

El Control de gestión

INFOSERVI



Índice:

1. Introducción.
2. Planificación y control.
3. El control como proceso.
4. El control de gestión.
5. El proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión.
6. El cuadro de mando como instrumento de control.
7. Bibliografía.

1. Introducción.

El control de gestión requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control. El presente capítulo describe las características generales del proceso de planificación estratégica como marco elegido para relacionar el control de gestión, para ello se explicará brevemente su significado conceptual y su proceso básico de aplicación en una primera parte, en una segunda parte, se estudiará lo que es el sistema integrado de control, y muy específicamente el control de gestión como instrumento racionalizador de las metas trazadas.

2. Planificación y control.

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye punto inicial de la acción directiva

ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se

aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo (Ver figura 1) Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

La planificación estratégica.

La planificación estratégica dentro del ámbito organizacional público y privado, ha tenido dos enfoques básicos que permiten conocer sus aplicaciones más comunes en Venezuela, en una primera instancia, el enfoque utilizado ampliamente en el ámbito público denominado estratégico situacional desarrollado por Carlos Matus, plantea una singular concepción acerca del proceso de planificación, de hecho, la define como "el cálculo que precede y preside la acción en la coyuntura" de quien gobierna en un mundo de situaciones y conflictos provenientes de los actores involucrados en la misma realidad en que ciertos problemas específicos ocurren. Para Matus, el proceso planificativo se define por cuatro momentos basados inicialmente en una explicación de lo situacional o problema (momento explicativo situacional), a fin de construir su direccionalidad normativa específica (momento normativo) que requiere viabilidad (momento estratégico) en un cálculo que precede y preside la acción (momento táctico operacional). En una segunda instancia más empresarial, autores como Ackoff, Porter y Steiner, destacaron en la interpretación y desarrollo del llamado modelo estratégico corporativo, el cual plantea que el ejercicio planificativo se centra en los supuestos que la organización constituye una corporación en intenso intercambio con su ambiente o entorno, donde participan actores o competidores con capacidad de desequilibrar o potenciar las estrategias basadas en las fortalezas y debilidades que estas puedan tener en un medio complejo y dinámico.

En este proceso la acción planificadora se centra en un primer nivel llamado corporativo, en donde a partir del análisis de entorno y el análisis interno, se desarrolla la filosofía institucional, en un segundo nivel llamado funcional, se desarrollan los planes funcionales caracterizados por su detalle en la configuración de los objetivos y metas tácticas a ejecutar por la organización a través de los programas y proyectos, y por último, un nivel denominado operacional basado en la ejecución de los programas por medio de los planes operativos con su vinculación respectiva al presupuesto.

En síntesis, la planificación estratégica según Serna (2000) constituye "el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (pág. 17).

La anterior definición precisa tres premisas esenciales en la comprensión del concepto: una primera donde ubica al proceso de planificación estratégica como acción de agentes decisorios mayormente ubicados en el nivel estratégico e interrelacionados con los niveles coordinativos y operativos. Una segunda premisa la cual ubica a la planificación estratégica como una actividad donde la abstracción de la realidad interna y externa de la organización, impulsa la elaboración de un tercer elemento basado en el desarrollo de futuros deseables y posibles, a fin de avizorar en perspectiva, las oportunidades de un entorno lleno de incertidumbres.

Estas apreciaciones hacen de la planificación estratégica un sistema metodológico estructurado por procesos técnicos e instrumentales explicados sucintamente en los párrafos subsiguientes.

El proceso de planificación estratégica.

La planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los más elaborados análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes.

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas

Valores corporativos.

La organización como sistema social, contiene relaciones sociales que identifican a los individuos y definen las características axiológicas de las instituciones, la cultura, como elemento principal de dicho proceso, constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional que guiará la visión, misión y objetivos corporativos.

Para Shein, la cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Para Diez de Castro(2000), la cultura está definida por tres factores básicos: factores de personalidad, factores simbólicos y factores de comunicación. Los factores de personalidad lo constituyen los valores, actitudes, creencias, etc. Los factores simbólicos se encuentran, entre otros, las historias, los ritos, los héroes y mitos. En torno a los factores de comunicación se tienen: el lenguaje, las metáforas y el mensaje de los sitios físicos. (Pág. 46).

