

# EL CONTROL DE GESTIÓN: UN MODELO INTEGRADOR.

I Parte

**EDMUNDO RESEÑOS\***  
**MIGUEL VERGARA\*\***

## LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

En las organizaciones, entendidas como entes sociales contruidos o reconstruidos deliberadamente por el hombre para satisfacer necesidades sociales (Etzioni, 1965) o como extensiones del hombre para satisfacer sus necesidades individuales y las sociales, desde luego, que también satisface algunas individuales al dar satisfacción a algunas sociales, generalmente se atribuyen las decisiones de mayor trascendencia a la alta directiva, a la administración de la cúpula (Katz y Rosenzweig, 1979: 340), aún cuando se sobreentiende que las propuestas de alternativas o de decisiones pueden provenir de cualquier miembro o grupo propio de la organización o de elementos externos a ella. Con esto no se pretende ignorar la importancia o trascendencia que tienen las decisiones emanadas de niveles inferiores

\* Edmundo Resenos Díaz es investigador de tiempo completo y profesor titular de Teoría de la Administración en la sección de Graduados de la Escuela Superior de comercio y Administración (ESCA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), México D.F., donde obtuvo el grado de Doctor en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas. Ha desarrollado actividades profesionales en la industria, en el gobierno y en la educación superior. Ha realizado investigación en el área del comportamiento organizacional y actualmente en la administración de la investigación y desarrollo. Ha publicado sus resultados en diversas revistas nacionales especializadas.

\*\* Miguel Vergara Ibañez es Jefe del Departamento de Estudios Corporativos del Instituto de Investigaciones Eléctricas. Obtuvo su título de Ingeniero Mecánico en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME) del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Realizó sus estudios de Doctorado en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas en la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) del IPN. Se ha desempeñado como profesor de Planeación Estratégica en el programa de posgrado de la Sección de Graduados de la ESCA, IPN.

en la estructura de las organizaciones, simplemente se trata de ubicar el nivel de referencia y de implicación que tienen las decisiones según el nivel administrativo que las toma. Generalmente se reconocen tres niveles que de arriba hacia abajo se denominan estratégico, táctico y operativo (Osborne, Hunt y Jauch, 1980) aunque las decisiones y acciones de las organizaciones generalmente están afectadas por realidades no físicas como son los valores, los propósitos, las reflexiones, las deliberaciones, los planes, las teorías y las tensiones, éstas tienen efectos reales y efectivos en la realización de cambios físicos en el mundo físico (Skinner, 1973:19). Un ejemplo de esto se puede apreciar al observar como muchas de las empresas han logrado cambios físicos y no físicos en diversos puntos geográficos específicos, modificando las costumbres, las modas, formas de vida y las propias necesidades y consecuentemente provocando incrementos (cambios) en sus utilidades y capital, en su tamaño, en su capacidad de negociación, de utilización de los productos de la investigación científica y tecnológica, entre otros.

El impacto y la trascendencia de estos cambios son los que hacen evidente y manifiesta la gestión de las organizaciones y así se las reconoce como efectivas, eficientes o productivas: lo que también conduce a reconocer que la labor de sus directivos también es efectiva y eficiente.

Generalmente se acepta que la administración está constituida por cuatro grandes procesos: planear, organizar, ejecutar y controlar. Es a través de esta combinación organizaciones - administración aplicada a lo que existe en la realidad social y utilizándola a su vez como el hombre incrementa su capacidad de acción y fuerza. Si sólo pudiera utilizar su propia fuerza muscular, la humanidad no habría conseguido los logros y adelantos que conocemos (Skinner, 1973:250-51), muchos de los cuales son orgullo de la humanidad y otros tantos vergüenza de la misma. Esta contradicción es la que preocupa y angustia a los administradores porque los coloca en el punto de optar por respetar o no el sistema de valores, detener o avanzar en el desarrollo

tecnológico, ya que sus resultados pueden ser elogiados o estigmatizados.

Las funciones o actividades de supervisar, cotejar, comparar, sancionar, tramitar, aclarar, por sí mismas o en conjunto todas ellas no configuran el papel del administrador. Están incluidas, pero únicamente son parte de la administración. La gestión o la administración generalmente ha sido definida como el proceso por medio del cual se logran cosas a través de la gente (Hodgetts, 1975:5; Koontz y O'Donnel, 1975:22) o persuadir a un hombre para hacer algo por o con él (Fulmer, 1974:4); o como el proceso por el cual un grupo cooperativo dirige las acciones hacia metas comunes (Massie, 1979:4); también como el proceso de crear, dirigir, mantener y operar organizaciones a través del esfuerzo diario coordinado, cooperativo (Mc Farland 1979:5; Carlisle (1979:11-12) lo define como el proceso de dirigir, coordinar e influir las operaciones de la organización de manera que se obtengan los resultados deseados mejorando la ejecución total; o como el proceso de dirigir y coordinar recursos en procesos que logren las expectativas (Mali, 1981:24). En resumen se puede decir que administración es el proceso racional que realizan los hombres para conducir a una organización o unidad de organización al logro de objetivos preestablecidos.

Tannenbaum y Schmidt (1973), consideran que el gerente es el que toma decisiones y las anuncia, que identifica problemas, que considera soluciones alternativas, que selecciona una de ellas y las da a sus subordinados para que las lleven a cabo. Pero va más allá, es un agente de cambio, introduce innovaciones, promueve el mejoramiento del grupo de trabajo (Cribbin, 1981:30). Los directivos buscan constantemente información formal e informal de sus contactos internos y externos, la procesan en su mente y la privilegiada la comparten con sus subordinados, ya que de otra manera no tendrían acceso a ella; como autoridad formal sólo él puede comprometer a su organización en nuevos cursos de acción importantes (Mintzberg, 1974). Warren Bennis (1983), en el prólogo que escribe para el libro de James

L. Hayes (Chairman of the Board of American Management Associations) "Memos for Management", apunta que la administración, desde el punto de vista de su gran influencia en el mundo contemporáneo, debe tener un código de ética y un sistema de objetivos que van más allá de la esfera puramente económica y que las actuales civilizaciones masivas, más dinámicas y ricas en recursos técnicos y científicos que en ningún otro periodo del pasado, deberían realizar más esfuerzos para lograr "el reino de las vocaciones", una sociedad humana organizada de manera tal que toda la gente pudiera dar su mejor expresión de ella misma, más total y constructiva.

Actualmente la gestión o administración de las organizaciones ha incorporado en su concepción los conceptos de :

- a) frontera como concepto de separación entre el sistema y su ambiente externo.
- b) retroalimentación como información relativa a la actuación de la organización que puede ser usada con propósitos de adaptación, control y cambio constructivo.
- c) equifinalidad, que se refiere a la habilidad de un sistema para lograr el mismo estado final a partir de la variedad de caminos.
- d) entropía que explica la tendencia universal de todos los sistemas vivos de moverse en la discontinuidad y muerte.
- e) entropía negativa que es la tendencia de un sistema hacia la continuidad y sobrevivencia, o sea lo contrario del proceso entrópico.
- f) homeostasis, que explica un estado dinámico del equilibrio o balance en la relación que se da en un sistema con su medio ambiente (Schermerhorn, 1989:55)

Estos conceptos permiten explicar y entender que la administración no únicamente se refiere al manejo económico, efectivo y eficiente de los recursos naturales, físicos, tecnológicos y científicos, sino a la capacidad de negociación, influencia e innovación que se tenga en las fuentes de recursos, en los usuarios, en el gobierno, en otras organizaciones y que tiene que ver con cuestiones abstractas como el derecho, el derecho a sobrevivir, a

participar, a luchar por cambios, a disentir; el porqué una organización ubicada en Europa, en América o Asia, puede afirmar que sus intereses vitales están en Medio Oriente, en África, en Centro América, etc., y con ello pretender justificar su intervención en problemas locales de algún país en concreto, porque tal o cual ideología puede afectar sus abastecimientos y mercados. También explica (las concepciones teóricas explican, no justifican) la preocupación de los directivos y su participación, vía sus organizaciones, en las contradicciones, como son la búsqueda y participación "de y en" los equilibrios sociales, económicos y políticos, y a la vez la misma búsqueda y participación "de y en" los desequilibrios de esos mismos ámbitos, como son la centralización, la descentralización, la estabilidad política, la lucha por el poder, la democratización, la modernización industrial, la tecnología, la individualidad, la globalización, etc.

Si bien estos son algunos de los fenómenos que enfrentan y manejan los administradores, su tarea no la realizan exclusivamente con recursos físicos, naturales, tecnológicos y humanos; también implican recursos o conceptos subjetivos, como son los valores, las ideas, la filosofía, que dan lugar a un código de ética y normas morales, a un modo específico de conducta personal o socialmente preferible (Robbins, 1989:117 ; Steiner 1969: 32,33) que conjuntamente con el sistema de valores de los altos directivos contribuyen a caracterizar la conducta e imagen organizacional interna y externa; el respeto a la gente, entendiéndolo como trato de la dignidad; la confianza y el apoyo que está caracterizado por la autenticidad, la creencia, la apertura y el clima de soporte; la confrontación que es lo que permite abordar los problemas de manera que sea posible abarcar todos los aspectos; y la participación que implica incluir a todos los interesados, afectados, e involucrados en las decisiones y en los cambios (Robbins, 1989: 534).

