



**Universidad de la República**  
**Facultad de Ciencias Económicas y de Administración**

Trabajo de Investigación Monográfico  
para la obtención del Título de Contador Público



**Sistemas de control de gestión y  
comportamiento humano  
en grandes empresas de Uruguay**

**Coordinador:** Cr. Roberto De Luca

**Autor:** Pablo M. Patrón

**Tutor:** Cr. Carlos Secondo

Febrero 2009

---

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecer a Carlos por su colaboración desinteresada en la confección del presente trabajo, aportando toda su experiencia y conocimientos en la materia.

A mí querida tía Teresa y su familia por todo el apoyo brindado a lo largo de todo mi transcurso por Facultad.

A mis padres y hermanos quienes son pieza fundamental de mi vida y muchas veces responsables de mi crecimiento personal, educativo, y en un futuro, profesional.

Especialmente a M<sup>a</sup> Laura por todo su cariño y el apoyo incondicional de siempre.

Por último a mi abuela "Negrusa" por alentarme a seguir el camino del aprendizaje y generarme el compromiso permanente de establecerlo como prioridad de vida.

---

# INDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>CAPÍTULO 1 CONSIDERACIONES PREVIAS</b> .....	10
1.1. Descripción del contexto.....	10
1.2. Alcance del trabajo.....	11
1.3. Metodología del trabajo.....	11
1.4. Marco teórico de referencia.....	12
<b>PARTE I MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1 EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	14
1.1 Concepto de control de gestión.....	14
1.2 Objetivos del control de gestión.....	16
<b>CAPÍTULO 2 DISEÑO DEL CONTROL DE GESTIÓN</b> .....	17
2.1 Relación con la estrategia.....	17
2.2 Relación con la estructura organizativa.....	18
2.3 Relación con la cultura organizativa.....	20
2.4 Relación con las características personales.....	20
2.5 Relación con el entorno.....	20
<b>CAPÍTULO 3 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN</b> .....	22
3.1 Concepto de sistema de control de gestión.....	22
3.2 Objetivo del sistema de control de gestión.....	22
<b>CAPÍTULO 4 TIPOS DE SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN</b> .....	24
<b>CAPÍTULO 5 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO HUMANO</b> .....	27
5.1 Interrelación e influencia de los aspectos del comportamiento en el control.....	27
5.2 Influencia del sistema de control en el comportamiento individual.....	28
5.3 Efectos de un sistema de control deficiente en el comportamiento individual.....	30
5.4 Influencia de las características personales en el sistema de control.....	30
<b>CAPÍTULO 6 EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN</b> .....	31
6.1 Importancia del análisis del comportamiento en las organizaciones.....	32
6.2 Definición de Comportamiento Organizacional.....	32
6.3 Desarrollo histórico.....	33
6.3.1 Primeras prácticas.....	33
6.3.2 La época clásica.....	33
6.3.3 La época conductista.....	35
6.3.4 El CO hoy: una perspectiva de contingencia.....	36
6.4 Modelo de Comportamiento Organizacional.....	38

CAPÍTULO 7 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.....	39
7.1 Variables dependientes.....	39
7.2 Variables independientes.....	40
7.2.1 Actitudes.....	40
7.2.2 Personalidad.....	43
7.2.3 Percepción.....	46
7.2.4 Aprendizaje.....	48
CAPÍTULO 8 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL.....	51
8.1 Definición de grupo.....	51
8.2 Clasificación de los grupos.....	51
8.3 Razones por las que se forman los grupos.....	52
8.4 Etapas del desarrollo de los grupos.....	53
8.5 Modelo del comportamiento de los grupos.....	55
8.5.1 Condiciones externas impuestas al grupo.....	56
8.5.2 Recursos de los integrantes del grupo.....	56
8.5.3 Estructura del grupo.....	57
8.5.4 Procesos de los grupos.....	61
8.5.5 Tareas de los grupos.....	62
CAPÍTULO 9 LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL CONTROL.....	63
9.1 Definición de cultura organizativa.....	63
9.2 Tipos de cultura.....	64
9.3 Formación y mantenimiento de la cultura organizativa.....	66
9.4 Funciones y limitaciones de la cultura organizativa.....	69
9.5 Formas de aprender la cultura organizativa.....	70
9.6 La cultura organizacional y el sistema de control.....	71
9.6.1 Relación entre la cultura y el sistema de control.....	71
9.6.2 La cultura organizativa como mecanismo de control.....	72
9.6.3 Cultura, sistema de control e identificación individual.....	73
CAPÍTULO 10 EL AMBIENTE DE CONTROL Y SUS FACTORES.....	76
10.1 Marco conceptual del Ambiente de control.....	77
10.2 Factores del Ambiente de control.....	80
10.2.1 Integridad y valores éticos.....	80
10.2.2 Filosofía y estilo operativo de la Dirección.....	81
10.3 Los sistemas de evaluación del desempeño y de incentivos como herramientas que contribuyen al Ambiente de Control.....	82
<b>PARTE II TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>84</b>
CAPÍTULO 1 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN....	85
CAPÍTULO 2 RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO.....	87
2.1 Aspectos vinculados con la estructura de Control.....	87
2.2 Aspectos vinculados con la cultura de control y el comportamiento.....	89
2.3 ¿Cómo las empresas bajo estudio vinculan e integran la estructura de control con la cultura y el comportamiento?.....	95

**PARTE III CONCLUSIONES FINALES**.....97

**ANEXO**.....100

**BIBLIOGRAFÍA**.....105

---

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DE LA ESTRATEGIA.....	16
FIGURA 2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL. ....	21
FIGURA 3 TIPOLOGÍA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL.....	26
FIGURA 4 DESARROLLO HISTÓRICO DEL C. O.....	37
FIGURA 5 MODELO DE ESTUDIO DEL C. O.....	38
FIGURA 6 MODELO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS. ....	55
FIGURA 7 RELACIÓN ENTRE COHESIÓN DEL GRUPO, NORMAS DE DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD. ....	60
FIGURA 8 CÓMO SE ESTABLECE Y MANTIENE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. .....	68

---

## RESUMEN

Este trabajo está orientado a analizar la influencia e interrelación existente entre los sistemas de Control de Gestión y el comportamiento humano en grandes organizaciones empresariales que desarrollan su actividad en nuestro país y a ofrecer una visión acerca de los mecanismos, herramientas y acciones utilizadas por los mandos de Dirección para promover la alineación entre ambos factores, de modo que los sistemas de control empleados sean herramientas eficaces para el control de la gestión, y que de esa forma sea posible cumplir con los objetivos planificados para permitir el logro de la misión.

# Introducción

# INTRODUCCIÓN.

## ***CAPITULO 1 CONSIDERACIONES PREVIAS.***

### ***1.1 Descripción del contexto.***

En el contexto organizacional actual, en el cual se destacan la globalización, la apertura de los mercados, el aumento de la competencia, y el constante cambio en el entorno, es necesario que las organizaciones, para alcanzar el éxito, deban ser administradas eficientemente, definiendo y siguiendo un plan estratégico que esté alineado con una misión y visión bien definidas.

Para ello es primordial la planificación, organización, coordinación, dirección y el control de todas las funciones, actividades o tareas que sean necesarias llevar a cabo para lograr un funcionamiento exitoso y que de esa forma sea posible cumplir con las metas y objetivos propuestos.

En cada una de estas etapas del proceso administrativo, la Dirección de las organizaciones debe contar con información oportuna, completa, relevante y confiable para la toma de decisiones que aseguren la correcta marcha de los negocios.

En este sentido los Sistemas de Control de Gestión son mecanismos que puede utilizar la Dirección para obtener dicha información y ejercer su función directriz eficientemente.

Los Sistemas de Control de Gestión tienen como finalidad permitir que los responsables de las diferentes Áreas de la organización puedan medir, evaluar y determinar los correctivos a los objetivos específicos a alcanzar y así contribuir al alcance de los objetivos generales.

Para que su funcionamiento sea óptimo deberán ser diseñados en función de cada objetivo, asegurando que se van a medir todos los datos relevantes con una base de información confiable, íntegra y veraz y considerando el comportamiento de las personas que los utilizarán, ya que en última instancia, es el propio comportamiento individual quien define también su eficacia.

En los últimos años el comportamiento del factor humano en las organizaciones ha cobrado una gran importancia por lo que el perfeccionamiento de los Sistemas de Control debe exponer la interrelación entre ambos, incluyendo también la consideración de los factores no formales del control en su planeación, diseño y puesta en marcha.

Por todo lo anteriormente expuesto es esencial y de vital importancia que los Sistemas de Control busquen la forma de lograr una cohesión entre la estrategia, visión, misión y valores de la organización y las personas que forman parte de ella, con el fin de alinear su comportamiento individual y grupal hacia el logro de los objetivos propuestos.

## **1.2 Alcance del trabajo.**

Este trabajo está orientado a analizar la influencia e interrelación existente entre el Sistema de Control y el comportamiento humano en las grandes organizaciones empresariales y a ofrecer una visión acerca de los mecanismos y herramientas utilizados por los mandos de Dirección para promover la alineación entre ambos factores, de modo que el Sistema de Control empleado sea una herramienta eficaz para el control de la gestión, y que de esa forma sea posible cumplir con los objetivos planificados para permitir el logro de la misión.

En este sentido se analizarán los factores que condicionan y determinan el comportamiento humano en el trabajo, tanto a nivel individual como a nivel grupal.

Asimismo, se abordará el análisis de los vínculos y relaciones existentes entre el Sistema de Control y el comportamiento humano con la estrategia, la cultura organizativa y el ambiente de control establecido en la organización.

## **1.3 Metodología del Trabajo.**

La metodología llevada a cabo para la confección de este trabajo consiste, en primer lugar, en la búsqueda, recopilación y análisis de la información teórica que sustenta al mismo.

En segundo lugar, en la presentación de los principales conceptos y la exposición de sus interrelaciones que surgen del marco teórico seleccionado.

En tercer lugar, en la realización de un relevamiento de datos, referentes al tema objeto de análisis, en determinadas empresas de gran tamaño que operan en nuestro medio. Para realizar dicho relevamiento, en algunos casos, se efectuaron entrevistas a las personas que integran la Dirección y son responsables de la gestión de la empresa, para poder conocer la realidad actual respecto al tema en cuestión. En otros casos la información se obtuvo a través de las respuestas dadas a un cuestionario confeccionado con estos fines.

Por último, y a partir del análisis de toda la información recopilada, se procedió a contrastar la misma con la teoría, buscando las relaciones causales que se establecen entre el comportamiento del factor humano y los sistemas de control de gestión en las grandes organizaciones empresariales, las cuales se exponen en las conclusiones finales del trabajo, así como a presentar las herramientas que se utilizan para intentar alinear el comportamiento del factor humano con la estrategia establecida.

## ***1.4 Marco teórico de referencia.***

El presente trabajo tiene como base teórica de referencia los conceptos de Control de Gestión y sistemas de control definidos por Joan M<sup>a</sup> Amat en su obra “Control de Gestión: Una perspectiva de dirección”; de Ambiente de Control y sus factores establecidos en el Informe COSO; y de los aspectos que inciden en el comportamiento de la gente en su trabajo, desarrollado por Stephen Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional”.

# **Parte I**

# **Marco Teórico**

# PARTE I. MARCO TEÓRICO

## CAPITULO 1 EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

### Introducción.

En el contexto actual en el que se encuentran inmersas las organizaciones resulta cada vez más necesaria la obtención de información que permita, desde un punto de vista global, controlar las actividades que se llevan a cabo para el logro de los objetivos propuestos y específicamente, controlar los resultados obtenidos. Asimismo es muy importante que todas las áreas o departamentos que forman parte de ella actúen de forma cohesionada, persiguiendo el fin común de toda la entidad.

En este sentido la existencia de un Sistema de Control de Gestión posibilita la medición, evaluación e información del cumplimiento y evolución de los objetivos fijados. Sirve de apoyo a la Dirección en el proceso de toma de decisiones, al mismo tiempo que permite orientar el comportamiento individual de las personas para que se cumpla con la estrategia planificada y se obtengan los resultados deseados.

### 1.1 Concepto de Control de Gestión.

El concepto de control de gestión ha sido considerado y analizado por diversos autores que han empleado diferentes criterios para definirlo de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones.

Al respecto, a continuación se presentarán algunas de las definiciones del concepto de Control de Gestión establecidas por ciertos autores que han tenido una trascendencia destacada en el estudio de esta temática.

#### Definición de Control de Gestión según J. Amat.

Joan M<sup>a</sup> Amat (2000, p-35) ha definido al Control de Gestión como *“el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”*.

A través de esta perspectiva, considerada “amplia”, el control de gestión es concebido como una actividad de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativo y cuantitativo. Este enfoque entiende el control no como un proceso exclusivamente de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se involucran factores culturales, organizativos, humanos, grupales y del contexto.

**Definición de Control de Gestión según Blanco Illescas.**

Para Blanco Illescas (1998, p-72) el Control de Gestión es *“el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”*.

La óptica del Control de Gestión de Blanco Illescas considera que el proceso implica a los directivos y se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica, y que la eficiencia y la eficacia son los criterios relevantes para evaluar las acciones a seguir y los resultados.

**Definición de Control de Gestión según Pérez Alfaro.**

Pérez Alfaro (2000) define el Control de Gestión como *“un proceso dinámico y permanente reservado al máximo nivel directivo, que focaliza su accionar sobre aquellas variables cualitativas y cuantitativas, cuya evolución define el resultado de la gestión”*. <sup>(1)</sup>

**Definición de Control de Gestión según R. Anthony.**

Anthony (1990): *“El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y las características de la misma”*. <sup>(2)</sup>

En este sentido el Control de Gestión busca influir en el comportamiento de forma tal que la actuación de los miembros de la organización sea coherente con la estrategia establecida.

**Definición de Control de Gestión según H. Jordán.**

Según Hughe Jordán (2000, p-32) *“el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”*. <sup>(3)</sup>

Del análisis de las definiciones precedentes podemos resumir que el Control de Gestión es un proceso sumamente útil para guiar la gestión y el comportamiento de los integrantes de la organización hacia el cumplimiento de la estrategia y los objetivos propuestos para llevarla adelante, y que además sirve como instrumento para evaluar los desempeños y resultados obtenidos.

---

<sup>1</sup> Conceptos tomados de Pérez Alfaro, “Control de Gestión y Tablero de Comando”, <http://www.controldegestión.com.ar/documentos>

<sup>2</sup> Conceptos tomados de Dianelys Nogueira Rivera, “Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico”, <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgevodidi>

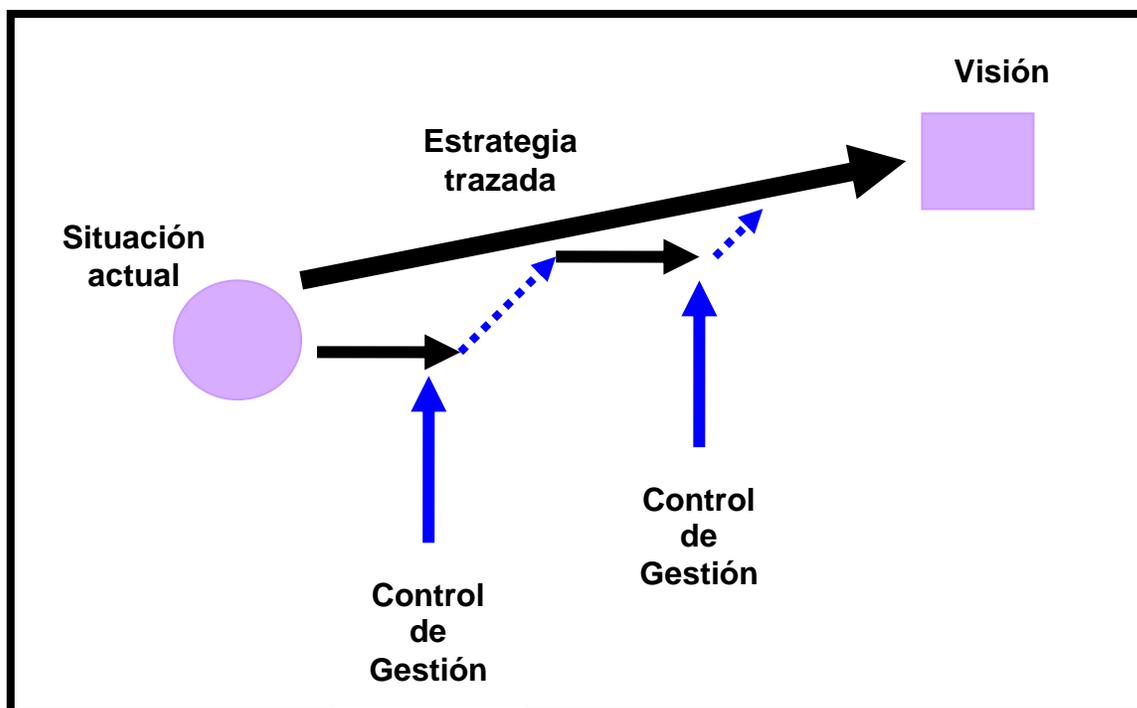
<sup>3</sup> Conceptos tomados de Maritza Hernández Torres, “Acerca de la definición de control de gestión”, <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>

## 1.2 Objetivos del Control de Gestión.

Actualmente las organizaciones se desempeñan en entornos que se caracterizan cada vez más por ser sumamente competitivos, cambiantes y dinámicos. En este contexto la importancia de la utilización del Control de Gestión en las organizaciones radica en la posibilidad que brinda a la Dirección de asegurar la ejecución de la estrategia y de proporcionar alineamiento y coherencia a través de toda la organización. Al respecto puede considerarse al Control de Gestión como un medio que permite desplegar la estrategia en toda la organización.

Por ello, y considerando las definiciones descritas anteriormente, el objetivo primordial del Control de Gestión es asegurar que la conducción de la gestión de una organización y sus resultados se orienten de acuerdo a las líneas estratégicas definidas.

FIGURA 1 EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DE LA ESTRATEGIA.



Fuente: Iván Braga, Jornada de Formación Gerencial, Club de la Innovación Pública, <http://www.clubdelainnovacion.cl/contenido/inicio>

## **CAPITULO 2 DISEÑO DEL CONTROL DE GESTIÓN. (4)**

### **Introducción.**

El punto de partida del proceso del Control de Gestión es el direccionamiento de la organización, su estrategia y la formulación de los objetivos globales vinculados a esta.

En consecuencia resulta muy importante que los sistemas de control de la gestión se diseñen e implanten de forma tal que la organización obtenga los máximos beneficios derivados de su utilización. Para lograrlo se requiere la consideración del contexto en el cual se enmarcan las actividades que desempeña la entidad.

Dicho contexto está conformado por determinadas variables que tienen un rol importante en el funcionamiento del proceso de gestión. Estas variables son la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura y el entorno; y considerando que el control se realiza a través de su combinación con el objetivo de influir en el comportamiento individual y organizativo, la eficacia del Control de Gestión requiere que estas variables sean consideradas en su diseño y funcionamiento.

Por este motivo el diseño, puesta en marcha y utilización de los sistemas de Control de Gestión debe estar adaptado al entorno, a la estrategia y a la estructura organizativa, ser coherente con las personas que forman parte de la organización, considerando su influencia e interrelación, teniendo en cuenta a su vez los aspectos ligados a la cultura organizativa.

### **2.1 Relación con la estrategia.**

La estrategia está directamente relacionada con la gestión empresarial y permite tener una perspectiva amplia y clara del conjunto de aspectos vinculados con la organización, ofreciendo una visión general de la dirección de las distintas partes para la consecución de los objetivos.

Una vez determinada, la estrategia, tendrá que ser controlada para que siga el curso previsto, facilitando la congruencia de la actuación de la dirección y de las diferentes unidades con los objetivos globales.

En este punto los sistemas de control son de gran importancia ya que deben estar estrechamente vinculados con las necesidades de información que requiere la estrategia, y por lo tanto deberán brindar información que ayude a determinar cuáles son los potenciales problemas estratégicos, facilitar el análisis de las decisiones alternativas que se puedan tomar y su posterior selección.

---

<sup>4</sup> Conceptos tomados de Joan M<sup>a</sup> Amat, "Control de Gestión: Una perspectiva de dirección", 5ª edición, año 2000

Por ello, mediante el diseño de un sistema de control que sea coherente con la estrategia formulada es posible promover, con mayor oportunidad de éxito, que el funcionamiento de la entidad y los resultados que se obtienen de las decisiones tomadas sean consistentes con los objetivos globales.

## **2.2 Relación con la estructura organizativa.**

La estructura es el soporte fundamental a través de la cual la empresa puede llevar a cabo sus actividades de un modo organizado e integrado, tratando de mantener la cohesión general para que de forma conjunta se alcancen las metas de la organización.

En base a esto, las características de la estructura establecidas en el diseño organizacional le imponen a la entidad determinadas necesidades de información, condicionando e influyendo en el diseño y definición del Control de Gestión necesario.

Siguiendo el planteo de Amat (op. cit., p-75) el grado de formalización y de centralización y el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

### **1. Vinculación del sistema de control con el grado de formalización de la estructura organizativa.**

Los sistemas de control varían en función del grado de formalización de la estructura organizativa. Cuanto mayor es la incertidumbre o más compleja es la actividad, mayor es la discreción y más difícil es la formalización mediante procedimientos.

### **2. Vinculación del sistema de control con el grado de centralización de la estructura organizativa.**

El grado de centralización está influenciado por el entorno y por los estilos de dirección de la organización, por lo que cuanto mayor sea la descentralización, será más necesario contar con un sistema de control formalizado que posibilite controlar las variables en las que puede incidir la gestión descentralizada de los distintos responsables.

Para ello es necesario definir los grados de autoridad y responsabilidad que se delegan a cada una de las distintas unidades que forman parte de la organización.

Así, en una empresa descentralizada el sistema de control suele ser más sofisticado y formalizado, con predominio de sistemas de control financieros y orientado a la actuación de cada responsable.

En cambio en una empresa centralizada el sistema de control suele ser poco sofisticado, utilizando mecanismos de control informales o en la definición de normas rígidas de procedimiento.

### **3. Vinculación del sistema de control con el tipo de estructura organizativa.**

Como vimos anteriormente, para diseñar el Control de Gestión es necesario determinar el tipo de estructura que utiliza la organización. Al respecto, Stoner (1996, p. 361-366) define los diferentes tipos de estructura que puede adoptar una organización:

**A. Funcional.**

La estructura de tipo funcional es aquella que se caracteriza por reunir en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias, relacionadas (finanzas, comercial, etc.).

En este tipo de estructura suele predominar un control burocrático y orientado a la eficiencia.

En este caso en el control de gestión a llevar a cabo predomina el énfasis en el registro de la información y tiene una limitada utilización como mecanismo de control que queda reducida a la asignación de recursos a los diferentes centros.

