
LA RELACIÓN ENTRE LA NATURALEZA DEL SER HUMANO Y LAS TEORÍAS DE CONTROL DE GESTIÓN: RESPONSABILIDAD Y DESAFÍO DE LA ACADEMIA

Luis Silva Domingo

Director del MBA e investigador – Universidad ORT

Uruguay

E-mail: luis.silva@ort.edu.uy

RESUMEN

Quizás el punto de mayor acuerdo en la literatura sobre control de gestión sea que el problema de diseño de sus mecanismos es el impacto de la posible incongruencia de los objetivos personales y organizacionales en el comportamiento del individuo. Las respuestas que los diversos autores han dado a este problema básico de control son, sin embargo, radicalmente distintas. Y probablemente esta diversidad no pueda ser resuelta nunca dado que, como se defiende en este trabajo, la definición del propósito del control de gestión depende directamente de la concepción de la naturaleza del ser humano. La complejidad de la naturaleza humana se ve claramente reflejada en la diversidad de teorías formuladas al respecto y al poco o ningún avance en un acuerdo sobre el tema. Y además, es importante resaltar que los modelos de comportamiento del ser humano se comportan como profecías autocumplidas: si el empleador trata a los empleados según su concepción, la gran mayoría de éstos actuará acorde a ella aunque el modelo no sea cierto. En esencia, este trabajo sostiene que los académicos tienen la gran responsabilidad y desafío de transmitir esta diversidad en las aulas, permitiendo a los profesionales diseñar los sistemas de control de gestión según sus propias concepciones de ser humano.

Palabras clave: Sistemas de control de gestión, naturaleza humana.

ABSTRACT

Perhaps the major agreement in the literature is the problem that the design of management control systems must solve. That is, the impact in employees behaviour of the incongruity between individual and organizational objectives. However, different authors have given radically different answers. And most probably, as it is argued in this paper, these differences will never be solved since the definition of control depends on the author's conception of the human nature. Human nature complexity could be observed in the diversity of theories formulated and the little – or null – advance towards an agreement about it. It is also important to highlight that, at work, almost all models of human nature could become self-fulfilling prophecies: if the employer treats the personnel according to some model of human nature – even if he is not aware of, most of his employees will behave accordingly, even if the model is not true by itself. In brief, this paper argues and supports that we as academics have the great responsibility and challenge of transmitting this dependence and diversity in the classrooms – we must allow the professionals to design the management control systems in accordance to their own conceptions of human nature.

Keywords: Management control systems, human nature.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito del control de gestión, es decir el problema que debe resolver, es un tema aún no resuelto (ver por ejemplo definiciones en ANTHONY, 1965; MERCHANT, 1982, 1985; OTLEY, 2003; SIMONS, 1987, 1991, 1994, 1995). Quizás el punto de mayor acuerdo en la literatura sobre control de gestión sea que el problema de diseño de sus mecanismos es el impacto de la posible incongruencia de los objetivos personales y organizacionales en el comportamiento del individuo (explícito en, por ejemplo, FLAMHOLTZ, 1979; OUCHI, 1979; MERCHANT, 1985; OTLEY et al, 1995). Este acuerdo es mantenido incluso considerando posturas poco conciliables en otros puntos como las de Jensen y Meckling (1976, 1994) y Simons (1995). Las respuestas que los diversos autores han dado a este problema básico de control son, sin embargo, radicalmente distintas. Y probablemente esta diversidad no pueda ser resuelta nunca dado que, como se defiende en este trabajo, la definición del propósito del control de gestión depende directamente de la concepción de la naturaleza del ser humano.

La complejidad de la naturaleza humana se ve claramente reflejada en la diversidad de teorías formuladas al respecto y al poco o ningún avance en un acuerdo sobre el tema (se puede captar la discusión abierta en, por ejemplo WILLIAMSON 1993; BRENNAN, 1994; JENSEN Y MECKLING, 1994; JENSEN, 1998; PERROW, 2000; y el artículo póstumo de GHOSHAL 2005).

En este trabajo el análisis de la naturaleza humana no se aborda como ejercicio filosófico sino para la mejor comprensión del control de gestión; por ello las referencias provienen en su mayoría de autores que aportaron directamente al desarrollo de la teoría organizativa. Este trabajo muestra, en primer lugar, que la definición y descripción del propósito del control en las organizaciones depende fuertemente de la concepción adoptada sobre el ser humano. Muestra también la relación que existe entre la concepción adoptada y la orientación del tipo de control organizativo que se implementaría. Teniendo en cuenta que las teorías en ciencias sociales tienen mucho de profecías autocumplidas, es por demás relevante subrayar las concepciones de ser humano que sustentan los distintos modelos de control de gestión porque los sistemas de control de gestión estarán impulsando determinados modelos de ser humano. Por ello, y es lo fundamental de este trabajo, se sostiene que los académicos tienen la gran responsabilidad y desafío de transmitir esta diversidad en las aulas. Si aceptamos esta realidad, entonces, los cuerpos académicos deberían ser muy cuidadosos en la forma y contenido de los temas dictados en las aulas.

