



# PARADIGMAS DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

**MARISOL BASABE ALDECOA\***

*Los sistemas de control han adquirido en la última década rango de herramienta estratégica para la gestión. Apoyándose en este cometido y estudiando el entorno competitivo actual este artículo ofrece un esquema conceptual desde el que plantear el diseño más apropiado para los sistemas de control.*

***Palabras clave:** sistemas de control, eficacia, eficiencia y eficiencia futura.*

---

---

## I. PROBLEMAS FUNDAMENTALES EN EL DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL

EL ESTUDIO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL en las organizaciones se remonta a principios del siglo XX, reconociéndose como primera obra íntegra dedicada a este tema la de Emerson<sup>1</sup>. La falta de un cuerpo de conocimiento compacto explica la cantidad y variedad de definiciones propuestas en la época, que han sido motivo de estudio y clasificación por numerosos autores<sup>2</sup>. No fue hasta los años setenta, con la obra de Reeves y Woodward<sup>3</sup>, cuando se alcanzó unidad en la idea de sistemas de control. La propuesta de estos autores consistía en la des-

*\* Marisol Basabe Aldecoa es profesora de Planificación y Análisis de Empresa y Fundamentos de Producción, Organización, Finanzas y Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra (mbasabe@unav.es). La autora agradece especialmente al profesor Josep María Rosanas la dirección y supervisión de esta investigación.*



IO descripción del proceso de control en dos tiempos: en un primer momento se reconocía un tiempo para la dirección y, en un segundo tiempo, se pasaba al proceso de evaluación. Esta concepción del control ha llegado hasta nuestros días y, de hecho, fue retomada por Otley y Merchant<sup>4</sup> en 1998. Estos autores adoptaron el mismo esquema, aunque introduciendo su propia nomenclatura: evaluación y regulación. Hasta aquí se constata el consenso existente en el funcionamiento de los sistemas de control, en el que se reconoce un papel de gestión relevante en la supervisión y corrección de las actuaciones que se desarrollan en la organización. La clasificación más obvia de los sistemas de control es aquella en la que se identifican máquinas y personas como objetos de control, ya que la diversa naturaleza de ambas realidades a controlar exige esfuerzos distintos tanto de dirección como de evaluación.

En cuanto a las máquinas, el diseño de un sistema que permita mantener la gestión bajo control resulta conceptualmente sencillo. El diseño del sistema de control que se requiere bajo estas circunstancias responde al ejemplo, clásico en Teoría de control, del funcionamiento de un termostato. La razón por la que el control de máquinas no sólo admite sino que exige simplicidad radica en el hecho de que éstas son sistemas cerrados y estables, de comportamiento cierto, es decir, se conoce con exactitud la cantidad de *input* que se debe sacrificar para el logro de un *output* concreto. Por tanto, podemos afirmar que se conocen con certeza los *inputs* que se consumen, las acciones que se realizan y los resultados que se obtienen (*outputs*). Este conjunto de características de las máquinas y su funcionamiento puede recogerse bajo el concepto de certidumbre. Las relaciones, acciones y resultados, cuando se trata de máquinas, son ciertos. Por esta razón, es evidente que el diseño e implantación del sistema de control es relativamente sencillo y, además, que garantiza resultados muy satisfactorios. Tanto la definición de objetivos, dados por los estándares de funcionamiento de las máquinas, como la evaluación de los resultados, obtenidos por comparación con los objetivos, describen el sistema de control necesario cuando se trata de máquinas.

En relación con las personas no resulta tan obvio cómo alcanzar el objetivo de control. Las personas no comparten con las má-



ninguna de las características que hacen que éstas requieran sistemas de control de sencillo diseño. Como plantean Anthony y Govindarajan: "Las diferencias más importantes son las siguientes: (1) el estándar no es dado, (2) el control de gestión no es automático, (3) se requiere la coordinación entre individuos, (4) la conexión entre lo que necesita el observador para la acción y el comportamiento requerido para obtener tal acción no es evidente y (5) parte del control es auto-control"<sup>5</sup>. Estas diferencias, evidentes en la consideración de las personas como elemento a controlar, pueden resumirse en la aceptación de la incertidumbre en su comportamiento. Éste es el problema básico en la consideración de las personas: la dificultad que atañe al estudio, dirección y evaluación del papel que desempeñan dentro de la organización; el hecho de que su comportamiento no se pueda estandarizar o formalizar o de que, dados los *inputs* necesarios, el comportamiento humano se distingue del meramente mecánico porque pasa por un proceso de decisión personal de la actuación<sup>6</sup>.

Al describir las características humanas que originan esta incertidumbre, presentaremos sólo las más básicas: la libertad y los motivos personales. Que la persona sea libre supone su capacidad de decisión, de elección ante alternativas. Trasladando este problema a la terminología empleada en la definición de incertidumbre, supone la aceptación del hecho de que la consideración de los *inputs* no permite la previsión a ciencia cierta de los *outputs* resultantes. Dicho de otro modo, la actuación de las personas pasa por la decisión personal de actuar<sup>7</sup>. Pero, además, si avanzamos en esta línea, la decisión personal depende y se fundamenta en la estructura motivacional de cada persona. Si la libertad supone la capacidad de decidir, la estructura motivacional describe los criterios personales ante la decisión. Se asume, por tanto, que cada persona, dado el *input* para la decisión -bien sea la información, formación o involucración que corresponda a cada uno-, desde su libertad y, en función de su estructura motivacional, decidirá en qué sentido orienta su actuación. En las líneas que siguen y, en relación con la estructura motivacional del individuo, tomaremos como esquema de referencia el planteado por Pérez López<sup>8</sup>, quien clasifica la motivación en intrínseca, extrínseca y trascendente.