**B. Divisional.**

Por otro lado en una empresa que se organiza con una estructura divisional debido a la complejidad, se crearán divisiones que aparecerán como un negocio independiente, las cuales se pueden dedicar a producir y vender productos o servicios en un mercado específico.

En esta estructura suele predominar un control por resultados con énfasis en los indicadores de eficacia.

En este caso el Control de Gestión debe suministrar información que permita tanto la toma de decisiones como la planificación y la evaluación de la actuación de los responsables.

**C. Matricial.**

La estructura matricial es aquella en la que un empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o de grupo.

Se suele producir una combinación entre un control por resultados y un control ad-hoc cultural debido a la complejidad de las actividades de cada centro.

Debido a la interrelación de los centro es difícil evaluar aisladamente la actuación de cada responsable sin considerar la influencia de otros centros, siendo los mecanismos de carácter no formal, los indicadores cualitativos y la información no financiera fundamentales para asegurar la coordinación de los diferentes centro entre sí.

En esta estructura, la contabilidad de gestión facilitará la negociación de los objetivos y del presupuesto pero debe ser utilizada de forma flexible en la evaluación de la actuación de los responsables.

### **2.3 Relación con la cultura organizativa.**

Otro de los elementos que influyen en el diseño y utilización de los sistemas de control de gestión es la cultura organizativa.

Ésta influye en las actitudes, en los estilos cognitivos y en la forma en que las personas se interrelacionan, siendo capaz de orientar el comportamiento individual e interpersonal hacia los objetivos de la organización, especialmente cuando existe identificación.

Según Amat (Ibíd., p-198) la cultura organizativa se manifiesta en las características del sistema de control, y éste es un reflejo de ella.

Así, los aspectos ligados a los valores de los miembros de la organización, y en especial los de la dirección y de los responsables del control de gestión, y los vinculados a la cultura organizativa tienen una gran importancia en el proceso de control e influyen en el diseño y funcionamiento del sistema de control.

### **2.4 Relación con las características personales.**

El funcionamiento del sistema de control está influenciado por las características personales de los miembros de la organización, y en especial, por las de la Dirección y de los responsables del control de gestión.

En este sentido, para lograr que dicho funcionamiento sea adecuado a las necesidades de la organización es imprescindible la comprensión del factor humano y la consideración de los aspectos ligados a éste en el diseño, implantación y puesta en marcha del sistema de control.

La comprensión y consideración de los estilos de comportamiento individual e interpersonal facilita la compatibilidad entre el sistema de control a utilizar y las necesidades personales de los miembros de la organización, permitiendo la congruencia entre los objetivos individuales y los organizacionales.

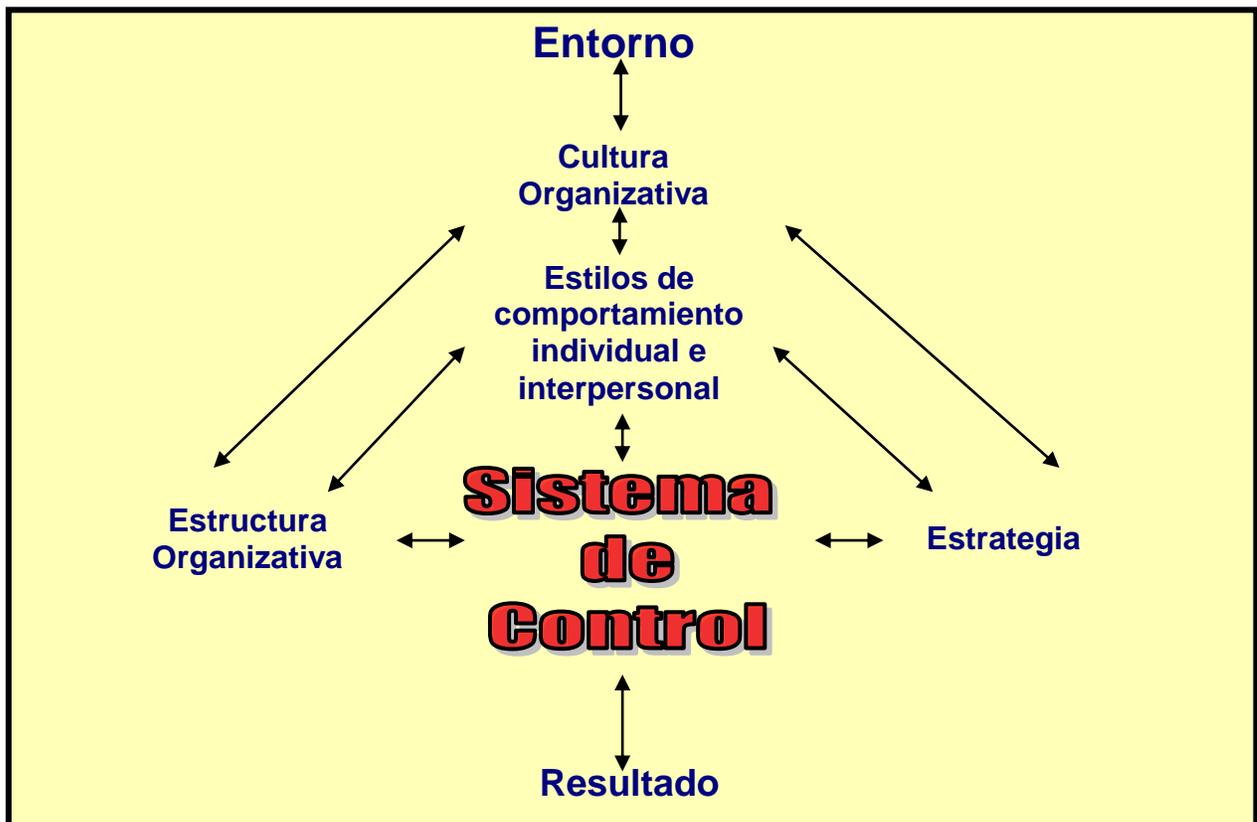
### **2.5 Relación con el entorno.**

Finalmente, en el diseño del sistema de control se debe tener en cuenta, también, las características del entorno en el cual se desenvuelve la organización, ya que éste va a influir sobre las acciones que ésta decida emprender, y en último lugar, sobre su eficacia y resultados.

El buen funcionamiento de la organización exige asegurar la unidad y coherencia de todas las funciones organizativas, sin olvidar que la entidad empresarial forma parte de un conjunto más amplio, su entorno, en el seno del cual evoluciona y con el que interactúa continuamente.

De ahí la importancia de que el Control de Gestión incorpore todo tipo de información útil tanto para la configuración económica de la actividad de la organización, como para el marco actual y previsible de su actuación, reflejo de la turbulencia del entorno, del posicionamiento de la empresa y de sus concurrentes por relación a los factores de éxito en su mercado.

FIGURA 2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL.



Fuente: Joan M<sup>a</sup> Amat, "Control de Gestión: Una perspectiva de dirección", 5<sup>a</sup> edición, año 2000, Pág. 25

---

## **CAPITULO 3 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.**

### **3.1 Concepto de sistema de control de gestión.**

El sistema de control de gestión es una herramienta de apoyo a la Dirección de la organización que se deriva de la visión y estrategia que ésta tenga.

Es un proceso constituido por definiciones, prácticas, procedimientos y herramientas tendientes a organizar y soportar el proceso de gestión en una forma estructurada y orientado sobre una base objetiva.

No es un sistema aislado del conjunto de la organización, es un proceso integrado, y todo el personal está implicado en su funcionamiento, desde el nivel corporativo hasta el funcional.

A través de él se realiza la evaluación de la gestión en función de los objetivos propuestos y los resultados obtenidos con relación a los recursos asignados y al cumplimiento de los programas y planes de la organización. Es decir, posibilita medir la gestión en términos de economía (empleo de fondos de forma óptima para obtener productos y servicios de primera calidad y al menor costo), eficiencia (uso adecuado de todos los recursos disponibles) y eficacia (grado de cumplimiento de la misión, objetivos y planes).

Asimismo, también está constituido por la interacción de todos los mecanismos que utiliza la organización para tratar de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo para que contribuyan a alcanzar los objetivos de la misma. Estos mecanismos pueden ser formales como la planificación estratégica, la estructura organizativa o los sistemas de contabilidad de gestión o bien, ser no formales como todos aquellos que afectan a cómo se gestionan dentro de la organización las necesidades, expectativas y valores de las personas que la componen y que condicionan su comportamiento y las relaciones entre ellas, los aspectos relativos a la cultura organizativa como elemento de identificación e incluso el entorno considerado como todos aquellos aspectos ajenos a la organización y que pueden influir o afectar a su comportamiento.

### **3.2 Objetivo del sistema de control de gestión.**

El objetivo final del sistema de control de gestión es dar información para poder controlar la gestión de la organización. Debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la organización puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos.

De esta forma es posible identificar oportunamente los obstáculos que afronta el plan estratégico en el logro de los objetivos y metas propuestas, para plantear soluciones lógicas y razonables.

Así, el sistema de control de gestión se constituye en un elemento clave en el apoyo de la estrategia, no solo porque permite a la organización conocer cuales han sido sus resultados y evolución durante un período de tiempo determinado para revisar y tomar decisiones (a posteriori) sino porque constituye una herramienta fundamental para orientar en el día a día el comportamiento individual y organizativo hacia los fines que se persigan (a priori).

## **CAPITULO 4 TIPOS DE SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.**

En función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: familiar (o de clan), burocrático (o de formalización del comportamiento), por resultados (o de mercado) y ad-hoc (o de network).<sup>(5)</sup>

A continuación se presentan las principales características que presentan cada uno de ellos.

### **1. Control familiar.**

Este tipo de control predomina en pequeñas organizaciones (o unidades) que se caracterizan por ser muy centralizadas y en las que la gestión se basa primordialmente en el liderazgo y la supervisión del principal Directivo de la organización o de su propietario. Por ello este tipo de control requiere un alto nivel de identificación de las personas con el líder.

En este sistema las actividades son relativamente rutinarias y de difícil formalización. Se otorga mayor importancia a los mecanismos de carácter no formal (particularmente al liderazgo, la supervisión directa y la cultura compartida) que a los mecanismos formales.

Dado que la descentralización es muy escasa (o nula), la utilización de la Contabilidad de Gestión está más enfocada en la toma de decisiones y al control global de la organización que al control de las responsabilidades.

La cultura es el principal mecanismo de control que presenta este tipo de sistema debido al énfasis en las normas culturales que desarrolla el líder en toda la organización.

### **2. Control burocrático.**

Usualmente el control burocrático se presenta en actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. En este tipo de control predomina la especificación de los procedimientos de las actividades a realizar y se otorga una importancia limitada en los resultados a conseguir.

Implica la especificación y descomposición de las actividades que permite la delegación sin perder el control, y por lo tanto se reduce la necesidad de una estricta supervisión directa.

La formalización del comportamiento hace perder la espontaneidad que posibilita una alta flexibilidad, y además puede eliminar el compromiso interno con la dirección. Por ende se corre el riesgo de que las personas presenten grados mínimos de motivación y tiendan a no involucrarse con los objetivos.

---

<sup>5</sup> Joan M<sup>a</sup> Amat, op. cit., Pág. 35.

En este caso la Contabilidad de Gestión tiene una mayor importancia que en el control familiar, aunque su utilización como mecanismo de control es igualmente muy limitada.

### **3. Control por resultados.**

El control por resultados suele existir en actividades relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo.

Requiere la descentralización de las decisiones, la especificación de objetivos y estándares respecto al resultado, su respectiva medición en términos cuantitativos, y la evaluación del comportamiento de los responsables respecto de los resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos.

En este sistema de control se establece la coordinación a partir de los presupuestos y los precios de transferencia, lo que reduce la necesidad de la supervisión directa.

La Contabilidad de Gestión debe facilitar la obtención de información que posibilite la formulación de estrategias, la toma de decisiones y el control del desempeño de los distintos responsables.

### **4. Control ad-hoc.**

El control ad-hoc suele emplearse en los casos en los que existe una elevada descentralización, la formalización de las tareas es muy difícil, y la previsión, medición y evaluación del resultado de la actuación de los responsables se dificulta.

Este tipo de control se fomenta mediante la utilización de mecanismos que contribuyen a la motivación individual con la tarea y actividad, a la relación interpersonal y a la identificación de las personas con los objetivos y valores de la organización.

Las organizaciones que prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y en la confianza interpersonal suelen usar este tipo de control.

En estos casos la Contabilidad de Gestión suele tener poca importancia como mecanismo de control, debido a la dificultad de la cuantificación de las variables críticas del entorno y de la gestión. Por ello su utilización se orienta en mayor medida a facilitar el seguimiento de los presupuestos y la toma de decisiones que a evaluar las responsabilidades.

Tal como se muestra en la siguiente figura la elección de un tipo de sistema u otro va a depender de la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la empresa y el comportamiento y las características del entorno.

No obstante, vale destacar que en la práctica, generalmente, estos tipos de controles pueden combinarse entre sí. Por ello es posible observar que en unidades o departamentos de una misma organización se utilizan tipos de control diferentes.

FIGURA 3 TIPOLOGÍA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entorno estable</li> <li>■ Centralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entorno competitivo</li> <li>■ Descentralización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pequeña dimensión</li> <li>■ Limitada formalización</li> <li>■ Estilos personales y cultura poco favorables a la formalización</li> </ul>	<b>Control cultural</b>	<b>Control ad-hoc</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mayor dimensión</li> <li>■ Mayor formalización</li> <li>■ Estilos personales y cultura favorables a formalización</li> </ul>	<b>Control burocrático</b>	<b>Control por resultados</b>

Fuente: Joan M<sup>º</sup> Amat, "Control de Gestión: Una perspectiva de dirección", 5ª edición, año 2000, Pág. 39.

## **CAPITULO 5 SISTEMAS DE CONTROL Y COMPORTAMIENTO HUMANO. (6)**

### **Introducción.**

Todas las organizaciones necesitan mecanismos de control que promuevan que el comportamiento de sus miembros sea el más adecuado para el logro de los objetivos propuestos.

El sistema de control evalúa el desempeño del comportamiento individual, departamental y organizativo en función del cual se otorgan incentivos, y además contribuye a influir a los miembros de la organización hacia un determinado comportamiento.

Así, el sistema de control afecta directamente el comportamiento de cada persona y de cada unidad organizativa ya que trata tanto de orientar hacia el comportamiento deseado como de valorar la contribución individual hacia el logro de los objetivos. También intenta promover una cultura orientada a la eficacia y a los resultados.

Dado que las personas pueden tener (y de hecho tienen) necesidades y expectativas diferentes a las establecidas por la Dirección de la organización es necesario que en el diseño, implantación y la utilización de un sistema de control se consideren los aspectos ligados al comportamiento humano.

A medida que aumenta la incertidumbre del contexto organizativo, el proceso de control requiere, para su adecuado funcionamiento, la comprensión del factor humano y su interrelación con el sistema de control.

Joan Amat considera que la problemática “humana” del control surge cuando el sistema de control intenta utilizarse de forma diferente a la que las personas desearían, ya sea porque se usa con propósitos distintos para los que se ha diseñado o con varios objetivos diferentes al mismo tiempo.

### **5.1 Interrelación e influencia de los aspectos del comportamiento en el control.**

De acuerdo a Joan Amat la interrelación e influencia entre el comportamiento del factor humano y el control puede resumirse en los siguientes puntos:

- El sistema de control puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y a sus necesidades.
- La falta de un sistema de control puede provocar la desmotivación de las personas que forman parte de la organización.
- La motivación fomenta el autocontrol y puede complementar al sistema de control.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, Pág. 175 - 188

- El sistema de control puede promover la motivación individual.
- El diseño, implantación y utilización de un sistema de control está influenciado por las características personales de los miembros de la organización.

Producto de esta influencia e interrelación es necesario que el diseño, implantación y utilización del sistema de control se realice de forma que se permita la compatibilidad entre éste y las necesidades individuales, permitiendo así la congruencia entre los objetivos individuales y los organizacionales.

## ***5.2 Influencia del sistema de control en el comportamiento individual.***

Como hemos visto en la sección anterior cuando el sistema de control es diseñado, implementado y usado atendiendo la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros de la organización, se posibilita la congruencia entre los objetivos individuales y los organizacionales, la orientación del personal hacia el comportamiento deseado, y aumenta la motivación de éstos.

En los casos que esto no sucede, el sistema de control promueve una actitud y un comportamiento en las personas orientado hacia sus propios intereses y éstas pueden manifestar tanto una profunda aversión hacia el sistema de control como desconfianza hacia la Dirección.

En este sentido hay que considerar, según Amat, que:

- Cada persona y cada unidad tienen objetivos, prioridades y apreciaciones diferentes sobre lo que es deseable y alcanzable. Esto dificulta que se puedan considerar exclusivamente los aspectos técnicos e ignorar los ligados al comportamiento individual.
- Los recursos son escasos y cada responsable puede tratar de lograr en función de su posición, preferencias y expectativas, la mejor distribución para su departamento con el fin de facilitar el logro de sus objetivos aunque ello pueda ir en detrimento de otros departamentos o de la eficacia global de la organización.
- El sistema de control refleja la estructura de poder.
- En muchas oportunidades los responsables operativos tienen mayor conocimiento de las actividades que realizan que aquellos que los dirigen y que deben supervisar su comportamiento. Esto les otorga un margen de maniobra que pueden orientar hacia un comportamiento inadecuado.
- Puede suceder que el comportamiento se oriente más hacia la propia valoración y reconocimiento por parte de la Dirección que al desarrollo de acciones que promuevan la eficacia.

Si los objetivos individuales y organizativos no son congruentes con el sistema de control, éste puede promover un comportamiento contrario al que se pretende.

El comportamiento individual estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulo a la autonomía).

El sistema de control puede promover un comportamiento burocrático en que la desmotivación o el miedo a ser sancionado influye en que la persona no se implique ni comprometa en el proceso organizativo ni en el sistema de control, o ante el miedo a ser evaluado negativamente no acepte o distorsione el control para favorecer o defender sus propios intereses personales.

El comportamiento disfuncional se puede manifestar en una actuación burocrática caracterizada por:

- El freno a la innovación y el retraso en la toma de decisiones al limitarse a cumplir lo que está explicitado y formalizado sin arriesgarse a realizar cambios que implican un riesgo mayor y por lo tanto la posibilidad de obtener un resultado no deseado que afecta a la evaluación y a los incentivos.
- Orientación a corto plazo, centrada en los indicadores con los que se evalúa el comportamiento.
- Desaprovechamiento de recursos.
- Comportamiento exclusivamente centrado en el propio departamento mostrando aversión al trabajo en equipo y una propensión a las tensiones interpersonales e interdepartamentales.

La distorsión del sistema de control para favorecer la obtención de un mejor resultado, facilitar una mejor evaluación del resultado personal u obtener una mayor satisfacción de las necesidades personales puede ir ligada a la existencia de incentivos sobre el resultado que estimulan a utilizar el sistema de control para favorecer la evaluación, a la necesidad de justificar un buen resultado futuro ante los malos resultados presentes o ante la necesidad de estar a la altura de otros departamentos o del pasado de la empresa.

Esta distorsión puede afectar al proceso de planificación, al sistema de información o al proceso de evaluación.

### **5.3 Efectos de un sistema de control deficiente en el comportamiento individual.**

Cuando en una organización no existe demasiado control o éste es insuficiente, y si no se incentiva y promueve su desarrollo en la forma deseada por la Dirección, puede suceder que las personas puedan orientarse hacia sus propias preferencias ante la multiplicidad de objetivos y actividades en detrimento de los intereses de la Dirección.

La falta de control puede provocar desmotivación o un comportamiento inadecuado en el personal, ya que éstas tienen necesidad de sentirse seguras en la organización y la existencia de un adecuado sistema de control facilita la adaptación al entorno y la coordinación interna.

### **5.4 Influencia de las características personales en el sistema de control.**

El funcionamiento del sistema de control está influenciado por las características personales de los miembros de la organización, y en especial, por las de la Dirección y de los responsables del control de gestión.

Los aspectos ligados a los estilos de comportamiento de la dirección así como al resto de personas tienen una gran importancia en el proceso de planificación, información y evaluación.

Según Amat dichos aspectos se manifiestan en:

- Grado de formalización del sistema de control.
- Grado de participación en el proceso de planificación y evaluación.
- La importancia que se otorga al proceso de planificación, a la información que se obtiene y al proceso de evaluación.
- El énfasis en determinados indicadores sobre otros.
- El énfasis en los resultados o en el comportamiento.
- La indiferencia o compromiso en el proceso.

## **CAPITULO 6 EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN.**

### **Introducción.**

Hasta el capítulo anterior se hizo un enfoque del marco conceptual del Control de Gestión y los sistemas de control, al tiempo que también se describió la relación entre éstos y el comportamiento humano. En este capítulo se apunta a describir el concepto de Comportamiento Organizacional y la importancia de su estudio en la organización.

Se analizarán los factores que afectan el comportamiento de las personas en la organización a nivel individual y a nivel grupal, para de esta forma lograr entender el comportamiento a nivel organizacional.

El entendimiento del comportamiento de la gente en su trabajo es de vital importancia para los responsables de la gestión en las organizaciones ya sea al momento de considerar estas características personales para el diseño, utilización y puesta en marcha de los sistemas de control, así como también cuando es pertinente gestionar dicho comportamiento en pos de lograr su alineación con la estrategia establecida para lograr los objetivos planificados.

### **6.1 Importancia del análisis del comportamiento en las organizaciones.** (<sup>7</sup>)

Las organizaciones son sistemas sociales que consisten en grupos de personas integrados particularmente para obtener algún fin específico.

En cada una de ellas uno de los objetivos principales que buscan los responsables de la gestión es coordinar el comportamiento de las personas y los grupos que interactúan en ella, de manera tal que se posible alcanzar un rendimiento eficaz y eficiente.

De este modo se torna cada vez más imprescindible conocer las necesidades, motivaciones, objetivos e inquietudes que impulsan a cada individuo en su trabajo, para de esta forma lograr enfocar su desempeño en favor de los fines organizacionales.

El estudio de la conducta de las personas dentro de las organizaciones, día a día, ha ido adquiriendo gran relevancia, debido a que también ha aumentado la necesidad de solucionar los problemas vinculados a las interrelaciones laborales, ya sea a nivel individual y/o grupal.

Los conocimientos relativos al comportamiento ofrecen a los gestores, desde una perspectiva amplia e integral, la forma de abordar dicho estudio, el cual les permite explicar, predecir e influir en el comportamiento de las personas en su trabajo.

---

<sup>7</sup> Conceptos tomados de Gibson, Ivancevich, Donnelly, "Las organizaciones", 10º edición, año 2001

---

El propósito final que persigue el estudio del comportamiento organizacional no es otro que el de contribuir al mejoramiento de la eficacia de la organización.