Como se ha mencionado, el presente trabajo no pretende ser un análisis exhaustivo sobre las propuestas y modelos sobre el comportamiento humano pero sí una aproximación al tema desde la óptica y para utilidad del control organizativo. Por ello no se siguen las clasificaciones más clásicas que pueden encontrarse en los autores mencionados en el párrafo anterior, sino que se establece una simplificación que resultará útil para la discusión del tema central de este trabajo. Cabe decir que tampoco es propósito de este trabajo discutir la validez de los modelos de ser humano propuestos – a pesar de ser un tópico muy tentador.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Antes de introducirnos en el análisis es necesario realizar dos desarrollos conceptuales previos: en primer lugar se ofrece una definición preliminar de control organizativo que permite discutir la naturaleza del ser humano desde esa óptica; y luego se describe un modelo de comportamiento humano propuesto por March y Simon (1958) que permitirá, en los siguientes apartados, analizar y comparar las distintas propuestas de ser humano. Finalmente se comparan los distintos modelos de ser humano y se obtienen las conclusiones.

4. DEFINICIÓN PRELIMINAR DE CONTROL ORGANIZATIVO

Se ha sugerido en párrafos anteriores que comprender el impacto de las distintas concepciones de ser humano en el control organizativo puede resultar de gran importancia para el desarrollo del tema. De hecho, se demostrará que la propia definición del problema de control – y por lo tanto el concepto de

control organizativo y los modelos que se desprendan – depende de ello. Sin embargo, esto plantea un problema circular dado que para hacerlo debemos partir de una definición al menos preliminar de control organizativo.

Para resolver esta situación tomaremos como punto de partida una de las definiciones más amplias de control. De esta forma no se limita el análisis, permitiendo una discusión suficientemente completa. Debe resaltarse, sin embargo, que esta definición será válida sólo para fijar los límites iniciales del análisis dado que a partir de las conclusiones de este trabajo seríamos capaces de profundizar en una definición más restrictiva – aunque esto escapa al alcance del presente trabajo de investigación.

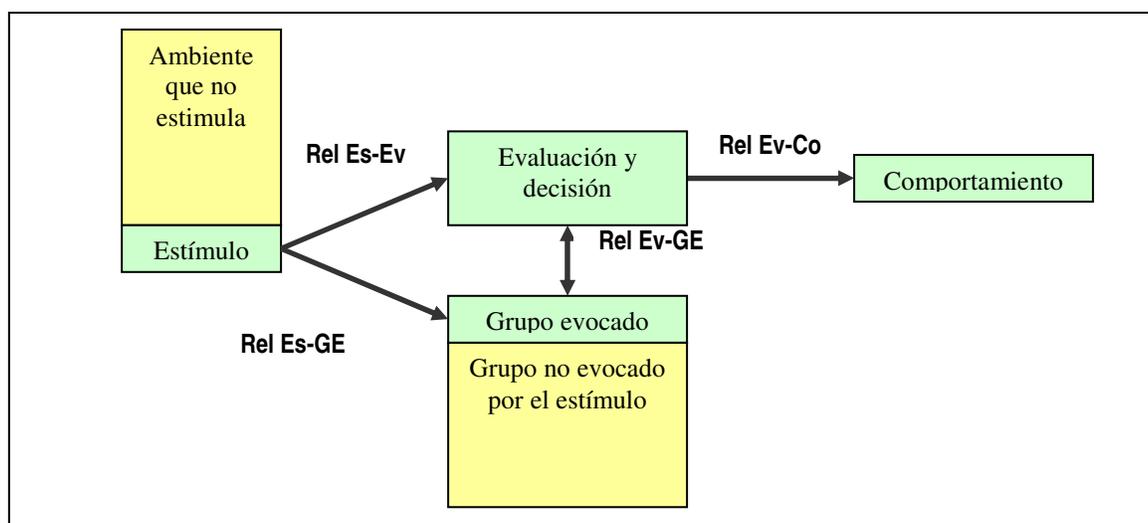
Se propone entonces trabajar preliminarmente con un concepto de “control” que se enfoca en influir sobre los comportamientos de los integrantes de una organización (FLAMHOLTZ et al, 1985). La necesidad de influir sobre los comportamientos surge en las organizaciones porque los objetivos de los individuos pueden no ser congruentes con los de la organización. Tomando esta definición, todas las herramientas de gestión utilizadas para lograr los comportamientos esperados serán consideradas como parte de los esfuerzos de control.

3. MODELO DE COMPORTAMIENTO HUMANOⁱ

Para poder comparar las distintas concepciones de ser humano y la forma en que se puede influir en su comportamiento, resulta de gran ayuda contar con un buen modelo de comportamiento humano.

March y Simon (1958) plantean un modelo de comportamiento muy completo y utilizado que permite interesantes aplicaciones para el control organizativo. El modelo presentado en la *Ilustración 1 – Modelo simplificado de* nos ofrece un marco general para razonar sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. El ser humano recibe estímulos del exterior que impulsarán la evocación de grupos de alternativas, consecuencias, y objetivos que serán evaluados por el individuo antes de tomar una decisión sobre su comportamiento. Es un modelo muy sencillo pero muy poderoso si se comprende cabalmente su alcance, especialmente para el control organizativo.

Ilustración 1 – Modelo simplificado de comportamiento humano



Fuente: Elaboración propia a partir de March y Simon (1958)

En este modelo se establecen tres variables que tomarán distinto valor según la concepción de ser humano. A continuación se describen dichas variables y en los apartados siguientes se discutirá el impacto de cada concepción.