## II. NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES: FLEXIBILIDAD, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

PUESTO QUE LOS SISTEMAS DE CONTROL deben diseñarse de acuerdo con las necesidades de gestión de la organización, se plantea una breve revisión de estas condiciones actuales.

En relación con el entorno económico, se asume que las causas que han provocado los cambios actuales son variadas y complejas, pero si se trata de discernir alguna de las más influyentes, debe reconocerse que las tecnologías de la información (TI) ocupan un lugar destacado. Como describe la OCDE en su informe de política industrial y negocios correspondiente al año 2000, las TI no son la única área en la que se están realizando avances significativos, aunque sí parece ser una de las que requiere especial atención, a la luz del papel clave que desarrolla en la dirección del cambio estructural y en el crecimiento de los negocios y la industria.

Las consecuencias fundamentales que provocan las TI en relación con la gestión pueden resumirse en dos: en primer lugar, las TI, en sí mismas, configuran una nueva infraestructura al servicio de la organización<sup>9</sup>. La red de comunicación que se extiende desde el ámbito más local hasta el entorno más global configura la infraestructura, el pilar fundamental de las novedades que el mundo empresarial ofrece actualmente. En segundo lugar, y como consecuencia de la aplicación de estas TI, se logra la superación de lo que hasta hace poco se consideraba la limitación natural de la información. Esta limitación consistía en el *trade off* entre riqueza de la información y alcance de la misma. Evans y Wuster<sup>10</sup> explican cómo las TI permiten superarla. Riqueza y alcance dejan de considerarse características correlacionadas. Las nuevas oportunidades que la superación de esta limitación permite han permitido que la información llegue a considerarse como un recurso generador de valor.

Conocidas las oportunidades que ofrece el entorno, el siguiente tema a tratar se centrará en el planteamiento mismo de la filosofía de gestión. Es un hecho que el enfoque de la gestión tal y como se planteaba desde la filosofía de Estrategia-Estructura-Sistemas



comenzó a presentar incompatibilidades en los años 80 o, mejor dicho, debilidades. Compañías tan prestigiosas como *GM* o *IBM* en Estados Unidos, *Philips* y *Daimler-Benz* en Europa o *Matsushita* y *Hitachi* en Japón, pioneras en algunos casos en la implantación de esa filosofía, se encontraron con problemas graves de gestión. Las causas más relevantes que justifican esa falta de adecuación son el cambio tecnológico, el competitivo y el de mercado. Como describen Ghoshal y Bartlett<sup>11</sup>, la demanda fuertemente cambiante en un entorno de actuación cada vez más complejo creó una urgente necesidad de un paradigma organizacional nuevo y de modelos de gestión innovadores.

El ámbito y el ambiente idóneo para la innovación huyen de tareas altamente estandarizadas y formalizadas, exigiendo fundamentalmente flexibilidad. La evolución que transforma la filosofía de gestión se entiende considerando estas nuevas exigencias e inquietudes, de la misma forma que éstas justifican cómo la evolución fluye desde la idea de flexibilización.

La flexibilización de la estrategia da paso a la enunciación de propósitos. La búsqueda constante de innovación hace necesaria la comunión de toda la organización en un proyecto común. En este sentido, el propósito tiene un carácter inspiracional, que abarca tanto las directrices que aporta la estrategia planeada como el rumbo que las exigencias del mercado marcan respecto a esa estrategia emergente.

En relación con la estructura, su flexibilización provoca que se evolucione hacia la organización del trabajo por procesos. La nueva disposición de las tareas responde a la búsqueda de una mayor creación de valor. En este sentido, se produce la redefinición de la relación tanto entre tareas como entre los empleados, así como la definición misma del papel de cada uno de ellos en la organización.

Finalmente, la flexibilización de los sistemas establece como elemento central de la gestión a las personas. Si bien los sistemas formales son la herramienta adecuada para operativizar la gestión del día a día en la filosofía de gestión Estrategia-Estructura-Sistemas, en un escenario presidido por un propósito, y ante una organización del trabajo orientada a la innovación, difícilmente los



sistemas formales serán el camino a seguir. Las nuevas condiciones hacen necesario situar como elemento fundamental de la filosofía de gestión a las propias personas. Los componentes de la organización son los únicos capaces de operativizar este planteamiento de la gestión, los únicos capaces de crear, es decir, de innovar.

De hecho, los directivos que se enfrentan a problemas de gestión bajo este planteamiento obsoleto perciben que parte de la solución a sus problemas reside ya en sus compañías. Como afirmaba Jack Welch cuando era Director General de *General Electric*: “El talento de nuestra gente está altamente subestimado y sus capacidades infrautilizadas. Nuestra mayor tarea es la de redefinir nuestras relaciones con nuestros empleados. El objetivo es construir un lugar donde la gente tenga la libertad de ser creativa, donde ellos tengan un sentimiento real de realización, un lugar que saque lo mejor de cada uno”.

Por tanto, los cambios en el ámbito de la gestión giran en torno a la flexibilización en pro de la innovación y, como consecuencia, plantean una evolución de la filosofía de gestión, que se vertebra a través de Propósitos-Procesos-Personas.

En este nuevo contexto, es preciso aportar otras directrices fundamentales para el diseño de los sistemas de control existentes, que abarquen las necesidades de las organizaciones actuales. Dada la diversidad organizacional se requiere un esquema conceptual que englobe las organizaciones en función de variables determinante-mente relacionadas con el planteamiento del control. Con este fin, la representación se diseña en función del planteamiento competitivo de las organizaciones. Este planteamiento determinará cuáles son los objetivos organizacionales diferenciales en cada caso.