## **6.2 Definición de Comportamiento Organizacional.**

### **Definición de Comportamiento Organizacional según S. Robbins.**

Para Robbins (1996, p-9) el Comportamiento organizacional es *“un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”*.

### **Definición de Comportamiento Organizacional según K. Davis – J. Newstrom.**

Según Davis - Newstrom (1991, p-5) el Comportamiento organizacional es *“el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”*.

### **Definición de Comportamiento Organizacional según J. Gordon.**

Gordon (1997, p-3) define el Comportamiento organizacional como *“los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, Sociología, Antropología, Economía y Ciencias Políticas”*.

### **Definición de Comportamiento Organizacional según Gibson; Ivancevich; Donnelly.**

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p-6) el Comportamiento organizacional es *“un campo de estudio que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupo dentro de una organización”*.

A partir de las definiciones proporcionadas por estos autores podemos considerar al Comportamiento Organizacional como una disciplina que se ocupa del análisis de las conductas de las personas en el trabajo, a nivel individual y grupal, con la finalidad de aplicar el conjunto de conocimientos obtenidos en favor del éxito de la organización.

### **6.3 Desarrollo histórico. <sup>8</sup>**

La concepción actual de Comportamiento Organizacional que impera en estos días es el resultado de una diversidad de estudios, teorías y prácticas que, en este campo y otros relacionados, realizaron cientos de personas a lo largo del tiempo.

En este capítulo se presentará una breve descripción de los aportes más relevantes que brindaron determinadas personas a través de sus experiencias y que contribuyeron al desarrollo y evolución de esta disciplina.

#### **6.3.1 Primeras prácticas.**

Las primeras ideas que con el tiempo han influenciado los modelos actuales de Comportamiento Organizacional surgieron durante los siglos XVIII y XIX. En esa época personas como Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen ya se interesaban, de alguna forma, en el análisis de las organizaciones, su estructura y diseño.

En el año 1776, Adam Smith, llegó a conclusiones por demás interesantes relacionadas a la división del trabajo. Para él las organizaciones que aplicaran este principio, que también denominó especialización del trabajo, lograrían beneficios económicos. Smith dejó sentadas las bases para teorías posteriores relacionadas al trabajo y la estructura de las organizaciones.

Más adelante, en el año 1832, el profesor Charles Babbage publicó en uno de sus libros otras ventajas derivadas de la división del trabajo que ampliaron los conceptos postulados anteriormente por A. Smith.

Por su parte el industrial Robert Owen, en ese entonces, ya se preocupaba por las condiciones de trabajo de los obreros de las fábricas. Pensaba que los ejecutivos de negocios deberían invertir dinero en el mejoramiento de la mano de obra ya que de esa forma la administración se beneficiaría.

#### **6.3.2 La época clásica.**

Durante el período de tiempo que cubrió desde el año 1900 hasta los años 30 surgieron las primeras teorías generales de administración. Los autores clásicos que se destacaron al respecto fueron Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester Barnard.

#### **Administración científica.**

En esta época se comenzaba a describir a la Administración como ciencia. Al respecto, Frederick Taylor fue uno de los que contribuyó a la concepción de la administración como campo de estudio.

---

<sup>8</sup> Conceptos tomados de S. Robbins, "Comportamiento Organizacional", 7º edición, año 1996

En sus teorías postuló lo que para él era la mejor forma de realizar un trabajo. Creía que utilizando el método científico se podía mejorar la eficacia en el trabajo de los obreros. A través de las observaciones que llevo a cabo definió cuatro principios de administración. Según él, si se seguían estos principios aumentarían las utilidades de la administración y los salarios de los obreros, ya que la eficacia en la producción sería óptima.

También reafirmó el papel de los administradores de planear y controlar, y el de los trabajadores de desempeñarse según se les indicaba.

### **La teoría administrativa.**

Al mismo tiempo que Taylor, el industrial francés Henri Fayol describió las funciones que todo buen administrador debía llevar a cabo para lograr una gestión efectiva; planificar, organizar, dirigir al personal, coordinar las actividades y controlar los resultados.

Diseñó 14 principios de administración que luego fueron utilizados en diversas teorías organizacionales. Fayol realizó una distinción entre la práctica administrativa y otras funciones de negocios como la Contabilidad, Finanzas, Distribución, etc.

### **Teoría estructural.**

El alemán Max Weber, sociólogo de profesión, concebía a la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. En el desarrollo de su teoría describió un tipo ideal de organización a la que denominó Burocracia. Ésta era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados, y relaciones impersonales. Su teoría, con el tiempo, se convirtió en el prototipo de diseño para las grandes organizaciones.

Tanto la perspectiva de la administración científica, como la de la teoría administrativa, y la de la teoría estructural no consideraron el “lado humano” de las organizaciones. No obstante ello, surgieron corrientes de pensamiento que sí se ocuparon del análisis de esa faceta de las organizaciones.

### **Teoría del “hombre social”.**

Los teóricos Mary Parker Follet y Chester Barnard centraron sus estudios en los aspectos sociales de las organizaciones.

Mary Parker Follet reconoció que se podía visualizar a las organizaciones desde la perspectiva de individuos y grupos. Sus ideas tenían implicancias respecto al comportamiento organizacional. Afirmaba que las organizaciones se deberían basar en una ética de grupo, en la cual la tarea del administrador consistía en coordinar los esfuerzos del grupo.

Estas ideas han influido en diversos temas relacionados con el estudio de las organizaciones, como ser: Motivación, Liderazgo, Poder y Autoridad.

Chester Barnard, que fue influido por las ideas de Weber, veía a las organizaciones como sistemas sociales que requerían de la cooperación de las personas. Según Barnard una gran parte del éxito de una organización dependía de la obtención de la cooperación de su personal.

### **6.3.3 La época conductista.**

La época Conductista, que comenzó a tomar fuerza en los años 30, estaba enmarcada por el movimiento de Relaciones humanas y la aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones.

Esta perspectiva de las organizaciones estuvo influenciada por dos acontecimientos importantes que tuvieron gran relevancia en la aplicación y desarrollo del Comportamiento Organizacional; el surgimiento de la “oficina de personal” y la creación del campo de la Psicología Industrial.

La “oficina de personal” surgió a principios de siglo en respuesta al crecimiento del sindicalismo, y su función consistía en ayudar a los obreros sugiriendo mejoras en las condiciones de empleo y trabajo, y oficiar de mediador entre la organización y el personal. En tanto, la Psicología Industrial nació alrededor del año 1913 con la publicación de la obra de Hugo Münsterberg, el cual realizó un estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales de conducta y explicar las diferencias individuales. Según él la Administración Científica y la Psicología Industrial estaban relacionadas ya que ambas buscaban aumentar la eficacia de las organizaciones por medio de la aplicación de estudios científicos de trabajo. También sugirió el uso de pruebas psicológicas para mejorar la selección de personal, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de métodos de capacitación, y el estudio del comportamiento humano con la finalidad de lograr comprender cuáles eran las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores. Sus ideas han contribuido al conocimiento actual que se tiene sobre las técnicas de selección, capacitación de los empleados, diseño de trabajo y motivación.

#### **Relaciones humanas.**

Luego de la Crisis del año 1929, comenzó un período caracterizado por la intención de la administración de mejorar las condiciones laborales y a buscar mejores relaciones con sus empleados.

Desde esta fecha y hasta los años 50 se destacó el movimiento de relaciones humanas, el cual fue estimulado en gran medida por los estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de Western Electric Company, Illinois, EE.UU.

Estos estudios que comenzaron en 1924 y se extendieron hasta principios de los años 30, contaron con la participación del profesor de Harvard Elton Mayo.

Luego de realizar numerosos experimentos se llegó a la conclusión de que las normas o estándares sociales eran los determinantes clave del comportamiento del individuo en el trabajo.

Elton Mayo afirmaba que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos del grupo y la seguridad. Las conclusiones de Mayo tuvieron gran influencia en la dirección del comportamiento organizacional y la práctica administrativa, y otorgaron mayor importancia al factor humano en el funcionamiento de las organizaciones.

Además de los estudios de Hawthorne, otras personas tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje de relaciones humanas, como por ejemplo: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor.

### **Teóricos de la ciencia conductista.**

Los teóricos de la ciencia conductista eran un grupo de investigadores que se apoyaron en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional. Los teóricos de la ciencia del comportamiento se ocuparon de la investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones con la esperanza de que se pudiera elaborar una ciencia de comportamiento organizacional. Su trabajo constituye una gran parte de los fundamentos actuales del comportamiento organizacional. Podemos mencionar en este grupo a investigadores tales como J. Moreno, B. Skinner, D. McClelland, F. Fiedler, F. Herzberg, R. Hackman, G. Oldham, entre otros.

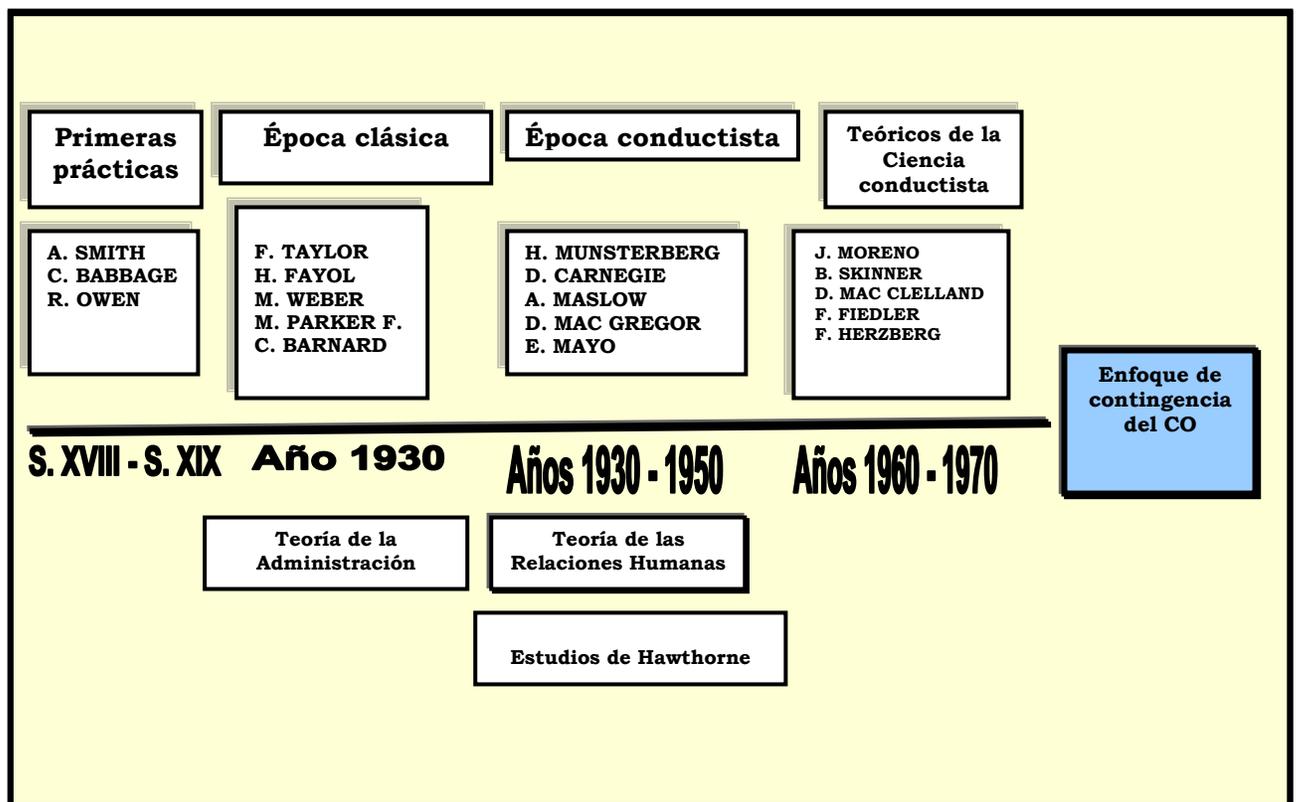
### **6.3.4 El CO hoy: una perspectiva de contingencia.**

El estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas que se introdujeron hace ya cientos de años. Los conceptos de una época no reemplazan a los de una época anterior, sino que amplían y modifican las ideas iniciales. No obstante ello, son muy pocas las ideas o conceptos teóricos que son aplicables a todas las organizaciones, a todos los puestos o a todos los tipos de empleados.

Es por esto que en la actualidad se debe estudiar y aplicar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia. Dentro de este marco no existe una “única forma mejor” para manejar a las personas en las organizaciones y tampoco una serie única de principios simples que se puedan aplicar universalmente.

Esta perspectiva es bastante lógica, ya que no todas las organizaciones presentan las mismas características y no todos los empleados poseen un mismo comportamiento.

FIGURA 4 DESARROLLO HISTÓRICO DEL C. O.



Fuente: propia.

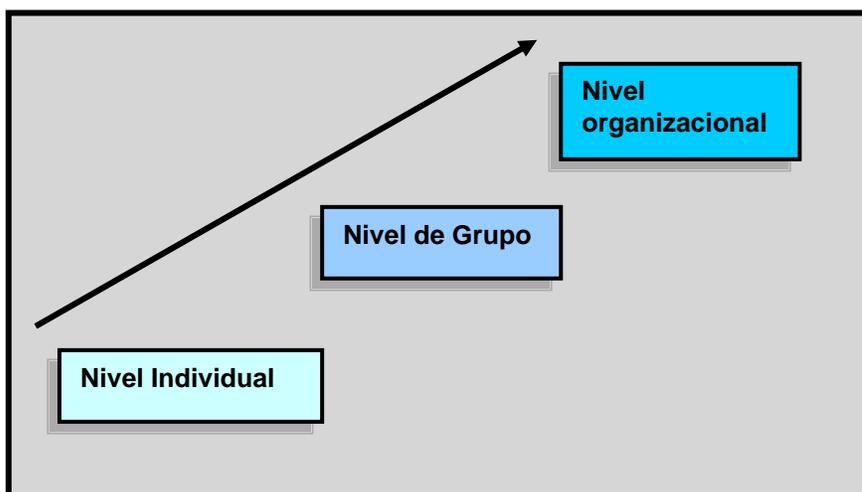
## 6.4 Modelo de Comportamiento Organizacional.

Luego de entender de qué se trata el comportamiento organizacional, de conocer su evolución, y definirlo, es necesario crear un modelo para llevar a cabo su estudio.

La mayoría de los autores que dedicaron su tiempo al estudio del comportamiento organizacional coinciden en que el mismo se debe realizar sobre un análisis basado en tres niveles. Estos niveles son: el individual, el grupal, y el organizacional. Cada uno de estos niveles se construye y surge como consecuencia del anterior, en donde, en primer lugar se ubican las personas con sus características individuales, luego el concepto de grupo, y finalmente el nivel organizacional.

A los efectos del presente trabajo únicamente se analizarán los factores que inciden en el comportamiento a nivel individual y a nivel grupal.

FIGURA 5 MODELO DE ESTUDIO DEL C. O.



Fuente: propia.

## **CAPITULO 7 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. <sup>(9)</sup>**

### **Introducción**

En este capítulo se desarrollarán los factores que influyen en el comportamiento individual de las personas en el trabajo.

Para los encargados de la gestión en las organizaciones resulta de vital importancia conocer estos aspectos del comportamiento que influyen en la manera de trabajar de sus subordinados. A través de la comprensión de dichos aspectos les es posible “*explicar, predecir e influir en el comportamiento*” del personal. <sup>(10)</sup>

Esta información les otorga elementos de juicio importantes para manejar el comportamiento del personal y enfocarlo hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

### **7.1 Variables dependientes.**

Stephen Robbins (2004, p-343) ha identificado cinco comportamientos relevantes en las personas, que son necesarios explicar y predecir para lograr comprender el comportamiento individual.

Esos cinco comportamientos, que este autor definió como variables dependientes en su modelo de análisis del Comportamiento Organizacional, son la **productividad**, el **ausentismo**, la **rotación**, el **comportamiento de ciudadanía organizacional**, y la **satisfacción en el trabajo**.

A continuación se presentan las definiciones dadas por Robbins a cada una de estas variables.

#### **Productividad.**

La productividad es “*una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia*”.

#### **Ausentismo.**

El ausentismo es definido como “*el hecho de no asistir a trabajar*”.

#### **Rotación.**

Es el “*retiro permanente voluntario e involuntario del personal de una organización*”.

---

<sup>9</sup> Conceptos tomados de S. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, 10ª edición, 2004

<sup>10</sup> *Ibíd.*, página 343

### **Comportamiento de ciudadanía organizacional.**

Es el “*comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización*”.

### **Satisfacción en el trabajo.**

Se refiere a “*la actitud general de un empleado hacia su trabajo*”.

Todas y cada una de estas variables son afectadas, en cierta forma, por otros factores que serán sus mayores determinantes, lo que les da el carácter de variables dependientes.

Los factores que afectan los niveles de las variables dependientes son las denominadas por Robbins variables independientes.

## **7.2 Variables independientes.**

Las variables independientes, representan las causas de los cambios en las variables dependientes, y ayudan a predecir y explicar los niveles de éstas últimas.

Consisten en cuatro factores psicológicos que afectan el comportamiento individual, a saber: la **actitud** de los empleados, la **personalidad**, la **percepción** y el **aprendizaje**.

### **7.2.1 Actitudes.**

Las actitudes son “*declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de personas, objetos o acontecimientos*”. A través de ellas es posible detectar los sentimientos de una persona hacia algo.

Las personas manifiestan sus actitudes a partir de la forma en que expresan sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento ante un objeto o una situación.  
(<sup>11</sup>)

Las actitudes están compuestas por tres elementos; el cognoscitivo, el afectivo y el de comportamiento o conductual.

El **componente cognoscitivo** incluye las creencias, opiniones e información que tiene una persona. Algunas de estas creencias conducen a actitudes que afectan el comportamiento respecto del trabajo.

El **componente afectivo** se refiere a la parte sentimental o emocional de una actitud.

Por último, el **componente de comportamiento** se refiere a la intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

---

<sup>11</sup> Judith R. Gordon, “Comportamiento Organizacional”, 5ª edición, año 1997, página 79

Para lograr entender las actitudes es necesario comprender cada uno de estos componentes que la conforman.

El conocimiento de las actitudes aporta a los gestores elementos que describen cómo se manifiesta y se desenvuelve el personal en su entorno de trabajo, ante determinadas circunstancias, y que una vez procesados permiten obtener información muy valiosa.

## **Actitudes en el trabajo.**

En relación al trabajo, las actitudes más conocidas son la satisfacción en el trabajo, la participación, y el compromiso organizacional. Cada una de estas actitudes ha sido objeto de estudio para los investigadores de las organizaciones. A continuación se presentarán los principales hallazgos obtenidos en dichos estudios.

### **A. Satisfacción en el trabajo.**

Según Robbins (op.cit., p-344) las personas que están satisfechas con su trabajo presentan una actitud positiva hacia al mismo, mientras que las que están insatisfechas tienen una actitud negativa.

Asimismo la satisfacción en el trabajo produce efectos en la productividad, el ausentismo y la rotación.

En relación a la productividad las investigaciones sugieren que las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas que tienen menos empleados satisfechos. Respecto al ausentismo la investigación demuestra que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los insatisfechos. A pesar de ello la correlación entre ausentismo y satisfacción no es fuerte. Lo contrario sucede con la relación existente entre rotación y satisfacción. La investigación muestra que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación que los insatisfechos.

### **B. Participación en el trabajo.**

La participación en el trabajo es definida por Robbins como *“el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía”*.

Las personas que tienen un alto nivel de participación en el trabajo están fuertemente identificadas con su trabajo y se preocupan por él.

La participación en el trabajo influye en el comportamiento de los empleados y se ha descubierto que las faltas y las renunciaciones de personal disminuyen cuando el nivel de participación es alto.

### **C. Compromiso organizacional.**

El compromiso organizacional es *“el grado en el que un empleado se identifica con la organización y sus objetivos”*.

Al igual que lo que sucede con la participación en el trabajo, las investigaciones han sugerido que el compromiso organizacional conduce a niveles más bajos de ausentismo y rotación laboral.

No obstante ello, según la opinión de los estudiosos del comportamiento en el trabajo, el compromiso organizacional, es menos importante que antes como una actitud relacionada con el trabajo.

### **Actitudes y congruencia.**

Robbins (Ibíd., p-347) sostiene que las personas tienden a alinear sus actitudes y comportamiento de forma tal que parezcan racionales y congruentes.

En las situaciones en las que se dan diferencias entre ambos aspectos la persona tomará medidas para eliminarlas, ya sea cambiando las actitudes o el comportamiento o desarrollando una racionalización para la incongruencia.

Al respecto, para intentar de explicar la relación entre las actitudes y el comportamiento surgió **La teoría de la disonancia cognoscitiva**.

Esta teoría tiene como argumento que cualquier incongruencia entre las actitudes o entre las actitudes y el comportamiento produce incomodidad en las personas y éstas intentan, por lo tanto, eliminar o reducir esa disonancia. El deseo de reducir la disonancia está determinado por la importancia de los factores que la crean, el grado de influencia que la persona cree tener sobre esos factores y las recompensas que pueden estar involucradas en la disonancia. De esa forma si la persona considera que los factores que contribuyen a la disonancia no son importantes, o que no tiene control sobre esos factores, o si las recompensas para compensarla son insignificantes, no se sentirá presionado a reducirla.

La teoría puede servir de apoyo para predecir la disposición de las personas para modificar sus actitudes y comportamientos.

Finalmente, es posible afirmar que el análisis de las actitudes en el trabajo brinda a los encargados de la gestión en las organizaciones información útil y oportuna respecto de las intenciones de los empleados y de problemas potenciales, de forma tal que se puedan tomar medidas para guiar el comportamiento en dirección a los objetivos.

En este sentido, los gestores deben considerar de suma importancia cada uno de los aspectos que pueden influenciar las actitudes de los empleados hacia un comportamiento adecuado que contribuya al éxito de la organización.

## 7.2.2 Personalidad.

La personalidad, al igual que las actitudes, influye en el comportamiento de las personas y por ende en el desempeño laboral y el éxito de la organización.

Ésta “se refiere a una serie de características personales distintivas como sus motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias. Estas características se organizan y forman los patrones que reciben la influencia de la herencia de la persona, así como la del entorno social, cultural y familiar”. (12)

Puede entenderse como la forma en que la persona interactúa con los demás y con su entorno, y representa las características que la distinguen de los demás. La personalidad de un individuo se va formando a lo largo de su vida y en ella influyen factores como la herencia y el ambiente.

Los rasgos de personalidad de los individuos que existen son muchos. Para clasificarlos no existe un único modo que resulte absoluto e irrefutable. A modo de ejemplo se presentarán algunos de los enfoques utilizados en la actualidad para clasificar los tipos de personalidad.

### Indicador de Tipo de Myers-Briggs (MBTI).

Este indicador consiste en un examen conformado por más de 100 preguntas en las que se cuestiona a la persona acerca de sus actuaciones y sentimientos frente a determinadas situaciones.