La primera de dichas variables a analizar es el *Grupo evocado*. Todos los individuos contamos con marcos de referencia distintos por diversas razones, por ejemplo por la cultura (nacional, familiar, de diversos grupos de pertenencia), por los intereses personales, y por normas y reglas de la organización. March y Simon proponen que para cada decisión el ser humano sólo evoca algunos marcos de referencia, y que para lograr el comportamiento esperado será necesario que el individuo evoque un grupo de marcos de referencia adecuado para que tome la decisión de comportarse de esa forma. Debe resaltarse aquí el concepto de racionalidad limitada (utilizado luego por diversos autores, entre quienes se destaca WILLIAMSON, 1975, 1993) que este modelo nos permite visualizar claramente: el ser humano sólo puede hacer pocas cosas a la vez y atender sólo una porción reducida de la información disponible, tanto sea información del entorno o procesada alguna vez por su cerebro. Desde el control organizativo es posible influir mucho al incorporar determinados marcos de referencia a los miembros de la organización.

El *Estímulo* en sí mismo es otra variable clave. El mismo estímulo no provocará comportamientos idénticos en cada ser humano por los diversos marcos de referencia que puede evocar. Es decir, el mismo estímulo puede evocar un grupo distinto de marcos de referencia en distintas personas. En el diseño de las herramientas de control organizativo deberá tenerse en cuenta que los estímulos evoquen aquel grupo de marcos de referencia adecuado para el comportamiento esperado.

Finalmente, el alcance del *Comportamiento esperado* también es relevante. No es lo mismo pretender que un individuo se dedique a cumplir estrictamente un procedimiento muy formalizado sin lugar a sorpresas (grupos y estímulos más sencillos) a esperar que el individuo responda como se espera en situaciones nuevas (grupos y estímulos complejos). Como veremos, en los sistemas de control de gestión de actividades estratégicas externalizadas una buena parte de los comportamientos son complejos porque implican la necesidad de resolver situaciones nuevas. Por lo tanto no sería posible asumir estímulos y grupos evocados sencillos.

Si bien el modelo de March y Simon (1958) nos permite analizar el proceso de la toma de decisiones y el comportamiento humano desde varias perspectivas, poco dice en concreto sobre las formas en que la dirección o gerencia puede influir en el comportamiento. Es decir, no responde a la pregunta sobre cuáles son los motivos del ser humano para producir.

4. DISTINTAS CONCEPCIONES DE LA NATURALEZA DEL SER HUMANO

En el presente apartado se presentan, comparan y discuten cuatro modelos paradigmáticos de la naturaleza del ser humano. En primer lugar, el “hombre máquina”, un hombre muy simple que ha servido para el desarrollo de la administración científica. Luego, el “hombre motivado”, tan complejo que aún no es posible presentar un modelo predictivo adecuado. En tercer lugar el “hombre REMM” o bien hombre maximizador, un modelo presentado por Jensen y Meckling (1976, 1994) que ha permitido desarrollar la Teoría de Agencia. Finalmente, el “hombre oportunista” de Williamson (1975, 1985, 1993) que ha permitido el desarrollo de la teoría de costos de transacción. Una vez presentados los cuatro modelos, se comparan para utilidad del control de gestión.

a. El “Hombre Máquina”

En primer lugar se debe comentar el pensamiento de F. W. Taylor como representante de la teoría de la administración científica. Taylor (1911) creía en el ser humano. O más específicamente, en el

empleado, quien en esa época era considerado por el común de los empleadores como uno de sus enemigos. Si bien Taylor creía que había cierta tendencia a la “holgazanería innata” en el ser humano, consideraba que mediante un sistema de gestión adecuado no existirían diferencias entre los objetivos de empleados y empleadores. En ese momento el mayor problema era la productividad, es decir, lograr que los trabajadores produjeran más. Taylor creía que con un ambiente e incentivos adecuados, los obreros estarían gustosos de dar su mayor esfuerzo para producir – lo que con grandes distancias más tarde March y Simon (1958) definirían como la “motivación a producir”. Todo su esfuerzo se basaba en esta creencia. En resumen, Taylor tenía una concepción positiva aunque simplista del ser humano que se ve reflejada claramente en las herramientas que puso en práctica para aumentar la productividad – y rentabilidad – a través del aumento de la motivación.

El sistema de Taylor derivó en recomendaciones concretas que consideraban exclusivamente la mejora de aspectos físicos y salariales. Sin embargo, es justo destacar que en sus descripciones generales sobre las bases de su teoría muestra que él consideraba otros aspectos como las posibilidades de ascensos, reconocimientos, participación en lo que hoy llamaríamos “círculos de calidad”, formación y desarrollo, y reducción de la jornada laboral, entre otros, aunque lamentablemente no se tradujeron en recomendaciones concretas

Una de las diferencias más importantes entre Fayol (1916) y Taylor (1911) es que el primero consideraba que los objetivos personales de los empleados eran distintos a los de la organización, mientras que el segundo creía que en el fondo eran compatibles. A partir de esta premisa, Fayol construye un modelo de administración donde cada empleado es una pieza y paso específico dentro de la gran máquina de la organización. Para ello recurre esencialmente a procedimientos muy formalizados, supervisión directa, y sistema de recompensas y castigos a partir de definición de metas. Es seguramente, como se discutirá en siguientes capítulos, el primero en ofrecer una definición de “control”.