Los valores constituyen los principios ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización. Esta filosofía cultural será el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, regirán sus acciones dentro de una determinada escala de valores. Para la realización de dicha escala de valores, la matriz axiológica propuesta por Serna constituye una guía válida para la definición de la misma.

Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad justa, etc.). Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.) Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.

El diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico consiste en el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global. En el ámbito interno, la planificación estratégica intenta conocer la cultura corporativa presente en la organización. La cultura corporativa representa la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional. Una cultura corporativa por lo general, considera los siguientes elementos de estudio:

Los fundadores: Las primeras intenciones o valores promulgados por los sujetos que inician el proyecto de creación de una organización, inciden significativamente en la formación de valores, ritos y creencias que marcarán el destino de la misma.

El estilo de dirección: Representa la manera como los niveles directivos altos, llevan a la práctica sus decisiones, procesos de comunicación y el estilo de liderazgo.

Los valores: La comunicación y transmisión de los valores organizacionales son de vital importancia para el mantenimiento de una cultura corporativa, ya que orienta a la consolidación de una identidad propia capaz de guiar las acciones directivas dentro de un mundo axiológico claro y definido.

El grado de autonomía: Refiere en qué medida el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida, ayudan a determinar un tipo de participación e interés por parte de los demás miembros de la organización en mejorar o potenciar los procesos de trabajo claves para el éxito de la misma.

La estructura organizacional: De acuerdo al diseño organizacional con que se cuente, la cultura se manifestará a partir del grado de centralismo,

normalización, interacción, comunicación y sinergia, en la realidad cultural diaria de los miembros de la organización.

Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera como se evalúe, se reconozca y se sancione, detectará una determinada cultura. La motivación determina un cierto grado de comportamiento humano y compromiso que puedan caracterizar a cada institución.

Otro factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso:

El análisis D.A.F.O.: Consiste en la relación entre las variables claves del entorno y la capacidad estratégica de la organización por medio de la identificación de la estrategia actual, los cambios del entorno (oportunidades y amenazas) la identificación de las variables fuertes, y las limitaciones de la organización (fortalezas y debilidades).

Análisis de vulnerabilidad: Refiere el estudio crítico de las debilidades y su impacto en las estrategias de la organización. Relaciona el impacto de la debilidad y la capacidad de reacción organizacional dentro de un cuadro de indefensión, peligrosidad, vulnerabilidad y preparación.

El perfil de capacidad institucional: Es una adaptación de la matriz DAFO pero dirigida a estudiar cinco categorías básicas: La capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

En concordancia con las fases anteriores, el diagnóstico no sólo se circunscribe a lo interno, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. Este análisis concibe la necesidad de analizar las variables más significativas del entorno social, económico, político y tecnológico.

Entre las técnicas más usadas se encuentran:

a. La construcción de escenarios: Esta técnica fue introducida por Herman Kahn, su objetivo principal, en palabras de Miklos y Tello (2000) "es de integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro." (Pág. 119). La construcción de escenarios pasa por cinco fases relacionadas: Una primera donde se delimita el sistema estructural a estudiar. Una segunda fase donde se estudia el pasado a través de su revisión histórica, su evolución, desarrollo y funcionamiento. Una tercera fase la cual supone el estudio de los flujos de entrada y salida del sistema considerando su entorno, sus mecanismos de control y los factores de cambio presente en la dinámica del mismo. Una cuarta fase donde se diseñan los escenarios alternativos, para concluir con la fase final, basada en la descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro.

b. El método Delphi: Fue introducido por la Rand Corporation y posteriormente por Helmer, Dalkey y Gordon. Tiene como propósito consultar a los "expertos" sobre una realidad específica, consta básicamente por cuatro fases: Primero, se debe definir el tema, área o sector a estudiar, segundo, debe elegirse muy cuidadosamente los expertos bajo ciertos principios; tercero, aplicar los cuestionarios en tres rondas sucesivas considerando más entregas según el caso, y por último el procesamiento de las respuestas y la síntesis respectiva.

c. El perfil de oportunidades y amenazas en el medio: Desarrollado por Humberto Serna el cual consiste en la realización de una matriz donde se comparan a juicio del decisor, ciertos factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos) con las oportunidades, amenazas y sus respectivos impactos.