En base a las respuestas obtenidas se clasifica a la persona en cuatro tipos de personalidad, que están incluidos en cuatro categorías de análisis distintas.

#### 1. Interacción social.

Los estilos de personalidad incluidos en esta categoría son el **extrovertido** e **introvertido**. El tipo extrovertido se caracteriza por su sociabilidad, su franqueza, su actitud dominante y su comportamiento a veces agresivo. En cambio el introvertido es tímido, retraído y poco sociable.

#### 2. Preferencia para reunir datos.

En esta categoría encontramos a los **racionales** y a los **intuitivos**. Los racionales suelen ser firmes y tercos, prefieren las tareas rutinarias, necesitan el aislamiento, se desempeñan muy bien en los trabajos de precisión, y no son proclives a afrontar nuevos problemas. A los intuitivos les agrada resolver problemas nuevos, se guían por inspiraciones o corazonadas y rehuyen de las tareas rutinarias.

#### 3. Preferencia para tomar decisiones.

Aquí se distinguen a los **sensibles** de los **pensantes**.

---

<sup>12</sup> Judith R. Gordon, op. cit., página 73

Los individuos sensibles son simpáticos, muy sociables, se interesan por las demás personas, y les gusta la armonía. Los pensantes no son emotivos y no suelen interesarse por los sentimientos de las demás personas, les gusta el análisis y poner las cosas en un orden lógico.

#### 4. Estilo de tomar decisiones.

Esta categoría divide al tipo **preceptivo** del **crítico**. Los tipos preceptivos son curiosos, espontáneos, flexibles, adaptables y tolerantes. Los tipos críticos son decisivos, buenos planificadores, resueltos y exigentes.

De la combinación de estas preferencias surgen 16 tipos de personalidad. Conocerlos es importante ya que influyen en la forma en que interactúan las personas y resuelven problemas. Además sirve de apoyo a los gestores para designar trabajos a los empleados más apropiados para la tarea, comprender el comportamiento frente a diversas situaciones, e interiorizarse de los estilos de trabajo de cada persona.

### Modelo de las Cinco Grandes.

Este modelo distingue cinco factores de la personalidad humana que se destacan sobre los demás:

1. **Extraversión:** grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. **Disponibilidad:** grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. **Seriedad:** grado en que alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. **Estabilidad emocional:** grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro (positivo) ó tenso, nervioso, depresivo, e inseguro (negativo).
5. **Apertura a la experiencia:** grado en que alguien es imaginativo, intelectual y artísticamente sensible.

La investigación ha demostrado que existen relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral.

### Otros rasgos de la personalidad.

Algunos investigadores de la personalidad han probado en la práctica que otros cinco rasgos de la personalidad, distintos a los del Modelo de las Cinco Grandes, son más convincentes para explicar el comportamiento individual en las organizaciones.

Estos cinco nuevos rasgos son: **centro de control**, **maquiavelismo**, **autoestima**, **autovigilancia** y **propensión al riesgo**.

1. **Centro de control:** es el grado en que las personas creen que controlan su destino. En los casos que la persona considera que lo controla el centro de control es *interno*, en los otros casos es *externo*.
2. **Maquiavelismo:** es el grado en el que las personas son pragmáticas, conservan la distancia emocional y creen que el fin justifica los medios. Los empleados que presentan este tipo de personalidad son buenos en trabajos en los que se reciben incentivos por lograr los resultados, pero no son adecuados en aquellos que no tienen medidas absolutas de desempeño.
3. **Autoestima:** grado de gusto o disgusto de una persona hacia sí misma. Las personas con alta autoestima creen tener habilidades suficientes para alcanzar los objetivos en su trabajo, en tanto los que tienen baja autoestima son más susceptibles a las influencias externas. También se ha observado que las personas con una autoestima elevada presentan una mayor satisfacción laboral que las que tienen una autoestima baja.
4. **Autovigilancia:** se refiere a la capacidad de una persona para adaptar su comportamiento a factores situacionales externos. Las personas que presentan altos niveles de autovigilancia poseen gran capacidad para adaptar su comportamiento. Todo lo contrario sucede con aquellas que tienen una autovigilancia baja.
5. **Toma de riesgos:** todas las personas presentan diferencias en sus preferencias para tomar riesgos. Estas diferencias en la propensión o aversión frente al riesgo inciden en el tiempo requerido para tomar decisiones y en la cantidad de información necesaria previa a la decisión.

## Emociones.

Las emociones son otro aspecto importante a considerar cuando se analiza el comportamiento. Son sentimientos intensos que manifiesta una persona hacia alguien o algo; son reacciones hacia algo.

Este componente emocional influye en el comportamiento de las personas por lo que también se torna necesario comprender cuál es su incidencia en el desempeño laboral.

La apreciación de los rasgos de la personalidad y las emociones en el trabajo puede facilitar la interacción entre los gestores y sus subordinados. Proporciona a los gestores un panorama amplio acerca de los estilos de trabajo de cada persona, lo que le permite ajustar el puesto de trabajo a la persona más adecuada para el mismo. Además ayuda a entender por qué los empleados abordan de manera distinta la solución de problemas, la toma de decisiones y las interacciones laborales.

### 7.2.3 Percepción.

La percepción es definida por Robbins como “*el proceso de organizar e interpretar impresiones sensoriales para dar significado al ambiente*”.

Es un campo del comportamiento que refiere a la forma en que las personas perciben, y por tanto, describen hechos o personas.

Al ser una interpretación de la realidad de carácter personal suele suceder que diferentes personas tengan diferentes visiones e incluso opuestas ante un mismo hecho.

Dado que las personas se comportan de acuerdo a las percepciones, éstas son otro de los factores a analizar en el comportamiento organizacional.

#### **Factores que influyen en la percepción.**

Los factores que definen la percepción son: la **persona** que percibe, el **objetivo**, y la **situación**.

En la interpretación que hace un individuo de lo que observa influyen sus características personales, es decir su personalidad, actitudes, intereses, experiencias y expectativas. También las características del objetivo que se observa y su relación con el ambiente, al igual que la situación o el contexto en el que se observa pueden afectar e incidir en la percepción.

#### **Teoría de la atribución.**

La percepción que se realiza sobre una persona es totalmente distinta que la que se hace sobre un objeto. Esto se debe a que en la percepción sobre las personas se hacen suposiciones o inferencias sobre su comportamiento que no se realizan sobre los objetos.

Cuando se observa el comportamiento de las personas se buscan explicaciones de las causas de ese comportamiento. Estas causas, suposiciones o inferencias que se buscan o hacen sobre el comportamiento de la persona influyen la percepción.

**La teoría de la atribución** se desarrolló para poder explicar cómo juzgamos a las personas de forma diferente dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento dado.

Según Robbins, la teoría sugiere que cuando observamos el comportamiento de un individuo, intentamos definir si se originó en forma interna o externa. Los comportamientos que se suponen que están bajo control de la persona son los de origen interno, mientras que los que se creen que son causados por factores externos son los de origen externo.

La determinación del origen interno o externo del comportamiento depende de tres factores: *diversidad, consenso y constancia*.

La **diversidad** se refiere a si una persona presenta diferentes comportamientos en distintas situaciones. En este caso si el comportamiento observado es ocasional podría afirmarse que el origen del mismo es externo; de lo contrario es posible considerarlo como interno.

El **consenso** se da cuando las personas presentan el mismo comportamiento ante situaciones similares. En los casos que el consenso es elevado el origen del comportamiento es considerado externo, y en los que el nivel de consenso es bajo es considerado interno.

La **consistencia** se refiere a la presencia de un comportamiento regular y constante en las acciones de una persona. Según la teoría, cuanto más constante es el comportamiento mayor es la posibilidad que tendrá el observador de atribuirlo a causas internas.

Es oportuno remarcar que la atribución de las causas de una situación a factores internos o externos también dependerá del punto de vista de la persona, de la idoneidad y el impacto del comportamiento, de la naturaleza de los resultados, de la tendencia de la persona a tener una respuesta y del concepto que tenga de sí misma.<sup>(13)</sup>

## **Distorsión de las atribuciones.**

De la teoría de la atribución surgieron algunos conceptos interesantes que fueron avalados por la experiencia y que sirvieron para demostrar la existencia de errores o sesgos que distorsionan las atribuciones.

Uno de esos conceptos es el **error de la atribución**. Este concepto se refiere a la existencia, en la persona que juzga un comportamiento de otra, de una tendencia a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la influencia de factores internos.

El otro concepto es el denominado **sesgo de autoservicio**, que consiste en la tendencia de las personas a atribuir sus propios éxitos a factores internos o personales y a culpar sus fracasos a factores externos.

## **Procedimientos para juzgar a las personas.**

En este apartado se definen algunos de los procedimientos que las personas utilizan a menudo para juzgar el comportamiento de los demás. Estos procedimientos permiten realizar percepciones en forma rápida, proporcionando información valiosa para hacer predicciones. A su vez el comprenderlos puede servir para reconocer casos en los que se pueden producir distorsiones significativas en la percepción.

Los tres procedimientos que se definirán son: la **similitud asumida**, el **estereotipar**, y el **efecto de halo**.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, página 39

La **similitud asumida** se basa en el concepto o creencia de que los demás son como uno mismo. De esta forma cuando una persona observa a otra obtiene una percepción que está influenciada en su mayor parte por sus propias características y no por las de la persona observada.

El procedimiento denominado **estereotipar** describe aquellos casos en los que se juzga a una persona tomando como referencia la percepción del grupo al que pertenece. Según este procedimiento suponemos que otros tienen determinadas características o actitudes simplemente porque pertenecen a un grupo determinado. Los estereotipos surgen cuando las personas no disponen de información suficiente sobre los demás que les permita describir sus actitudes y comportamiento con precisión.

En tanto, el **efecto de halo** se refiere a la impresión general que se hace de una persona considerando para ello como base una sola característica. Según este efecto la persona que efectúa la percepción permite que un rasgo o característica sobresaliente de la persona observada predomine en su evaluación.

Por último se puede afirmar que las personas, ante determinada situación, presentan un comportamiento que está basado en los que ellos ven o creen que es. Por lo tanto su percepción de la situación es el fundamento de su comportamiento, y ella influye más en la productividad que la propia situación.

Como consecuencia de esto los gestores deben dedicar parte de su tiempo a comprender la forma en la que cada persona interpreta la realidad; y en los casos que se presenten diferencias considerables entre lo que se percibe y la realidad intentar eliminar las distorsiones.

#### **7.2.4 Aprendizaje.**

El último factor influyente en el comportamiento individual analizado por Robbins es el aprendizaje.

La importancia de su análisis tiene como fundamento que todos los comportamientos son aprendidos, por lo que para poder influir en el comportamiento de la gente en el trabajo se vuelve indispensable entender de qué forma aprende.

Todos y cada uno de nosotros aprende a través del tiempo y de sus experiencias. El proceso de aprendizaje se da permanentemente.

Robbins define al aprendizaje como *“cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia”*.

#### **Teorías de aprendizaje.**

Para poder comprender cómo aprenden las personas se describirán dos teorías de aprendizaje. Estas son el **condicionamiento operante** y el **aprendizaje social**.

La teoría del **condicionamiento** operante, que fue presentada por el psicólogo Skinner, tiene como base que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Según ella, las personas aprenden a comportarse para obtener algo que desean (recompensa) o evitar algo que no desean (castigo).

Un ejemplo de condicionamiento operante sería cualquier situación en la que se afirma explícita o implícitamente que el refuerzo (recompensa) depende de que la persona realice una acción determinada.

La tendencia a repetir el comportamiento aprendido recibe la influencia del refuerzo o falta de refuerzo que ocurre como resultado del comportamiento. Por tanto, es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si una vez que los presentan son reforzados positivamente y las recompensas son más eficaces si se dan inmediatamente después de la respuesta deseada. Siguiendo este concepto, el comportamiento que no recibe una recompensa ni un castigo es menos probable que se repita. Entonces para lograr que los comportamientos deseados se repitan es necesario reforzar positivamente ese comportamiento.

La teoría del **aprendizaje social** afirma que las personas pueden aprender a través de la observación y la experiencia directa. La mayor parte de lo que las personas aprenden proviene de observar a los demás (modelos). Primero se observa al modelo, para luego formar una imagen del comportamiento y sus consecuencias. Luego se intenta el comportamiento observado. Si las consecuencias son positivas se repetirá el comportamiento; si son negativas no habrá repetición.

La cantidad de influencia que los modelos tienen sobre una persona, según esta teoría, está determinada por cuatro procesos:

1. *de atención*: las personas aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y ponen atención a sus características más notables.
2. *de retención*: la influencia del modelo depende de qué tan bien recuerda la persona la acción del modelo.
3. *de reproducción motora*: una vez que la persona ha visto el nuevo comportamiento del modelo, la observación se puede convertir en acción.
4. *de refuerzo*: las personas se motivarán a exhibir el comportamiento del modelo si se les otorga recompensas.

## Otras consideraciones sobre aprendizaje.

Como se describió en el apartado anterior los comportamientos que son reforzados recibirán más atención de parte de las personas, se aprenderán mejor y se presentarán con más frecuencia. En este sentido los gestores deberán intentar enseñar a sus empleados a comportarse de la mejor forma en beneficio de la organización.

Para lograrlo pueden recurrir a las cuatro formas para moldear el comportamiento que define Robbins. Estas formas son: **refuerzo positivo**, **refuerzo negativo**, **castigo** y **extinción**.

El **refuerzo positivo** aumenta las posibilidades de que se repita un comportamiento deseado. Se da en los casos que luego de un comportamiento dado se da a la persona algo agradable.

El **refuerzo negativo** se presenta cuando luego de la presencia de un comportamiento determinado se recompensa a la persona con la eliminación o retiro de algo desagradable o no deseado para ella.

Estos dos tipos de refuerzos generan aprendizaje en la persona, fortalecen el comportamiento deseado y aumentan la probabilidad que se repita.

Por otra parte el **castigo** sanciona el comportamiento no deseado y lo elimina. En tanto que la **extinción** es la eliminación de cualquier refuerzo que mantenga un comportamiento.

El castigo y la extinción también generan aprendizaje, pero contrariamente a los refuerzos, debilitan el comportamiento no deseado y disminuyen su frecuencia.

## **CAPITULO 8 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL.**

### **Introducción**

Luego de haber presentado y analizado los factores que influyen el comportamiento a nivel individual, pasaremos al segundo nivel de análisis del modelo de comportamiento organizacional establecido, el nivel de grupo.

Como se describió anteriormente el comportamiento organizacional no es simplemente la sumatoria de los comportamientos individuales de cada persona. Además de ellos está conformado por el comportamiento de los grupos en los que actúan las personas dentro de la organización. Estos grupos pueden modificar las necesidades de las personas e influir en su conducta.

Dado que en las grandes organizaciones la mayor parte del trabajo se efectúa en grupo, la comprensión de su comportamiento es muy importante para garantizar el éxito en la gestión. En este sentido los gestores deben ser capaces de influir en los grupos de trabajo, dirigiendo sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

### **8.1 Definición de grupo.**

Existen diversas definiciones establecidas respecto al concepto de “grupo”.

Robbins (2004, p-370) define al grupo como *“dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos”*.

El grupo en términos de organización es *“un sistema organizado compuesto por dos o más individuos relacionados de forma tal que el sistema cumple alguna función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y cada uno de sus miembros”*.<sup>(14)</sup>

Teniendo en cuenta estas definiciones podemos describir al grupo como un conjunto de dos o más personas que surge con el objetivo de cumplir alguna función específica, que tiene normas que regulan su funcionamiento y que limitan el comportamiento de sus miembros.

### **8.2 Clasificación de los grupos.**

Dependiendo de si están definidos o no por la organización, los grupos suelen clasificarse como de dos tipos: **formales** o **informales**.

#### **Grupos formales.**

Los grupos formales son aquellos que han sido definidos por la estructura de la organización y que tienen como función cumplir con objetivos predefinidos.

---

<sup>14</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly, op. cit., página 351

En estos grupos el comportamiento de sus integrantes está establecido en función de las metas de la organización. En este sentido las relaciones que se presentan en este tipo de grupos se caracterizan por ser formales, utilitarias y segmentarias. <sup>(15)</sup>

Los **grupos de mando** y los **de tarea** son ejemplos de grupos formales. El **grupo de mando** es aquel que está determinado por el organigrama de la empresa, y en el cual sus integrantes reportan a un determinado superior. Los **grupos de tarea** son aquellos que se forman con el objetivo de cumplir con una tarea o proyecto específico.

### **Grupos informales.**

A diferencia de los grupos formales, los grupos informales surgen de forma natural en respuesta a las necesidades e intereses de los individuos que los integran. Al no estar definidos por la organización no presentan una estructura formal. Se desarrollan en torno a amistades e intereses comunes de sus miembros. Los grupos informales son grupos sociales que se caracterizan por el trato directo y personal de sus integrantes.

Como ejemplo de este tipo de grupos se puede mencionar a los **grupos de interés** y a los **grupos de amistad**. Los **grupos de interés** son aquellos que se forman para alcanzar determinado objetivo que les interesa a todos los miembros. Los objetivos de este tipo de grupos no están relacionados con los de la organización, pero son comunes a cada grupo. Los **grupos de amistad** son los que se crean porque sus integrantes tienen en común una o más características. Estos grupos normalmente extienden sus relaciones fuera del ámbito laboral. Estas relaciones que se dan entre los integrantes del grupo, a pesar de ser informales, influyen en gran medida en su comportamiento y desempeño.

### **8.3 Razones por las que se forman los grupos.**

No existe una razón exclusiva por la cual las personas formen grupos dentro de su ambiente de trabajo. No obstante ello, se presentarán algunas de las razones más importantes que han considerado distintos autores.

Al respecto, en su obra “Las Organizaciones”, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p-354) establecen cuatro razones básicas por la cual se forman los grupos. Estas son: **la satisfacción de necesidades**, la **proximidad y atracción**, los **objetivos del grupo**, y la **economía**.

#### **Satisfacción de necesidades.**

El deseo de las personas de satisfacer alguna necesidad puede ser una fuerte motivación para la formación de grupos. Las necesidades de seguridad, estima social y de autorrealización de los empleados pueden satisfacerse, en cierta medida, por la pertenencia a un grupo determinado.

Los empleados al unirse a un grupo reducen la inseguridad de “estar solos”, se sienten más fuertes, presentan menos dudas personales y resisten mejor las amenazas. <sup>(16)</sup>

<sup>15</sup> Cr. Javier Comas, “Las Organizaciones. Características y fenómenos principales”, año 2003, Pág.8

<sup>16</sup> Stephen Robbins, “Administración”, 8ª edición, año 2005, Página 221.

Al pertenecer a un grupo el empleado plantea sus inquietudes a la Dirección junto con otros empleados que tienen su mismo punto de vista, y en los casos que la situación lo involucra individualmente puede también contar con el apoyo del grupo.

El trato frecuente que se presenta en los grupos satisface su necesidad de afiliación, intensificando también sus necesidades sociales.

Cuando el grupo es considerado importante por los demás empleados, pertenecer a él otorga un cierto reconocimiento y una determinada posición o estatus. Pertenecer a un grupo puede satisfacer la necesidad de estima que pueden presentar algunos empleados, al otorgarles a sus miembros sentimientos de valía.

### **Proximidad y atracción.**

Otra de las razones por la cual se forman los grupos son las interacciones interpersonales, dentro de las cuales se ubican la proximidad y la atracción.

La proximidad se refiere a la distancia existente entre dos empleados que efectúan un mismo trabajo y la atracción indica el grado en que la gente se atrae entre sí dada su percepción, actitud o motivaciones. De acuerdo a estos conceptos los empleados que trabajan cerca tienen muchas oportunidades de relacionarse, intercambiando ideas y opiniones, traduciendo esa interacción, a menudo, en la formación de algún tipo de grupo.

### **Objetivos del grupo.**

Una persona también puede integrarse a un grupo determinado debido a los objetivos que éste tiene. Para conocer los objetivos del grupo el empleado deberá observar la conducta y actitudes de sus miembros. En caso que su percepción le indique que esos objetivos son importantes y necesarios se unirá al grupo.

### **Economía.**

La motivación económica usualmente da lugar a la formación de grupos. Esto se da porque los empleados creen que al trabajar juntos y cooperando entre ellos como grupo pueden alcanzar beneficios económicos. En este caso el interés común de los miembros del grupo, en los que se basa su necesidad de afiliación, es el incremento de sus beneficios económicos.

## **8.4 Etapas del desarrollo de los grupos. <sup>(17)</sup>**

Cada uno de los grupos y subgrupos que existen dentro de la estructura de la organización se desarrollan en forma dinámica, transitando por diferentes etapas.

No todos los grupos se desarrollan de la misma forma, pero generalmente su evolución se puede representar a través de una secuencia establecida de cinco etapas. Esta secuencia básica está representada en el **Modelo de las cinco etapas del desarrollo del los grupos.**

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, Pág. 220 - 222

Este modelo puede considerarse como una estructura general en la cual se indica que los grupos pasan por las etapas de **formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración**.

En la primera etapa, de **formación**, caracterizada por la existencia de una gran cantidad de incertidumbre, los empleados se unen al grupo por alguna determinada razón, ya sea por asignación de trabajo (en el caso de un grupo formal) o por necesidad o beneficio (en el caso de un grupo informal). Una vez que la integración del grupo se completa se definen los propósitos del mismo así como su estructura y el liderazgo. Los miembros van percibiendo, poco a poco, los comportamientos que son considerados aceptables por el grupo, y finalmente comienzan a considerarse parte de él.

Luego de la etapa de formación continúa la etapa de **conflicto**. El conflicto se da dentro del grupo debido a las restricciones que se les imponen individualmente a sus miembros y por la disyuntiva de quién controlará al grupo. Cuando esta etapa finalice existirá en el grupo una jerarquía clara de liderazgo y de dirección del mismo.

En la etapa de **regulación** los integrantes del grupo fortalecen sus relaciones, aumenta el sentido de identidad grupal y la camaradería. En este período el grupo ya presenta un alto nivel de cohesión. La regulación culmina cuando la estructura del grupo se fortalece definitivamente y éste conoce los comportamientos considerados correctos.

En la cuarta etapa, de **desempeño**, la estructura establecida en la etapa anterior es aceptada por el grupo y se vuelve totalmente funcional. Los integrantes del grupo se ocupan de las tareas que les fueron asignadas.

Esta etapa de desempeño es la última del desarrollo en los grupos de trabajo que son permanentes. En cambio, los grupos temporales transitan por una quinta etapa, que es la de **desintegración**.

En esta última etapa del modelo los integrantes del grupo ya no se interesan por el desempeño sino por la conclusión de las actividades y tareas; y se van preparando para la disolución del grupo.