Al mismo tiempo que Taylor publicaba en América, Weber (1908, 1909) lo hacía en Alemania con algunos puntos de coincidencia y otros de discrepancia. Naturalmente, el punto de partida es completamente distinto dado que Weber aborda el tema desde una visión sociológica y no fisiológica como Taylor. Sin embargo, muchos de los puntos relevantes para el control organizativo terminan siendo coincidentes. La preocupación de la organización del trabajo es el aumento de la producción del individuo.

En conjunto, los tres autores presentan un ser humano relativamente sencillo en sus procesos de comportamiento. Además, Fayol y Weber no consideraban que el aporte del obrero a la organización pasara más allá del cumplimiento estricto de la tarea (si bien Taylor no creía esto, los autores que lo siguieron sí). Con la colaboración de otros autores que construyeron sobre estos cimientos, se consolidó lo que podemos llamar el “hombre máquina”.

El comportamiento esperado en este modelo es muy limitado dado que el aporte de cada individuo es escaso y además, preestablecido: mejorar su productividad a partir de un procedimiento formalizado.

Es por ello que el grupo evocado también es muy limitado – de hecho, la concepción del “hombre máquina” implica que lo que llevará al individuo a mejorar su producción es un estricto sistema de zanahoria y látigo (marco de referencia). La creencia básica es que el individuo trabaja por la paga, y que todos los individuos se comportarán igual ante el mismo marco de referencia (la misma zanahoria y el mismo látigo).

b. El “Hombre Motivado”

Quizás sea cierto que Elton Mayo en los años '30 haya simplificado demasiado la explicación de los resultados del experimento Hawthorne (en WREN Y GREENWOOD, 1999 pp.184-190), pero ese

extremo en realidad no es relevante. Lo que sí es importante es que a partir de allí se desarrolla la escuela de las Relaciones Humanas que despierta el interés en la relación entre el trabajador y su ambiente de trabajo. Es decir, que la motivación a producir del ser humano puede depender de factores ambientales. Si bien anteriormente Taylor (1911) e incluso Smith (WREN Y GREENWOOD, 1999 pp.184) ya habían sugerido algunos de estos aspectos, es a partir de Mayo que comienzan a tenerse en cuenta en la ciencia de la administración.

Tenemos, a partir del modelo de March y Simon (1958) y con la teoría de Mayo, un hombre enriquecido que se aparta de una concepción mecánica, y que es más complejo en sus motivos para producir. Pero poco sabemos aún del hombre y sus motivos.

Barnard (1938) brinda algunas ideas al respecto al proponer que la organización necesita de la cooperación voluntaria de todos sus miembros para subsistir, para lo cual se necesita un propósito común y mucho esfuerzo de comunicación. Si bien su trabajo se dedica al liderazgo y no estrictamente al control organizativo, la aportación a este último es imposible de descartar. En conjunto, los tres aspectos propuestos por Barnard ayudan a comprender los motivos y/o condiciones para que el trabajador mejore su producción:

- debe comprender lo que se necesita hacer
- debe creer que el pedido es consistente con los objetivos de la organización y compatible con los personales
- debe considerarse apto física y mentalmente para hacerlo

Unos años después Maslow (1943) proponía su teoría de motivación y la famosa “pirámide” de necesidades. Más allá de las críticas, la aportación de Maslow para elaborar un nuevo modelo de hombre es fundamental al considerar que cada comportamiento se basa en más de una motivación y también en aspectos biológicos, culturales, y en función del entorno. Es decir que los grupos evocados en cada caso pueden ser muchos y diversos.

La naturaleza básica del ser humano, según McGregor y su Teoría Y (1960), es buena y desea el progreso y el crecimiento. Esto significa que el aporte a la organización es algo buscado por los individuos sanos porque es en sí mismo un objetivo personal, como resalta Simons (1995). Una consecuencia directa de este planteo es que el esquema de zanahoria y látigo no es siempre ni necesario ni positivo para lograr los comportamientos esperados.

Continuando con el desarrollo de un modelo de “hombre motivado” debe destacarse la aportación de Frederick Herzberg (1968) que difiere de la de Maslow en primer lugar porque no considera que exista un orden preestablecido de necesidades. En esencia, y utilizando la terminología de March y Simon (1958), Herzberg propone que existen dos conjuntos independientes de estímulos y marcos (grupos evocables) que la gerencia debe considerar. El conjunto de estímulos externos puede generar la no-satisfacción, mientras que el conjunto de estímulos internos puede generar satisfacción y motivación – ésta entendida como la incorporación de “motores” internos en los empleados quienes querrán producir sin la necesidad de premios o castigos. Es por demás destacable que Herzberg propone que los incentivos monetarios lisa y llanamente no motivan por ser estrictamente externos.

En conclusión, y tomando las diversas aportaciones mencionadas, podemos construir un modelo de “hombre motivado”. Su comportamiento esperado es complejo porque se espera que cada individuo aporte mucho valor a la organización, en el marco de políticas definidas, y con diversos grados de discrecionalidad – no todos los comportamientos son formalizables.

Los grupos evocados por este modelo de hombre tienen un elevado grado de complejidad en dos dimensiones. Por un lado, porque son muchos y diversos los marcos de referencia que pueden ser evocados para cada comportamiento. Pero además, porque no todos los marcos de referencia que los

individuos tienen son evocados ante cada estímulo sino que por el contrario, sólo algunos de ellos son evocados en cada caso (racionalidad limitada).

Finalmente, los estímulos deberán atender las complejidades del comportamiento y los grupos evocados para ser eficaces.