La organización y los subsistemas que la integran y que así mismo son administrados, también están sujetos a los conceptos de :

a) frontera, se refiere los límites de los sistemas, cuando se trata de su ámbito de competencia, de autoridad, de función.

b) retroalimentación, se refiere a la información que proviene de la comparación de los resultados esperados contra los reales, de las evaluaciones, de los problemas no previstos, de las decisiones no programadas, de los movimientos de personal clave, etc.

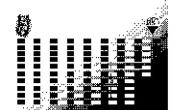
c) equifinalidad, es la utilización de la variedad de caminos, rutas, pasos bajo condiciones muy variadas buscando el estado deseado del sistema. Es lo relativo a los objetivos, estrategias y políticas divisionales, funcionales, departamentales, de proyectos. Por medio de los cuales busca alcanzar los estados finales preestablecidos.

d) entropía, es la tendencia de los sistemas al desorden, a la desorganización, la desintegración, la muerte se presenta cuando un subsistema ha permanecido estático, sin respuesta a la evolución que han tenido los sistemas con los que interactúa, o por el grado de conflictos por el poder, o por la desvirtuación de fines y medios.

e) entropía negativa, es el proceso o los procesos que pretenden introducir orden, organización en los elementos y las interrelaciones de los sistemas, la que se manifiesta a través de los cambios o innovaciones en los procesos, en los procedimientos, en los equipos, en los instrumentos de trabajo.

f) homeostasis, es el proceso de autorregulación de los sistemas, que se aprecia en el grado de acoplamiento entre los subsistemas, la fluidez de la comunicación y la información, en el grado de cambios provenientes de la solución de conflictos por cambios.

Lo anterior permite visualizar que el administrador es la persona que está al frente de una unidad de organización, la ubica en el medio ambiente que la rodea, por lo tanto es capaz de detectar las amenazas y oportunidades que existen, y las potenciales de ese medio ambiente, como interactúan las fuerzas dominantes, sus tendencias predominantes, y quienes tienen la capacidad de moverlas o detenerlas y con que escala de valores las manejan. También al interior de su



unidad de organización conoce sus puntos fuertes y débiles, la capacidad y eficiencia de sus recursos físicos, humanos y abstractos (grado de lealtad, capacidad técnica, capacidad de trabajo normal y forzado, capacidad creativa, tipos y nivel de conflictos, creencias y valores de sus miembros, etc.) ; por lo tanto es capaz de lograr que esa unidad de organización sobreviva, crezca y se desarrolle. En este sentido se considera como administrador a aquella persona que está a cargo de una organización o una de sus subunidades. Incluye directores, presidentes, gerentes, jefes de departamento, superintendentes, vicepresidentes, obispos, entrenadores y jefe de equipos deportivos, comandantes militares, secretarios de estado, o sobrestante. Toda esta gente tiene la autoridad formal y dirige diversas relaciones interpersonales, tiene acceso a la información para tomar decisiones y diseñar las estrategias de su unidad de organización (Mintzberg, 1989:15).

Mintzberg, recientemente ha realizado un esfuerzo por describir más sistemáticamente el trabajo del administrador, distinguiendo tres grandes grupos de papeles (roles):

1. Papeles interpersonales, integrados a su vez por:

a) Papel de figura decorativa (figurehead) que desempeña, en función de su posición como representante de su unidad de organización, como son los deberes ceremoniales y de representación dignataria en reuniones formales e informales con otros representantes organizacionales, incluyendo reuniones de trabajo, desayunos, comidas y cenas, inauguraciones, clausuras, cartas de recomendación o promoción de eventos sociales o de agrupaciones de beneficencia, etc.

b) Papel de líder, cuando selecciona y entrena a sus colaboradores, los motiva en el trabajo, resuelve problemas entre ellos, concilia sus intereses personales con los de la organización ; ejerce influencia, persuasión, involucramiento hacia los objetivos y políticas organizacionales.

c) Papel de enlace (liaison) entre los contactos externos, de su unidad de organización, los que cultiva con interés, y su cadena de mando vertical y horizontal. Esto lo logra trabajando con sus iguales, con gente externa a la organización, con sus subordinados y sorpresivamente poco con sus superiores. Este papel de contacto está dedicado a construir su propio sistema de información informal, privado, oral pero siempre efectivo.

2. Papeles informativos. Derivado de la red de contactos internos y externos, el administrador emerge como el centro nervioso de su unidad de organización. Esto no significa que sea un conocedor de todo, pero sí, generalmente está mejor informado que cualquiera de sus subordinados. Es la comunicación gran parte de su trabajo y se integra por tres papeles principales:

a) El papel de monitor. El administrador continuamente escudriña el ambiente en busca de información, interroga a sus contactos de enlace y subordinados y recibe información que no solicita. Mucha de la información le llega en forma oral, como chismes, rumores, especulaciones.

b) El papel diseminador. Mucha de la información que recibe el administrador la comparte y distribuye entre sus subordinados, después de haberla analizado y privilegiado, ya que tal vez, de otra manera no podrían haber tenido acceso.

c) El papel de vocero. Es cuando envía parte de su información a personas ajenas a su unidad de organización. Presenta informes, y satisface a las personas influyentes que controlan su unidad de organización (accionistas, juntas de gobierno, consejos directivos, presidentes, gerentes, etc.).

3. Papeles de decisores. La información es un insumo básico al proceso de toma de decisiones, no un fin en sí misma, y el administrador juega el papel principal en la toma de decisiones de su unidad de organización. Únicamente el administrador puede comprometer a su organización en nuevos cursos de acción importantes,



como centro nervioso de su unidad de organización, sólo él tiene la información suficiente y actualizada para tomar decisiones y determinar lo estratégico para su unidad. Los papeles principales que lo describen como tomador de decisiones son los siguientes:

a) El papel de empresario. El administrador busca mejorar su organización adaptándola a las condiciones cambiantes de su ambiente, a través de las ideas nuevas detectadas o que él ha iniciado. Promueve proyectos de desarrollo, de productos o procesos nuevos, de campañas de moral, integración de operaciones de computadora, de adquisiciones, etc. Parecido a un malabarista tiene varios proyectos en el aire, que bajan, suben y se mantienen en órbita, según la carga de energía que se les aplica.

b) El papel de manejador de las perturbaciones (disturbance). Si bien el administrador es un promotor del cambio, también tiene que enfrentar cambios que están fuera de su control, como huelgas, bancarrotas de clientes importantes, proveedores que reciden contratos, y otras presiones intensas. Ninguna organización puede, en sus decisiones, adelantarse a todas las contingencias de un medio ambiente cambiante. Los problemas no surgen únicamente por gerentes que ignoran las situaciones hasta que las situaciones alcanzan proporciones de crisis, sino que también porque no es posible que estos se anticipen a todas las consecuencias de las acciones que toman.

c) El papel de asignador de recursos. Se refiere a la responsabilidad de decidir la distribución de los recursos entre las subunidades y proyectos de su organización, incluyendo su propio tiempo. Estas decisiones tienen varias características y consideraciones importantes que hacen que las elecciones sean increíblemente complejas, como: ¿cuales proyectos pueden o no demorarse, muchos de ellos no tienen costos y beneficios cuantificables, el impacto de cada decisión en otras decisiones y en la estrategia de la organización, que sea aceptable para quienes tienen influencia en la organización, que no se extralimiten, cuestiones de tiempo, una demora podría representar una pérdida de

tiempo y dinero, una aprobación rápida podría ser mal vista, causar una pérdida en función del costo de oportunidad un rechazo inmediato podría desanimar al subordinado que ha pasado muchos meses elaborando este proyecto consentido, aprobar en función del individuo en lugar de la proposición, etc.

d) El papel de negociador. Las negociaciones que llevan a cabo los administradores en todos los niveles de la estructura consumen cantidades importantes de su tiempo: el presidente de un equipo deportivo contratando a una superestrella, las negociaciones de huelga; el supervisor que discute problemas de agravio con sus subordinados; en fin, las negociaciones son una forma de vida para el administrador sofisticado, sólo él tiene, como centro nervioso la información importante que la negociación requiere (Mitzberg, 1984, 1989).

Respecto a la toma de decisiones es conveniente tener presente que el proceso consiste en tres grandes pasos:

1. la enumeración de todas las alternativas;
2. la determinación de todas las consecuencias de cada una de ellas; y
3. la valoración comparativa. estas series de consecuencias (Simon, 1962:65). Además para seleccionar las alternativas es posible usar dos criterios, encontrar la alternativa óptima o la satisfactoria. " Una alternativa óptima es si:  
1. existe un grupo de criterios que permita que sean comparadas todas las alternativas, y  
2. la alternativa en cuestión es preferida por estos criterios a todas las demás alternativas.

Una alternativa es satisfactoria si:

1. existe un grupo de criterios que describe como mínimo alternativas satisfactorias, y
2. la alternativa en cuestión se conforma con o sobre para estos criterios.

Un ejemplo es la diferencia entre buscar en un pajar la aguja más puntiaguda que haya en él y buscar en el pajar una aguja lo suficientemente puntiaguda para coser con ella ". (March y Simon, 1969:155).



Para los administradores en su tarea de decidir, es difícil, casi imposible que conozcan todas las alternativas y todas las consecuencias de todas las alternativas y que tengan conjuntos de criterios tan completos que permitan comparar todas las alternativas y todas las consecuencias de las alternativas; por lo tanto casi siempre tomarán decisiones satisfactorias.