El presente modelo de las cinco etapas puede servir de ayuda en la comprensión de los problemas y situaciones que se pueden presentar durante la existencia de un grupo.

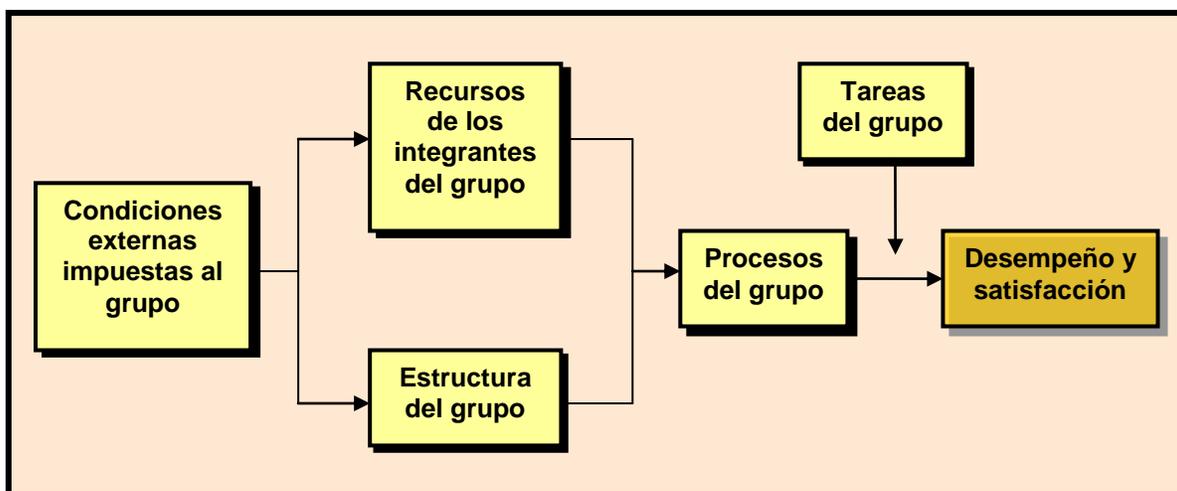
## 8.5 Modelo del comportamiento de los grupos. <sup>(18)</sup>

Luego de haber definido y clasificado a los grupos, de analizar las razones que motivan su formación, y de describir las etapas de su desarrollo, se presentará un modelo que permita explicar su comportamiento.

En este sentido se expondrá el modelo de comportamiento de los grupos establecido por S. Robbins (2005, p-373) en su obra "Administración", en el cual se presentan los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo.

La siguiente figura representa el mencionado modelo.

FIGURA 6 MODELO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS.



Fuente: S. Robbins, "Administración", 8ª Edición, año 2005, Página 273

<sup>18</sup> Ibid., Páginas 273 - 282

### **8.5.1 Condiciones externas impuestas al grupo.**

Los grupos de trabajo al formar parte de la organización no actúan en forma aislada. Por lo tanto son influenciados por las condiciones que le son impuestas desde el exterior.

Dentro de estas condiciones externas, que repercutan en su comportamiento, se encuentran:

- A.** La estrategia general de la organización que define la Dirección y que incluye las metas y los medios para alcanzarla.
- B.** Las estructuras de autoridad, que determinan en qué lugar de la jerarquía se ubica cada grupo, quién es su líder formal y cuales son las relaciones formales entre grupos.
- C.** Las reglamentaciones formales establecidas para definir el comportamiento deseado de los empleados.
- D.** La disponibilidad o ausencia de recursos organizacionales.
- E.** La evaluación del desempeño y los sistemas de remuneración establecidos por la organización.
- F.** La cultura organizacional. Esta define los criterios de conducta de los empleados que son aceptados y manifiesta los valores que son considerados fundamentales.
- G.** El entorno del sitio de trabajo del grupo que es impuesto por personas ajenas al mismo.

### **8.5.2 Recursos de los integrantes del grupo.**

El nivel de desempeño que puede lograr un grupo de trabajo depende mayoritariamente de los recursos que puedan aportar sus miembros en lo individual.

Dentro de la diversidad de recursos que éstos pueden aportar se encuentran **el conocimiento, capacidades y habilidades y las características de personalidad.**

El desempeño de un grupo puede preverse, en parte, evaluando los conocimientos, habilidades y capacidades de sus miembros. Estos factores definen los parámetros de lo que los integrantes pueden hacer y de la eficacia de su desempeño en un grupo.

Además, para obtener un nivel de desempeño elevado en el grupo es importante que sus integrantes aporten destrezas interpersonales, como ser el manejo y la solución de conflictos, la solución de problemas de colaboración y la comunicación.

Por su parte, los rasgos de la personalidad influyen fuertemente en la manera de interactuar de la persona con el resto de los miembros del grupo afectando el desempeño del mismo.

### **8.5.3 Estructura del grupo.**

Al igual que la organización, los grupos que forman parte de ella tienen una estructura por medio de la cual se organizan. Esta estructura moldea el comportamiento de sus miembros y posibilita en gran medida explicar, predecir e influir en el comportamiento individual dentro del grupo, así como en el desempeño del mismo. También define el liderazgo formal, los roles de los integrantes, las normas, los sistemas de estatus, el tamaño, composición y grado de cohesión del grupo.

#### **Liderazgo formal.**

Generalmente los grupos tienen un líder formal (gerente, supervisor, etc.) que tiene un papel importante en el desempeño y eficacia del grupo. Es una figura respetada dentro del grupo que posee un estatus muy alto. El líder influye sobre los miembros del grupo, ya que tiene la potestad de recompensarlos por su comportamiento o de castigarlos. Debe oficiar de mediador en los conflictos del grupo y debe ser un buen comunicador.

Tanto si se trata de un grupo formal como de uno informal, el líder debe ser capaz de contribuir a que el grupo consiga sus objetivos y debe permitir que los miembros satisfagan sus necesidades.

#### **Roles.**

Robbins define el concepto de rol como un *“conjunto de pautas de conductas esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social”*.

Todos los miembros de un grupo tienen roles o papeles que desempeñan en función del puesto que ocupan en él. Estos roles, opina Robbins, tienden a dirigirse hacia el cumplimiento de una tarea o al mantenimiento de la satisfacción de los miembros del grupo. Ambos roles son importantes para que el grupo funcione con eficiencia y eficacia.

Para lograr entender el comportamiento es necesario percibir el rol que asume la persona en un momento determinado. Como las personas desempeñan múltiples roles, adaptan su comportamiento al grupo al que pertenecen en ese momento. Muchos de los roles pueden ser compatibles entre sí; otros pueden generar conflictos, debido a que las expectativas de los roles se pueden contradecir.

#### **Normas.**

Todos los grupos establecen normas que les son impuestas a sus integrantes. Las normas son criterios aceptables de conducta dentro del grupo que comparten y conocen todos sus miembros. Se crean considerando los aspectos más significativos para los miembros del grupo e indican lo que se debe y lo que no se debe hacer en determinadas circunstancias. Son un medio de influencia del comportamiento de los miembros del grupo. En este sentido el integrante que viole las normas del grupo se verá presionado a adaptar su comportamiento a dichas normas.

Tanto los grupos informales como los formales pueden tener una gran variedad de normas, no obstante ello, en la mayoría de las organizaciones existen tipos comunes de normas que se centran en el esfuerzo y el desempeño, la vestimenta y la lealtad. Al respecto, los grupos de trabajo proporcionan explícitamente a sus miembros señales como los niveles de producción laboral, el ausentismo, la puntualidad, el tipo de ropa que se debe usar, el grado de lealtad y compromiso, y la cantidad de socialización permitida en el trabajo.

Según Robbins dado que los miembros de un grupo desean pertenecer a él y sentirse aceptados por los demás son susceptibles a las presiones de adaptación, tendiendo a conformarse a las normas definidas. A este acto por el cual la persona modifica su conducta para alinearla con las normas del grupo Robbins lo define como **conformidad**.

La conformidad es una fuerza poderosa dentro de los grupos que presiona para que sus integrantes cambien sus actitudes y comportamientos de forma tal que coincidan con los criterios del grupo. Así, cuando la persona integra varios grupos se adapta a aquél que desea pertenecer y que considera importante para él.

A pesar de esto no todos los grupos imponen las mismas presiones de conformación sobre sus miembros.

### **Sistemas de estatus.**

El estatus es la posición o nivel de prestigio dentro de un grupo.

Para Robbins, es un factor preponderante en el entendimiento del comportamiento de las personas ya que es un motivador importante y además tiene incidencia en el comportamiento en los casos que los individuos detectan una distorsión entre la percepción que tienen de su estatus y la impresión que de éste tienen los demás.

El estatus dentro del grupo es conferido de acuerdo con determinadas características, ya sea de manera formal o informal. Independientemente de la forma en que sea otorgado, lo más importante para los integrantes del grupo es creer que la jerarquía de estatus es equitativa. Esto es, los empleados esperan que las cosas que tienen y las que reciban sean congruentes con su estatus dentro del grupo. En caso contrario el individuo presentará una incongruencia de estatus que podrá ocasionar problemas.

### **Tamaño.**

Dependiendo de los resultados en los que nos centremos, el tamaño de un grupo incide en su comportamiento general. De este modo la evidencia indica que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para terminar sus tareas. En tanto, en relación a la solución de problemas, los grupos grandes consiguen mejores resultados que los pequeños.

Respecto al tamaño del grupo uno de los hallazgos más relevantes es el denominado **ocio social**. Este concepto se refiere a la tendencia de las personas a realizar un esfuerzo menor cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen solos.

Por ello queda en duda el razonamiento establecido de que la productividad del grupo en su conjunto debe ser igual o mayor a las productividades individuales.

Según los estudios referentes al tema el efecto del ocio social puede ser originado tanto por la creencia de cada miembro de que los demás integrantes no hacen la parte que le corresponde, como por la dispersión de la responsabilidad a través de la cual los individuos piensan que su contribución al grupo no se puede medir.

Ambas causas provocan una disminución de la eficiencia del grupo al reducirse el esfuerzo de sus miembros.

### **Composición.**

Como se describió en la **sección 8.5.2** las actividades que debe realizar un grupo requieren de ciertas habilidades y conocimientos. De este modo suena bastante lógico establecer que los grupos heterogéneos, integrados por distintos individuos, tendrían una mayor variedad de habilidades e información y deberían ser más eficaces.

En los diversos estudios de investigación efectuados, según Robbins, los resultados avalan, por lo general, estas conclusiones. Por lo tanto es posible afirmar que los grupos diversos tienen un mejor desempeño que los homogéneos, ya que la diversidad promueve los conflictos que estimulan la creatividad, la que a su vez mejora la toma de decisiones.

### **Cohesión.**

El concepto de cohesión es importante para entender el funcionamiento de los grupos en las organizaciones.

La cohesión del grupo representa el grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos del grupo.

De acuerdo a esta definición un grupo cohesionado es aquel en el que sus miembros se sienten atraídos entre sí.

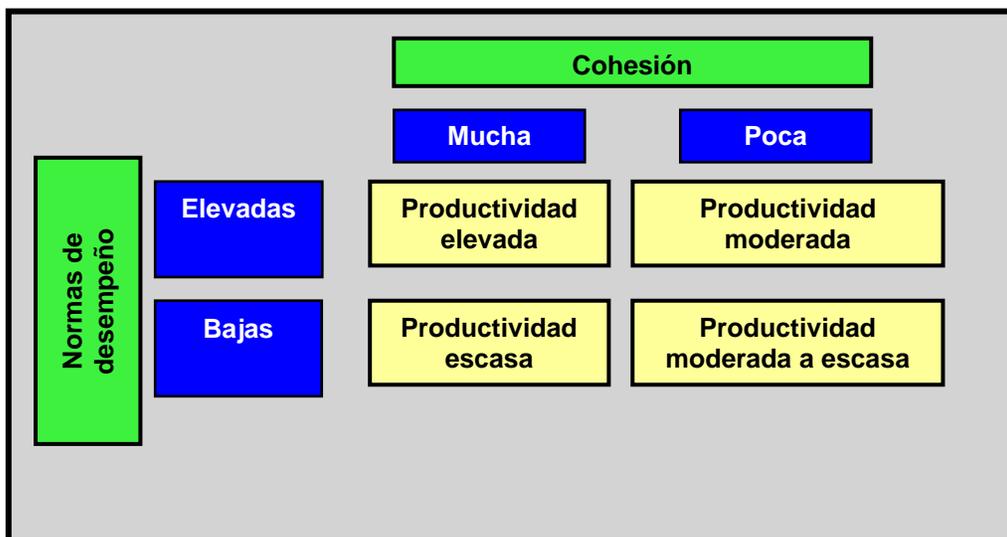
En diversos estudios de investigación se ha descubierto que la cohesión se relaciona con la productividad del grupo. Por lo general los grupos que presentan una gran cohesión son más eficaces que los grupos que tienen una cohesión baja.

No obstante, esta relación entre productividad y cohesión es más compleja, ya que depende de las normas de desempeño establecidas por el grupo. Así, cuando las normas de desempeño son elevadas un grupo cohesionado obtendrá una mayor productividad que uno que no lo está. En cambio si existe mucha cohesión y las normas de desempeño son bajas, la productividad será escasa.

Cuando la cohesión es ínfima y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta pero a un nivel menor que en el caso de cohesión y normas elevadas. Por último, cuando la cohesión y las normas son bajas, la productividad es de moderada a escasa.

Estas conclusiones establecidas por S. Robbins en su obra "Administración" se exponen en la siguiente figura.

FIGURA 7 RELACIÓN ENTRE COHESIÓN DEL GRUPO, NORMAS DE DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD.



Fuente: S. Robbins, "Administración", 8ª Edición, año 2005, Página 237

Frente a estas relaciones puede ser necesario que los jefes en las organizaciones deban aumentar o disminuir la cohesión del grupo dependiendo de los tipos de normas que maneja el grupo.

Existen diferentes estrategias que se pueden utilizar para influir en la cohesión del grupo, ya sea para aumentarla o para disminuirla.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p-367) exponen las siguientes medidas:

**A. Para aumentar la cohesión del grupo:**

1. Reducir su tamaño.
2. Alentar el acuerdo con los objetivos del grupo.
3. Estimular la competitividad con otros grupos.
4. Recompensar a los grupos en lugar de a sus miembros.
5. Aislar al grupo, en caso de ser posible.

**B. Para disminuir la cohesión del grupo:**

1. Aumentar su tamaño.
2. Disgregarlo.
3. Recompensar a los miembros en lugar de al grupo.
4. Alentar el desacuerdo con los objetivos del grupo.
5. No aislar al grupo físicamente.

### **8.5.4 Procesos de los grupos.**

Otro de los factores que determinan el desempeño y la satisfacción de los miembros del grupo son los procesos que ocurren en él.

Las pautas de comunicación usadas por los miembros del grupo, la toma de decisiones, la dinámica de poder, las interacciones de conflictos son algunos ejemplos de estos procesos.

Los procesos son importantes para entender el comportamiento de los grupos. Esta importancia puede explicarse, en parte, según Robbins, considerando el concepto de **ocio social**; que como se había descrito era la tendencia del individuo a realizar un esfuerzo menor cuando trabajaba en grupo que cuando lo hacía solo.

En este caso el ocio social representa una pérdida de procesos como resultado de trabajar en grupo. Bajo estas condiciones el ocio social estaría representando un tipo de sinergia negativa, en el cual el todo es menor que la suma de las partes.

Asimismo, los procesos que se dan en los grupos también arrojan resultados positivos. Por todo ello es que los procesos de los grupos pueden tener un impacto en su eficacia.

Otro concepto que también permite comprender mejor los procesos de los grupos es el **efecto de facilitación social**.

Este efecto, que no es totalmente un fenómeno de grupo, se refiere a la tendencia a que el desempeño de una persona mejore o empeore en respuesta a la presencia de otros. De acuerdo a investigaciones realizadas al respecto se indica que el desempeño de tareas simples y rutinarias se acelera y perfecciona ante la presencia de los demás. En los casos que la labor es más complicada y requiere de mucha atención, la presencia de otros tiene efectos negativos. A su vez, las personas efectúan mejor su tarea si la tiene bien aprendida y peor si no la dominan. Por lo tanto las ganancias de los procesos son óptimas si se capacita al personal para que ejecuten tareas simples en grupos y las tareas más complejas de forma individual.

### **8.5.5 Tareas de los grupos.**

El presente modelo del comportamiento de los grupos finaliza con el análisis de la influencia de las tareas del grupo sobre su eficacia.

Para Robbins el impacto de los procesos grupales en el desempeño del grupo y la satisfacción de los empleados depende de la tarea que el grupo esté realizando.

Las pruebas realizadas al respecto indican que, específicamente, la **complejidad** y la **interdependencia** de las tareas influyen en la eficacia del grupo.

Generalmente las tareas se clasifican en simples o complejas. Las tareas simples son las rutinarias y estandarizadas, mientras que las complejas son las novedosas o excepcionales.

Entonces, podría plantearse que cuánto más compleja sea una tarea, más se beneficiará el grupo del intercambio de opiniones entre sus miembros sobre los métodos de trabajo alternativos. En el caso que la tarea sea simple no será necesario que los miembros del grupo analicen esas alternativas ya que recurrirán a las operaciones estandarizadas para realizar el trabajo.

En relación a la interdependencia también podría suponerse que, si existe un alto nivel de interdependencia entre las tareas que desempeñan los miembros del grupo, éstos deberán interactuar más. Por lo tanto, la comunicación eficaz y el mínimo de conflictos serán relevantes para el desempeño del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Finalmente, a modo de conclusión, Robbins sostiene que cuanto más complejas e interdependientes sean las tareas, más reducirán los procesos ineficientes el desempeño del grupo.

## **CAPITULO 9 LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL CONTROL.**

### **Introducción.**

En las organizaciones, una buena gestión, implica necesariamente la comprensión de que la cultura es una de las causas que más influyen sobre su eficacia.

Así, tanto los Sistemas de Control como el comportamiento individual y grupal son, en gran parte, una representación de la cultura organizativa.

En este sentido entender qué forma la cultura de una organización, cómo surge, se mantiene, y asimila por parte de los miembros de ella proporciona a la Dirección datos relevantes para explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo. Dicho conocimiento otorga la posibilidad de influir en el comportamiento de modo que éste sea coherente con los objetivos de los Sistemas de Control, aumentando las posibilidades de éxito en la gestión.

En este capítulo se analizará el concepto de Cultura Organizacional, sus características y funciones. Se presentarán los distintos tipos de cultura que pueden existir, la forma en la que establece y es aprendida por los miembros de la organización. También se describirá a la Cultura Organizacional como mecanismo de control, su incidencia en el comportamiento de las personas, y su interrelación e influencia con los Sistemas de Control.

### **9.1 Definición de cultura organizativa.**

Existen diversas definiciones de Cultura Organizacional, pero al respecto, se expondrán algunas de ellas realizadas por ciertos autores, que a los efectos del presente trabajo son considerados relevantes.

#### **Definición de Cultura Organizacional según J. Amat.**

Para Amat (2000, p-193) la Cultura organizacional es *“el conjunto de creencias y valores que desarrolla una organización (o grupo) para legitimar un determinado comportamiento y filosofía (que será característico de aquella) para adaptarse al entorno y lograr la integración interna de los diversos elementos que la constituyen”*.

#### **Definición de Cultura Organizacional según J. Kotter y J. Heskett.**

Según Kotter y Heskett (1995, p-165) la cultura *“representa un conjunto de valores y formas de comportamiento interdependientes, que son comunes dentro de una comunidad y que tienden a perpetuarse a sí mismos, a veces durante un largo período de tiempo”*.

#### **Definición de Cultura Organizacional según Gibson, Ivancevich, Donnelly.**

En su obra *“Las Organizaciones”* (2001, p-71) estos autores definen a la Cultura de una organización como los *“valores, ideas, normas y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella”*.

### **Definición de Cultura Organizacional según S. Robbins.**

Para Robbins, la cultura de la organización *“es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan”*

### **Definición de Cultura Organizacional según G. Egan.**

Por su parte Egan (1996, p-77) define a la cultura de una institución como *“las creencias, valores y normas comunes que dan lugar a patrones compartidos de conducta”*.

Plantea cuatro principios que, a su entender, resumen la cultura:

1. Los patrones de conducta compartidos constituyen el punto de partida de la cultura.
2. Las suposiciones y creencias compartidas son el fundamento de la cultura.
3. Los valores compartidos aportan los criterios para tomar decisiones.
4. Las normas compartidas son los impulsores inmediatos de los patrones de conducta que constituyen la cultura.

En definitiva la cultura representa el conjunto de valores y creencias, la identidad y la interpretación del significado de los eventos relevantes, que han resultado de experiencias compartidas por los miembros de la organización, y que se transmiten a lo largo del tiempo.

## **9.2 Tipos de cultura.**

Como es sabido, todas las organizaciones tienen una cultura que en cierta forma ejerce una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de sus miembros. Por este motivo es importante conocer el tipo de cultura de una organización.

Considerando el grado en el que influyen las creencias, los valores y normas de la organización sobre el comportamiento de los empleados se pueden tipificar distintas culturas organizacionales.

### **Culturas fuertes.**

Éstas se caracterizan por ser culturas en las que los valores principales están muy arraigados y difundidos en los miembros de la organización. Por ello en las organizaciones con culturas fuertes todos los esfuerzos de sus integrantes se unen y direccionan hacia un objetivo común.

Así, una cultura fuerte ejercerá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a la gran intensidad con la que se comparten sus valores, creencias y normas, lo que genera un ambiente interno de control de la conducta.

Según Robbins una cultura fuerte describe un acuerdo extenso entre los miembros sobre lo que significa la organización, estimulando la cohesión, la lealtad y el compromiso con esta última.

Para que una cultura sea considerada fuerte, según G. Egan, deben darse determinadas condiciones:

1. un conjunto bien definido de creencias, valores y normas que están fuertemente arraigados.
2. la mayor parte de los miembros de la organización comparte las creencias, valores y normas.
3. las normas compartidas permanentemente delimitan la conducta.
4. los patrones de conducta resultantes resisten las fuerzas del cambio a lo largo del tiempo.

A través de las distintas investigaciones que se han realizado sobre las culturas fuertes en las organizaciones se ha comprobado, que en su mayor parte, se relacionan con un alto nivel de desempeño, dado que los valores son claros y aceptados por los empleados. Esto les permite saber lo que deben hacer y que se espera de ellos, otorgándole la posibilidad de actuar rápidamente en la solución de problemas, evitando que el desempeño disminuya.

### **Culturas débiles.**

Las culturas débiles se caracterizan por su baja influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización. En éstas no se deja en claro qué es importante y qué no para lograr una buena gestión.

Siguiendo el análisis de G. Egan las culturas son débiles cuando sobresalen algunas de las siguientes condiciones:

1. No existe un conjunto de creencias, valores y normas claramente definido.
2. Son muy pocas las personas que comparten las creencias, los valores y las normas en vigor.
3. Las normas que están en vigor a veces inducen la conducta y a veces no lo hacen.
4. Los patrones de conducta a los que inducen las normas compartidas cambian fácilmente.