### III. VENTAJA COMPETITIVA Y PARADIGMAS DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

**C**UANDO SE PLANTEA la idoneidad de un sistema de control para una organización, lo más importante es considerar cómo puede apoyar al logro de los objetivos del negocio, es decir, a su éxito. Los sistemas de control se diseñan, se

Se implantan y se utilizan para gestionar negocios: su existencia debe estar al servicio de la buena marcha de las empresas. Los sistemas de control dejan así de ser tan sólo indicadores para convertirse en herramientas centrales de la gestión<sup>12</sup>.

Puesto que el área de estudio de este trabajo es el control, tan sólo se planteará la diversidad organizacional del mercado, clasificando las organizaciones en tres categorías. A la hora de agrupar las organizaciones en función de las variables que determinan la necesidad de un determinado tipo de control, se considerarán más relevantes aquellas que determinen su ventaja competitiva, es decir, se planteará qué elementos crean valor en esa organización concreta. El objetivo de diseñar sistemas de control “personalizados” para cada entidad persigue que las organizaciones optimicen su gestión; por tanto, las organizaciones se clasifican en función de su ventaja competitiva, es decir, de la forma en que generan valor. Los sistemas de control adecuados serán los que respondan a las características de ese elemento generador de valor y a los objetivos concretos que la organización dicte. Se denomina perspectiva competitiva al papel de cada organización en el mercado, en función del elemento a través del cual genera valor.

Partiendo, por tanto, de las características distintivas de cada perspectiva competitiva, será preciso considerar los objetivos organizacionales propios de cada una y de qué forma la organización ejerce el poder necesario para su logro. Al hacer referencia al poder consideremos que, como explica Pérez López, éste consiste en: “la capacidad de la organización de premiar o castigar la realización de acciones concretas de sus partícipes y la capacidad de influir en los comportamientos de las personas, la capacidad de influir en cada uno de los distintos tipos de motivos, que son los que, en definitiva, determinan dichos comportamientos”<sup>13</sup>. Esta concepción del poder resulta extrapolable a distintos conceptos organizacionales y consideraciones de las personas, así como a los motivos que les llevan a actuar en uno u otro sentido. A continuación se describen las características fundamentales de cada perspectiva, de forma que pueda reconocerse el sistema de control a implantar, con unos objetivos, un poder a ejercer por parte de la organización y unos empleados a los que motivar en distintas di-



reciones. Las perspectivas consideradas son tres: eficacia, eficiencia y eficiencia futura.

1. Fundamentos para el control de la eficacia: si bien la rentabilidad es un objetivo de todo negocio, en la perspectiva competitiva de la eficacia éste es el único que interesa para diagnosticar la evolución de la organización. La piedra de toque de esta perspectiva “está en el trabajo profundo que [las organizaciones] realizan para explotar el diseño y operación de los sistemas formales, y en su análisis de la relación de estos sistemas con la eficacia de la organización”<sup>14</sup>. De esto se deriva el alto grado de formalización de sus actividades. La selección de objetivos de eficacia exige definir las tareas altamente formalizadas en las que el papel del empleado se reduce a la realización de las actividades descritas.

Este planteamiento, tanto de los objetivos como de las tareas, supone para la organización gestionar un grado mínimo de incertidumbre en el comportamiento de las personas. El trabajo que éstas deben desarrollar en la organización consiste en una serie de actividades altamente formalizadas y pre-establecidas, en las que se establecen unos niveles de productividad medios. Como explica Harold Geneen<sup>15</sup>, las actividades que desarrollan las personas en estas organizaciones son “tan predecibles y controlables como los activos de capital de los que se responsabilizan”. A este tipo de empleado es al que en la literatura de organización se le denomina *organizational man*. Se considera a la persona como si estuviera “desposeída de individualidad e iniciativa”<sup>16</sup>.

En definitiva, Ghoshal y Bartlett sostienen que, en este marco, el *rol* crítico del manager es la motivación y el control de los trabajadores en su trabajo, asegurando la coordinación entre actividades muy especializadas<sup>17</sup>. Sus funciones son, por tanto, asegurarse de que cada empleado recibe las instrucciones sobre cómo se realiza su tarea de la forma más eficaz posible, diseñar un sistema de incentivos que motive a responder a los objetivos marcados y controlar que así suceda. Todo este proceso es un medio para la obtención del mejor resultado posible para la organización.

Una vez descrito el planteamiento de la organización, el siguiente paso será considerar el diseño del sistema de control adecuado para este tipo de entidades. Se plantea el tema desde el



punto de vista de la organización para, a continuación, analizarlo desde la perspectiva del empleado. La organización tiene un objetivo claro: la eficacia, que se traduce en la realización cabal de cada una de las tareas que contenga el proceso interno. De esta forma, el objetivo asignado a cada empleado consiste en la realización puntual de las tareas bajo su responsabilidad, en las que previamente ha sido aleccionado adecuadamente. Determinado el objetivo individual, el siguiente paso en el diseño del sistema de control consistirá en la definición de incentivos. Si se plantea el diseño de los incentivos desde el punto de vista de la organización, éste resulta de un cálculo sencillo. El resultado que la organización obtiene de la gestión en un periodo concreto se calcula como la sustracción de las retribuciones que se dan a los empleados de las contribuciones que éstos hacen a la organización. Tanto las contribuciones como las retribuciones, tal y como se entienden bajo esta perspectiva competitiva, se expresan en dinero. Por tanto, el incentivo resultante del análisis organizacional básico consiste en una cantidad de dinero que no exceda en ningún caso al valor generado por cada empleado. Este planteamiento responde al tipo de poder propio del plano de la eficacia, al que se denomina poder coactivo<sup>18</sup>.