#### CONCEPTOS Y ENFOQUES DE CONTROL.

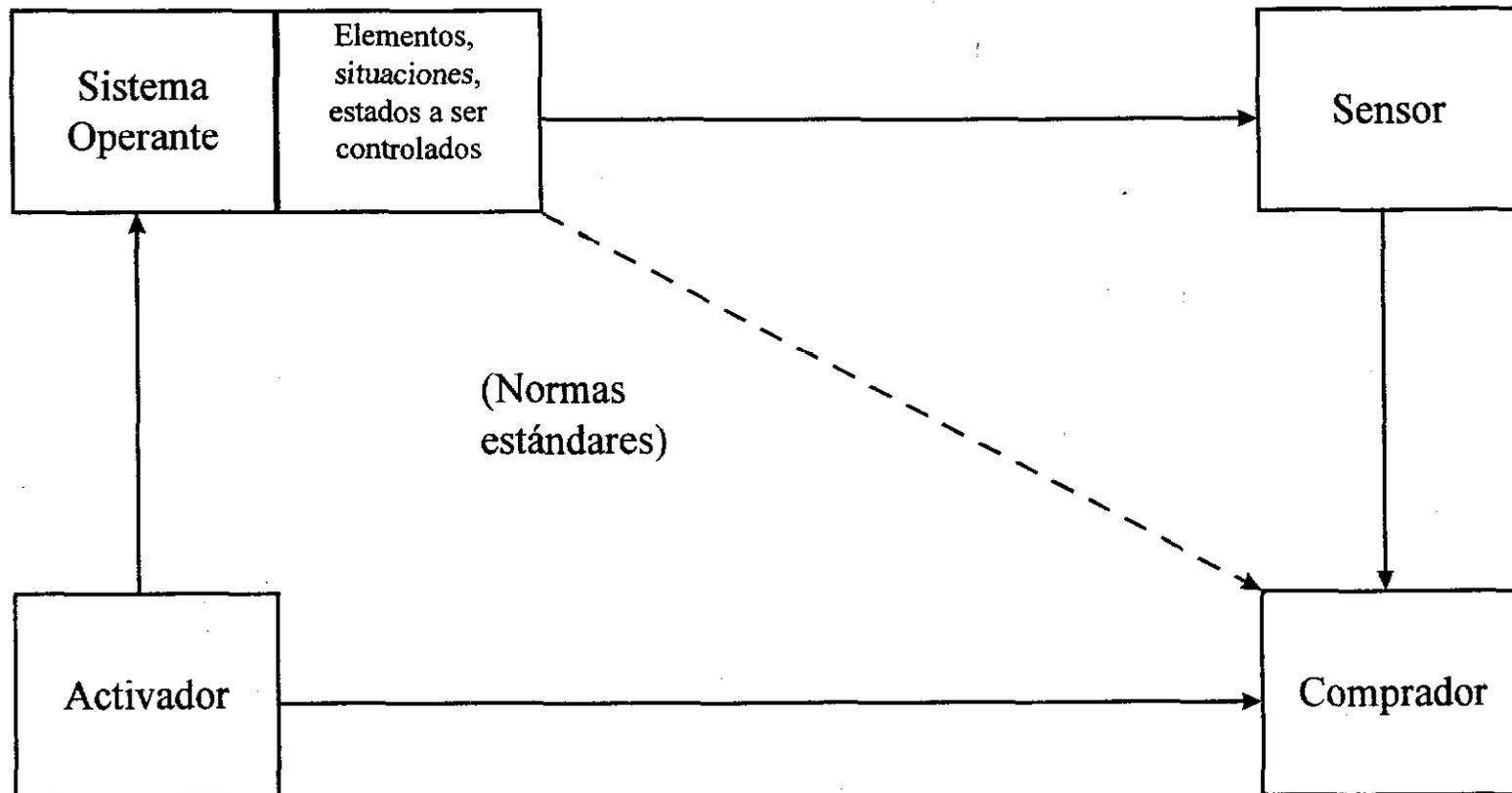
Cualesquiera que sean las decisiones que los administradores seleccionen para su organización, el control cobra importancia (al igual que planear, organizar y ejecutar). Desde esta perspectiva parecería simple el control de gestión o administrativo, solo hay que mantener a la organización en el rumbo seleccionado. Bajo el enfoque administrativo, mantener el rumbo significa estar en el camino adecuado para alcanzar un objetivo, es decir, se considera que el control es comparar la ejecución actual con las normas predeterminadas y tomar acciones correctivas sobre las desviaciones (Scala y Keys, 1983:531; Rue y Byars, 1980:231; Agromonte, 1985:177; Sánchez, 1976:183); lo que es similar a considerar que este control consiste en comprobar que los eventos se realizarán conforme a lo planeado (Araiza, 1977:63; Berlier y Lamey, 1974:218; Brown, 1983:320; Fulmer, 1979:113; Newman y Warren, 1978:126; Trewatha y Newport, 1979:201) o que control es comparar resultados con los estándares y tomar medidas correctivas (Cannon, 1968:490; Carlisle, 1979:107; Dessler, 1979:350; Koontz, O'Donnell y Wihrich, 1980:721; Mali, 1978:283; Steiner, 1983: 258), o bien que el control es comprobar y verificar (Allen, 1967:299; Chiavenato, 1981:65; Filipo y Munsinger, 1966: 353; Graham, 1975:257; Hodgetts, 1975:193; Kast y Rosenzweig, 1979:443; Lynch, 1967; Menchaca, 1973:11); o que es guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados (Blanco Illescas, 1976:61). En atención a estas concepciones el control administrativo es definido como un medio (Chiavenato, 1981:558; Guzmán, 1980:13; Pinckle y Abrahamson, 1968:249); como una función (Agronomía, 1985:26; Katz y Rosenzweig, 1979:501; Koontz, 1972:614; Robbins, 1980:10; Santillán, 1976:31;

Waren y Voich, 1976: 347) como un sistema (Misshaur, 1979: 364; Santillán, 1976:26; Stoner, 1978:566) ; o bien como un esfuerzo disciplinado (Blanco Illescas, 1976:61; Mockler, 1972:2); y la mayoría lo definen como un proceso (Anthony, 1965:199; Buchele, 1977:125; Carlisle, 1979:478; Duncan, 1978:528; Elkins, 1980:386; Garrido, 1985:60; González, 1968:9; Hick y Gullet, 1976: 497; Mockler, 1972:1; Scalan, 1978:24; Willoughby, 1981:7). Bajo esta perspectiva, el control de gestión se restringe a un proceso de verificación y de corrección en búsqueda de lograr resultados predeterminados.

Tal vez cuando la administración científica de Taylor se inicia buscando la productividad vía la administración de las actividades operativas de los obreros, ese concepto del control reflejaba con fidelidad el proceso que se lleva a cabo. Sin embargo, más tarde, como consecuencia de los estudios de Hawthorne y el crack financiero de los Estados Unidos de Norteamérica, los administradores se dan cuenta de que no es suficiente controlar las actividades operativas de las fábricas, ya que los obreros y demás miembros de las organizaciones responden también a estímulos diferentes a los puramente económicos y que la sobrevivencia y desarrollo de las organizaciones no sólo depende de la producción, sino también del manejo de sus finanzas y esto los lleva a desarrollar técnicas y procedimientos contables, de presupuestación y costos para controlar sus finanzas, y técnicas y procedimientos de estímulos y recompensas para controlar el trabajo de los miembros de las organizaciones, lo que enriquece las técnicas y métodos de control de gestión, dentro de la misma idea.

Durante la segunda guerra mundial y en la época inmediata de la postguerra surge y se difunde las organizaciones la investigación de operaciones y las aplicaciones de la cibernética, ciencia aportada por Norbet Wiener y la teoría de sistemas, que introducen el concepto del circuito de retroalimentación (feedback), al concepto de control, con los cuales se enriquecen y a la vez se refuerzan la noción de verificación y corrección del control (figura 1).

Fig. 1 LOS ELEMENTOS DEL CONTROL (Katz y Rosenzweig. Organization and management: A Systems Approach. En Harrison, 1978: 193).