La direccionalidad estratégica:

Luego de haber definido la realidad interna de la organización y su relación con su entorno, la planificación estratégica precisa una fase de programación y definición clave para el desarrollo institucional orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos.

La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión, la misión hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

Por otro lado los objetivos constituyen las aproximaciones reales o esperadas de los contenidos de la visión y misión institucionales. Representan el horizonte temporal de los resultados esperados en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

Los objetivos deben ser mensurables, cuantificables, concretos y realizables en un corto, mediano y largo plazo.

Estrategias y proyectos estratégicos.

Posterior de haber definido los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas constituyen el siguiente paso para la dirección organizacional, dentro de ésta, se han constituido básicamente en la teoría administrativa, cuatro enfoques a saber:

La estrategia basada en el poder del mercado: Modelo desarrollado en los años treinta en Harvard y profundizado por Mason y Bain diez años después. Consiste en el entendimiento que el mercado tiene sobre la demanda y la oferta dentro de un esquema denominado estructura-conducta -resultados. La estructura del sector tiene que ver en el grado de concentración de la empresa, la diferenciación de sus productos dentro de una estructura de costos determinada y su influencia en su conducta, es decir, las acciones que desarrollará en torno al papel de sus rivales y los resultados esperados dentro

de un cierto grado de eficiencia en su productividad, innovación, tecnología, productos, etc.

La ventaja competitiva: Modelo iniciado por Porter centrado en el papel de la organización para desarrollar posiciones de defensa contra las fuerzas competitivas del mercado.

Teoría de los recursos: Busca elaborar ventajas competitivas por medio de la captura de rentas empresariales como consecuencia de ventajas en la eficiencia de la empresa en cuanto al manejo adecuados de sus recursos tangibles, intangibles y humanos que influirán en el manejo de los caminos para el logro de sus objetivos estratégicos, en este modelo se destacan los trabajos de Rumelt, Wernerfelt y Teece(1984).

El enfoque de las capacidades: Analiza las fuentes de creación de riquezas y su captura para las organizaciones a través del conocimiento de éxitos, fracasos o de algunas organizaciones que elaboran ventajas competitivas en periodos de cambio.

Dentro de los modelos anteriormente descritos, existen ciertas metodologías usualmente utilizadas en las actividades de planeación, esta son:

Alternativas estratégicas: Consiste en la definición de estrategias concentradas en un ámbito ofensivo (concentración, diversificación, integración, fusión, adquisición, etc.) defensivo (reducción, desinversión, liquidación, recuperación, etc., genérico (áreas globales de la organización) y concéntrico(afectan a toda la organización).

Análisis vectorial del crecimiento: Estudia las alternativas de productos en relación con las opciones del mercado y el posible crecimiento deseado por la organización(crecimiento vectorial horizontal, crecimiento vectorial vertical, combinado) y la posterior integración de estas en un denominado vector estratégico que delinearán las estrategias a seguir.

Análisis del portafolio competitivo: Consiste en la definición de la curva de experiencia, la participación relativa de la organización en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Revisión estratégica global: Desarrollada por Allan Rowe donde se definen las estrategias mediante la concreción de cuatro factores de análisis: El poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero, esto con el apoyo de instrumentos como la matriz de atracción de la industria, la matriz de política direccional y la posición estratégica y evaluación de acciones.

Después de haber definido las opciones estratégicas dentro del proceso de planeación, la formulación estratégica a través del diseño de los proyectos estratégicos, constituye la siguiente fase para llevar a cabo acciones de administración estratégica.

Los proyectos estratégicos para Serna "son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas...son los factores

claves de éxito"(Pág. 237). En esta fase se deben definir las estrategias para cada proyecto, su estándar esperado, su índice concreto de éxito y sus responsables, del mismo modo se delimitan los planes operativos y su asignación presupuestaria correspondiente.