El gran problema de este modelo es que dada su complejidad nos deja en una situación en la que, como dice una de las célebres frases de Peter Drucker, en realidad “no sabemos nada sobre la motivación”.

c. El “Hombre REMM”

Cuando Adam Smith en el S XVIII propone la necesidad de aumentar los salarios de los empleados en función de sus rendimientos para mejorar su productividad daba origen al modelo de hombre económico (en WREN Y GREENWOOD, 1999 pg 184). Un ser humano preocupado por sí mismo y por maximizar sus beneficios, esencialmente monetarios. Este modelo de ser humano – demasiado simplista – ya no es tenido en cuenta para el estudio del control organizativo. Sin embargo, ha impulsado el surgimiento de otro modelo que sigue vigente: el REMM.

El REMM es propuesto por Jensen y Meckling (1976, 1994), y es la base conceptual del ser humano que permite el desarrollo de la Teoría de Agencia. Se trata de un Modelo de ser humano con Recursos, Evaluador, y Maximizador (de allí REMM) de sus beneficios según sus propios criterios personales. En este modelo el trabajador tiene intereses personales distintos a los de la organización, y sólo estará dispuesto a mejorar su producción si ello le permite maximizar sus beneficios. Tal como lo plantean sus autores, este ser humano no tiene necesidades sino deseos y siempre está dispuesto a cambiar el deseo de un bien por la suficiente cantidad de otro – así sean los primeros sus valores morales (Jensen y Meckling, 1994).

Como era de esperar, esta concepción de un ser humano egoísta y prostituible ha sido atacada o discutida por diversos autores (por ejemplo BRENNAN, 1994; MINTZBERG, SIMONS Y BASU, 2002; GHOSHAL, 2005), pero su importancia en el control organizativo es indiscutible.

Este modelo es, al igual que la concepción implícita de Taylor, muy simplista en la concepción humana y reduce el problema del comportamiento humano en el ámbito del control organizativo a poder ofrecer la cantidad y el tipo de bienes necesarios para alinear los objetivos del agente con los del principal. Si esto es cierto, naturalmente, lo que debemos hacer para lograr lo que queremos de cada empleado es “comprarlos” con la suficiente cantidad de bienes. Debe destacarse sin embargo que los autores incluyen dentro del concepto de “bienes” desde el dinero y el status hasta el honor y la aceptación de los pares.

El objetivo esencial del comportamiento, en el marco de esta concepción de ser humano, es que el agente persiga los objetivos del principal. Esto implica una elevada complejidad porque se asume un alto grado de discrecionalidad en las decisiones del agente. El valor agregado de los individuos es muy alto y no puede describirse en procedimientos formalizados.

Como se describió en los párrafos anteriores, los grupos evocados pueden ser diversos (bienes muy diversos) lo que agrega complejidad a esta variable. Sin embargo, al asumir que el ser humano es capaz de tener en cuenta todas las alternativas (con recursos), que puede valorar y comparar todos los marcos de referencia en su beneficio (evaluador y maximizador) para cada comportamiento, se reduce la complejidad de la relación entre el estímulo y el grupo evocado.

Aquí los estímulos no son tan complejos como en el “hombre motivado” porque se asume que el individuo es capaz de evocar todos los marcos de referencia adecuados por sí mismo. De alguna forma, este modelo no comparte la visión de que el hombre actúa en un marco de racionalidad limitada. De hecho, Jensen (1998) acepta que el ser humano no siempre se comporta de manera racional, y propone una extensión del modelo original. En esta extensión que es llamada PAM (por el inglés Pain

Avoidance Model) acepta que el cerebro humano no es perfecto y comete errores especialmente en situaciones donde puede sufrir dolor emocional o físico. Sin embargo, insiste en que en general el comportamiento del ser humano es racional.

d. El “Hombre Oportunista”

El último modelo de ser humano que se presenta en este trabajo es el que propone Williamson a lo largo de su carrera (1975, 1985, 1993). Podría resumirse este modelo en la combinación de dos aspectos centrales: un ser humano con racionalidad limitada y que en algunas situaciones se comporta de forma oportunista.

Ya se ha mencionado anteriormente el concepto de racionalidad limitada, pero dada su importancia para la teoría organizativa, se insistirá brevemente en él. La racionalidad limitada del ser humano restringe su comportamiento porque sólo puede hacer pocas cosas a la vez y puede utilizar sólo una porción reducida de la información disponible, tanto sea información del entorno o procesada alguna vez por su cerebro. Si esto no fuera así, los individuos tomarían decisiones mucho más efectivas porque podrían evaluar cada situación en su complejidad y maximizar los resultados (cualquiera sea el beneficiario de dicho resultado). Muchos de los problemas de control aparecen por esta característica del ser humano. Puede decirse que en la actualidad hay un acuerdo bastante amplio en la literatura en este punto. Incluso Jensen, como se ha mencionado antes, ha tenido que modificar su modelo REMM para incorporar este aspecto del comportamiento humano (JENSEN, 1998).

La discusión con respecto al oportunismo del ser humano, sin embargo, no goza de tal nivel de acuerdo. Para Williamson (1993) los agentes económicos son oportunistas, es decir que movidos por sus propios intereses incluso actúan de forma deshonestamente engañando a otros. Opuesto, al menos en principio, al concepto de oportunismo aparece el concepto de confianza, o de la necesidad de confiar en los agentes en determinadas situaciones como solución eficiente (por ejemplo GAMBETTA, 1988; GIETZMAN, 1996; LANGFIELD-SMITH, 2003; van der MEER-KOOISTRA Y VOSSSELMAN, 2006). Este punto es de gran importancia para el diseño de los sistemas de control de gestión.