El sistema de control que propusieron consta de cinco elementos esenciales, los cuales son:

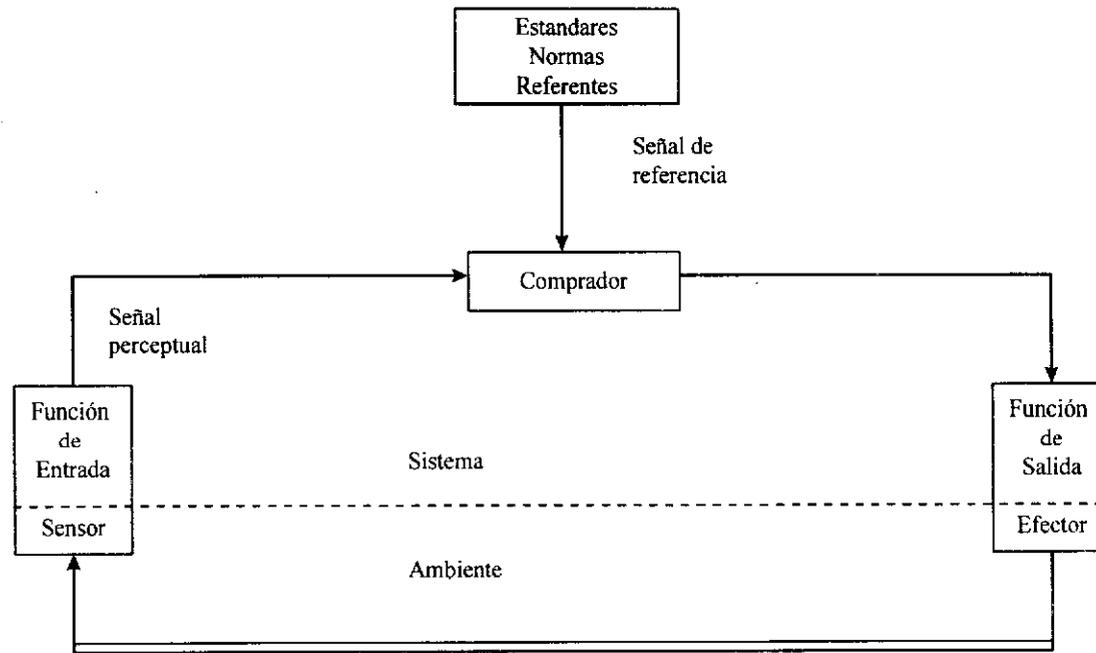
1. Sistema operante. Es la parte de la organización o de un sistema en la cual la tecnología es aplicada para convertir los insumos y materias primas en salidas acabadas.
2. Elementos a ser controlados. Es algún indicador de actuación para la cual una norma es establecida. Representa, básicamente un elemento a ser controlado.
3. Sensor. Son los medios por los cuales las observaciones o registros de los elementos a ser controlados son hechos. Un sensor puede ser un individuo, una unidad o un dispositivo (dispositivo que detecta y responde a una señal o estímulo. Diccionario Webster's II).
4. Comparador. Es el individuo, unidad o dispositivo que mide y compara la ejecución actual del sistema operante contra las normas.
5. Activador. Son los medios para llevar a cabo la acción correctiva en el sistema operante cuando los resultados actuales están desviados de las normas significativamente. El activador también puede ser individuo, unidad, dispositivo.

La retroalimentación es el proceso de uso de la información relativa a la ejecución pasada para ajustar acciones presentes o futuras. Es un ingrediente esencial en cualquier sistema de control. Provee información para las decisiones de ajustes necesarios en el sistema. (Harrison, 1978:193). Klein (1989) ha explicado que el modelo más simple de retroalimentación consta de cuatro elementos fundamentales: normas o metas de referencia, el sensor o función de entrada, el comparador y el activador o función de salida (Klein, 1989:151; Wiener, 1969:112); y el ejemplo más común que se utiliza es el del termostato que controla la temperatura de un cuarto. Este es el esquema de retroalimentación básico o expresado en su forma más simple, pero fundamental para la explicación y el desarrollo del control y la comunicación en los hombres y en las máquinas Wiener, 1969). Es en sí mismo control y comunicación a la vez. Sin embargo, el modelo inicial se hace más

complejo por los elementos, criterios o principios que se le consideran implícitos o que se han ido agregando. Por ejemplo, en los sistemas biológicos y sociales es necesario tener en cuenta su nivel de integración, ya que se considera que el control de todo el sistema depende del control de sus subunidades (Redfield, 1968). Ashby (1968) considera para los sistemas biológicos vivos o innanziados la regulación como mecanismo innato o fabricado especialmente para anular o reducir los efectos de los disturbios externos o internos de un sistema. Establece que los conceptos de regulación, información y sobrevivencia están íntimamente relacionados, ilustrando de manera formal también, estas relaciones conceptuales con los ejemplos sencillos del termostato, del piloto automático y del conductor de bicicleta. Por lo tanto, "un rasgo esencial de un buen regulador es el que bloquea el flujo de variedad de los disturbios a las variables esenciales" (Ashby, 1968:299).

Sin embargo acota que se debe tener en cuenta la "ley del requisito de la variedad que dice que la capacidad del regulador no puede exceder su capacidad como canal de comunicación" (300). Concluye, que la regulación perfecta de los sucesos por los reguladores, hace posible un control completo sobre los resultados por el controlador" (301). Así mismo aclara que la mayoría de las situaciones no son simples y que hay que considerar las combinaciones de los disturbios, el ruido, los estados iniciales, las combinaciones de los objetivos y las complejidades internas de los sistemas que implican diversos o múltiples reguladores y controles. Según Klein, en un circuito de retroalimentación siempre lo representa el esquema mostrado en la figura 2.

Fig.2 CIRCUITO DE RETROALIMENTACIÓN SIMPLE  
(Klein, 1989: 151)



Por otra parte, al estudiar la autoregulación y la autodirección en los sistemas psicológicos y con base en los patrones de actividad, se desarrolló el concepto de sistema auto-organizado estadísticamente en el desarrollo y funcionamiento de los sistemas de flujo de información en los seres humanos (Mackay, 1968). Para el control social su interés principal es la relación entre el orden social y el individual, la relación de la unidad y el todo, buscando patrones de la sociedad que regulen la conducta individual. Así, la sociología establece que el control social se fundamenta en la cultura y en este concepto involucra y entrelaza procesos de modulación o canalización de manejos humanos de las necesidades o deseos con aspectos tales como auto-regulación, tradición, fuerza de costumbre, habituación, valores que engendran y refuerzan la conducta (Nadel, 1968), con el fin de mantener el orden social, la organización social y el control de sus miembros, para lo cual se plantean dos proposiciones fundamentales: una que enfatiza la funcionalidad de la conformidad social como producto de la organización social y otra que hace énfasis en la divergencia como generadora de la continuidad de la organización social; es decir, que considera la divergencia como un tipo de desviación y a la vez elemento social vital para la organización social, para lo cual acepta y descansa en la fuerza creativa de la sociedad y por ende, en la capacidad de los individuos para evaluar, prolongar, corregir y finalmente alterar las definiciones existentes y entender la problemática de ordenamiento social (Nett, 1968). El estudio de esta relación conformidad-desviación apunta a una perspectiva diferente del concepto de control social, ya que no es únicamente la finalidad de mantener el orden, la organización social y la conformidad de sus miembros, sino que acepta la desviación como un elemento natural de la organización social para mantener el orden social y la conformidad de sus miembros. En este sentido, parece que la desviación se apunta como elemento de evolución social, lo que pudiera significar el inicio de una connotación o conceptualización diferente a la

tradicional, al menos en el contexto de las ciencias sociales no tienen como única finalidad compara y corregir, también se preocupa por seleccionar aquellas desviaciones que pudieran introducir innovaciones al propio sistema social, aprovechando el proceso de retroalimentación, tal como se aprecia en la figura 3.