### **Culturas adaptables.**

Las culturas adaptables suelen ser fuertes, pero con la suficiente flexibilidad para hacer frente al entorno cambiante en el que interactúan las organizaciones. En ellas las personas toman la iniciativa con facilidad, corren riesgos y son muy creativas. La información circula con rapidez y facilidad a través de la organización.

Las organizaciones que presentan este tipo de cultura vigilan permanentemente su entorno en busca de amenazas, oportunidades y tendencias.

Saben lo que deben conservar y lo que deben dejar a un lado. Viven un proceso continuo de reingeniería de sus procesos y son preactivas más que reactivas.

De acuerdo a las conclusiones efectuadas por Kotter y Heskett en su libro, las organizaciones con culturas adaptables fuertes prosperan mucho más que las culturas que no poseen estas características.

### **Culturas estratégicamente apropiadas. (19)**

No obstante la distinción hecha de las culturas en fuertes, débiles y adaptables, es posible señalar también otro tipo de culturas, las **estratégicamente apropiadas**.

Según el enfoque dado por Kotter y Heskett, es más importante el contenido de una cultura, en términos de los valores y comportamientos compartidos, que su nivel de fortaleza. Para ellos sólo las culturas que sean estratégicamente apropiadas se pueden relacionar con una excelente rentabilidad producto de su desempeño. Cuanto mejor sea el “ajuste” de la cultura con la estrategia, mayor será la rentabilidad de la organización.

### **Cultura abierta y encubierta. (20)**

La cultura de una organización puede ser publicada o no. A su vez, aunque sea publicada, no necesariamente puede fomentar la conducta hacia el comportamiento deseado. Al respecto, G. Egan distingue a la cultura abierta (u oficial) de la encubierta.

La **cultura abierta** es aquella que la organización avala públicamente junto con las políticas y prácticas que surgen de ella. En tanto, la **cultura encubierta** es el conjunto de valores, creencias y normas que no se mencionan, al menos en público, pero que igualmente afecta en los patrones de conducta.

Ambos tipos de cultura inciden en las organizaciones. La cultura abierta no asegura que los valores, creencias y normas oficiales induzcan a una conducta deseable de los empleados. Asimismo, la cultura encubierta puede provocar un impacto negativo en la gestión debido a que las creencias, valores y normas no se discuten en público y se mantienen fuera de los procesos gerenciales normales.

## **9.3 Formación y mantenimiento de la cultura organizativa.**

En toda organización la forma general de hacer las cosas en el presente se debe, principalmente, a su actuación en el pasado y al grado de éxito que han tenido anteriormente esos esfuerzos.

Por ende, son los fundadores de la organización quienes tienen un mayor impacto en las primeras etapas de la cultura.

---

<sup>19</sup> Conceptos tomados de John Kotter, James Heskett, “Cultura de empresa y rentabilidad”, año 1995, Pág. 33

<sup>20</sup> Conceptos tomados de Gerard Egan, “El valor agregado de los empleados en las organizaciones”, año 1996, Págs. 85 - 89

El origen de la cultura manifiesta la misión o visión de sus fundadores, quienes proyectan una imagen de lo que debe ser la organización.

En este sentido, según Robbins, la cultura puede surgir por alguna de estas formas:

1. los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos.
2. los fundadores transmiten constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de la organización (socialización).
3. el comportamiento de los fundadores es un modelo que influencia a los empleados para que se identifiquen con ellos y por lo tanto internalicen sus convicciones, valores y premisas.

Cuando la organización alcanza el éxito, la visión de sus fundadores es vista como una de las razones fundamentales del mismo, y la personalidad de éstos queda, por tanto, asimilada en la cultura.<sup>(21)</sup>

Una vez que la cultura ha sido establecida es necesario mantenerla a través del tiempo. Para ello existen diversas prácticas de la organización que sostienen la cultura ya que brindan a los empleados las experiencias vinculadas a ella. Entre esas prácticas se destacan los **criterios de selección del personal, los actos de los directivos y los métodos de socialización.**

En el proceso de selección se identifican y contratan a las personas que tengan no solo los conocimientos y habilidades para efectuar el trabajo en buena forma sino también que sean capaces de “ajustarse” a la organización. De esta forma se descartan a las personas que puedan atacar los valores principales de la organización, lo que provoca el sustento de su cultura.

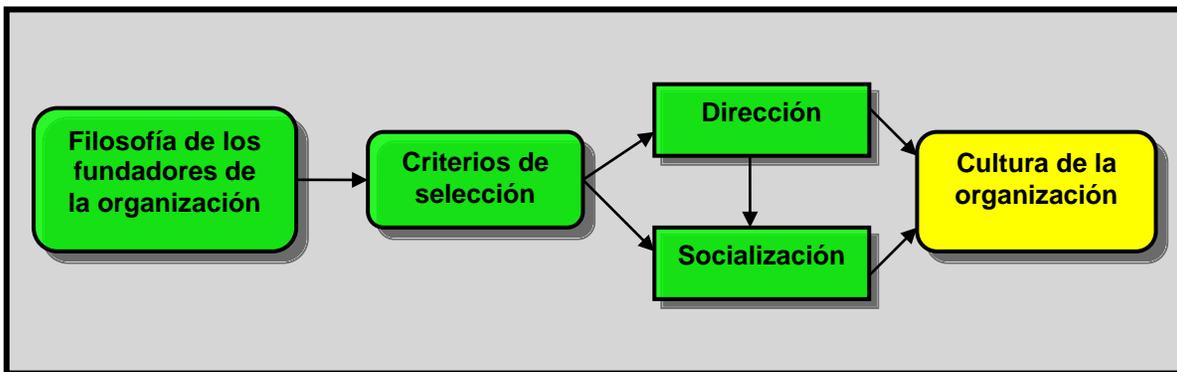
Por su parte, los actos de los directivos también influyen en la cultura. A través de lo que dicen y hacen establecen normas que se filtran a toda la organización. Esta filtración puede incidir positivamente en la disposición de los empleados en su trabajo.

También la cultura de la organización se sostiene por medio de la socialización. Este proceso permite a los empleados la asimilación de la manera de hacer las cosas en la organización, ayudándolos a adaptarse a la cultura. La socialización, además, disminuye la posibilidad de que los nuevos empleados intenten modificar los usos y costumbres de la organización.

---

<sup>21</sup> Stephen Robbins, “Administración”, 8ª edición, año 2005, Página 531.

FIGURA 8 CÓMO SE ESTABLECE Y MANTIENE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.



Fuente: Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional", 10ª edición, página 56

## 9.4 **Funciones y limitaciones de la cultura organizativa.**

La cultura organizativa cuenta con varias funciones, entre las cuales se pueden enumerar las siguientes:

- A. La cultura define los límites; establece distinciones entre una organización y las otras.
- B. Comunica un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- C. Apoya el compromiso con algo superior a los intereses personales.
- D. Fortalece la estabilidad del sistema social.
- E. Sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos del personal.
- F. Los valores, creencias y normas culturales, motivan el personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Si bien la cultura de una organización es uno de los pilares más valiosos para lograr un funcionamiento adecuado, en determinadas condiciones sus potenciales aspectos disfuncionales pueden ocasionar problemas en la eficacia.

Dentro de estos posibles problemas, especialmente si la cultura es fuerte, Robbins, en su obra “Administración”, enumera los siguientes:

1. **barrera del cambio:** cuando el entorno dentro del que se mueve la organización es dinámico, una cultura fuerte puede resultar inapropiada para responder a los cambios.
2. **barrera a la diversidad:** las culturas fuertes ejercen una presión intensa sobre los empleados para que se adapten a ella, limitan los valores y estilos que son aceptables. Por tanto si las culturas eliminan las ventajas únicas que brindan a la organización personas de distintos orígenes, pueden ser un inconveniente.
3. **barrera a adquisiciones y fusiones:** a pesar de que lo primero que seduzca a un comprador sea un estado de resultados favorable o una impecable línea de productos, que la adquisición sea un éxito depende más aún del nivel de concordancia entre las culturas de las dos organizaciones.

## 9.5 Formas de aprender la cultura organizativa.

Los empleados pueden aprender la cultura de la organización a través de diversas formas, entre ellas, las consideradas más importantes son las **anécdotas**, los **ritos**, los **símbolos materiales** y el **lenguaje**.

- **Anécdotas:** son narraciones sobre hechos, acontecimientos o personas de gran importancia en la organización. Son “historias” acerca de los fundadores de la empresa, sobre reglas que se rompen, reacciones a errores del pasado, lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos, etc. Vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas de una organización en la actualidad. Las anécdotas aportan a las personas ejemplos a través de los cuales aprenden; reflejan lo que la organización ha hecho y lo que se necesita para lograr el éxito. Generalmente las anécdotas surgen de manera espontánea, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.
- **Ritos:** los ritos de una organización son secuencias repetidas de actividades que expresan y reafirman sus valores, las metas que son más relevantes y qué personas son importantes. Su función es establecer la motivación y las conductas esperadas, que en definitiva es lo que debe hacer la cultura de la organización.
- **Símbolos materiales:** los símbolos materiales comunican a los empleados qué es importante, el grado de igualdad que pretende la Dirección y los comportamientos que se esperan y se consideran apropiados. La disposición de las oficinas, la vestimenta de los empleados, la calidad del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos son algunos de los ejemplos de este tipo de símbolos.
- **Lenguaje:** a través del paso del tiempo, las organizaciones designan términos para el equipo, el personal clave, clientes, proveedores, procesos o productos relacionados con su operativa. El lenguaje es empleado por muchas organizaciones y unidades como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Una vez que los miembros aprenden este lenguaje, dan prueba de que aceptan la cultura y de que están dispuestos a conservarla. El lenguaje, una vez que es aprendido, fomenta la cohesión entre los miembros de una cultura.

## **9.6 La cultura organizacional y el sistema de control. <sup>(22)</sup>**

### **Introducción**

Como se ha descrito en los apartados anteriores del presente capítulo, la cultura organizacional, a través del proceso de socialización, consigue que las personas internalicen los valores y normas de la organización. Cuando este proceso ocurre aumentan las posibilidades de que el comportamiento de las personas esté orientado hacia los objetivos de la organización. De este modo, es posible afirmar que la cultura representa una forma de control organizacional de naturaleza informal.

#### **9.6.1 Relación entre la cultura y el sistema de control.**

En la actualidad los diversos autores que se han dedicado al estudio de los sistemas de control en las organizaciones han reconocido que éstos son un reflejo de la cultura organizativa y que a su vez influyen en ella.

Al respecto, Joan M<sup>a</sup> Amat (2000, p-197) sostiene que, dependiendo de sus características, un sistema de control puede promover una cultura orientada hacia la eficacia y los resultados, o por el contrario, una cultura enfocada hacia la burocracia y al impedimento de cualquier potencial cambio. Asimismo puede promover una cultura que beneficie la identificación de los miembros de la organización con ella, o todo lo contrario.

En este sentido los problemas del sistema de control relacionados con la cultura surgen cuando el mismo no se diseña, implanta o utiliza considerando las características de la cultura organizacional imperante. Por ello, es imprescindible para lograr un adecuado funcionamiento de los sistemas de control, la comprensión del factor cultural y la consideración de los factores ligados a éste en su diseño, implantación y puesta en marcha.

La compatibilidad entre el diseño, implantación y utilización del sistema de control y la cultura organizativa permite la congruencia entre los objetivos individuales de las personas y los organizacionales.

La interrelación e influencia de la cultura organizativa en el control puede resumirse, según Amat, en los siguientes aspectos:

- La cultura es un mecanismo de control.
- El diseño, implantación y utilización de un sistema de control está influenciado por las características de la cultura organizativa.
- Una cultura que promueve la identificación fomenta el autocontrol complementando al control.
- Un sistema de control puede promover una determinada cultura y favorecer ciertos valores en la organización.

---

<sup>22</sup> Joan M<sup>a</sup> Amat, op. cit., Pág. 189 - 204

- El sistema de control puede promover la identificación individual con la organización.
- El sistema de control tiene un carácter simbólico que refleja las culturas y valores dominantes.

En definitiva, el funcionamiento del sistema de control está influenciado por los valores de los miembros de la organización y, especialmente, por los de la Dirección y de los responsables del control de gestión.

### **9.6.2 La cultura organizativa como mecanismo de control.**

Como se ha señalado anteriormente la cultura influye tanto en el comportamiento de las personas dentro de la organización como en el diseño, implantación y uso de los sistemas de control.

En base a esto, la cultura puede promover o dificultar la eficacia de los sistemas existentes de acuerdo al grado de coherencia que haya entre los valores asociados a los sistemas de dirección (que existan o se pretendan implantar) y los valores y cultura de la organización y sus miembros.

La cultura también puede signar el comportamiento individual hacia los objetivos organizacionales, ya que los miembros de la organización tienden a repetir los comportamientos que son valorados y a evitar los que no los son.

No obstante ello, la incidencia de la cultura en el desempeño individual y organizacional depende de la orientación que tenga y hacia la que se dirija la organización, así como también del grado en que sean asumidos los valores ligados a ella por los miembros que forman parte de ella.

Si los objetivos de la Dirección se establecen en forma coherente con la cultura de la organización, se favorecerá la incidencia de ésta hacia un comportamiento apropiado que posibilite el alcance de una buena gestión.

Igualmente, de acuerdo al planteo de Amat, la cultura organizativa es o puede ser modificada por el comportamiento que tiene y promueve la Dirección a través de las modificaciones que realiza en:

- La organización formal: estrategia, estructura, sistema de control.
- La política de personal.
- El estilo de comportamiento de la Dirección.
- La introducción de nuevos símbolos y rituales.

Por otro lado, la cultura se manifiesta en las características del sistema de control, dado que el sistema de control es un reflejo de aquella. Por ello, el sistema de control puede ser útil para diferentes objetivos y, al mismo tiempo, puede ser percibido y utilizado de distintas formas por parte de las personas y grupos de la organización, según sus intereses, valores y expectativas.

Todos estos aspectos, vinculados a los valores y a la cultura organizacional influyen en el sistema y en el proceso de control, y se manifiestan, según Joan M<sup>a</sup> Amat en:

- El tipo de mecanismos, formales y no formales, que se utilizan en el proceso de control.
- La preferencia en el tipo de información a utilizar.
- En el nivel de participación o negociación de los niveles jerárquicos en el diseño y en el proceso de control.
- Una orientación al futuro o al pasado.
- El énfasis en las normas formalizadas o en los resultados.
- La orientación a las personas o a las tareas.
- El énfasis en criterios profesionales o no profesionales.
- El grado de formalización del sistema de control.
- La importancia que se da a determinados indicadores por sobre otros.

### **9.6.3 Cultura, sistema de control e identificación individual.**

Tal como se ha señalado en apartados anteriores la cultura organizativa orienta las actitudes y comportamientos de sus miembros, fomentando un sentimiento de identidad que permite aumentar la cohesión de la organización.

Así, la cultura se convierte en un mecanismo de control eficaz que posibilita alinear el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La interiorización de los valores de la organización por parte de sus miembros y su transmisión en el comportamiento cotidiano conforman la identidad. Ésta se relaciona con el grado en el que las expectativas personales se satisfacen dentro de la organización.

Según Joan M<sup>a</sup> Amat, hay una serie de factores que pueden facilitar la identidad de las personas con la organización; entre otros:

- La existencia de un líder.
- Actividades con alta creatividad.
- Personalidad de los propios individuos.
- Estilo de resolución de conflictos.
- Características de la cultura organizativa
- Claridad de la cultura organizativa

Al respecto, también describe una serie de signos que manifiestan la existencia de identificación de los miembros con la organización. A continuación se exponen algunos de ellos:

- Relaciones laborales que sobrepasan el horario de trabajo.
- Sentimiento de orgullo.
- Compromiso a largo plazo con el éxito de la empresa.
- Respeto a los superiores y a los miembros más antiguos.
- Presión informal de los miembros para que los valores se mantengan.

No obstante, para que sea posible desarrollar una cultura que fomente la identificación es necesario que la organización presente determinadas características, como por ejemplo:

- Que la organización tenga cierta antigüedad.
- Que halla existido una elevada estabilidad de sus miembros.
- Que se comparta una determinada forma de dirigir la organización.

A su vez, el desarrollo de una cultura organizativa con la que sus miembros se identifican suele darse en organizaciones en las que:

- Existen o han existido ventajas importantes respecto a otras organizaciones.
- La gestión de la organización ha permitido el éxito y unos resultados satisfactorios
- Se ha adoptado una cultura externa a la propia empresa que es compartida por sus miembros y que les une e identifica.
- Una moderada presión por obtener resultados a corto plazo.

La identificación es un elemento que posibilita y muchas veces complementa el control en la organización, fomentando las responsabilidades y el autocontrol. Además promueve que una persona se oriente hacia los objetivos de la organización, la compromete con un buen desempeño y el logro de la eficacia.

Por otra parte, al igual que la cultura, el sistema de control tiene una gran influencia en la identificación. Sus características pueden promover una mayor o menor identificación. De este modo, un sistema de control que promueve un comportamiento burocrático y fomenta la desmotivación reduce la identificación, disminuyendo el compromiso de las personas con el proceso organizativo y con el propio sistema.

Por lo tanto el diseño, implantación y utilización de un sistema de control puede ser empleado para promover la identificación individual.

Si las personas comparten la concepción del control en la organización se promueve la identificación de los objetivos individuales con los organizacionales. Esto aumenta, según Joan M<sup>a</sup> Amat, a través de:

- El compromiso de la Dirección en el proceso de control.
- Una actitud constructiva y flexible de la Dirección en el proceso de planificación y evaluación.
- Una interacción continua durante el proceso de control entre los miembros de la organización y la Dirección.
- La existencia de objetivos claros.

## **CAPITULO 10 EL AMBIENTE DE CONTROL Y SUS FACTORES.**

### **Introducción.**

Como se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, los responsables del correcto funcionamiento del proceso de gestión en las organizaciones deben promover la alineación entre el factor humano y los sistemas de control de forma tal que éste último se constituya en una herramienta eficaz para el control de la gestión que permita el alcance de los objetivos organizacionales propuestos.

En este sentido, además de que deban ser consideradas las características de las personas, la cultura, la estrategia, la estructura y el entorno de la organización en el diseño y puesta en marcha del sistema de control, tal como lo describe Joan M<sup>a</sup> Amat, la Dirección también deberá fomentar un ambiente de control adecuado a las necesidades de la entidad, en donde se establezcan políticas o lineamientos relacionados al control claramente definidos y conocidos por todos sus miembros.

De esta forma, el ambiente de control adquiere gran relevancia sobre el sistema de control, ya que facilita su operatividad, lo sostiene, y muchas veces lo complementa.

El establecimiento de un adecuado ambiente de control influye en el comportamiento del personal y al mismo tiempo incide en su conciencia de control, brindando la posibilidad de alinear las actitudes con la forma de gestión.

Por ello, tanto el espíritu ético vigente en una organización respecto del comportamiento de las personas, la responsabilidad con que se encarar las actividades, y la importancia que aquellas le asignan al control son el reflejo del ambiente de control.

De este modo el ambiente de control brinda a la Dirección la posibilidad de estimular e influenciar las actitudes y el desempeño del personal en forma coherente con el sistema de control establecido.

El ambiente de control es la base para todos los demás componentes del sistema de control, proporcionando disciplina y estructura, y está influido por la historia y cultura de la organización.

En el presente capítulo se describirá el concepto de Ambiente de Control y sus factores establecidos en el Informe COSO, atendiendo especialmente a su relación con el proceso de gestión, el factor humano, los sistemas de control y la cultura organizativa. Además se integrarán en este desarrollo teórico los conceptos de evaluación del desempeño y sistemas de incentivos como herramientas que favorecen al Ambiente de control.

## 10.1 Marco conceptual del Ambiente de Control.

### Concepto de Control Interno.

Previo al análisis referente al concepto de Ambiente de Control y sus factores, consideramos pertinente exponer una breve reseña respecto del marco conceptual del cual emana: el Informe COSO.

El denominado **Informe COSO** sobre control interno fue publicado en los EE.UU. en el año 1992 y en él se expusieron los resultados de las tareas efectuadas por un grupo de trabajo que la **Treadway Comission** creó en dicho país bajo la sigla COSO (Committe of Sponsoring Organizations).

El grupo de trabajo estaba representado por miembros de las siguientes organizaciones (siglas por sus nombres en inglés):

- Asociación Americana de Contadores (AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA)
- Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI)
- Instituto de Auditores Internos (IIA)
- Instituto de Contadores Gerenciales (IMA)

El objetivo de la comisión era, por un lado, definir un marco conceptual del Control Interno en el que se integraran las distintas definiciones y conceptos que hasta el momento se venían utilizando en relación a este tema, y por otro, aportar una estructura de Control Interno que facilitara la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

Al respecto, el Informe COSO logró definir un marco conceptual común y se constituyó en una visión integradora del Control Interno.

La definición de Control Interno establecida por el Informe COSO fue la siguiente:

*“El control interno es un proceso, efectuado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una organización, destinado a proveer razonable seguridades relación al logro de objetivos en las siguientes categorías:*

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones;*
- *Confiabilidad en la elaboración de información contable;*
- *Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”.*

En el mismo informe se establece que el control interno comprende cinco componentes interrelacionados entre sí, que se derivan de la forma en la cual la Dirección conduce el negocio y que están integrados al proceso de gestión.

Estos componentes son: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión.

Cada uno de ellos puede ser considerado como un conjunto de normas que son empleadas para evaluar el sistema de control interno y determinar su efectividad.

Según COSO, además de la interrelación que existe entre los componentes, se da también una relación directa entre éstos y las tres categorías de objetivos del control interno, la que se manifiesta de forma permanente en la gestión de la organización.

La integración de los componentes en el proceso de gestión permite a los mandos superiores de la organización fortalecer el sistema de control interno y dirigirlo hacia el cumplimiento de los objetivos.

### **Vínculos entre Control Interno y Control de Gestión. <sup>(23)</sup>**

Dado que el concepto de Ambiente de Control que se va a considerar en el presente trabajo se encuentra definido en el Informe COSO, el cual pretende lograr un marco conceptual común del Control Interno, es oportuno señalar los vínculos existentes entre éste y el Control de Gestión.

De la definición de Control Interno se desprende que el mismo es considerado como un proceso, y como tal está compuesto por un cúmulo de acciones que son extendidas a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados al resto de los procesos esenciales de la misma, como son la planificación, ejecución y supervisión.

El sistema de control interno de una organización es una herramienta que forma parte y está integrado en el proceso de gestión debido a que está diseñado para brindar seguridad sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por su parte el Control de Gestión busca asegurar que todas las actividades de una organización se efectúen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

Así, tanto en el concepto del control de gestión como en el de control interno, a pesar de que difieren en los aspectos que centran su atención, subyace la idea de que ambos son un medio del que dispone la Dirección, que tienen la misma finalidad: dar mayor seguridad a las organizaciones en el alcance de los objetivos.