Desde el punto de vista de las personas empleadas en estas organizaciones surge el plano motivacional. Las personas evalúan su empleo en función de los objetivos que se les imponen y de sus implicaciones motivacionales. Las decisiones personales que versan sobre eficacia se toman a partir de motivos únicamente extrínsecos. Por tanto, el diseño del sistema de control debe buscar la congruencia en el plano extrínseco, que es en el que tan sólo se evalúan los resultados en función de la eficacia. La satisfacción de motivos extrínsecos procede de realidades externas a las personas, y la más evidente es el dinero. Por ello, resulta congruente el ejercicio del poder coactivo sobre los empleados, que deberán de responder a objetivos de eficacia y serán recompensados o remunerados económicamente por su trabajo.

2. Fundamentos para el control de la eficiencia: el hecho de que se plantee una perspectiva competitiva distinta se debe a que la eficacia resulta insuficiente para determinados negocios. Si bien es cierto que los objetivos de eficacia se exigen en todo tipo de or-

organizaciones, es decir, la rentabilidad es básica en toda inversión, también lo es que existen entidades cuyo elemento generador de valor no radica únicamente en la eficacia de la producción. Se trata de organizaciones y actividades que requieren aprendizaje o conocimiento como elementos generadores de valor. La realización eficaz de las actividades conocidas no es suficiente, y la generación de valor radica en la eficiencia, en el cómo se realizan las actividades, entendiendo que este cómo es el aprendizaje o conocimiento que se puede generar sobre los productos y tareas de la organización. La idea de que las ventajas competitivas de la empresa se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear. Por tanto, se trata de organizaciones que requieren la mejora y el aprendizaje de sus empleados, lo que revierte en aprendizaje organizacional y, finalmente, en innovación, que son los elementos que generan valor.

Las organizaciones eficientes prestan atención no sólo al sistema técnico, sino también a su dimensión social. Por ello, reconocen la coexistencia de sistemas formales e informales, o espontáneos<sup>19</sup>. Asumen que en la organización coexisten situaciones cibernéticas y situaciones políticas<sup>20</sup>. Los objetivos que se marcan las organizaciones bajo esta perspectiva competitiva son dos: eficacia y eficiencia. La convivencia de estos dos objetivos puede explicarse desde la perspectiva de Pérez López, quien los plantea en términos de eficacia y atractividad: “el objetivo organizacional determina todo lo que se hace en la organización. La acción organizacional debe ser por una parte eficaz: ha de conseguir del entorno externo un fondo de incentivos necesario para motivar a las personas, pero por otra parte la organización tiene que ser atractiva, ha de conseguir cierto grado de aceptabilidad por parte del entorno interno”<sup>21</sup>. Pérez López afirma que el empleado debe escoger aquella organización que le resulte atractiva, que le suponga algo más que la mera retribución a cambio de la realización efectiva de las actuaciones previstas. En otros términos, “la piedra de toque está en ese doble objetivo (...): la eficacia organizacional y el logro de los objetivos personales”<sup>22</sup>. Este planteamiento pone de manifiesto que el objetivo de la eficacia supone considerar una nueva dimensión del comportamiento de las personas en la orga-



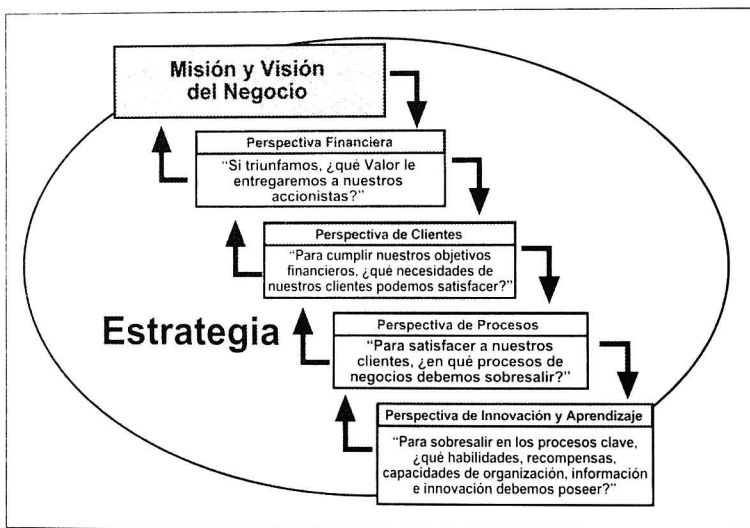
organización. Además de las acciones humanas también se organizan las decisiones, dicho en otros términos, dentro de la organización se reconoce como necesario que las personas ejerciten tanto su capacidad de realizar operaciones físicas como también sus propios procesos de aprendizaje y crecimiento. Esto no supone que se niegue la capacidad de aprendizaje de las personas bajo la perspectiva de la eficacia, sino que, ante esas necesidades organizacionales, ésta es una cualidad humana no necesaria. En cambio, el hecho de que en determinadas empresas el elemento generador de valor se haya trasladado al aprendizaje o conocimiento requiere tratar con esta nueva dimensión de las personas.

Inmediatamente surge la necesidad de plantearse cuál es el diseño de los sistemas de control más adecuado para las organizaciones pertenecientes a la perspectiva competitiva de la eficiencia. Se espera en ellas que los empleados aprendan y compartan este conocimiento. Por su parte, del sistema de control se espera que refleje en los objetivos individuales que se asignan a cada empleado este objetivo de aprendizaje individual y organizacional.

