomienda acciones relacionadas con el mejoramiento de la eficiencia y productividad organizacionales. La auditoría de sistemas tiene como mira verificar la seguridad de la información y el adecuado funcionamiento de los sistemas de información que soportan las actividades organizacionales. Y la auditoría ambiental tiene como fines la verificación y examen del cumplimiento de las normas ambientales que rigen a la organización y la identificación de las

acciones de mejoramiento del uso de los recursos y la minimización de las repercusiones que la actividad organizacional pueda causar al medio ambiente.

La diferencia entre esta forma de verificación y el monitoreo consiste en que la auditoría se realiza por personas distintas a quienes realizan las actividades o tienen algún grado de responsabilidad en la ejecución. Otra diferencia importante radica en el tiempo dedicado al examen; mientras la auditoría es un proceso debidamente concebido y ejecutado de acuerdo con un plan de trabajo, el monitoreo es inherente a la actividad, lo que implica que se realiza en tiempo real.

### 3. Barreras que dificultan la comprensión del control organizacional como un sistema

---

Una vez analizada la definición de control organizacional y de la descripción de la estructura básica del mismo, pasaremos ahora a considerar los que son los principales obstáculos que impiden la concepción sistémica del control organizacional. En un artículo dedicado al control estratégico, Peter Lorange y Declan Murphy (1986), identificaron tres tipos de obstáculos: los sistémicos, los conductuales y los políticos. Aunque han pasado más de veinte años desde su publicación es pertinente mantener las distinciones propuestas por dichos autores pues, en la práctica del diseño de sistemas de control organizacional, más que haberse subsanado, este tipo de barreras se ha profundizado.

En primer lugar, pensemos la barrera denominada como *Sistémica*. Puede decirse que la característica propia de este tipo de impedimentos tiene que ver con las bases conceptuales o teóricas que sustentan el control organizacional. Así, tal como se dijo en el primer apartado, la principal barrera sistémica que enfrenta el control organizacional es la

consideración de sus elementos más que la de las relaciones entre ellos. El énfasis puesto en el diseño de la estructura del sistema de control interno a la definición e implementación de sus elementos hace que se pierda de vista su concepción sistémica, circular o cibernética.

Otra forma de comprender este tipo de obstáculos tiene que ver con la concepción tradicional del control entendido como verificación, examen o calificación de las acciones organizacionales y no como un sistema de flujos que comienza en el mismo instante en que lo hace la organización.

Por otro lado, la barrera sistémica se profundiza toda vez que seguimos concibiendo a las organizaciones como sistemas predecibles, en la práctica, y, por lo tanto, controlables en sus trayectorias, procesos, actividades o tareas y no, simplemente, en el cumplimiento de su propósito<sup>19</sup>. Esto es, cuando consideramos que el principio rector de la definición de la organización se fundamenta en la causalidad eficiente en lugar de la teleológica.

También es necesario considerar la complejidad inherente del sistema de control, toda vez que sus fronteras son cada día más difíciles de establecer con relación a otros sistemas organizacionales o administrativos y que tienen que ver con las explicaciones básicas del pensamiento administrativo, en particular con los planteamientos de Taylor (1981) y de Fayol (1981). ¿Cómo puede establecerse de manera precisa la frontera entre la *planeación* y el *control*, o entre éste y la dirección u organización del trabajo? ¿Es posible que

cuando estamos inmersos en la cotidianidad laboral, podamos clasificar nuestras actividades como administrativas o de control? Es común, entre las personas dedicadas al control, decir que éste es inherente a todas las actividades; sin embargo, al momento de diseñar y establecer las responsabilidades referentes al sistema de control la separación entre lo que se considera que es o no es perteneciente al control, dificulta dichas tareas.