En otro orden de cosas, si se tienen en cuenta los diversos mecanismos e instrumentos que pueden utilizarse para lograr un eficaz sistema de control interno, se puede aseverar que el mismo lleva implícito el empleo de herramientas de control de gestión.

Al respecto, de acuerdo al Informe COSO, el componente del control interno denominado "Actividades de Control" está integrado por diversas herramientas típicas del control de gestión, como son, por ejemplo, los presupuestos, el uso de indicadores o algunos aspectos del benchmarking.

---

<sup>23</sup> Conceptos tomados del trabajo "Control Interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de Gobierno Corporativo" del Cr. Luis Sauleda.

En base a esto es posible fundamentar que el control de gestión forma parte del control interno, y por lo tanto están estrechamente vinculados.

## **Concepto de Ambiente de Control.**

Como se vio anteriormente, el control interno está conformado por cinco componentes que se interrelacionan entre sí. Uno de estos componentes es el Ambiente de control.

### **Definición de Ambiente de Control.**

COSO define al Ambiente de Control como el *“clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos”*.

De esta definición surge que la actitud respecto del control que pueden presentar las personas, ya sea a nivel individual o grupal, está influida por la historia y cultura de la organización, así como por la transmisión por parte de la Dirección de los valores que son considerados adecuados en la organización.

En este sentido el ambiente de control, también conocido como “el clima en la cima”, se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las actitudes y tareas de todo el personal con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y los resultados.

Provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento de todo el personal, signando el accionar de la organización desde la perspectiva del control interno.

Según COSO, el ambiente de control es la base de la pirámide de control interno. En consecuencia el ambiente de control juega un papel fundamental en las posibilidades de que el sistema de control sea eficaz y eficiente, ya que el resto de los componentes del control interno se apoyan en él.

Las organizaciones para obtener un sistema de control que funcione de manera eficaz deben inculcar, en todos los niveles de la línea jerárquica, una actitud de integridad y de conciencia de control. Además de ello es necesario contar con personal competente, y establecer políticas y procedimientos apropiados que promuevan los valores compartidos y el trabajo en equipo en pos del alcance de los objetivos de la organización.

## **10.2 Factores del ambiente de control.**

En una organización, más allá de sus características particulares, el Ambiente de control imperante depende de cómo sean los factores que lo determinan. Así, en función del nivel de desarrollo y excelencia de los factores se generará un Ambiente de control adecuado o inadecuado a las características y el entorno de la organización.

De acuerdo al Informe COSO, los factores que determinan el ambiente de control son:

- La integridad y los valores éticos
- Compromiso de competencia profesional
- Filosofía y estilo operativo de la Dirección
- La estructura organizacional
- La asignación de autoridad y responsabilidad
- Las políticas y prácticas de recursos humanos
- El accionar del Directorio o el Comité de Auditoría

Si bien todos los factores son importantes en la constitución de un adecuado ambiente control, a los efectos de analizar las formas a través de las cuales la Alta Dirección puede fomentar la alineación del comportamiento del factor humano con el sistema de control, centraremos la atención en los factores ***Integridad y valores éticos y Filosofía y estilo operativo de la Dirección.***

### **10.2.1 Integridad y valores éticos.**

#### **Definición de Integridad.**

La integridad puede definirse como el deseo de hacer lo correcto; es decir actuar de acuerdo a los valores y expectativas que uno predica.

#### **Definición de Valores éticos.**

Los valores éticos son aquellos valores morales que permiten una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones.

Tanto la integridad como los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, afectando el diseño, la gestión y la supervisión de otros componentes del control interno.

Además el propio sistema de control tiene como sustento a los valores éticos, ya que éstos definen la conducta de quienes lo utilizan.

Los valores éticos deben enmarcar el comportamiento de todos los funcionarios de la entidad, orientando su integridad y compromiso profesional.

En las organizaciones los valores éticos y la integridad son responsabilidad de la alta dirección, ya sea en su determinación, en su transmisión al resto de los miembros, y en su monitoreo. La alta dirección no solo debe comunicar los valores y estándares de comportamiento de la organización a sus funcionarios, sino que también debe brindarles una orientación clara respecto de los comportamientos y conductas que son considerados adecuados.

Estos estándares de comportamiento reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con valores éticos, los que puede promover a través de las decisiones que adopte para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional, mediante políticas generales o la aprobación de un Código de Ética.

No obstante ello, la forma más efectiva para transmitir el comportamiento ético a lo largo de la organización es el ejemplo, dado que, como es sabido, las personas imitan a sus líderes. Al respecto es muy probable que los funcionarios desarrollen las mismas actitudes, sobre los comportamientos considerados correctos y sobre el sistema de control, que aquellas que manifiesta la alta dirección.

La comunicación y el fortalecimiento de la integridad y los valores éticos le permiten a la alta dirección fomentar un clima que contribuya fuertemente a la eficacia del sistema de control y que ayude a influir en los comportamientos, de modo que ambos se direccionen hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Relación con la cultura organizacional.**

Como hemos visto la cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización. Determina cuáles son las reglas establecidas, cuál es el comportamiento adecuado para los empleados y qué asuntos deben ser prioritarios. Se refleja en las preferencias, juicios de valor y en el estilo de la Dirección e incluye estándares éticos y de comportamiento, la forma como son comunicados y reforzados en el día a día.

Al respecto, la integridad y el comportamiento ético son producto de la cultura organizacional, la cual debe enfatizar la importancia de estos valores.

Para ello la dirección superior de la organización debe crear una cultura apropiada que contemple estos fines (comportamiento ético e integridad moral), contribuyendo de esta forma al fortalecimiento del ambiente de control.

### **10.2.2 *Filosofía y estilo operativo de la Dirección.***

Para el Informe COSO la filosofía y el estilo de Dirección es la actitud de la gerencia con respecto al Control Interno.

La filosofía y el estilo operativo de la Dirección influyen y traducen la forma en que la organización es dirigida. Esto es así dado que la responsabilidad por todas las actividades que realiza una organización es, en última instancia, de la Dirección.

Ésta da forma a los valores, los principios y políticas operativas que conforman la base del sistema de control, y el estilo que adopte en la gestión va a determinar el grado en el que van a ser alcanzados los objetivos en el ámbito de cada actividad y por lo tanto los objetivos globales.

La actitud de la alta dirección respecto del sistema de control debe penetrar la organización. Para ello debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y permanente, su compromiso y liderazgo con los controles implementados y con los valores éticos. Este compromiso hacia el sistema de control, manifestado a través de acciones concretas y del propio ejemplo, origina, indefectiblemente, en todo el personal una actitud positiva hacia éste.

La alta dirección debe hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del sistema de control deben asumirse con seriedad, y que cada miembro cumple un papel importante en su funcionamiento. De esta forma se fomenta un ambiente en el cual se facilita tanto la comprensión y respeto por el sistema de control, así como también la motivación para la sugerencia de medidas que tengan como objetivo su perfeccionamiento.

### ***10.3 Los sistemas de evaluación del desempeño y de incentivos como herramientas que contribuyen al Ambiente de control.***

Mas allá de la consideración de los factores establecidos en el Informe COSO para determinar un Ambiente de control apropiado a las características y necesidades de la organización, es también oportuno y pertinente que ésta cuente con otras herramientas como son la Evaluación del desempeño y los Sistemas de incentivos.

La evaluación del desempeño y los incentivos son, entre otros, elementos del sistema de control, que tienen como objetivo intentar asegurar que la organización actúe de acuerdo a los requerimientos de la Dirección. A través de ellos la Dirección es capaz de moldear y reforzar las conductas de los empleados orientándolas a la consecución de los objetivos organizacionales.

Según Amat, para que sea posible obtener un sistema de control efectivo es necesario que se evalúe el desempeño de cada unidad y de cada responsable ya sea en función del logro de los objetivos o de los factores que hayan podido influir en su actuación. El proceso de evaluación permite mantener el nivel de exigencia y de compromiso, fomenta la motivación y la toma de decisiones correctivas que posibilitan la coherencia entre el funcionamiento organizativo y los objetivos de la organización.

Este proceso de evaluación de la actuación es relevante, no solo a nivel operativo sino también a nivel gerencial. Esto es así dado que de nada sirve direccionar únicamente el comportamiento de los empleados de forma coherente con los objetivos de gestión sin tener en cuenta la motivación que los mandos superiores deben tener respecto a la toma de decisiones favorables para la organización.

Por ello se vuelve necesario el uso de herramientas compensatorias para el premio o castigo del desempeño de los gerentes responsables frente a los objetivos de gestión.

Éstas son una herramienta de alineación de las motivaciones de un gerente con las metas organizacionales, y posibilitan el refuerzo de los desempeños satisfactorios con recompensas o corregir desempeños no satisfactorios con castigos o entrenamiento.

En la actualidad, en forma creciente, las organizaciones tienden a aplicar Sistemas de Gestión por Objetivos que permiten planificar los objetivos de actuación, hacer un seguimiento de los mismos, reforzar y evaluar la actuación, y establecer pautas para el futuro.

Nuestro país no es ajeno a esta iniciativa y tanto en organizaciones del ámbito privado como a nivel del Estado se está intentando aplicar un esquema de remuneración variable estrechamente vinculada con el cumplimiento de los objetivos de gestión que tiene asignado cada gerente.

A través de este tipo de sistema de retribución, en el cual se incluyen incentivos variables, se pretende estimular y orientar al personal hacia la consecución de los objetivos.

En este sentido, respecto de los objetivos de control, el uso de estas herramientas fomenta y contribuye al desarrollo de un ambiente de control apropiado, en el cual se encuentran comprometidos todos los integrantes de la organización, en todos los niveles de la línea jerárquica, lo que otorga mayores posibilidades de éxito en la gestión.

# **Parte II**

# **Trabajo de Campo**

## PARTE II. TRABAJO DE CAMPO

### **CAPITULO 1 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

#### **Objetivos.**

Considerando de suma importancia a la interrelación entre los sistemas de control de gestión y el comportamiento del factor humano, y la incidencia que ésta tiene en el éxito de las grandes empresas, hemos creído oportuno, como parte del proceso de investigación, profundizar en la realidad de la situación de algunas grandes empresas que operan en nuestro medio respecto a la existencia y aplicación de herramientas y mecanismos de coordinación que permitan alinear al personal con el funcionamiento de los sistemas de control de la gestión para alcanzar los objetivos propuestos.

Para conocer esta realidad se ha llevado a cabo un Trabajo de Campo que se describe en detalle en los siguientes capítulos de esta parte del presente trabajo.

El objetivo del relevamiento consiste en conocer de qué forma los responsables de la gestión, al aprobar un Plan de Acción y/o poner en práctica diversos mecanismos y acciones, intentan alinear el comportamiento del factor humano con los sistemas de control, para que de esa forma la implantación y puesta en marcha de éstos últimos sea una herramienta eficaz que contribuya al alcance de los objetivos propuestos.

Algunos de estos responsables, en sus experiencias en las presentes o anteriores organizaciones a las que han pertenecido, han observado el fracaso en la implementación de Sistemas de Control de Gestión que, pese a su rigurosidad abarcativa y sofisticación, no tuvieron en cuenta el contexto cultural de la Organización, desde la realidad del estilo de gobierno de la Dirección hasta la de la cultura de control de sus empleados, en especial los mandos medios, que en estos proyectos tienen una relevancia fundamental.

La finalidad de la investigación es, en este sentido, eminentemente empírica, dado que, en concreto, el resultado final esperado es conocer cuál es la situación real actual respecto a este tema en grandes empresas que desarrollan su actividad en nuestro país.

Al respecto, el relevamiento de la información se centra en determinadas organizaciones que, por las características que presentan (tamaño, estructura organizativa, cantidad de personal ocupado, volumen de facturación) se pueden catalogar de "grandes empresas", y en las que, además, se pueden dar las condiciones adecuadas para la existencia y utilización de sistemas de control de gestión con un nivel de formalidad importante.

## **Metodología.**

Para la recopilación de la información en las empresas seleccionadas se confeccionó un cuestionario y se desarrolló un cronograma de entrevistas con los responsables del control de la gestión en cada una de ellas.

A estos efectos, se recurrió a contactar a personas que ocuparan cargos en Gerencia General, Gerencias de Línea o Área, o Jefes, en cada empresa, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, para que respondieran nuestras consultas.

En algunos casos la obtención de la información requerida se realizó a través del método de la entrevista, en otros por vía del cuestionario, y en otros se dio la necesidad de utilizar ambos métodos.

Tanto las entrevistas como el diseño del cuestionario se centraron en los conceptos, definiciones e ideas desarrollados en el Marco Teórico del presente trabajo y que también en esta etapa de la investigación son considerados relevantes, tales como: estrategia, control de gestión, comportamiento humano, cultura organizativa, ambiente de control y alineamiento.

## **CAPITULO 2 RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Los resultados obtenidos en el relevamiento de la información en las distintas empresas efectuado en el Trabajo de Campo se presentarán en diversas secciones que se relacionan con los elementos básicos que son considerados en este trabajo para el abordaje del tema bajo estudio.

A su vez, esta forma de presentación pretende facilitar el orden, edición y análisis de la información, así como también el contraste entre la realidad imperante en las empresas consultadas y la teoría, para que de esta manera la formulación de las conclusiones finales del trabajo sea más sencilla.

### **2.1 Aspectos vinculados con la estructura de Control.**

#### **Misión, Visión, Estrategia.**

La estrategia es un marco conceptual a través del cual una organización puede afirmar su continuidad a través del tiempo. El primer paso en la formulación de la estrategia es la definición de la misión y la visión, lo que permite a la organización, en cierta medida, lograr el direccionamiento que se propone.

Al respecto en la mayoría de las empresas consultadas existe una definición de la misión y de la visión que se deriva de lo que se pretende que la empresa haga en el presente y más adelante en el futuro, y que le dan soporte a la estrategia.

Tanto la misión como la visión son comunicadas y transmitidas por diversos medios, tales como la realización de eventos de información, la publicación en carteleras ubicadas en cada una de las secciones laborales o en la red de información digital interna (Intranet), posibilitando el conocimiento de ambas por parte de todos los miembros de la empresa.

En tanto la estrategia se difunde a través del proceso de Planificación Estratégica, en forma directa, hasta el nivel de los mandos medios, y luego desde éstos hacia abajo en la línea jerárquica, se comunica por Área a través de los gerentes responsables de las mismas.

No obstante, en algún caso se ha observado que tanto la misión como la visión no están claramente definidas. A pesar de que se tiene la intención de definir las y la idea de a qué se apunta en un mediano plazo, en el futuro, esto no se ha hecho formalmente. Por lo tanto no se han comunicado ni difundido al resto de la empresa, a tal punto de ni siquiera estar incorporadas en algunos de los niveles superiores.

En estos casos sucede lo mismo con la definición y comunicación de la estrategia. La mayor parte del personal tiene conciencia de la existencia de la estrategia pero no están interiorizados en el concepto y no conocen los objetivos que persigue. Sí es conocida a nivel de Dirección y por parte de los accionistas dado que es comunicada por medio de reuniones periódicas de Directorio e informes a los accionistas.

## Control de la gestión.

El Control de Gestión, está constituido por un conjunto de mecanismos que deben ser utilizados en forma coherente y relacionada con la estrategia de la empresa para permitir la guía de la gestión hacia los objetivos trazados.

Esto significa que cada proceso organizacional debe ser controlado permanentemente, de forma tal que las principales variables que han sido definidas como claves en la operativa de la organización se mantengan en los valores esperados, en función de los Objetivos Estratégicos.

En este sentido en todas las empresas observadas la importancia asignada al proceso de control es muy alta (en algunos casos hasta se ha planificado el desarrollo de acciones para mejorar en temas relacionados al control interno, ambiente de control y riesgos), por lo que existe un amplio interés en la aplicación del Control de Gestión como instrumento de soporte para el cumplimiento y evaluación de la estrategia.

Al respecto cada una de ellas, en cierta medida, realiza el seguimiento y evaluación de la estrategia establecida. En algunos casos, en los cuales no se dispone de un sistema de información de gestión formalmente establecido, el seguimiento se realiza simplemente a través de reuniones sectoriales y/o de Directorio. En cambio en las empresas que cuentan permanentemente con información de gestión actualizada, el seguimiento y la evaluación de la estrategia se efectúa por diversos medios, entre los que podemos mencionar el análisis de los indicadores de gestión confeccionados para estos fines, seguimiento periódico del cumplimiento del Presupuesto en reuniones en las que participan Gerentes y Jefes, ó emisión de informes de gestión referidos a las principales variables o áreas consideradas claves en la operativa diaria.

Asimismo, independientemente del grado de formalidad de los sistemas de control empleados para realizar el seguimiento y evaluación de la estrategia, en todas las empresas consultadas, se realiza la medición del grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

Esta medición es realizada, básicamente a través de la comparación de los objetivos trazados con determinados parámetros establecidos de antemano. Dicha comparación o revisión de los objetivos fijados puede ser efectuada en forma mensual, semestral o al fin del ejercicio. También, en este caso, los responsables de la gestión recurren al control presupuestario como herramienta de medición y evaluación.

En algunos casos el cumplimiento de los objetivos propuestos está vinculado a un tipo de remuneración variable (“premios” o “bonos”) que percibe el staff gerencial.

En otros se emplea un Sistema de Evaluación de Desempeño por Objetivos que también permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados. La evaluación se aplica a Gerentes y Jefes y de acuerdo a los resultados obtenidos en relación a determinados parámetros (dentro de los cuales se encuentra el cumplimiento de los objetivos) se pagan premios de fin de año.

### **Instrumentos de control más utilizados.**

Como se ha descrito en el apartado anterior en las empresas relevadas se utilizan diversos instrumentos o herramientas para el control de la gestión. A continuación se exponen, a modo de resumen, los más utilizados:

- Objetivos estratégicos de fijación anual por Área.
- Presupuesto integral desagregado por Área, de fijación anual y control mensual.
- Reuniones periódicas de Gerentes y Jefes para el seguimiento y evaluación de la gestión y para el control presupuestario.
- Utilización de tablero de indicadores de gestión.
- Sistema de información de gestión.
- Comparación mensual de objetivos trazados en base a parámetros tangibles de volumen y calidad.
- Auditoría de procesos.
- Revisión anual de procesos.
- Sistemas de evaluación de desempeños por objetivos.

### **2.2 Aspectos vinculados con la cultura de control y el comportamiento.**

#### **Consideración del Comportamiento Organizacional.**

La comprensión del comportamiento de la gente en su trabajo es de vital importancia para los mandos superiores ya sea al momento de considerar las características personales de la gente en el diseño, utilización y puesta en marcha de los sistemas de control, así como también cuando es pertinente gestionar dicho comportamiento en busca de lograr su alineación con la estrategia establecida.

Ellos deben coordinar y signar el comportamiento de las personas y de los grupos de manera tal que se posible alcanzar un rendimiento eficaz y eficiente.

En efecto, todas las empresas consultadas han puesto de manifiesto la importancia que tiene el factor humano para alcanzar el éxito.

En ese sentido apuntan a mejorar constantemente las capacidades y habilidades de su personal para obtener mejores resultados en el desempeño global de la organización. Se establecen planes de capacitación y de formación pero además periódicamente se está hablando con la gente, trasmitiéndole toda la información concerniente a sus actividades y tareas.

Respecto de la importancia que tiene la gente en el proceso de control, en algunos casos ya se están incluyendo, en el plan estratégico, pautas de acción para el desarrollo del compromiso con el control y los objetivos trazados, al tiempo que se ha ido incorporando el uso de las evaluaciones de desempeños.

A pesar de la importancia dada al factor humano no se efectúa una consideración importante de los aspectos ligados al comportamiento que influyen en el desempeño individual y grupal en el trabajo.

En la gestión de los recursos humanos no se realiza un análisis considerable y a nivel global de la personalidad, actitudes, percepciones, emociones, características personales, etc. por medio del cual sea posible explicar, predecir e influir en el comportamiento de la gente.

No obstante, en una empresa, y en casos puntuales, se han considerado todas estas variables del comportamiento al momento de seleccionar a una persona para determinado puesto de trabajo.

Lo mismo sucede con la consideración de la influencia que tienen los grupos en el comportamiento de la gente. Si bien se tiene presente que pueden existir determinados grupos que influyen en el comportamiento, el análisis solamente se efectúa cuando se denota que hay algún problema puntual en el comportamiento de una persona y se percibe que la razón de éste es la influencia del grupo.

Existe por tanto, respecto a la consideración de la disciplina del Comportamiento Organizacional, una gran brecha entre lo que se plantea en la teoría y lo que se aplica en la práctica.

Por otra parte en todas las empresas relevadas existen medidas establecidas para modificar las actitudes del personal que se consideran inadecuadas, a pesar que el grado de formalidad de éstas varía de una a otra.

El tipo de medida a tomar depende de la clase de conducta y actitud a corregir.

Si el problema de comportamiento refiere a incompatibilidad entre los valores de la empresa y el de los funcionarios la solución es la desvinculación de la empresa.

En cambio si se trata de conductas inadecuadas que pueden ser corregidas existen diversas acciones que van desde el aviso (individual o grupal) a través de charlas o reuniones, el aviso ante cada evaluación de desempeño, no pago de premios anuales, suspensión, despido, en este orden.

En todos los casos no se pueden ignorar las conductas inadecuadas, tanto con el personal involucrado como respecto al resto del personal. Es fundamental que sea público lo que la empresa valora y lo que no. Hay que premiar conductas deseables y hay que penalizar las no deseables.

Asimismo, más allá de las acciones para paliar los efectos de los comportamientos inadecuados, se emplean medidas para intentar alinear el comportamiento hacia los objetivos trazados.

Dentro de las más utilizadas se encuentran las siguientes:

- a- Seguimiento estricto y generalización del uso de Evaluaciones de desempeño.
- b- Capacitación de mandos medios
- c- Capacitación del resto del personal
- d- Actividades de planificación estratégica para alinear comportamientos y consensuar políticas y valores.
- e- Trabajo en equipo con integración adecuadamente definida: personal de distintas jerarquías y/o de distintos sectores.

### **Relación entre sistemas de control y comportamiento humano.**

Básicamente, en cualquier empresa, el objetivo principal que persigue la implementación de los sistemas de control es servir de apoyo en el cumplimiento de la estrategia definida.

En algunos casos relevados se diseñan sistemas de control sofisticados a través de los cuales se miden los factores críticos por Área o Sector, evaluando su performance. Así estos factores se alinean con el cumplimiento de la estrategia. En otros, los sistemas de control solamente buscan controlar la gestión en el funcionamiento operativo diario, por lo que su diseño es más simple y menos sofisticado.