En cuanto al sistema de incentivos, no debe perderse el objetivo del diseño de los sistemas de control: la búsqueda de la congruencia. "La tarea esencial de la gestión es acordar las condiciones organizacionales y los métodos operacionales que favorezcan que las personas alcancen sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales"<sup>23</sup>. Así es como McGregor define la congruencia, considerando este nuevo papel de las personas en la organización. La satisfacción de los empleados remite de nuevo al nivel motivacional. Lo que queda patente es el hecho de que la consideración de la satisfacción de los objetivos personales, en una organización que se mueve por criterios de eficacia, hace referencia a un nivel motivacional individual de tipo intrínseco. Esta satisfacción de motivos intrínsecos refleja la ponderación por parte del empleado de las tareas que se le asignan en cuanto que éstas favorecen su desarrollo personal, su aprendizaje individual. Esta realidad debe reflejarse en la definición de los incentivos. Tanto las estructuras como los sistemas de incentivos deben ser capaces de favorecer el flujo de conocimiento dentro y fuera de la organización, así como de facilitar que las personas que posean esos conocimientos estén dispuestas a compartirlos

ción otras. El empleado debe recibir ofertas de formación por parte de la organización, así como de desarrollo de proyectos importantes. De esta forma, la generación de valor para la organización, con una mejora e innovación constantes, se traducirá en conocimiento creciente para los empleados, es decir, en la satisfacción de sus motivos intrínsecos.

En la literatura de control más reciente se proponen modelos que consideran estas necesidades como propias de las organizaciones de la denominada era del conocimiento o era de la información. Uno de los modelos más revolucionarios es el propuesto por Kaplan y Norton<sup>14</sup>: el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*).



Este modelo de control supone una salida a la crisis de la contabilidad de gestión y del control en general vivida a finales del siglo XX, así como dos logros importantes para la organización en la línea de la eficiencia. En primer lugar, como herramienta para la gestión de la estrategia, constituye una fuente de auto-aprendizaje en su funcionamiento. En segundo lugar, la perspectiva de formación y crecimiento de los empleados promueve el aprendizaje individual de todos ellos en relación con sus tareas y en pro de una gestión más eficaz y eficiente de la estrategia. Kaplan y Norton definen así



un modelo de control acorde con lo que en este trabajo se ha denominado eficacia y eficiencia. La generación de aprendizaje organizacional continuo es, en este caso, la fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, en cuanto que asegura que la estrategia empleada será la adecuada y estará ajustada tanto a las necesidades internas como al entorno de la organización. Si este análisis se remite al aspecto personal, la involucración motivacional que Kaplan y Norton consideran implícitamente alcanza un nivel intrínseco, puesto que se ofrece al personal una formación importante, pero además se motiva la generación de aprendizaje tanto individual como organizacional, aunque estos autores no analizan este tema en concreto. Por tanto, el modelo del *Balanced Scorecard* capta conceptualmente en su diseño la esencia de los fundamentos para el control de la eficiencia.

Podemos concluir que el diseño de sistemas de control en organizaciones que generan valor a través del conocimiento requiere empleados dispuestos a formar parte de la organización a cambio de aprender y generar conocimiento, aparte de la remuneración económica que se les asigne por la eficacia de sus actuaciones. En cuanto a los objetivos que persigue la organización, a ésta le interesa que sus empleados aprendan, de modo que generen más valor, lo que hace referencia al planteamiento organizacional del diseño de incentivos de Pérez López, es decir, a que la organización trata de resultar atractiva para el empleado ante estas nuevas condiciones.

3. Fundamentos para el control de la eficiencia futura: el planteamiento de una tercera perspectiva competitiva se debe a que existe otro conjunto de negocios cuyo elemento fundamental generador de valor no es en última instancia la eficiencia ni el conocimiento acumulado a lo largo del tiempo. Se trata de organizaciones cuyo elemento diferencial, el rasgo fundamental en la generación de valor, radica en las personas concretas que trabajan en ellas; en otros términos, la necesidad eminente de este tipo de organizaciones se debe al compromiso que las personas que las componen suscriben, asegurando de este modo la permanencia de la plantilla. A este criterio de generación de valor se le denomina eficiencia futura.

Esta necesidad de retención de personas concretas puede deberse a distintos motivos. Se puede tratar de un problema de seguridad

interna de la compañía, puede deberse a la relación de confianza personal con los clientes o a una cuestión de excelencia o pericia personal. Las organizaciones que responden a este perfil son aquellas en las que, por ejemplo, se funciona con gestores personales, como en el sector financiero. Los clientes confían en la persona concreta que gestiona su patrimonio, identificando la imagen de la compañía con la satisfacción que la interacción con su gestor personal concreto les supone. Otro ejemplo en el que el cliente identifica a la organización con una persona concreta podría ser el de las agencias de publicidad. En este caso, son la calidad del trabajo, su originalidad, la aproximación a su filosofía de negocio o al objetivo concreto de la campaña algunos de los factores que influyen en la evaluación del grupo de creativos que la ha llevado a cabo. Otro motivo por el que las organizaciones pueden perseguir el objetivo de permanencia es el de la seguridad interna: ejemplos claros son las agencias de seguridad e inteligencia como el FBI, la NASA o, por qué no, la mafia. Para este tipo de organizaciones hacer frente a la pérdida de alguno de sus empleados supone enfrentarse a una situación altamente incierta.

Cuando se plantea un objetivo en términos de generación de compromiso, lo que se pretende es que las personas que pertenecen a la organización permanezcan en ella con un beneficio que se mantenga en el tiempo para las dos partes: organización y partícipe. Esto supondrá que se plantee un vínculo entre ambos protagonistas en nuevos términos. Si el planteamiento del objetivo de eficacia aseguraba la generación de conocimiento organizacional, también es cierto que en ningún momento se afirmó que asegurase la retención en el largo plazo de los empleados; esto puede suceder o no. Este hecho exige que al concebir la organización se consideren las necesidades de las personas de una forma más profunda que desde el aprendizaje, o sea, desde la perspectiva competitiva de la eficiencia. Como afirma Pérez López: “que la organización ha de darle sentido al trabajo de un obrero que trabaje allí (...) no es utópico, simplemente difícil”; esto, al mismo tiempo, es “algo hacia donde vale la pena moverse, aunque nunca se llegue al límite perfecto. Lo que sí es utópico es pretender que una empresa le dé sentido no al trabajo, sino a la vida de ese empleado”<sup>25</sup>. Bartlett y Ghoshal defienden esa pretensión de dar sentido a la vida de los empleados: “Instituciones