Figura 3. MODELO DE CONTROL SOCIAL

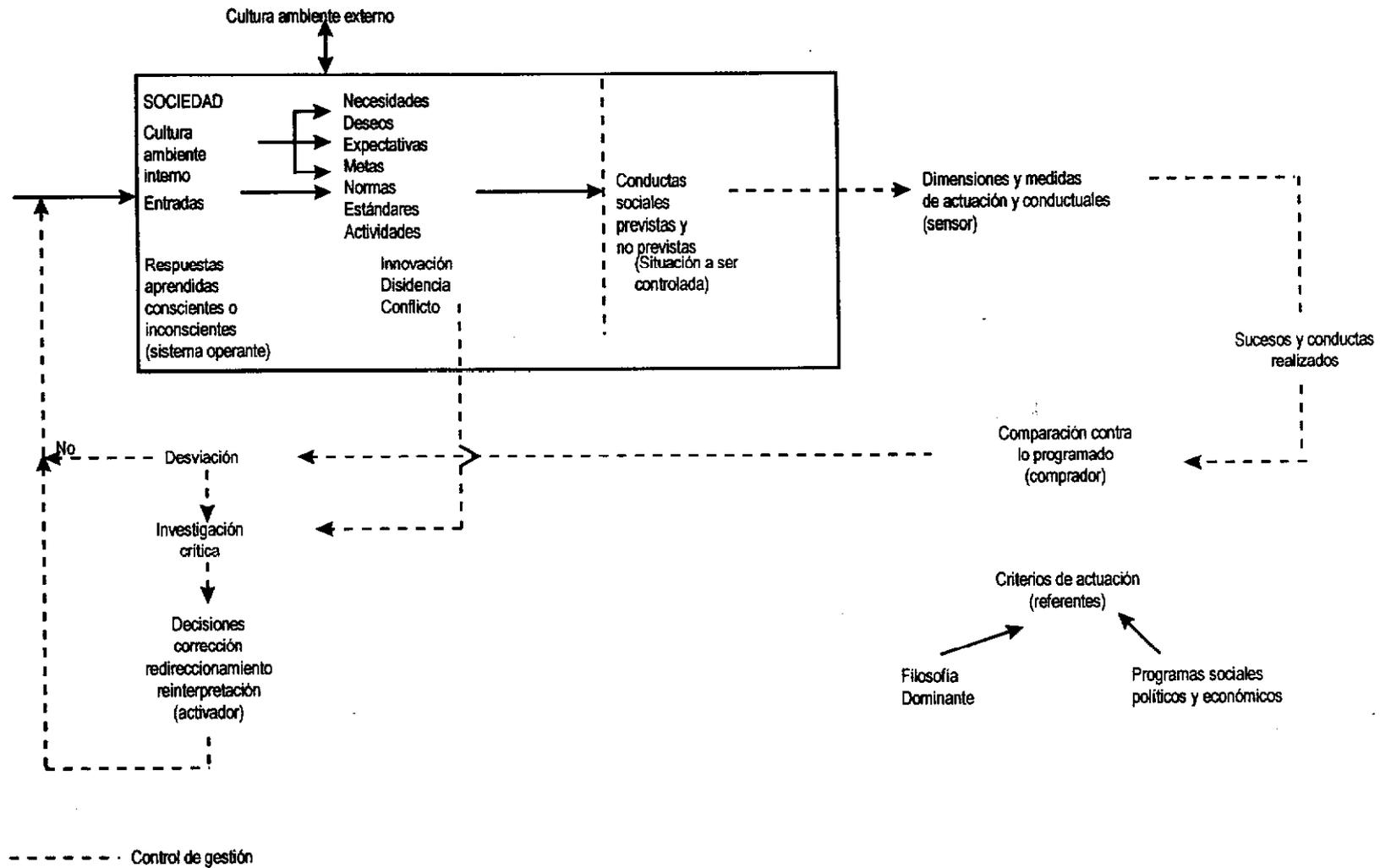
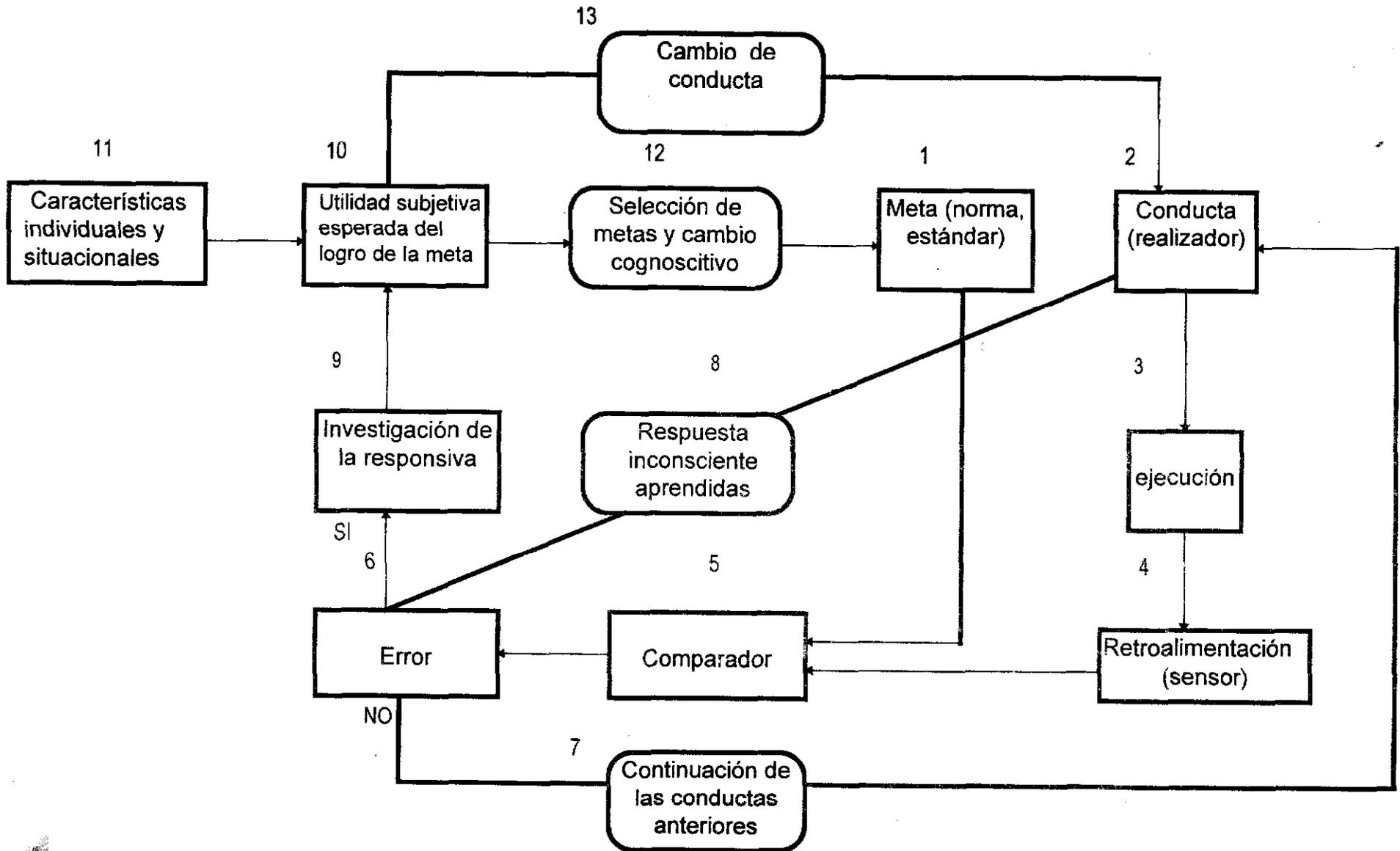


Figura 4 MODELO DE CONTROL INTEGRADO TEÓRICO DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJO  
(Klein, 1989 : 153)



Por su parte Klein construye un modelo teórico de control para la motivación del trabajo. En el especifica :

- a) las implicaciones de visualizar las metas y la retroalimentación como procesos duales.
- b) la naturaleza, los determinantes y las consecuencias del procesamiento de la información conciente e inconsciente.
- c) el papel de las teorías de la expectancia y los atributos.
- d) los antecedentes de y relaciones entre reacciones conductuales y cognocitivas.
- e) las operaciones de jerarquizar metas y la dirección de atención dentro de las jerarquías y a través de jerarquías que compiten (Klein, 1989:169), como puede verse en la figura 4.

El modelo de control social incorpora como aspecto distintivo la relación orden social - ente individual, lo cual permite, metodológicamente, utilizar un enfoque globalizado para analizar la relación del todo con una de sus unidades para explicar cómo llegan a determinarse entre sí, cómo son sus reciprocidades y cómo llegan a modificar sus conductas. Desde esta perspectiva, la teoría del control social incluye las teorías sociológicas de los procesos de modulación y los manejos de estructuras y funciones sociales y las teorías psicológicas de los deseos, costumbres y valores; las biológicas de los comportamientos innatos y la herencia; el modelo de control integrado de la motivación en el trabajo tiene que ver con la teoría de las decisiones en lo relativo a la jerarquía de las metas, sus preferencias por cuanto a sus contradicciones; con las teorías de la psicología en lo que respecta a las necesidades, preferencias, las conductas innatas y reflejas; las teorías de la administración de las metas y normas sociales, su jerarquización en función de los objetivos de las organizaciones y su estructura.

#### ORIENTACIÓN Y ELEMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.

Los recursos. Kastens (1980) propone que la efectividad de los administradores puede ser

evaluada a través del uso de los recursos para generar valores nuevos. Es decir, considera que los administradores son responsables de la productividad de los recursos y por lo tanto ellos deben informar explícitamente el grado en que despliega recursos y la productividad que obtiene de ellos y medirlos en dinero. Considera que los recursos principales que tiene el administrador para realizar los fines de su unidad de organización son: los activos fijos; los recursos intangibles como patentes, marcas, licencias, prestigio, reputación, el trabajo y talento humano, y la infraestructura, como son las carreteras, los aeropuertos, los energéticos, el agua, los sistemas de comunicación, entre otros que tradicionalmente son construidos con fondos públicos. Las empresas son subsidiadas efectivamente por medio del acceso y disponibilidad de esta infraestructura que es necesaria y útil para los propósitos de las organizaciones, y que Kastens considera libre, porque las empresas no invierten en ella y porque están disponibles para todos los usuarios. Así mismo , sugiere que, con objeto de desarrollar indicadores significativos, se use el concepto común central de "rendimiento sobre recursos" (return on resources).

En el cálculo del rendimiento de los recursos es conveniente tener en cuenta las limitaciones que tienen los valores que pretenden utilizarse, así se tiene que los valores de los libros contables no siempre representan el valor real, o al menos comercial, de los recursos; por ejemplo, los activos fijos y en depreciación generalmente se registran y calculan al valor de adquisición o ya están totalmente depreciados, y otros recursos, como los intangibles y los de infraestructura que no aparecen en los estados financieros, como el balance y el importe de la nómina no representa el valor del personal, por lo tanto propone usar valores extracontables.

Este autor sugiere también que los recursos de las organizaciones se usen para lograr los objetivos organizacionales y que esta es una responsabilidad de los administradores, pero va más allá, al señalar

que este uso de los recursos debe generar valores nuevos, es decir, más recursos, éxito. Desde esta perspectiva, el éxito incluye, garantiza la sobrevivencia de las organizaciones. En este sentido la sobrevivencia deja de ser un objetivo y se transforma en un reflejo del éxito, por esto, la administración ha llegado a ser la clave del éxito de las empresas (Kastens, 1980:94, 174). Dado lo anterior el control de gestión, más que asegurar o cotejar que todo se realice conforme a lo planeado, es un proceso que coadyuva al logro de objetivos (Albanese, 1975:185), al éxito. La evaluación de la actuación de los directivos con esta orientación es un elemento del desarrollo organizacional, gerencial y del control administrativo.