El concepto de oportunismo se enmarca en la discusión sobre cuál es la naturaleza del ser humano con respecto a sus intereses personales (en inglés, self-interested): ¿es egoísta (en inglés, selfish)?, ¿es altruista?, ¿los intereses personales pueden o no ser consistentes con los de la organización?, ¿por perseguir sus intereses personales el individuo actúa de mala fe?

Aquí la discusión no debe concentrarse en si todos los individuos se comportan siempre de forma oportunista. Ni siquiera Williamson propone esto, y es explícito en esta alcaración (WILLIAMSON, 1993, pág.98). Williamson tampoco tiene una actitud “maquiavélica”ⁱⁱⁱ y no propone actuar de forma oportunista como anticipo a lo que los otros podrían hacer. Sí propone que no se realicen contratos ingenuos, y que se intenten mitigar eficientemente los comportamientos oportunistas. En la misma línea, tampoco es relevante para el control organizativo discutir la belleza de un utópico mundo sin oportunismo dado que en la vida real es común (quizás más de lo deseado) encontrar individuos que al menos en algunas situaciones se comportan de forma oportunista. Lo que se debe analizar es hasta qué punto es necesario asumir que siempre debemos protegernos del posible oportunismo del resto de los agentes. Visto desde otro ángulo, el problema se podría formular como el estudio de si en algunas situaciones es más provechoso confiar en los otros agentes.

En situaciones donde no existe incertidumbre, y por lo tanto no existe riesgo de ningún tipo (incluyendo el riesgo al comportamiento oportunista), naturalmente la confianza no es necesaria. Ahora bien, en la mayoría de las transacciones comerciales, y en particular en las actividades estratégicas externalizadas, la incertidumbre es muy alta. Si fuera posible prever y dimensionar los riesgos que imponen dichas incertidumbres, entonces podrían explicitarse en los contratos y establecerse seguros

(safeguards) para todas las partes. Sin embargo, la realidad en algunas situaciones marca que ni siquiera esta opción es posible. En este caso es donde la confianza parece jugar un rol importante.

Si bien Williamson (1993) acepta que existen situaciones donde es imposible diseñar contratos completos, no está de acuerdo con el uso del término “confianza” (al menos como ha sido definido). Propone entonces que es más provechoso utilizar la idea de compromisos creíbles en el contrato o riesgo calculado.

En este modelo de hombre oportunista se espera un comportamiento muy discrecional de los agentes, orientado a agregar valor a la relación. Dada su racionalidad limitada el individuo es capaz de evocar sólo una parte de los marcos relevantes, pero para la teoría lo más relevante es que el contrato sea lo suficientemente completo para no necesitar de ningún otro marco de referencia. Quizás por ello los estímulos que puedan ponerse en juego si bien podrían ser diversos y complejos, todos deberían reflejarse en el contrato. Los agentes tienen como prioridad sus propios intereses, así coincidan o no con los de las otras partes, e incluso podrían actuar de mala fe.

5. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS

Para comparar las concepciones de ser humano se ha elaborado la *Tabla 1*, donde se resumen los aspectos más relevantes de cada postura para el control organizativo. Como puede apreciarse, se describen las tres variables clave del modelo de March y Simon de la *Ilustración 1* y también una breve descripción del rol de los intereses, necesidades y valores del individuo.

Debe recordarse que se ha definido preliminarmente al control organizativo como la función o actividades de influenciar comportamientos de los miembros de una organización. La relación entre las concepciones de ser humano y el control organizativo así entendido es más que clara, pero merece algunos comentarios.

En primer lugar, los distintos comportamientos esperados nos determinan en buena medida el alcance del problema de control, tanto por la discrecionalidad en la toma de decisiones como por la formalización de las tareas. Si lo que buscamos de los individuos es un comportamiento sencillo, repetitivo, sin necesidad de adaptarse a cambios del entorno, el problema de control de gestión enfrentado es mucho más simple que si esperamos individuos que tomen decisiones (y riesgos) en su puesto de trabajo.

Luego, como ya se ha mencionado, los grupos evocados pueden ser influidos por las actividades de la dirección; por lo tanto, también constituyen una parte del alcance del problema de control organizativo. De la *Tabla 1* se desprende claramente que las preocupaciones serán muy distintas en función de la concepción del ser humano adoptada. Por ejemplo, en el “Hombre REMM” asumimos que el individuo será capaz de evocar todos los marcos relevantes y realizará una evaluación racional de la situación; en tal caso, los sistemas de control de gestión no deberán preocuparse por aspectos de comunicación que en el caso del “Hombre motivado” serían necesarios para que el individuo pudiera evocar nuevos marcos de referencia. De hecho, en el modelo “REMM” se desprecian los aspectos motivacionales y por lo tanto los sistemas de control de gestión no se plantean resolver ningún problema de motivación.

Si se observan los intereses, necesidades y valores del individuo que cada modelo propone, también surgen comentarios interesantes. El problema de control para el director de una empresa será muy distinto si considera que su equipo está interesado en aportar a la organización (“Hombre motivado”) a si considera que sólo buscan maximizar sus bienes (“Modelo REMM”). En el primero el director deberá preocuparse por que sus sistemas de control de gestión permitan a los individuos desarrollarse y aportar dentro de los límites estratégicos de su empresa. En el segundo caso, por ejemplo, el director deberá

preocuparse por que los individuos tengan las recompensas en bienes cuando logren las metas que aporten a su propio objetivo.