Posteriormente a ello, la fase de control y seguimiento del proceso constituye un elemento importante para la aplicación de planes estratégicos. La monitoria del proceso consiste en la observación sistemática de los avances del proyecto y sus resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido, para ello se deberán asignar las metas a cumplir, su indicador de medición y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado. Dentro de su configuración final, la planificación estratégica realiza los mismos pasos anteriormente descritos en los niveles coordinativos y operativos, es decir, cada unidad coordinadora y operativa deberá diagnosticar, definir estrategias, proyectos y planes concretos que provengan de la filosofía organizacional a fin de llevar a cabo las acciones pertinentes para el logro de los objetivos propuestos a partir de sistemas de control de gestión capaces de garantizar la eficiencia de los recursos invertidos y el alcance de las metas.

Bajo esta perspectiva, el control de gestión constituye un proceso esencial para la realización de actividades de planeación estratégica ya que constituye el camino para la evaluación de las ideas y acciones definidas en el proceso anterior, por lo que su definición, características, modelos, categorías y conceptos, se desarrollarán ampliamente en la siguiente parte del trabajo.

3. El control como proceso

La concepción de la organización como sistema social abierto, involucra la configuración de subsistemas capaces de dirigir las instancias mediante las cuales las organizaciones se crean.

Los sistemas de gestión constituyen un elemento fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que se le inyectan a cualquier sistema social, estos esfuerzos se validan por medio de las funciones o procesos administrativos como lo son la planeación, organización, mando, control y evaluación. (Ver figura 3.)

La planeación vista en la parte anterior, refiere la dirección del sistema a través del estudio de su entorno y la especificación de políticas, estrategias y proyectos para la consecución de sus fines.

La organización hace referencia al diseño y agrupación de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de comunicación entre las distintas unidades administrativas.

El mando tiene que ver con la manera en que se toman las decisiones y propiciar la participación a través de procesos de liderazgo, trabajo en equipo, motivación, etc.

En cuanto al control, este regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

En torno a la evaluación, esta representa la retroalimentación del sistema ya que se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Esta relación estrecha entre estos procesos, hace que la gestión empresarial sea una acción sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyan procesos claves para la eficacia del sistema.

La importancia del control en estos términos de complejidad, radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos organizacionales, provocando cambios sustanciales en la asignación presupuestaria en el propio sistema social y en la eficiencia del proceso.

En estos términos, el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde una perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y en el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forman parte central de la acción de control.

Bajo una perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo del nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativo y cuantitativo. Este enfoque pone énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia, la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Para efectos de este análisis, se concibe al control como el mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso meramente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se involucran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El proceso formal de control.

La estructuración del proceso de control, según Pérez (2000) ya sea técnico e informal, requiere la consideración de los siguientes elementos(pág.11).

Centros de responsabilidad: Estos constituyen las unidades o sujetos pertenecientes a la estructura organizacional donde la definición de funciones, responsabilidades y tareas, son la base para definir el grado de responsabilidad

en las decisiones y seguimiento de las tareas para el control, en concordancia con las estrategias y objetivos establecidos por la organización.

Las actividades del control: Constituyen las distintas fases mediante el cual se aplica el proceso en la actividad de dirección, es decir, la fijación de objetivos, el establecimiento de estándares e indicadores, la comparación de resultados, las correcciones estimadas y la evaluación en su práctica. (Ver figura 4.)

Un sistema de información: Constituye la plataforma de datos, análisis de datos y salidas de información necesaria para la administración del sistema de control.

En el ámbito organizacional, el control como proceso del sistema de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, debido a la constante incertidumbre y a la propia escasez de los recursos. Desde su ámbito primario, el control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema institucional, acuñado en la administración moderna e insertada en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.

4. El control de gestión

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en el ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones, sin embargo, es preciso describir cuál ha sido su evolución teórica en el transcurso de las últimas décadas a fin de destacar su impacto en el desarrollo organizacional.

Evolución del concepto de control de gestión.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comúnmente aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosocial, cultural, macro social y de calidad.