Por último, el énfasis que los expertos de control le ponen al diseño cuidadoso, sistemático y detallado de las actividades, complica aun más las cosas. Esto se debe a que en un mundo complejo, interconectado e incierto, la labor de predicción del trabajo es cada vez más dificultosa; a su vez, el tamaño de las entidades, los distintos niveles de propósitos que ha de cumplir cualquier empresa, los mandatos de servicio al cliente y calidad del producto o del servicio, hacen que la labor de normalización del trabajo sea una tarea cuidadosa y, por qué no decirlo, extenuante<sup>20</sup>. Estos dos asuntos son incompatibles aunque en apariencia parezcan complementarios. La velocidad que el entorno imprime a las organizaciones para adaptarse a necesidades y requerimientos cada vez más sofisticados, impone formas de organización y de administración más ágiles, flexibles y adaptables. Esto contradice la necesidad y el deseo de predicción y control de trayectorias y reclama un mayor énfasis al control cuidadoso de propósitos y objetivos.

Sin embargo, ¿cómo hacerle frente a la máxima tradicional y corriente según la cual lo que no puede medirse, no puede controlarse?

La mención del aforismo anterior nos permite entrar en el segundo grupo de barreras: las conceptuales. Sin embargo antes de entrar en ellas nos parece conveniente observar

<sup>19</sup> Es pertinente aquí la distinción planteada por Heinz von Foerster entre máquinas triviales y máquinas no triviales y la relación con los procesos de planeación y control. A este respecto pueden consultarse dos fuentes del autor: *Sistémica Elemental* desde un punto de vista superior, publicado por el Fondo Editorial de la Universidad EAFIT en 1997 o el artículo "Principios de Autoorganización en un contexto socioadministrativo, publicado por la Universidad Nacional de Colombia en la revista Cuadernos de Economía y disponible en versión electrónica en <http://ladb.unm.edu/econ/content/cuadeco/1997/january/principios.html>

<sup>20</sup> En el texto de Rafael Echeverría, antes citado, se hace referencia a este asunto y se plantea una salida mediante la administración (y el control) basados en la confianza.

que también ellas, las barreras, son de algún modo *sistémicas*; se unen y tocan entre sí, lo que hace compleja su clasificación. Ahora bien, los impedimentos de tipo conductual a que hace referencia esta segunda clasificación se refieren a los hábitos, costumbres y formas tradicionales de abordar el problema del control organizacional. Los paradigmas organizacionales o los modelos mentales, por usar una expresión de Peter Senge, la formación profesional de los directivos, la concepción que tienen acerca del ser humano, de la organización y del trabajo, afectan de manera considerable la concepción del control como un sistema o lo que es lo mismo, la condición sistémica del control.

Merece especial mención, la máxima mencionada anteriormente. Si consideramos como verdadero el mandato según el cual lo que no se mide, no se controla, debemos enfrentar el problema de la medición y del registro de la información y, por qué no, del volumen de trabajo dedicado a estas funciones y el costo que ello conlleva para cualquier tipo de organización. Además, es preciso hacer una revisión cuidadosa de las actividades que cualquier persona realiza en la empresa o emplazamiento de trabajo para precisar qué tan cuantificable es su labor, qué tan expedita o económica es la medición de dichas actividades y qué tan predecible puede ser su trabajo. Por otro lado, a la necesidad de predicción y control verificativo que este tipo de máximas conlleva es necesario sumarle el imperativo de la flexibilidad, adaptabilidad y pertinencia de la empresa con su entorno. El uso irreflexivo de este tipo de mandatos implica, para terminar, una concepción del control como agregado de elementos, dispositivos, herramientas, alarmas, indicadores, etc., que se alejan de manera radical de su concepción sistémica.