Tabla 1 – Comparación de modelos de ser humano

	Hombre máquina	Hombre motivado	Hombre REMM	Hombre oportunista
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> - mejorar productividad - seguir procedimiento formalizado - poca discrecionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - muy discrecional - agregar valor a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - muy discrecional - agregar valor al principal 	<ul style="list-style-type: none"> - muy discrecional - agregar valor a la relación
Grupo evocado	<ul style="list-style-type: none"> - reducido y sencillo - estricto premio y castigo 	<ul style="list-style-type: none"> - amplio y diverso - sólo se evoca un grupo reducido de los marcos disponibles (no 100% consciente) 	<ul style="list-style-type: none"> - amplio y diverso - individuo es capaz de evocar los marcos relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> - amplio y diverso - sólo evoca un grupo reducido de los marcos disponibles
Estímulos	<ul style="list-style-type: none"> - sencillos - orden, formalización, supervisión directa 	<ul style="list-style-type: none"> - complejos 	<ul style="list-style-type: none"> - sencillos - oferta de bienes 	<ul style="list-style-type: none"> - complejos pero simplificados por el contrato
Intereses, necesidades y valores	<ul style="list-style-type: none"> - paga - objetivos no coincidentes 	<ul style="list-style-type: none"> - beneficio personal - aportar a la organización - objetivos pueden coincidir 	<ul style="list-style-type: none"> - no existen necesidades sólo deseo de bienes - maximizar bienes - objetivos no coincidentes 	<ul style="list-style-type: none"> - beneficio personal - objetivos pueden o no coincidir - actúa incluso de mala fe

Fuente: elaboración propia

Finalmente, los estímulos representan una parte importante de las herramientas de control organizativo que la dirección puede diseñar. Nuevamente quedan condicionadas en gran medida por la concepción de ser humano. Los sistemas de control de gestión, entonces, se diseñarán teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente y en base a las consideraciones de este cuadro. Por ejemplo, los estímulos para el “Hombre oportunista” si bien son complejos pueden simplificarse a través de la redacción de un minucioso contrato. O por ejemplo, para el “Hombre REMM” bastaría con ofrecer un intercambio de la suficiente cantidad de bienes por el cumplimiento de metas beneficiosas para el principal. En el caso del “Hombre motivado”, sin embargo, los estímulos pueden ser diversos y siempre complejos.

6. CONCLUSIÓN

De una forma genérica, Simon (1985) ha sabido destacar la importancia fundamental que tiene la visión de la naturaleza humana para la investigación de la teoría y la práctica administrativa. Aquí, de la comparación realizada en el apartado anterior, se desprende directamente la dependencia que la discusión y definición del problema del control organizativo mantiene con respecto a la concepción de ser humano que se adopte. Ahora ésto parece obvio, dado que si los sistemas de control de gestión tratan sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones, el modelo que tomemos para analizar el comportamiento humano será determinante.

Ahora bien, es posible ir incluso más allá. Es importante resaltar que los modelos de comportamiento del ser humano son, en general, generosos con sus autores porque se comportan como profecías autocumplidas. Esto es particularmente cierto en los modelos más simples dado que si el empleador – quien define muchas de las reglas de juego en las organizaciones – trata a los empleados según su concepción, la gran mayoría de éstos actuará acorde a ella aunque el modelo no sea cierto (TAYLOR, 1911; MCGREGOR, 1960; MINTZBERG, SIMONS Y BASU, 2002; GHOSHAL, 2005). Los modelos que asumen un ser humano más simple son los que aquí se llamaron “Hombre máquina” y “Hombre REMM”. El impacto que han tenido en la práctica del control de gestión las teorías que sustentan ambos modelos ha sido y es impactante. ¿Pero dónde han surgido las teorías y quién las ha transmitido a los gerentes y directores de empresas? Las escuelas de administración. O mejor dicho, los cuerpos docentes de las escuelas de administración.

Las escuelas de administración y sus cuerpos docentes deberían tener esto muy presente. Esto significa que mientras en las Universidades se forman profesionales, también se están formando futuros diseñadores de sistemas de control de gestión. Es decir que la actividad académica no está exenta de responsabilidad de lo que sucede dentro de las organizaciones sino que por el contrario, en las aulas se está determinando, en buena medida, los comportamientos de los individuos dentro de las organizaciones. Por lo tanto, en la medida que se enseñan los distintos modelos de control de gestión, los cuerpos académicos deberían vincular en forma explícita la discusión de los mismos a la concepción de ser humano que los autores han adoptado. De esta forma, al menos, los profesionales tendrán la posibilidad de diseñar sistemas de control de gestión acordes con sus creencias sobre el ser humano.

7. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Un aspecto de este trabajo que algunos lectores podrían considerar como una limitación del mismo es que la revisión bibliográfica sobre el tema de la naturaleza humana no es completo y además, está desbalanceado a favor de autores que han aportado a la teoría organizativa. Estos lectores tendrían razón en su apreciación. Sin embargo, como ya se ha mencionado en la introducción de este trabajo, el objetivo es aportar a la comprensión del propósito del control de gestión a través del análisis de las concepciones de la naturaleza humana de los autores relevantes. Por lo tanto, no se ha considerado necesario profundizar con autores que no han realizado aportaciones en el tema central del trabajo, es decir, en el control de gestión.