como la Iglesia, comunidades o incluso la familia, que proveen al individuo de identidad, afiliación y apoyo están erosionándose. El lugar de trabajo se está convirtiendo en medio principal para el desarrollo personal. Los directivos necesitan reconocer y responder a esta realidad: que sus empleados no sólo quieren trabajar para una compañía, sino que quieren pertenecer a una organización; más que darles trabajo, las compañías deben ayudar a dar sentido a las vidas de las personas que en ellas trabajan<sup>26</sup>. Realmente puede resultar un tanto pretencioso marcarse estos objetivos desde las organizaciones pero, además, se trata de una actividad de difusa consistencia con los objetivos para los que éstas se fundan. En este sentido, la de Welch es una postura más realista: “Los empleos en *GE* son los mejores en el mundo y la gente está deseando competir. Tenemos la mejor formación y recursos y el entorno está para ofrecer oportunidades tanto a nivel de crecimiento profesional como personal<sup>27</sup>”.

Centrando estas ideas desde la perspectiva de la eficiencia futura, se aspira a lo que afirman Ghoshal y Bartlett<sup>28</sup>: al hecho de que los empleados quieran pertenecer a una organización. Ésa será una de las diferencias fundamentales de esta perspectiva competitiva: una nueva relación empleado-organización en la que se busque también el compromiso. Por compromiso con la organización se entiende un tipo de vínculo, de lealtad o de identificación que supone, por lo general, una mayor estabilidad de la persona, ya que está fundamentalmente asentado en el deseo de pertenecer por motivos trascendentes<sup>29</sup>. Para entender la mayor estabilidad que esto supone deben considerarse dos cuestiones:

- En primer lugar, la comparación con otro tipo de vínculos: el vínculo propio de la perspectiva competitiva de la eficacia se denomina contractual. La relación o vínculo entre persona y organización se basa en el intercambio de esfuerzo por dinero. La inestabilidad de este tipo de relación procede del mercado. Cualquier oferta que supere la proporción salario-esfuerzo prevista en el contrato supondrá la pérdida de empleados. Cuando se trata de la perspectiva competitiva de la eficiencia, el vínculo profesional o técnico que se genera asegura una mayor estabilidad, puesto que el desarrollo de habilidades y capacidades retiene a los empleados, pero no para siempre. Si bien es cierto que existe la posibilidad de abandono de la organización, también es verdad que ésta es previsible. La falta de





nuevos retos, o monotonía, es el desencadenante más habitual de este tipo de abandonos. El nuevo tipo de vínculo propio de este paradigma, descrito en términos de pertenencia y compromiso, incrementa por sí mismo las probabilidades de retención o estabilidad de los empleados a largo plazo.

- En segundo lugar, hay que tener en cuenta las características propias de este tipo de vínculo. La calidad motivacional que supone la decisión de pertenecer a una organización concreta basándose en motivos trascendentes es la más alta alcanzable, dado que se decide en función del "otro". En el tipo de relación que aquí se trata, organización-empleado, el hecho de que se actúe en función de estos motivos supone alcanzar un grado de identificación muy alto entre los intereses organizacionales y los individuales. A lo que todo este esquema de la perspectiva competitiva de eficiencia futura aboca es a una necesidad imperiosa de generación de confianza en la organización, entendiéndolo por confianza "la voluntad de ser vulnerable a las acciones de otro, apoyada en la expectativa de que el otro llevará a cabo una acción importante para nosotros, independientemente de nuestra capacidad de controlarle"<sup>30</sup>. Esto supone una relación de igualdad entre organización y empleados, que se refleja en un compromiso mutuo.

A esa relación de compromiso Argyris y Schön la denominan compromiso interno<sup>31</sup>, caracterizado por el hecho de que las personas tienen la propiedad de las situaciones y actúan como sus dueños. Esta idea coincide conceptualmente con una de las propuestas de Simon<sup>32</sup> sobre las formas de influir en el comportamiento de las personas, que consiste en generar en el partícipe un estado mental que le lleve a tomar decisiones ventajosas para la organización a través de la inculcación de la lealtad. Se trata, por tanto, de un tipo de vínculo que supone un nuevo reto para los sistemas de control. Si bien es cierto que la búsqueda de congruencia de intereses entre los empleados y la organización, ante una situación estable, parece más sencilla, o incluso obvia, es algo que igualmente debemos controlar.

En un planteamiento competitivo según las coordenadas de la eficiencia futura, no han de olvidarse las medidas de eficacia y eficiencia. No debe verse en ello una contradicción con la relevancia de la confianza y el compromiso, fundamentales en esta perspectiva. Al



igual que en los planteamientos anteriores, también son necesarias la definición de objetivos y la evaluación de la gestión. Esto exige un esfuerzo adicional en el diseño de los sistemas de control y, en concreto en la selección de los indicadores pertinentes.

Actualmente existe algún intento en este sentido en la literatura de control, y se supera el planteamiento inicial del modelo presentado de cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*). Al comprender las razones que justifican el objetivo de permanencia de los empleados en este tipo de organización y el logro de ese estado a través del compromiso, se comprueba la diferencia con el mero hecho de retener empleados, tal y como se utiliza por ejemplo en el *Balanced Scorecard*. “La retención de los empleados representa fielmente el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio”<sup>33</sup>. Es cierto que el *Balanced Scorecard* también puede plantearse para la evaluación de la gestión de una estrategia de inculcación de compromiso, lo cual es totalmente distinto a que el modelo de control en sí sea capaz de generar ese tipo de vínculos.