El Desempeño. Burack (1975) en su análisis con enfoque de sistemas (ver figura 5), considera como elemento a controlar el desempeño operacional, que se refiere a la cantidad, calidad de las salidas, servicios a clientes, etc.; las dimensiones conductuales que miden los niveles de satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de rotación de personal; y criterios de ejecución sobre lo que es deseable y lo que es práctico, y sobre lo que es necesario y lo que es requerido. Las medidas de desempeño están relacionadas directamente con los sistemas de trabajo; las dimensiones conductuales con el recurso humano y sus relaciones; y los criterios de ejecución con el ambiente, esto es, demandas y posibilidades, competencia, regulaciones legales, acatamiento. Además, establece que los criterios de ejecución están determinados por la filosofía de los propietarios y las capacidades organizacionales. Todo ello para contestar las preguntas; ¿Qué está sucediendo? y ¿Qué debería estar sucediendo?.

También es conveniente considerar que los controles, por su estrecha relación con la planeación, moldean el futuro (Linderberg, en Mali, 1978: 238), y además tienen la finalidad de vencer los obstáculos en la realización de los programas (Guzmán, 1980: 13), por lo cual los controles administrativos son los medios por los cuales los diversos niveles de gestión

y supervisión en las organizaciones proveen el control a sus segmentos respectivos (Albert, 1980; Blanco, 1976), lo que permite estar al tanto de los problemas y las oportunidades (Albert, 1980) de manera tal que las decisiones de control pueden tomarse sobre el cambio de plan, sobre el mantenimiento o ajuste del sistema, o ambos a la vez.

El conflicto generalmente se da cuando hay desacuerdos, intereses divergentes u opuestos, competencia, disidencia entre unidades o miembros de las organizaciones. Parece que al conflicto se le atribuyen aspectos y efectos negativos debido a que la mayoría de la gente piensa que el conflicto es malo, disfuncional (Van Fleet, 1988: 444); y los efectos negativos son que tienden a reducir la eficiencia, la conducción administrativa, los niveles técnicos, distorsiona la información, convierte a la organización en un campo de lucha, reemplaza la interacción entre unidades (Osborn, Hunt y Jauch, 1980: 380), rompe la tranquilidad, la estabilidad del sistema. Entre los aspectos positivos es que puede ser una fuerza constructiva porque frecuentemente motiva a la gente a la competencia, lo que incrementa las actuaciones o acciones de los miembros de las organizaciones (Van Fleet, 1988: 445); los efectos positivos del conflicto radican en que ayudan a mantener la cohesividad de las unidades y parcialmente neutraliza la ansiedad y frustración individual (Osborn, et al, 1980: 380); puede forzar a los directivos a tomar puntos de vista más críticos y como consecuencia contemplar la necesidad de cambios estratégicos y probabilidad de que ocurran; que algunos trabajadores se vuelvan más productivos, puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más interesante, sobre todo para algunos profesionales se vuelvan más productivos, puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más interesante, sobre todo para algunos profesionales que trabajan en investigación y desarrollo o en varias funciones de staff y que frecuentemente están sujetas a elevadas medidas de creatividad e innovación (Martin y Shell, 1988: 272).

Áreas críticas. Los recursos que utilizan las organizaciones, así como su desempeño, están en función de los objetivos explícitos e implícitos que las orientan, que las justifican en la sociedad y avalan sus inversiones y sus acciones, y que se hacen visibles y de alguna manera mediables en aspectos tales como: Posición del mercado, imagen, rentabilidad, desarrollo entre otros. Estos recursos y desempeño de las organizaciones dan cuenta de la potencialidad y debilidades de las organizaciones para aprovechar las oportunidades y eludir o al menos atenuar el impacto de las amenazas del medio ambiente, con el fin de lograr sus objetivos, sobre todo si se considera que son altamente dinámicas y cambiantes. Por lo tanto, la administración de las organizaciones debe manejar con dinamismo sus potenciales y debilidades de manera tal que con el manejo de esta dinámica en interacción con su medio ambiente los beneficios sean mayores a las pérdidas; para ello la administración requiere información de lo que esta sucediendo. Aún cuando para cada organización existen factores críticos diferentes, se han logrado resumir lo más generales. Estas áreas críticas desempeñan el papel de señales para los administradores y retroalimentan su función y son las siguientes:

- \* Situación financiera
  - \* Posición en el mercado
  - \* Producción
  - \* Productividad
  - \* Personal
  - \* Servicio a clientes
  - \* Relaciones con la comunidad (Blanco, 1976: 81)
- Mockler (1972: 77-78) Propone las áreas críticas siguientes:

1. Condiciones financieras
2. Operaciones
3. Relaciones con los empleados
4. Productividad
5. Posición en el mercado
6. Relaciones con el público
7. Relaciones con los consumidores

#### 8. Liderazgo en el servicio

Boseman y Phatak (1989: 44) sugieren poner atención en las que a continuación se indican:

- \* Mercadotecnia
- \* Investigación y desarrollo
- \* Finanzas
- \* Producción
- \* Administración
- \* Estructura corporativa
- \* Recursos humanos

Resulta interesante que estos dos últimos autores incluyan como área crítica la investigación y desarrollo. En la actualidad esta área ha cobrado importancia, porque en ella se apoya la creatividad, la innovación y la competitividad organizacional, lo que tiene que ver directamente con la productividad, la posición en el mercado, las relaciones con los consumidores, el liderazgo de las organizaciones, e indirectamente en sus relaciones con el público, su capacidad de satisfacer las nuevas y complejas necesidades de la sociedad. La investigación proporciona colocación e imagen en la sociedad que participa.

Sistema de apoyo. Con el fin de que la información necesaria llegue a los administradores se requiere operar en los diversos niveles de las organizaciones una serie de sistemas procesadores de la información, los que pueden ser rudimentarios o altamente sofisticados, pero son los encargados de captar los datos y transformarlos en información. Albergs, (1972) propone los siguientes.

- \* Sistemas de programación de todo el negocio
- \* Sistemas de mantenimiento en la base de datos
- \* Sistema de procesamiento de datos
- \* Sistema de especificación
- \* Sistema de información mayores
  - Financiero
  - De personal
  - Logística
- \* Sistemas de información menores
  - Usa base de datos
  - No usa base de datos

Consecuencias disfuncionales del Control. Para muchos administradores desde el nivel de la cumbre hasta el nivel operativo, el control puede desvirtuarse hasta convertirse en el fin de su actividad, olvidando que este es un medio, al igual que lo es planear, el organizar, el realizar, el tomar decisiones, para que la organización alcance los objetivos preestablecidos. El control parece que produce una fascinación por asegurar los ahorros, las economías en el uso de los recursos, el costo de la ejecución. La relación costo-beneficio y el concepto de la economía son criterios implícitos de la administración y por lo tanto del control; pero no son finalidades de éstos. No se entiende que la administración tenga como finalidad lograr desperdicios, despilfarros, pérdidas, quiebras. Si se dan es porque no hubo administración, control, o porque éstas fueron deficientes o porque fueron fraudulentos. En este último caso el Estado interviene y protege a la sociedad con la aplicación de la Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos y castigando a los administradores negligentes o fraudulentos. La existencia de esta normatividad justifica y apoya la idea expuesta acerca de que los criterios costo-beneficio y economía están implícitos en el concepto de administración manera sine cuanon, no son una finalidad de la administración y del control, son parte de su esencia.

Otro aspecto de la disfuncionalidad del control es la que se produce entre las evaluaciones y las decisiones de medidas correctivas del control, y la contradicción que perciben los miembros de las organizaciones entre las prioridades de funcionalidad, operatividad y las acciones del control. Las cuestiones que se plantean entre la legitimidad de buscar causas frente a la oportunidad y orientación de las medidas correctivas y la retroalimentación, dan lugar a que se desarrollen sentimientos y actitudes de rechazo hacia los controles y controladores y lo lícito de la importancia de los controles que consideran que entorpecen o al menos interfieren la operación y funcionamiento de las actividades productivas. (Newman, Summer y Warren, 1972: 891-892).

Kazmier (1974: 430-431) señala algunas razones por las cuales existe resistencia a los controles:

\* Los procedimientos de control tienden a deteriorar la auto imagen de la persona.

\* La influencia para premiar cambios de conducta es desagradable y tiende a evitarse por algunas personas.

\* Asumiendo que alguna persona acepta la necesidad de buscar y corregir sus errores, los fines del sistema de control necesitan ser aceptados como un proceso beneficio para él.

\* El fallar en la aceptación de las metas de la organización es una razón para que algún empleado se resista al sistema de control.

\* Un ejecutivo joven que siente que su trabajo está más allá del honorario, probablemente se resista a firmar registros de honorario.

\* La sensación de que los estándares de actuación son muy elevados y causa rechazo, al sistema de control.

\* La percepción de que los estándares no miden de manera completa los logros.