Una limitación importante, sin duda alguna, es que la investigación no abarca el análisis detallado de los modelos de sistemas de control de gestión sino que se detiene en las concepciones más generales de los mismos.

Posiblemente esta limitación sea la base de una de las líneas de investigación más interesantes que pueden explorarse en futuros trabajos. También podría ser interesante realizar un trabajo de campo que

explorara el grado de divergencia entre las concepciones de ser humano de los directores y los diseños de sistemas de gestión implantados.

8. REFERENCIAS

- ANTHONY, R. Planning and control systems: A framework for analysis, Boston, Harvard University, 1965.
- BARNARD, C. The functions of the executive, Harvard University Press, 1938.
- BRENNAN, M. J. Incentives, Rationality, and Society, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.7, No.2, pp.31-39, 1994.
- FAYOL, H. *Administration Industrielle et Generale*, Paris, 1916. (Administración industrial y general, Principios de la administración científica. Fayol, H. y Taylor, F.W., 10a.ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1987).
- FLAMHOLTZ, E. Organizational Control Systems as a Managerial Tool, *California Management Review*, Vol.22, No.2, pp. 50-59, 1979.
- FLAMHOLTZ, E., DAS, T.K., y TSUI, A.. Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting, Organizations and Society*, pp 35-50, 1985.
- GAMBETTA, D. Can we trust trust? In D Gambetta, *Trust, making and breaking cooperative relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988
- GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning and Education*, Vol.4, No.1, pp 75-91, 2005.
- GIETZMAN, M. B. Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.21, No.6, pp.611-626, 1996.
- HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees, *Harvard Business Review*, Jan – Feb 1968.
- JENSEN, M. C. Self interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory, en *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, 1998 (una versión anterior en *Journal of Corporate Finance*, Vol.VII, No.2)
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *The Journal Of Financial Economics*, 1976 (también en Michael C. Jensen, *A Theory Of The Firm: Governance, Residual Claims And Organizational Forms*, Harvard University Press, Dec. 2000).
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W.H. The Nature of Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.7, No2, pp 4-19, 1994.
- LANGFIELD-SMITH, K and SMITH, D. Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, Vol.14, pp.281-307, 2003.
- MACHIAVELO. *El Príncipe*, 1513.
- MARCH, J. G. y SIMON, H. A. *Organizations*, John Wiley and Sons, New York, USA, 1958 (1981. *Teoría de la Organización*, 5a Edición en español, Editorial Ariel, Barcelona, España)
- McGREGOR, D. *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- MERCHANT, K. A. The control function of management, *Sloan Management Review*, Vol.23, No.4, pp.43-55, 1982.
- MERCHANT, K. A. *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, USA, 1985.
- MINTZBERG, H., SIMONS, R., y BASU, K. Beyond Selfishness, *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, No.1, pp.67-74, 2002.
- OTLEY, D. Management control and performance management: Whence and wither?, *The British Accounting Review*, No.35, pp.309-326, 2003.

- OTLEY, D, BROADBENT, J, y BERRY, A. Research in Management Control: An Overview of its Development, *British Journal of Management*, Vol.6, Special Issue, S31-S44, 1995.
- OUCHI, W. G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, Vol.25, No.9, pp. 833-848, 1979.
- PERROW, C. An organizational analysis of Organizational Theory, *Contemporary Sociology*, Vol.29, No.3, pp.469-476, 2000.
- SIMON, H. A. Human nature in politics: the dialogue of psychology with political science, *American Political Science Review*, Vol.79, pp.293-304, 1985.
- SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, No.4, pp.357-374, 1987.
- SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.1, pp.49-62, 1991.
- SIMONS, R. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.3, pp.169-189, 1994.
- SIMONS, R. Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- TAYLOR, F.W. The principles of scientific management, New York, USA, 1911. (Administración industrial y general, Principios de la administración científica. Fayol, H. y Taylor, F.W., 10a.ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1987).
- van der MEER-KOOISTRA, J y VOSSSELMAN E. G. J. Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither, *Management Accounting Research*, Vol.17, pp.227-237, 2006.
- WEBER, M. (1908 / 1909). Methodologische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahl und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie y Zur Psychophysik der industriellen Arbeit, J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen, 1924. (en *Sociología del trabajo industrial*, Editorial Trotta, 1994. Madrid)
- WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications, Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism, Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Opportunism and its critics, *Managerial and decision economics*, Vol.14, No.2, pp.97-107, 1993.
- WREN, D. A. y GREENWOOD, R. G. Los innovadores de las grandes organizaciones, Oxford University Press Mexico, SA de CV, 1999. (Original: Management Innovators, Oxford University Press, Nueva York, USA, 1998)

ⁱ En todo este trabajo cuando se utiliza el término “hombre” debe comprenderse a la raza humana, sin distinción de género.

ⁱⁱ Machiavelo (1513, Cap XVIII) dice “... un príncipe prudente no debe observar la fe jurada cuando semejante observancia vaya en contra de sus intereses y cuando hayan desaparecido las razones que le hicieron prometer. Si los hombres fuesen todos buenos, este precepto no sería bueno; pero como son perversos, y no la observarían contigo, tampoco tú debes observarla con ellos.”