El enfoque racional se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr por sí solo la eficiencia y eficacia de la organización. Este enfoque defendido por la escuela clásica, se evidencia por una particular definición dada por Henry Fayol en su conocida obra llamada Administración Industrial y General, señalando que el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos" con el fin de detectar posibles desviaciones evitando su repetición. Esta concepción simple orientada a la excesiva formalización de los mecanismos de control se fortalece con los trabajos de Anthony (1965) en torno a entender el proceso de control por centros de responsabilidad y la medición de variables por medio de indicadores ligados a los aspectos claves de la organización, este enfoque, en palabras de Amat (2000) constituye una visión "excesivamente técnico y racional del

proceso de control al limitarlo al diseño de aspectos formales reduciendo la complejidad del contexto organizativo en el que aquel opera (pág.50.)

Siguiendo al análisis realizado por este autor dentro del enfoque racional, el concepto de control se desarrolla al introducir cálculos matemáticos (Abdel-Khalik y Lust, 1974; y Kaplan,1982) en el tratamiento de los precios de transferencia en lo que se conoce como la teoría de la agencia (Demski.1983; Baiman y Demski,1980). La teoría de la agencia entiende al control como el establecimiento de un contrato óptimo entre los objetivos individuales (responsables de la unidad y de la organización) por medio de la aplicación del análisis microeconómico del control.

Dentro de esta corriente, Amat ubica la teoría de la contingencia (Thompson,1967 y Woodward,1965) como representación del enfoque racional. La teoría de la contingencia entiende al control como el ajuste de la tecnología, la dimensión y el entorno a la eficacia de cómo se enfrenten las contingencias vividas por la organización. Del mismo modo critica tal postura al afirmar que en ella " las relaciones de las variables no están suficientemente claras; no se ha estudiado la relación control-eficacia y no se ha tenido suficiente contrastación empírica "Superando lo aportes del paradigma racional, a partir de los años 50 y 60 el paradigma psicosocial entendió al control como un proceso fundamentado en la consideración de aspectos motivacionales y conductuales al momento de implantar modelos de control organizacional, estos principios fueron desarrollados por la Escuela de las Relaciones Humanas, El Procesamiento Humano de la Información y la Teoría de Sistemas.

La Escuela de las Relaciones Humanas planteó la influencia que tenía la aplicación de sistemas de control en los individuos, por lo que la participación de éstos en el proceso de decisión y control, contribuirían al aumento de la motivación al relacionar los objetivos individuales con las metas organizacionales, al respecto son fundamentales los trabajos de Argyris,(1952), Searfoss (1976), Lewin (1970), Merchant(1986), Hopwood (1972), De Coster y Fertakis(1968),entre otros.

La Escuela del Procesamiento Humano de la Información se centra en entender al control como la aplicación de los avances de la psicología cognitiva para el estudio de los elementos que inciden en el comportamiento y conducta en torno a las decisiones de los empleados a la concepción del control, estos elementos se basan en las características de la información, los procesos cognitivos y las decisiones personales, al respecto se tienen los trabajos de Libby y Lewis(1982), Prakash y Rappaport(1977) y Driver y Mock,1975).

Estos aportes, según Amat al concepto de control, se orientan a la desconsideración de aspectos sociales y organizacionales, centrándose solamente en elementos de carácter conductual y comunicacional, del mismo modo no sustenta el papel de la distribución del poder y la influencia de enfrentar las incertidumbres organizacionales(véase los trabajos de Hopwood,1978) y evita el no consentimiento de otros aspectos que no sean los cognitivos(Critica de Sweringa y Weick, 1982).

En torno al enfoque de sistemas, éste albergó una nueva idea acerca del papel del control dentro de la organización. Dicha idea se centraba en la definición de dos principios básicos como lo son la regulación y el control insertados por la cibernética, para Bertalanffy, la cibernética es la teoría de los mecanismos de control en la tecnología y en la naturaleza, fundada en los principios de la información y retroalimentación. En esta corriente, los sistemas intercambian información y energía con su entorno, la evalúan y reorganizan sus componentes sobre la base del control que actúa como ente regulador de los fines del mismo. Estas ideas fueron introducidas en la organización por medio de los trabajos de Katz y Kahn(1978) y profundizados por el modelo sociotécnico de Tavistok.