Un modelo de control que contiene esta perspectiva de generación de valores y creencias es el de palancas de control (*levers of control*), propuesto por Simons<sup>34</sup>:





El modelo de palancas de control contiene en su planteamiento conceptual una vertiente denominada sistemas de creencias (*belief systems*). En ella se reconoce la necesidad de inculcar los valores organizacionales en el personal, en un intento por generar una comunión de criterios en su funcionamiento. La inclusión de este modelo dentro de la perspectiva competitiva de la eficiencia futura se debe al hecho de que el planteamiento del sistema de control considera dentro de sus objetivos y tareas la transmisión de valores. Ésta tiene como propósito fundamental “inspirar y guiar la investigación de la organización. Cuando surgen problemas en la estrategia implementada, el sistema de creencias ayuda a los participantes a determinar el tipo de problemas a tratar y las soluciones a buscar. Es más, en ausencia de problemas, los sistemas de creencias motivan a los individuos en la búsqueda de nuevas formas de generación de valor”<sup>35</sup>. Por tanto, el sistema de creencias del modelo de Simons busca inculcar los valores organizacionales de forma inspiracional en las personas que conforman la organización. Aunque no se trata directamente el tema del compromiso, sí es cierto que el modelo en sí es una herramienta para la comunicación de valores, el punto de partida para la generación del tipo de relación propio de esta perspectiva competitiva. Por otra parte, la selección de los valores organizacionales a comunicar determinará el tipo de organización y las relaciones internas que se generen. Por eso, el modelo de palancas de control de Simons no asegura el compromiso tal y como se ha planteado en este artículo, pero debe reconocerse el valor de su aportación a los sistemas de control, en la medida en que introduce la transmisión de valores en su diseño.

Además, el papel de los directivos también cambia en este tipo de organizaciones: se les exige que motiven a los empleados y les dirijan hacia una relación de compromiso con la organización. La forma más eficiente de plantear este tema es la ejemplaridad. “El único modo efectivo de comunicar un valor es actuando acorde con él e incentivando al resto para que hagan lo mismo”<sup>36</sup>. Simons<sup>37</sup>, por su parte, sostiene que si los empleados perciben en la actuación de los directivos que viven estos valores, los considerarán enraizados en la organización. En caso contrario, se corre el riesgo de caer en el cinismo. La diferencia está en entender la

ejemplaridad como algo de moda o como un documento vivo que guía comportamientos y que sirve de sistema de control. El perfil del directivo que se describe tiene un componente de líder.

Así, mientras en las perspectivas de la eficacia y la eficiencia se estudiaba el tipo de tareas de los empleados, bajo esta perspectiva de la eficiencia futura lo que diferencia a los empleados es sobre todo la actitud y la relación que se crea con la organización. “El pegamento que mantiene unida la organización es la empatía, la confianza, el aprendizaje y la lealtad”<sup>18</sup>. Al plantear el diseño del sistema de control deberán considerarse todas las realidades propias de esta perspectiva.

Desde el punto de vista del empleado, este tipo de organizaciones implica la estructura motivacional completa del individuo. Si la eficacia apela a la motivación extrínseca y la eficiencia lo hace a la motivación intrínseca, el nuevo objetivo organizacional apela a la motivación trascendente. Sólo si se considera el nivel motivacional trascendente podrá obtenerse de los empleados el tipo de compromiso que la organización demanda. La motivación trascendente tiene dos características que son fundamentales en este punto: en cuanto al objeto de su preocupación, se trata del “otro”. Las personas, al actuar por motivos trascendentes, evalúan las repercusiones de sus actuaciones en la otra parte, no en sí mismas. En relación con el planteamiento, este tipo de motivos exigen una madurez tal que la evaluación de las necesidades a las que se debe responder se realiza en función de la necesidad real a la que responden, y no en función de la necesidad actual. El hecho de que los empleados de la organización actúen movidos por motivaciones trascendentes responde a las exigencias de los objetivos de eficiencia futura. Como explica Vélaz: “es natural que al que gobierna le interese que los demás obren por motivos trascendentes. El primer paso para lograrlo es la ejemplaridad: ha de ser el directivo el primero que actúe según los dictados de la motivación racional por motivos trascendentes. No ha de olvidarse la fuerte impronta del aprendizaje por observación del comportamiento de otros o aprendizaje vicario, que ha sido confirmado experimentalmente, tanto con niños como con adultos”<sup>19</sup>.



### III. CONCLUSIONES

EL PAPEL MISMO de los sistemas de control en la gestión ha experimentado un giro radical. Simons<sup>40</sup> lo plantea así al explicar cómo se ha superado el concepto de control propuesto por Anthony, para quien el objetivo de los sistemas de control era asegurar que cumplía con la estrategia. Para Simons se trata de entender que los directivos usan los sistemas formales para guiar la emergencia de nuevas estrategias y para asegurar ventajas competitivas sostenibles. Puede tomarse como ejemplo el modelo de control propuesto por Kaplan y Norton, que “las empresas innovadores están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”<sup>41</sup>. Por tanto, está surgiendo un nuevo papel de los sistemas de control en la organización: los sistemas deben aceptar el reto de asegurar ventajas competitivas sostenibles desde la gestión misma de la estrategia, lo que actualmente supone gestionar necesidades organizacionales de flexibilidad, creatividad e innovación.

En este artículo hemos tratado de exponer los puntos relevantes en el diseño de sistemas de control adecuados para las necesidades de las organizaciones actuales. Hemos descrito los temas fundamentales a observar para el diseño de los mismos y, lo que es más novedoso, presentamos un esquema conceptual que capta tanto los temas relevantes en el diseño desde el punto de vista de la empresa, como desde el punto de vista de los empleados, así como la consideración de las necesidades estratégicas y de gestión de las organizaciones.