Al introducir el tema de las barreras conceptuales, hicimos referencia al tema de los *modelos mentales*, definidos por Senge (1995, 245) como “las imágenes, supuestos e historias

que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo [...] [que] determinan lo que vemos”. En el caso del control organizacional uno de los modelos mentales más relevantes tiene que ver con el hecho de considerar el control como una operación de revisión, examen o verificación de los hechos o las actuaciones organizacionales. Esta forma de entender el control como una acción que se realiza al final de una tarea o en su desarrollo conlleva un énfasis especial en los procesos de auditoría interna y, además, hace que este asunto sea preocupación de áreas organizacionales especializadas en los controles de tipo verificativo. El que dependencias como auditoría interna, control de gestión o control interno sean las encargadas de la verificación del control no las hace ni competentes ni responsables por el sistema de control interno en su totalidad. Además, esta manera de comprender los alcances del sistema de control evita una de sus principales características: el que sea inherente o esté inmerso en todas las acciones que una organización emprende para el cumplimiento de sus propósitos.

Por último, es preciso describir el tercer tipo de barrera: la política. Tiene que ver con la capacidad de la dirección de la organización para establecer consensos entre sus distintos participantes a fin de poder encauzarla hacia el logro de sus propósitos. Como se dijo en el primer apartado, las organizaciones enfrentan una variedad de propósitos, la mayoría de veces contradictorios, que precisa de acciones de negociación y búsqueda de acuerdos.

Considerar el control como un proceso estático dentro de una organización dificulta la búsqueda del consenso y, paradójicamente, algunos procesos de cambio y transformación organizacional que si bien pueden dificultar las labores de verificación o examen permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad de la organización con su entorno.

## Conclusión

Más que una conclusión o una especie de resumen de lo que aquí se ha planteado, es pertinente abrir nuevos espacios de reflexión sobre el tema de control organizacional que si bien se han esbozado a lo largo de este artículo todavía se encuentran en un estado incipiente de estudio o de desarrollo.

Lo primero que es pertinente decir es que el tema del control organizacional, para garantizar un cierto estado de desarrollo o de evolución de acuerdo con los tiempos actuales, debería comenzar a profundizar en temas que, sólo aparentemente, le son ajenos. En particular, urge el tratamiento de tres temas: la libertad, la confianza y la velocidad. El primero es fundamental para profundizar en el asunto del autocontrol, ideal que toda organización busca alcanzar y que cada vez parece más difícil de alcanzar. Entender la libertad como autonomía y autodominio puede ser una salida interesante para este problema más sin embargo plantea retos adicionales relacionados con la ya citada frontera que es necesario exista entre la vida pública, la vida privada y más aún, la vida íntima de los individuos<sup>21</sup>.

Por su parte, profundizar en el tema de la confianza, es indispensable para diseñar sistemas de control organizacional “centrados en la persona” tal como se insiste en diversas obras dedicadas al tema. Superar la tradicional fundación del control en el miedo y la medición y trascender hacia relaciones de confianza, permitirán a las organizaciones y, por supuesto, a los sistemas de control, una

<sup>21</sup> A este respecto puede iniciarse un estudio sobre el tema en la obra ya citada de Isaiah Berlin y podrá complementarse con los planteamientos de Benjamín Constan relativos a la libertad de los antiguos y la libertad de los modernos. Además, resulta esclarecedor el tratado de Arthur Schopenhauer en “Los dos problemas fundamentales de la ética” particularmente en el primer ensayo titulado “Sobre la libertad de la voluntad humana”. Específicamente sobre el tema del autocontrol, puede consultarse “La Hermenéutica del sujeto” de Michel Foucault.

mayor adaptabilidad al permanente cambio e inestabilidad de los entornos en los que se actúa. Sin embargo, este tema tiene su contrapartida “negativa” en los problemas relativos a la seguridad y la incertidumbre que afectan no sólo a las organizaciones sino al mundo contemporáneo.<sup>22</sup>

Finalmente, el tema de la velocidad, entendida como una relación, tal como lo postula Paul Virilio, permitirá entender la importancia de este fenómeno en la creación y mantenimiento de la riqueza, propósito fundamental de las organizaciones de negocios contemporáneas y permitirá desarrollar mecanismos de normalización del trabajo que trasciendan la normalización de procesos como única salida al problema de la eficiencia y la productividad empresariales<sup>23</sup>.