También se ha observado que si bien el efecto de controles fuertes a corto plazo dan beneficios y elevan las salidas organizacionales, a largo plazo producen o incrementan el ausentismo, la rotación, la alineación, la apatía, la indiferencia, la actividad sindical y de camarillas informales de defensa. Como consecuencia se empobrecen las relaciones industriales e interpersonales, se reduce la creatividad en el trabajo, encausándola a desarrollar habilidades para trabajar menos, y cobrar más (parece una especie de represalia a la que no se le ha concedido atención debida por parte de los estudiosos), la experiencia se aplica sólo para satisfacer las necesidades de seguridad, disminuye el deseo de contribución, se genera hostilidad hacia la administración, se deteriora el tono organizacional y la productividad (Burak, 1975: 158-159). Tal vez, la aplicación o uso duro del control constituya más el ejercicio del poder que el de la administración, o al menos una combinación de ambos procesos en cuyo matiz domina la tonalidad del poder, constituyéndose

este aspecto en un punto de atención y cuidado para los administradores. La literatura al respecto muestra que no sido posible, para los que estudian e investigan sobre estos temas, separar con eficiencia el ejercicio de la administración, de la autoridad y del poder y es en el proceso de control y en el uso de los medios de control donde da la impresión que se favorece el ejercicio del poder camuflado o mezclado con los procesos administrativos. Sin embargo existen algunas recomendaciones prácticas que pueden ayudar a limitar al menos, no al eliminar, algunas actitudes, como las que Likert (en Burack, 1975: 159-160), ha sugerido y que pueden incorporarse a los programas de control y son los siguientes:

- \* Evitar la presión jerárquica directa.
- \* Integrar equipos de trabajo y cooperación a través de la participación en el establecimiento de metas y esforzándose comprometidamente para mantener abierta la comunicación.
- \* Buscar el reforzamiento de los motivadores económicos por medio del apoyo de motivadores no económicos.
- \* Operar dentro de un ámbito de tiempo a largo plazo de planeación en orden a evitar cambios abruptos.
- \* Utilizar los procesos sociales informales y ligar los grupos para mejorar la coordinación y cooperación.
- \* Usar el enfoque de adecuación a las tradiciones, a la sociología y a los aspectos únicos de la organización.

#### MODELO PROPUESTO.

##### Planteamiento.

El modelo conceptual de control de gestión que se propone se integra con los componentes fundamentales de los modelos de control cibernético, de control social y el de control de gestión propuesto por Burack.

El primero se preocupa de estudiar el desarrollo, los procesos complejos de distinta naturaleza, solo desde el punto de vista del mecanismo de dirección (Jramoi, 1969: 12-13). Se plantea como un sistema cuyos elementos fundamentales son el sistema

operante, los elementos a ser controlados, el sensor, el comparador, el activador y el proceso de retroalimentación.

El modelo de control social se refiere a una sociedad especificada por definición y la enfoca como un sistema. Conserva los elementos fundamentales del modelo cibernético. En su sistema operativo se destaca la influencia del medio ambiente interno; la interacción con el medio ambiente externo; y el papel que juegan las respuestas aprendidas, la innovación, la disidencia y el conflicto. Estos últimos juegan un doble papel, uno sobre las actuaciones, provocando las conductas sociales no previstas, el otro, en la investigación crítica dando lugar al redireccionamiento, a la reinterpretación, a los cambios de necesidades, deseos, expectativas, metas, normas, estándares. Se considera que los criterios de actuación, que constituyen los referentes para la comparación, se conforman básicamente con la filosofía dominante en esa sociedad y los programas sociales, políticos y económicos. La investigación crítica de las desviaciones es un proceso que se agrega al proceso de retroalimentación y por lo mismo al control social, no estaba contemplado en el control cibernético, lo que es explicable, dado su naturaleza mecanicista. Sin embargo, en el control social se considera que juega un papel determinante en las decisiones, presupone que incrementa la racionalidad de las decisiones, ya que los sistemas sociales son altamente complejos y dinámicos y las desviaciones generalmente no son causadas por una variable, sino por un número elevado y en combinaciones variadas, y que en atención a una expectativa de desarrollo, de progreso se experimentan cambios o se precipitan procesos, con alto riesgo en virtud de la escasa predictibilidad de a) Lograr los resultados previstos, o b) De calcular los no previstos. Sin embargo, parece que el rigor racional con que se haga la investigación crítica está en relación con el grado de confiabilidad que tengan las decisiones.

El modelo de control de gestión de Burack, con los elementos que contiene se aproxima más al control



cibernético, pero denota la inquietud de dotar al control de gestión de medios y mecanismos que apuntan hacia la posibilidad de cambio de las instituciones, al incluir preguntas en los criterios de actuación como ¿Qué es posible ? ¿Qué es probable? ¿Qué es deseado ? ¿Qué es práctico ? ¿Qué es necesario ? ¿Qué se requiere ? y al considerar como salida de la comparación, no sólo en el control correctivo, sino en el redireccionamiento.

Aún cuando las organizaciones son sensibles a los procesos entrópicos, la administración de éstas utiliza la entropía negativa en el proceso homeostático para contrarrestar la entropía y encausar a la organización al éxito, que como ya se apuntó incluye sobrevivencia, crecimiento y desarrollo vía la continuidad, el equilibrio, la adaptación, el cambio. Parece que algunos de los síntomas que pueden ser indicativos de entropía son la disidencia y el conflicto, y en muchas ocasiones se presentan simultáneamente, sin embargo, la simultaneidad no es una condición. Aún cuando no es el motivo de este artículo, en la vida organizacional existen muchas causas de entropía, aquí solo mencionaremos algunas, tales como: a) La desvirtuación sistemática de los fines estatuidos, por ejemplo cuando se propone como finalidad la calidad de los productos y se dedican recursos a cambiar su apariencia, b) La ruptura de la comunicación por el uso abusivo del poder en sustitución de la administración, sólo se hace lo que el jefe dice; se habla de participación y las reuniones se convierten en un monólogo donde se va a recibir instrucciones, los principales estímulos son la represalia, el castigo, ejercidos en su amplia variedad de formas y combinaciones, desde las más sutiles hasta las más abiertas; c) La sobreexplotación de los recursos en función de un concepto cuestionable de economía, ya que la mayor parte de las utilidades se destina al reparto de dividendos entre los dueños o socios y la maquinaria, instalaciones y equipo se hacen funcionar por largos decenios a base de mínima

inversión en mantenimiento. En esos ambientes se considera que la inversión en tecnología, innovación, investigación aplicada propia son lujos excentricidades.

Por lo anterior, el modelo de control administrativo que se propone además de conservar la orientación de la administración como característica propia, las partes gozan de los atributos del todo al que pertenecen, se controla para conducir a una unidad de organización al éxito, y esto implica corrección, redireccionamiento reinterpretación, cambios racionales, la administración es un proceso racional. La racionalidad no esta en función del uso indiscriminado de métodos, procedimientos, instrumentos, menos de la moda, sino en el uso selectivo, original y creativo de estos. Desde esta perspectiva el control administrativo esta muy lejos del concepto que lo considera un medio de coerción sobre los miembros de la organización. Es un proceso que evalúa, compara, critica, corrige, redirecciona, reinterpreta, cambia la ejecución actual de las organizaciones en sus muy diversas formas o manifestaciones, como son la producción de bienes y servicios; en su interacción con los miembros del medio ambiente externo, clientes, proveedores, competencia, dependencias gubernamentales, grupos ecologistas, altruistas, entre otros; en la conformación y manejo de su imagen en el medio ambiente, posición en el mercado, valores que sustentan la imagen de la firma, en lo interno en lo relativo a tipos de liderazgo, sistemas de motivación, desarrollo del personal, sistemas y procedimientos de evaluación, retribución, promoción, reconocimiento, premios, castigos, grado de libertad y aceptación a la manifestación de ideas, criticas y proposiciones, grado de participación y centralización. Estos y otros aspectos mas a controlar en función de las expectativas y definiciones sobre la sobrevivencia, crecimiento, desarrollo o éxito de la organización o unidad de organización, con el grado de honestidad o manipulación dirigida con que se manejan, nivel de desarrollo tecnológico en lo productivo y en lo

administrativo, lo que implica que se controlara que se cumpla con sus especificidades, es decir, sus finalidades extrínsecas. Como consecuencia de esta conceptualización tal vez sea posible definir al control administrativo como el proceso que realizan los administradores de las organizaciones y de las unidades de organización para asegurar que estas logren los objetivos preestablecidos. Esta definición implica que las decisiones de control son a posteriori, después de, que están implícitos los criterios de efectividad, eficiencia y economía, y que su función principal es lograr los fines organizacionales, no el control en sí mismo.

Observaciones. El modelo que aquí se muestra, como todos los modelos, es un intento de representación y aproximación a la realidad, con la mayor fidelidad posible, por lo tanto la desagregación, la ordenación e interacción de sus elementos considera los mas destacados y de mayor frecuencia en la realidad. En consecuencia esta representación es útil para fines explicativos y de adaptación inteligente.

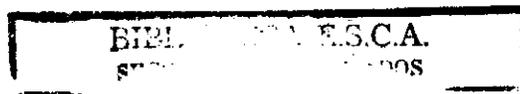
El control de gestión es un proceso altamente dinámico y las interacciones de sus elementos tienen esta misma característica, además y por lo mismo su interacción no es tan lineal, ni tan exclusiva como muestra el modelo, por ejemplo, la reinterpretación no se da solo una vez y de manera exclusiva en las metas, normas y sistemas de los procesos operativos, también se encuentra en las medidas de actuación operativa administrativa y conductual, en la filosofía y valores organizacionales, en la investigación crítica, etc.; la filosofía y los valores no afecta únicamente los criterios de realización y la investigación crítica, también tiene incidencia en el establecimiento de metas, normas y sistemas, en los procesos operativos, en la reinterpretación, en el conflicto, en la disidencia, en la innovación, en las decisiones, y no de manera exclusiva, ni excluyente, sino a veces de manera simultánea y con la misma o diferentes intensidades.