En síntesis, las organizaciones de procesos estandarizados y muy estables aplican el enfoque de la eficacia. Aquellas organizaciones que promueven la mejora continua, la innovación y la investigación emplean el enfoque de eficiencia en el diseño de los sistemas de control. Y, finalmente, las organizaciones para las que la confianza y el compromiso son cruciales adoptan sistemas de control diseñados desde la perspectiva de la eficiencia futura.





## BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, Robert N. y Govindarajan, V. (1995), *Management Control Systems*, Irwin, Chicago.
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1994), "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose", *Harvard Business Review*, November- December, pp. 79-88.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1995), "Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 132-142.
- Chinchilla, N. (1996), *Lo que deberían saber los directores generales y los profesionales de RR.HH. sobre la rotación de directivos*, EADA Gestión 2000, Barcelona.
- Emerson, H. (1912), *The Twelve Principles of Efficiency*, Engineering Magazine Co., Nueva York.
- Evans, P.B. y Wuster, T.S. (1997), "Strategy and the New Economics of Information", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 70-82.
- García Ruiz, P. (1996), "Dimensiones informales de las relaciones sociales: el desarrollo de la confianza en las organizaciones", *Servicio de Documentación del Instituto Empresa y Humanismo*, nº 32, pp. 9-21.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), *The Individualized Corporation*, Harper Business, Nueva York.
- Hofstede, G. (1978), "The Poverty of Management Control Philosophy", *Academy of Management Review*, July, pp. 450-461.
- Hope, J. y Hope, T. (1997), *Competing in the Third Wave: The Ten Key Management Issues of the Information Age*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.



Jerome, W.T. (1961), *III. Executive Control-The Catalyst*, Wiley, Nueva York.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997), *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001), *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, Barcelona.

Kast F.E. y Rosenzweig, J.E. (1970), *Organization and Management*, McGraw-Hill, Nueva York.

Larkin, T.J. y Larkin, S. (1996), "Reaching and Changing Front-line Employees", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 95-104.

Litterer, J.A. (1965), *The Analysis of Organizations*, Wiley, Nueva York.

Luneski, C. (1964), "Some Aspects of the Meaning of Control", *Accounting Review*, vol. 39, pp. 591-597.

Mandel, M.J. (1999), "Meeting the Challenge of the New Economy", *Blueprint Magazine*, Winter.

March, J.G. y Simon, H.A. (1958), *Organizations*, Wiley & Sons, Nueva York.

Mayer, R.D. y Schoorman, F.D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3, pp. 709-734.

McGregor, D. (1960), *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York.

Merchant, K.A. (1982), "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.

Merchant, K.A.; Emmanuel, C. y Otley, D.T. (1998), *Accounting for Management Control*, International Thompson Business Press, Londres.

Pérez López, J.A. (1996), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Rathe, A.W. (1960), "Management Control in Business", en Malcolm, D.G. y Rowe, A.J. (eds.), *Management Control Systems*, Wiley, Nueva York.

Rayport, J.F. y Sviokla, J.J. (1994), "Managing in the Market Space", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 141-150.

Reeves, T.K. y Woodward, J. (1970), "The Study of Management Control", *Industrial Organization: Behaviour and Control*, Oxford University Press, Londres.

Simon, H.A. (1945), *Administrative Behaviour: a Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, Free Press, Nueva York.

Simon, H.A. (1957), *Administrative Behaviour: a Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, Free Press, Nueva York, 2ª edición.

Simons, R. (1990), "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantages", *Accounting, Organization and Society*, vol. 15, nº 1/2, pp. 127-143.

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Vélaz, I. (1996), *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

## NOTAS

1. Emerson, H. (1912).
2. Rathe, A.W. (1960); Jerome, W.T. (1961); Luneski, K. (1964); Litterer, J.A. (1965); Kast, E. y Rosenzweig, J.E. (1970).
3. Reeves, T. K. y Woodward, J. (1970).
4. Merchant, K.A.; Emmanuel, C. y Otley, D.T. (1998).
5. Anthony, R.N. y Govindarajan, V. (1995), p. 6.
6. Merchant, K.A. (1982), p. 43



7. Barnard, C. (1938); Simon, H.A. (1945); March J.G. y Simon, H.A. (1958).
8. Pérez López, J.A. (1996).
9. Rayport, J.F. y Sviokla, J.J. (1994).
10. Evans, P.B. y Wuster, T.S. (1997).
11. Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997).
12. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997).
13. Pérez López, J.A. (1996), p. 85.
14. Pérez López, J.A. (1996), p. 94.
15. Citado en Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), p. 39.
16. Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1995), p. 134.
17. Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), p. 5.
18. Pérez López, J.A. (1996), p. 85.
19. Pérez López, J.A. (1996), p. 94.
20. Hofstede, G. (1978), p. 459.
21. Pérez López, J.A. (1996), p. 98.
22. Pérez López, J.A. (1996), p. 94.
23. McGregor, D. (1960).
24. Kaplan, R.S. y Norton, (2001).
25. Pérez López, J.A. (1996), p. 113.
26. Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1994), p. 86.
27. Citado en Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1995), p. 142.
28. Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1995).
29. Chinchilla, N. (1996), p. 71.
30. El texto corresponde a Mayer, R.D. y Schoorman, F.D. (1995), pp. 709-734, citado en García Ruiz, P. (1996), p. 12.
31. Argyris, C. y Schön, D.A. (1978).
32. Simon, H.A. (1957).
33. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997), pp. 143-144
34. Simons, R. (1995).
35. Simons, R. (1995), p. 36.
36. Larkin, T.J. y Larkin, S. (1996), p. 95.
37. Simons, R. (1995).
38. Hope, J. y Hope, T. (1997), p. 216.



39. Vélaz, I. (1997), p. 275.

40. Simons, R. (1990), pp. 127-143.

41. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997), p. 23