De una forma u otra los responsables del diseño y la correcta utilización de estos sistemas son las personas que ocupan los mandos altos y/o medios (Gerentes o Jefes). Ellos son los que deben tener mayor grado de compromiso para asegurar su buen funcionamiento.

Ahora, independientemente del grado de formalidad de los sistemas de control utilizados, su implantación y funcionamiento debe considerar, además de otros factores, los aspectos vinculados al factor humano.

No obstante, de la información obtenida en el relevamiento no surge claramente que los factores que inciden y determinan el comportamiento de las personas, sus características personales, sean considerados al momento del diseño, implantación y utilización de los sistemas de control, para que de esa forma se posibilite la congruencia entre los objetivos individuales y los que persigue la empresa a través de la puesta en marcha de éstos sistemas.

Más allá de eso, a través del relevamiento en las empresas consultadas se detecta que existe una influencia de los sistemas de control sobre el comportamiento del personal.

Su implantación ayuda a fomentar una cultura de control y medición y posibilita la obtención de datos críticos. Si el sistema de control utilizado es adecuado se genera un ambiente de orden y control que funciona como un importante inhibidor de conductas consideradas incorrectas.

En la gran mayoría de los casos consultados la implantación de sistemas de control de gestión influyó positivamente en el comportamiento y desempeño del personal.

A su vez, del relevamiento realizado surge que se da también la influencia inversa, la incidencia del comportamiento de la gente sobre el funcionamiento de los sistemas de control.

El comportamiento del personal es clave para que el sistema de control sea efectivo y creíble. La influencia del comportamiento del personal es mayor cuanto más alto es el nivel jerárquico de las personas. Si no hay compromiso del nivel gerencial y jefaturas en el sistema de control, el sistema no funciona.

Derivado de lo anterior si el personal no tiene asimilada o incorporada la cultura de control se torna más dificultosa la obtención de datos críticos por medio del sistema.

La creación de la cultura de control y su posterior incorporación a las personas posibilita que éstas se involucren e integren al proceso de control y que apoyen su funcionamiento.

Se trata de eliminar en la gente la percepción de que el control sólo tiene como fin la sanción, el castigo o la búsqueda de responsables frente a los problemas que surgen.

Para lograrlo se debe explicar qué es lo que busca la implantación del sistema de control, de qué se trata, y cuáles son los beneficios de su utilización.

En los casos que los responsables del diseño y utilización del sistema de control han transmitido y han logrado que la gente comprenda que lo que se busca es la mejora de la gestión de la empresa y no el castigo o la sanción se han obtenidos muy buenos resultados.

Al respecto, se realizan reuniones periódicas de los Gerentes de Área con su personal para alinear el comportamiento de éstos de forma que se asegure el buen funcionamiento de los sistemas de control. También, en algunos casos se intenta incorporar la cultura de control a través de la capacitación del personal y de la aplicación del sistema de las evaluaciones de desempeño.

A pesar de éstas acciones que las empresas llevan a cabo para optimizar la implantación y el funcionamiento de los sistemas de control se han producido efectos negativos derivados de un comportamiento inadecuado del personal que interactúa con estos sistemas.

En áreas muy operativas, en dónde se tarda más en incorporar la cultura de control se vuelve más difícil el acostumbramiento a estos sistemas.

Cuando se dan estos casos se buscan acciones correctivas que muchas veces se acuerdan con las personas cuyo comportamiento se debe modificar.

Asimismo en alguna de las empresas observadas el funcionamiento del sistema de control ha resultado ineficaz debido al incumplimiento de procedimientos y/o controles en forma sostenida por parte del personal.

Se ha dado también que la existencia de controles excesivos y redundantes tiende a hacer inefectivo el control porque provoca que nadie lo realice descansándose en que alguien más lo hará. En este sentido es necesario, para exigir el cumplimiento entre iguales, la utilización de controles cruzados u oposición de intereses.

Frente a las potenciales deficiencias que pueden presentar los sistemas de control diseñados y puestos en práctica, en algún caso se efectúan Revisiones Anuales para lograr detectar las dificultades que se van originando en la aplicación de éstos sistemas, y si es necesario se recomiendan acciones para la mejora que se incluyen en un Informe de Revisión, el cual es analizado en forma conjunta con los Gerentes de Área respectivos y los responsables del Departamento de Supervisión y Gestión.

Derivado de lo anterior, los responsables de la gestión consultados consideran que el sistema de control sólo es efectivo si su aplicación es sistemática y permanente, para lo cual resulta indispensable el compromiso de los mandos altos y medios.

### **Cultura organizativa y Ambiente de Control.**

Para que una organización consiga más fácilmente alcanzar sus metas es imprescindible implementar una cultura de control de la gestión y fomentar un ambiente de control adecuado. El cumplimiento de este objetivo logra que todos los integrantes de la organización se encuentren alineados y comprometidos con los propósitos de ésta.

El papel de los mandos superiores en la creación de una cultura apropiada a los objetivos propuestos es fundamental.

Ellos deben fomentar la asimilación de la cultura apropiada en el resto del personal, siendo clave el grado de compromiso que ellos mismos tengan para que las cosas funcionen correctamente, además de sus roles de motivadores y de generadores de medios.

La transmisión de la cultura en las empresas consultadas se realiza de diversas formas, como por ejemplo:

- Misión, visión y valores de la organización transmitidos a todos.
- Reuniones periódicas por área o sector con el personal.
- Realización de cursos sobre el tema.
- Planes de Capacitación que incluyen el tema de cultura y valores.
- Planes de RRHH.
- Charlas “mano a mano” entre superiores y subordinados.

A pesar de las acciones que se efectúan para transmitir la cultura apropiada a los objetivos planificados y de la importancia que se le asigna al tema, en todos los casos se denota que el proceso de cambio cultural es lento y para nada fácil.

Sobretudo en las empresas que tienen una cantidad considerable de años de operatividad, de formas de hacer las cosas, y que tienen una historia muy marcada y un estilo de Dirección acorde a esa historia, el proceso de generación de una nueva cultura se dificulta un poco más. Por ello los cambios culturales se van incorporando de a poco, en etapas, en forma lenta.

En este sentido las empresas no han podido lograr desarrollar e incorporar en la gente una cultura organizativa que efectivamente funcione como mecanismo de control. Se están dando los primeros pasos al respecto, se ha ido avanzado, pero aún es incipiente su desarrollo.

Ahora, además del desarrollo de una cultura de control, la creación de un ambiente de control adecuado contribuye a alinear el comportamiento del personal con los sistemas de control de la empresa.

El ambiente de control estimula e influencia las actitudes de las personas, generando una conciencia de control en ellas, que posibilita el buen funcionamiento de los sistemas puestos en marcha.

Para fomentar la creación del entorno de control las empresas recurren, básicamente, a la misma herramienta: la evaluación del desempeño.

En algunos existe un sistema de evaluación de desempeño por objetivos que se aplica a todos los niveles de la organización, y a través del cual se otorgan premios al final del ejercicio económico.

En otros casos, si bien no existe un sistema de evaluación de desempeños formalmente establecido que evalúe a todo el personal, a nivel del staff superior se practica un esquema de remuneración variable según el cumplimiento de los objetivos.

Respecto de la comunicación de los valores y estándares de comportamiento de la organización por parte de la Dirección a sus funcionarios se ha observado que algunas empresas intentan efectuarla a través de la definición de los valores de la organización que forman parte de la misión y visión de la misma.

Otras tratan de comunicar dichos valores por medio de la conducta diaria, dando el ejemplo en la práctica, e inclusive por medio de la confección de un documento en el que se incluyen la filosofía y valores de la organización.

También sucede, en algún caso, que no existe ningún tipo de política formalmente establecida al respecto.

Los estándares de comportamiento, de integridad y de compromiso con valores éticos pueden ser promovidos también por la aprobación de un Código de Ética.

No obstante, en ninguna de las empresas consultadas existe un Código de Ética establecido formalmente.

A pesar de ello, en algunos casos se ha considerado y se está tratando de implementar, y en otros ya existe un “librillo” con la Filosofía Corporativa que se ha ido transmitiendo paulatinamente, desde los mandos superiores hacia abajo en la jerarquía, buscando el compromiso y la conciencia de todo el personal.

### **2.3 ¿Cómo las empresas bajo estudio vinculan e integran la estructura de control con la cultura y el comportamiento?**

#### **Mecanismos utilizados para promover el alineamiento del comportamiento del personal con los sistemas de control y los objetivos estratégicos.**

Como se ha desarrollado a lo largo de este capítulo, en todas las empresas consultadas se utilizan mecanismos, herramientas y acciones para promover que el comportamiento de sus miembros y el funcionamiento de los sistemas de control se dirijan como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que se pretenden conseguir.

A modo de resumen se expone a continuación el conjunto de herramientas, mecanismos y acciones más utilizados con estos fines por los responsables de la gestión en cada empresa.

- Definición y comunicación a todo nivel de la misión y visión de la Entidad.
- Establecimiento del proceso de Planificación Estratégica con una participación y comunicación lo más amplia posible.
- Realización de actividades de planificación estratégica para alinear comportamientos y consensuar políticas y valores.
- Seguimiento periódico y evaluación de la estrategia formulada.
- Confección de un Presupuesto Anual que contemple los objetivos de la estrategia.
- Asignación de responsabilidades a nivel gerencial y de Jefatura en base a rubros de Ingresos y Gastos del Presupuesto.
- Seguimiento y evaluación del cumplimiento del Presupuesto (control presupuestario).
- Diseño de Sistemas de información de gestión y uso de indicadores de gestión.
- Utilización de sistemas de Evaluación de desempeños por objetivos.
- Sistemas de remuneración variable, al menos a nivel jerárquico, ligada al cumplimiento de los objetivos anuales.
- Planes de capacitación y formación del personal.
- Establecimiento de planes de acción a emplear ante problemas de comportamiento o conductas inadecuadas.

- Reuniones periódicas con el personal para el desarrollo del compromiso con el control y los objetivos trazados.
- Desarrollo y transmisión de una cultura de control.
- Reuniones periódicas por área o sector sobre temas de cultura y valores.
- Comunicación a todo nivel de los valores y estándares de comportamiento de la Entidad.

**Parte III**  
**Conclusiones**  
**Finales**

## PARTE III. CONCLUSIONES FINALES

### Aclaraciones previas.

Previamente a formular las conclusiones finales del presente trabajo es oportuno y pertinente señalar algunas consideraciones respecto al alcance de las mismas.

No se pretende que estas conclusiones sean de aplicación a todas las grandes empresas que desarrollan su actividad en nuestro país ni que sean el reflejo de su realidad actual, sino que ellas son el producto de la investigación y el trabajo de campo realizado en las empresas consultadas.

El propósito fundamental de este trabajo fue investigar y ofrecer una visión acerca de las herramientas empleadas por los Mandos superiores para intentar alinear el comportamiento de las personas con el contenido de los sistemas de control y que de esa forma éstos últimos logren ser una herramienta eficiente para el control de la gestión.

### Conclusiones.

El punto de partida del proceso del Control de Gestión es el direccionamiento de la empresa, su estrategia y la formulación de los objetivos globales vinculados a esta.

En consecuencia resulta muy importante que los sistemas de control de la gestión se diseñen e implanten de forma tal que la empresa obtenga los máximos beneficios derivados de su utilización.

Particularmente, el diseño, puesta en marcha y utilización de los sistemas de Control de Gestión debe ser coherente con las personas que forman parte de la empresa, y para ello deben ser considerados los aspectos que determinan su comportamiento, teniendo en cuenta, además, la importancia de la influencia e interrelación existente entre ambos.

Del análisis desarrollado se concluye que si bien las grandes empresas que desarrollan su actividad en nuestro país no consideran exhaustivamente y a nivel global los aspectos vinculados al comportamiento humano en el trabajo en el diseño e implantación de los sistemas de control, sí tienen presente la influencia e interrelación existente entre ambos, al tiempo que disponen de una diversidad de herramientas, mecanismos y acciones que intentan hacer posible el alineamiento entre el comportamiento de sus recursos humanos y los objetivos trazados, lo que permite, a su vez, que se produzca la alineación natural de dicho comportamiento con los sistemas de control utilizados.

Sin embargo los que están al frente de las grandes empresas descubren que todas estas acciones empleadas son insuficientes para asegurar el éxito en la implantación y funcionamiento de los sistemas de control de la gestión, por lo que deben complementarlo con el desarrollo de una cultura y ambiente de control adecuados a través de los cuales se fomente el compromiso de la gente con el control y se incentiven los valores y comportamientos considerados correctos.

Por ello resulta que el más grande desafío que tiene ante sí la alta gerencia no es diseñar sistemas de control cada vez más sofisticados, sino crear un ambiente en el que la gente se comprometa con el control y sus objetivos y desarrollar una cultura que fomente la incorporación en la gente de los valores de la empresa y los comportamientos más beneficiosos para ella.

A través del desarrollo de un ambiente de control y cultura apropiados se aligera la carga de los sistemas de control desarrollando valores personales y relaciones interpersonales que alientan el autocontrol y además se promueve la participación y el compromiso en el proceso de control.

Todos estos aspectos llevan a apuntar que para fomentar el ambiente de control necesario y lograr el cambio en la cultura empresarial, que será función de la fuerza de la cultura existente, es fundamental el convencimiento y la participación activa de los directivos y los altos mandos de la entidad.

Finalmente, consideramos que el desempeño óptimo de la empresa exige asegurar la unidad, coherencia y alineamiento de todas las funciones organizativas con los objetivos trazados, sin olvidar que la entidad está integrada por personas que tienen necesidades, sentimientos, frustraciones, conflictos, que inciden en su comportamiento y cuya consideración, en todo momento, puede resultar muy beneficiosa para los intereses de la empresa.

De ello radica la importancia de lograr una combinación efectiva entre cultura organizativa, comportamientos, organización empresarial y control de la gestión que pudiera transformarse en una ventaja competitiva para las empresas.

No obstante, la experiencia indica que este es un proceso difícil, largo y, por sobre todo, permanente.

# Anexo

## **Cuestionario**

### **Algunas consideraciones**

El presente cuestionario tiene como objetivo relevar la información pertinente incluida en el Trabajo de Campo correspondiente a la Monografía inscrita en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión).

La finalidad del mismo es obtener información en empresas de gran porte que desarrollan su actividad en Uruguay respecto de los mecanismos y herramientas utilizados por los mandos de Dirección para intentar alinear el comportamiento de la gente con los sistemas de control utilizados de forma tal que estos últimos se constituyan en herramientas eficaces para el control de la gestión. Asimismo se intenta conocer cómo los responsables de la gestión logran direccionar el comportamiento de la gente hacia el alcance de la estrategia establecida para cumplir con los objetivos propuestos.

Al respecto se solicita llenar el cuestionario con el mayor grado de detalle posible, incluyendo la identificación de las personas que responden al mismo y el cargo que ocupan en la empresa.

Al mismo tiempo es de orden informar que **se asegura la absoluta confidencialidad de las respuestas vertidas en el presente cuestionario.**

### **Datos descriptivos generales de la empresa**

- **Nombre:**
- **Naturaleza jurídica:**
- **Actividad principal:**
- **Tamaño (cantidad de personal):**
- **Organización (departamentalización):**

**➤ Misión y Visión**

1. ¿Cuáles son la misión y visión de la empresa?
2. ¿Son conocidas por todos los miembros de la empresa?
3. ¿Cómo son comunicadas a través de la organización?

**➤ Estrategia**

4. ¿La estrategia es conocida por todas las personas de la empresa?
5. ¿De qué forma es comunicada?
6. ¿Se realiza el seguimiento y evaluación de la estrategia?
7. ¿Se mide el grado de cumplimiento de sus objetivos?

**➤ Control**

8. ¿Qué valor y significado tiene el control para la empresa?
9. ¿Qué instrumentos de control se manejan en la empresa?
10. ¿Considera importante al factor humano en el proceso de control de la gestión?

**➤ Factor humano**

11. ¿Qué importancia tiene el comportamiento de la gente respecto del logro del éxito organizacional?
12. ¿Son consideradas las variables (personalidad, actitudes, emociones, etc.) que influyen en el comportamiento individual y grupal en el trabajo en la gestión de los recursos humanos?
13. ¿Se tiene en cuenta la influencia que tienen los grupos, formales e informales, en el comportamiento de la gente?
14. ¿Qué medidas se toman para cambiar las actitudes del personal que se consideran inadecuadas?

**➤ Sistemas de Control de Gestión**

15. ¿Cuáles son los objetivos de los sistemas de control que se utilizan en la empresa?
16. ¿Cuáles son los objetivos del sistema de control vinculados al factor humano?
17. ¿Quiénes son los responsables del diseño y utilización de estos sistemas?
18. ¿Son consideradas las características personales de los miembros de la empresa en el diseño, puesta en marcha y utilización de los sistemas de control?
19. ¿De qué manera influye el sistema de control en el comportamiento del personal?
20. ¿De qué manera influye el comportamiento de la gente en el funcionamiento del sistema de control?
21. ¿Cómo dirige el comportamiento del personal para asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control?
22. ¿Ha observado efectos sobre el funcionamiento de los sistemas de control derivados de un comportamiento inadecuado de la gente?
23. ¿Existen planes de acción para hacer frente a las deficiencias del sistema de control?

**➤ Cultura organizativa**

24. ¿Cómo se transmite la cultura de la organización?
25. ¿Cuál es el papel de los mandos superiores en la creación de una cultura apropiada a los objetivos planificados?
26. ¿Cómo se trabaja para generar en los empleados un sentido de pertenencia, identificación y compromiso con la empresa?
27. ¿Se fomenta una cultura organizacional que funcione como mecanismo de control?
28. ¿Han logrado medir el impacto en resultados de la aplicación de estas políticas?

**➤ Ambiente de Control**

29. ¿Se fomenta la creación de un entorno que estimule e influencie las actitudes y tareas de todo el personal con relación a la importancia del control de la gestión y su incidencia sobre las actividades y los resultados?
30. ¿Se establecen políticas y procedimientos apropiados que promuevan los valores compartidos y el compromiso de todos en pos del alcance de los objetivos de la organización?
31. ¿La Dirección comunica los valores y estándares de comportamiento de la organización a sus funcionarios?
32. ¿Existe un Código de Ética? ¿cómo se difunde?

**➤ Alineación Estratégica**

33. ¿Se dispone de mecanismos que promuevan que el comportamiento de los miembros de la organización se dirija en el mismo sentido que los objetivos?
34. ¿Cómo consigue que el comportamiento de las personas se dirija en el mismo sentido que la estrategia establecida?
35. ¿Existen lineamientos definidos respecto de los comportamientos considerados correctos para alcanzar el éxito? ¿son comunicados oportunamente y conocidos por todos?
36. ¿Se considera y evalúa el impacto que puede ocasionar sobre la estrategia la incompatibilidad entre el comportamiento de la gente y los sistemas de control?
37. ¿Existen planes de acción para paliar los problemas ocasionados por el comportamiento inadecuado de la gente?

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Joan M., “Control de Gestión, una perspectiva de dirección”, Ediciones Gestión 2000, 5ª edición, año 2000.
- COMAS, Javier, “Las organizaciones. Características y fenómenos principales”. Oficina de Apuntes CECEA, año 2003.
- DAVIES, Keith y NEWSTROM, Jhon, “Comportamiento humano en el trabajo”, 3º edición, año 1991.
- EGAN, Gerard, “El valor agregado de los empleados en las organizaciones”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, año 1996.
- GIBSON, James, IVANCEVICH, John y DONNELLY, James, “Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”, 10º edición, año 2001.
- GORDON, Judith, “Comportamiento Organizacional”, 5º edición, año 1997.
- ILLESCAS, Blanco, “El control integrado de gestión” Editorial Limusa, año 1998.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David, “El cuadro de mando integral”. Ediciones Gestión 2000, año 2001.
- KOTTER, John y HESKETT, James, “Cultura de Empresa y Rentabilidad”. Ediciones Díaz de Santos S.A., año 1995.
- ROBBINS, Stephen, “Administración”, 8º edición, año 2005.
- ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, 7º edición, año 1996.
- ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, 10º edición, año 2004.
- STONER, James R. F., “Administración”, 6º edición, año 1996.
- VINITZKY, Guillermo M., “Gestión y éxito empresario”, 2º edición, año 1993.

**Artículos y seminarios.**

- AGUILERA, Héctor, “Los sistemas de información gerencial y el control de gestión”, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- CABRERA, Elibeth, “Control”, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- LADINO, Enrique, “Control Interno – Informe COSO”, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Informe COSO, cátedra de Control Interno y Organización de sistemas contables, Facultad CCEE.
- SAULEDA, Luis, “Control interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de Gobierno Corporativo”, cátedra de Control Interno y Organización de sistemas contables, Facultad CCEE.

**Referencias de Internet.**

- BRAGA, Iván, “Control de Gestión, Conceptos Básicos”. Jornada de Formación Gerencial, agosto 2008.  
[www.clubdelainnovacion.cl/contenido/inicio/breve\\_presentacion\\_de\\_CG.pdf](http://www.clubdelainnovacion.cl/contenido/inicio/breve_presentacion_de_CG.pdf)
- HERNÁNDEZ TORREZ, Maritza, “Acerca de la definición de control de gestión”.  
<http://5campus.com/leccion/cgdefi>
- MUÑIZ, Luis, “Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica”.  
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgestion/SGC.pdf>
- NOGUEIRA RIVERA, Dianelys, “Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico”. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgeodidi>
- PÉREZ ALFARO, Alfredo, “Control de Gestión y Tablero de Comando”.  
[www.controldegestion.com.ar](http://www.controldegestion.com.ar)
- PÉREZ CAMPAÑA, Marisol, “El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño”. [www.gestiopolis.com/canales/gerencia/67/siscontrges.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/67/siscontrges.htm)
- PUJOL, Andrea, “La evaluación en la organización”.  
[www.eco.unc.edu.ar/organizacion/institutos/administracion/recursos\\_humanos/pdf/la\\_evaluaci%F3nenlaorganizaci%F3n.pdf](http://www.eco.unc.edu.ar/organizacion/institutos/administracion/recursos_humanos/pdf/la_evaluaci%F3nenlaorganizaci%F3n.pdf)
- [www.ccee.edu.uy/extension/fomin/emprendedores/gestion/realizacion.pdf](http://www.ccee.edu.uy/extension/fomin/emprendedores/gestion/realizacion.pdf)

**Otras páginas Web consultadas.**

- [www.ain.gub.uy](http://www.ain.gub.uy)
- [www.ccee.edu.uy](http://www.ccee.edu.uy)
- [www.controldegestion.com.ar](http://www.controldegestion.com.ar)
- [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)
- [www.intermanagers.com](http://www.intermanagers.com)
- [www.gerenciasalud.com](http://www.gerenciasalud.com)
- [www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/](http://www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- <http://rodolfoquezadalanderos.blogspot.com/2008/10/sistemas-de-control-de-gestion.html>