Sin embargo, este enfoque ha sido criticado con suficientes razones sobre la base de las propias limitaciones del proceso de control, al respecto, Amat señala que los conceptos provenientes de la biología dificultan la consideración y aplicación a la organización ya que la mayoría de sus conceptos provienen de la cibernética como ciencia no social.

En otro orden de ideas, en la década final de lo 70 y principios de lo 80, la perspectiva del control se enfocó hacia la consideración de la cultura como variable importante de los sistemas de control, al respecto Young(1979), Collins(1982),Flamholtz(1983) Hofstede(1987), Dent(1986) y Dermer y Lucas, trabajaron sobre las bases de incorporar el concepto de cultura como mecanismo capaz de orientar procesos de control más efectivos, dado que el individuo como ser social, comparte valores, ritos y creencias que pueden facilitar la efectividad de los sistemas de control en la organización. En perspectiva, tal enfoque aportó un elemento importante para el estudio del control, pero obvió el rol de los valores sociales desarrollados por el sujeto en su entorno familiar y social, en sus explicaciones teóricas.

A finales de los años 80, la perspectiva macrosocial constituyó un desarrollo novedoso en la interpretación del control, ya que por un lado aceptaba el papel de la cultura en la efectividad de los procesos de control, pero por el otro agregaba la fuerza del entorno sociocultural y político dada la creciente incertidumbre del sistema económico y su impacto en las organizaciones.

Al respecto dicho modelo enfoca dos corrientes fundamentales, la "cross cultural-crossnational" y el enfoque radical". La primera considera el entorno como una variable externa de la organización y la influencia de la cultura de cada país en los sistemas de control, debido a las características socio cultural de la empresa y sus miembros, al respecto se tienen los trabajo de Beres y Portwood (1981), Hofstede (1983) y Horowitz (1979). La corriente radical critica todas las aportaciones anteriores intentando incorporar al control como resultado social y cultural dentro de una perspectiva sociopolítica de contradicciones sociales, véase trabajos de Tinker,Merino y Neimark(1982-1986).

A pesar de que los enfoques socio culturales han aportado fundamentos interesantes en la concepción del control, se ha podido vislumbrar en la década de los 90, una tendencia hacia la concepción tradicional de medición de

indicadores pero apoyado en novedosos sistemas de información e informática, al respecto, el modelo de Carol McNair , Richard Lynch y Kelvin F. Cross se centra en la consideración de tres niveles básicos: las unidades de negocio, el área corporativa y los centros de actividad de los departamentos. Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho. Se basan en los conceptos de Reingeniería(entrega, tiempo ciclos), calidad y ABC(sobrecoste-pérdidas) en su base.

En torno al nivel operativo, se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos definidos se basan en criterios como la satisfacción de la clientela, flexibilidad y productividad, vinculados tanto con las metas establecidas en el nivel inferior(departamentos, procesos y actividades) como en el inmediatamente superior(unidades de negocio)configurándose lo que se denomina "income drivers"(inductores de resultados) de los objetivos de ese nivel superior.

Otra propuesta es la de K. Eric Sveiby, "Intangible Assets Monitos" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la organización resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. En este modelo, las partes más importantes a cubrir son crecimiento, cambio, renovación, eficacia y estabilidad, debiéndose configurar un par de indicadores para cada criterio, igualmente, puede observarse el modelo SIGER(Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia) desarrollado por el prof. A .López Viñegla y Hernandez M., basado en la definición de indicadores a partir de las estrategias y objetivos de la organización.

En otro enfoque más moderno, la Fundación Europea para la dirección de la calidad, propone un modelo de gestión integrada sobre la base de la visión globalizada y enfocada en el cliente a partir de los principios fundamentales de la calidad total. El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tiene al control estadístico de procesos(SPC), el control de la calidad total(TQC) y la gestión de la calidad total (TQM).

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua. Estas ideas se originaron de los trabajos de Feigenbaum, Juran, Gryna, Deming, Ishikawa, entre otros.

Como se apreció en los párrafos anteriores, existen varias interpretaciones sobre el proceso de control en la organización, cada uno de ellos lo enfoca de manera distinta pero partiendo de la noción básica expuesta en las primeras letras de este capítulo sobre el control, en tal sentido se explicarán los procedimientos básicos para la realización de acciones de control organizacional.