En segundo lugar, es necesario insistir en la necesidad de diseñar sistemas de control que cumplan con la característica de *sistémicos*, es decir en los que se ponga más atención a la coherencia y consistencia de las relaciones entre sus elementos o componentes que en su desarrollo o normalización. Además, esta calificación implica desarrollar una habilidad o, como es común decir en la actualidad, una competencia adicional en los diseñadores y evaluadores de sistemas de control: identificar relaciones donde aparente, y sólo aparentemente, no las hay. Y pensar en forma circular abandonando la linealidad y causalidad propias del pensamiento clásico.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> A este respecto, el lector podrá basarse, además del texto ya citado de Rafael Echeverría, en la obra del profesor Humberto Maturana y del sociólogo Nicklas Luhmann de quien se recomienda su trabajo sobre la Confianza

<sup>23</sup> Se sugiere el estudio a profundidad de la obra de Paul Virilio y en especial aquella parte dedicada al tema de la velocidad en especial “La velocidad de liberación” (Manantial, Buenos Aires, 1997), “El ciber mundo, la política de lo peor” (Madrid, Cátedra, 1997) y “Un pasaje de acontecimientos” (Buenos Aires, Paidós, 1997)

<sup>24</sup> A este respecto resultan especialmente pertinentes las obras de los profesores Heinz von Foerster y Humberto Maturana, a las que ya se ha hecho referencia a lo largo de estas notas aclaratorias.



## Bibliografía

---

- Ackoff, Russell. (2004) *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa
- Bentham, Jeremy. (2005) *El panóptico*. Buenos Aires: Quadrata
- Berlin, Isaiah. (1996) *Cuatro ensayos sobre la libertad*. Madrid: Alianza Editorial
- Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission. (2005) *Control interno: Informe COSO*. Bogotá: Ecoe
- Echeverría, Rafael. (2000) *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
- Fayol, Henri. (1981) *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- Foucault, Michel. (1989) *Vigilar y Castigar*. México: Siglo XXI editores.
- López Gallego, Francisco. (1999) "Prescripciones administrativas en boga: ¿cantos de sirenas?", *Revista Universidad Eafit*. No.115. Pp.9-25.
- Lorange, Peter y Murphy, Declan. (1986) "Acerca del control estratégico", *Revista Administración de Empresas*, Año XVII, No. 193. Abril.
- Maturana Romesín, Humberto. (1995) *La realidad: objetiva o construida*. Barcelona: Anthropos
- Maturana Romesín, Humberto. (1997a) *El sentido de lo humano*. Bogotá: Tercer Mundo editores.
- Maturana Romesín, Humberto. (1997b) *Emociones y Lenguaje en educación y política*. Santiago: Dolmen.
- Maturana Romesín, Humberto. (1997) *La objetividad: un argumento para obligar*. Providencia: Dolmen
- Mintzberg, Henry. (1989) *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Ariel, Economía.
- Senge, Peter. (1995) *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica
- Taylor, F.W. (1981). *Principios de administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- USAID, CASALS y EAFIT. (2004) *Modelo de control interno para las entidades del Estado*. Bogotá: Impresol Ltda.
- Vásquez Gil, John Jairo. (1990) *Diseño de un sistema de control organizacional para una corporación. Caso específico; Grupo Corona*. Medellín: Universidad Eafit.
- Virilio, Paul. (1997a) *El ciber mundo la política de lo peor*. Madrid: Cátedra.
- Virilio, Paul. (1997b) *La velocidad de liberación*. Buenos Aires: Manantial
- Virilio, Paul. (1997c) *Un paisaje de acontecimientos*. Buenos Aires: Paidós
- Von Foerster, Heinz. (1998) *Sistémica elemental desde un punto de vista superior*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.