El control de gestión difiere del control cibemético en que el primero es mas social, mas realizado por hombres, depende mas de la racionalidad y juicios humanos. Si bien los humanos se apoyan en ciertos medios mecánicos y electrónicos para llevar a cabo algunos procesos de control, sobre todo en los niveles de la operación, y a medida que se sube de nivel hasta la gestión en la cumbre, se van utilizando menos los medios mecánicos y electrónicos y se usan mas la racionalidad y el juicio humano. Es decir, se vislumbra una asociación entre el tipo de medios de control mecánico-electrónico-humano y el nivel de administración operativo, táctico y estratégico Steiner (1979) al estudiar el proceso de planeación reconoce distinciones entre los niveles de planeación y control y con ello la diferenciación de los medios de control. Las organizaciones altamente rutinarias, como las de producción masiva, utilizan con mayor frecuencia y en mayor número controles mecánicos y electrónicos, en cambio las organizaciones no rutinarias o de productos únicos, como las firmas de ingeniería, las compañías cinematográficas, los centros psiquiátricos, los centros de investigación científica y/o tecnológica, las firmas publicitarias (Perrow, 1967) el control de gestión descansa mas en juicios humanos, menos en los electrónicos y menos aun en los mecánicos. Otra de las características del control de gestión es su capacidad para manejar el conflicto y la disidencia como pivotes del cambio, de la innovación. El control de gestión, en general, aprovecha el conflicto como fuente de información para ubicar problemas y diseñar soluciones nuevas, la mayor parte de ellas, y la disidencia la utiliza como generadora de reorientación de políticas, estrategias o procedimientos de trabajo; ambas situaciones suelen ser similares y en muchas ocasiones, la disidencia provoca el conflicto o viceversa, pero ambas situaciones pueden ser aprovechadas por el control administrativo para la reinterpretación para apoyar las decisiones, el desarrollo y el éxito de las organizaciones.

Otros aspectos que por su énfasis proporcionan un matiz especial al control de gestión son la filosofía y la escala de valores de los propietarios y de la administración cúpula de las organizaciones, ya que generalmente su conducta permea la conducta de los demás miembros de las organizaciones, o tiende a ser seguida o imitada lo que a su vez también parece contribuir a definir una conducta organizacional. Hasta ahora los controles mecanicista son contruidos bajo ciertas filosofías en atención a cierta escala de valores, pero ellos en si mismos no manejan ninguna filosofía, ni ningún valor. Por otro lado, parece que el manejo de la intensidad y la intención de los medios de control directos e indirectos, van más allá de la influencia en la satisfacción de necesidades y ejecución de los planes, ya que parece que es capaz de estimular o inhibir conductas como innovación, creatividad y autoadministración (Greenberger, Strasser y Lee, 1988: 414). La concepción del control de gestión supera la consideración de determinar desviaciones entre lo planeado y lo realizado, su función esta encaminada a lograr el desarrollo, el éxito de las organizaciones, en este sentido el control es un medio para estimular conductas de cambio, de superación, de crecimiento. No esta concebido como medio coercitivo, como indebidamente es usado en muchas ocasiones, sino como medio que apoya y favorece conductas y ambientes propicios al logro de los objetivos y aspiraciones organizacionales.

#### BIBLIOGRAFIA.

- ◆ Agromonte, Mier y Teran. Curso de la Teoría de la Administración Mexico. ECASA, 1985.
- ◆ Albanese, Robert. Management: Toward Accountability for Performance. Ontario Richard D. Irwin, 1975.
- ◆ Albert, Kennet J. Management: Handbook of Busines. Problem Solving. New York. McGraw-Hill, 1980.
- ◆ Allen, Louis A. La Función Directiva como Profesión. Madrid. McGraw-Hill, 1967.
- ◆ Anthony, Robert N. Management: Management Control Systems. Georgetown, Ontario. Richar D. Irwin, 1972.
- ◆ Araiza Martínez, Víctor. El Control del Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos. Desde el Punto de vista Administrativo. Tesis. Mexico. Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Instituto Politécnico Nacional (IPN), 1977.
- ◆ Ashby, W. Ross. Regulation and Control. En Buckley, Walter. Modern Systems Research for Behavioral Scientist. Chicago. Aldine Pub., 1968: 296-303.
- ◆ Berliner, William M. and Mclarney William J. Management Practice and Training. Georgetown, Ontario. Richard D. Irwin, 1974.
- ◆ Blanco, Illescas, Francisco. El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la Dirección por Sistemas. Mexico Limusa, 1976.
- ◆ Brown, Warren B. Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral. Mexico. Limusa, 1983.
- ◆ Buchete, Robert B. The Management of Business and Public Organizations. New York. McGraw-Hill, 1977.
- ◆ Burack, Elmer H. Organization Analysis: Theory and Applications. Illinois. The Dryden Press, 1975.
- ◆ Carlisle, Howard M. Management Essentials. Concept and Applications. Chicago. Science Research Associates, 1979.
- ◆ Cannon, J. Thomas. Business Strategy and Policy. New York. Harcourt, Brance. World, 1986.
- ◆ Chiavenato, Idalberto. Introduccion a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hill, 1981.
- ◆ Cribbin, James J. Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness. New York. AMACOM, 1981.
- ◆ Dessler, Gary. Organización y Administracion., Enfoque Situacional. Cali. Prentice Hall International, 1979.



- ◆ Duncan, Jack W. *Essentials of Management*. New York. The Dryden Press, 1978.
- ◆ Elkins, Arthur. *Management: Structures, Functions, and Practice Reading*. Addison - Wesley Pub., 1980.
- ◆ Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*. Mexico. UTHEA, 1965.
- ◆ Filippo, Edwin B. *Management: A Behavioral Approach*. Boston. Allyn and Bacon, 1966.
- ◆ Fulmer, Robert H. *Administración Moderna*. México. Diana, 1974.
- ◆ Fulmer, Robert H. *The Management*. New York. McMillan Pub., 1974.
- ◆ Garrido, S H. Alejandro y Ocampo S. Jose E. *Administración, Contabilidad y Costos*. Mexico. CECSA., 1985.
- ◆ González Marroquin, Jorge Eduardo. *El Control de la Producción en un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad*. Tesis. San Luis Potosí, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 1968.
- ◆ Graham, Gerald H. *Management: The Individual, the Organization, the Process*. Belmont, California. Wadsworth Pub., 1975.
- ◆ Greenberger, David B. Strasser, Stephen, y Lee Soonmook. *Personal Controls as a Mediator Between Perceptions of Supervisory Behaviors and Employee Reactions* *Academy of Management Journal*, 1988. 31(2): 405-417.
- ◆ York, McMillan Pub., 1979.
- ◆ Menchaca Telles, Alejandro. *El Control Instrumento Vital de la Administración: Su Ejercicio y Medios*. Tesis. Mexico. ESCA. IPN., 1973.
- ◆ Mintzberg, Henry. *La Alta Dirección: Mitos y Realidades*. Clásicos Harvard de la Administración. México. Promociones Editoriales Mexicanas, 1979. V. 4: 55-67.
- ◆ Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York. The Free Press, 1989.
- ◆ Misshauk, Michael J. *Management: Theory and -practice*. Boston -Little Brown, 1979.
- ◆ Mockler, Robert J. *The Management Control Process*. New York. Appleton Century-Crofts, 1972
- ◆ Nadel, S. F. *Social Control and Self-Regulation*. En Buckley, Walter. *Modern Systems Research for Behavioral Scientist*. Chicago. Aldine Pub., 1968: 401-408.
- ◆ Nett, Roger. *Conformity Deviation and the Social Control Concept*. En Buckley Walter. *Modern System Research for the Behavioral Scientist*. Chicago. Aldine Pub., 1968: 409-414.
- ◆ Newman, William H.; Summer, Charles E. y Warren, E. -irby. *La Dinamica Administrativa*. Mexico. Diana, 1978.
- ◆ Osborn, Richard N., Hunt, James G.; Jauch, Lawrence R. *Organization Theory: An Integrative Approach*. New York. Willey, 1980.
- ◆ Perrow, Charles, *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*. *American Sociological Review*, 1967, 32(2): 194-208.
- ◆ Redfield, Robert. *Levels of Integration in Biological and Social Systems*. En Buckley Walter. *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago. Aldine Pub., 1968: 59-70.
- ◆ Reyes Ponce, Agustín. *-dministracion: Administracion de Empresas 2a. parte*. Mexico. Limusa, 1982.
- ◆ Robbins ! Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts; Controversies, and Applications*. 4a. Ed. Englewood, Cliffs. Prentice Hall, 4a. Ed. 1989.
- ◆ Simon, Herbert A. *El Comportamiento Administrativo*. Madrid. Aguilar, 1962.
- ◆ Van Flett, David D. *Contemporary Management*. Boston. Houghton Mifflin, 1988.
- ◆ Webster's II. *New Riverside University Dictionary*. Boston. Houghton Mifflin, 1984.
- ◆ Wiener, Norbert. *Cibernetics in History*. En Buckley, Walter. *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago. Aldine Pub., 1968: 31-36.
- ◆ Willoughby, T.C. *Business Systems*. U.S.A. Association for Systems. Management, 1981.
- ◆ Wren, Daniel A. and Voich, Dan Jr. *Principles of Management: Process and Behavior*. New York. The Ronald Press, 1976
- ◆