

Control de gestión: una perspectiva antropológica

Arturo Hernández Magallón¹
Guillermo Ramírez Martínez²



RESUMEN

El control de gestión es una herramienta administrativa utilizada para mantener el dominio de la organización, para conservar la capacidad de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Son diversas las técnicas para lograrlo, por ejemplo, el uso de las normas, la estructura, la medición, la supervisión, etcétera. Muchos artículos sobre este tema revelan su importancia, la mayoría proceden de la Administración y la Contabilidad. No obstante, elementos para su análisis también pueden encontrarse en otras disciplinas, como la Antropología. La solidez teórica de este campo de conocimiento de uso común para el estudio de las sociedades primitivas, ofrece nuevas vías para el análisis de este objeto de la administración denominado control de gestión.

¹ Profesor investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México-FES Acatlán. ahmagallon@gmail.com

² Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. tonala86@hotmail.com

Introducción

El control de gestión es un concepto poco familiar para las administraciones latinoamericanas, es común reconocer su presencia en realidades como la europea y la norteamericana; sin embargo como se verá, el concepto refiere actividades que llevan a cabo todas las organizaciones públicas y privadas. Es frecuente entender al control como un “proceso para la implementación de estrategias influyendo en los miembros” (Anthony y Govindarajan, 2003: 6). Ello significa la determinación e implementación de guías estratégicas para posicionar las organizaciones en sus entornos, no obstante, habrá que asegurarse que los esfuerzos y acciones para su puesta en marcha estén siempre relacionados a las necesidades de la organización.

Recordemos que las estrategias son proposiciones de valor, que para su puesta en marcha necesitan ser operacionalizadas, sustituidas por objetivos organizacionales y sub-objetivos operacionales individualizables (Simon, 1988; Bouquin, 1986). El control servirá para asegurar que todas las acciones cotidianas de la empresa estén coordinadas y sean coherentes con estos objetivos intermedios. Se busca mediante este control, el logro de las metas últimas establecidas en las estructuras de gobierno.

Lograr lo anterior requiere tener cierto control de los medios con los cuales es posible alcanzarlos; es decir, los comportamientos (Ouchi, 1979; Chiapello, 1996). Controlar por tanto, significa “influir en los comportamientos, estableciendo las condiciones para

que las acciones cotidianas resulten coherentes con las estrategias y los objetivos”.

La perspectiva común del control como verificación de lo planeado con lo real, como en la última etapa del proceso administrativo (Fayol, 1974), es de alcance parcial y queda reducida al ámbito de la medición de resultados a partir de diferentes técnicas. Por el contrario, si se piensa que controlar es la capacidad de influir en los comportamientos, su tarea se extiende a cada parte de la organización. La verificación contribuye a este fin, al igual que el establecimiento de reglas, el uso de la estructura formal, así como las creencias, ritos y mitos promovidos para el funcionamiento de las organizaciones.

El análisis de este tema es abordado tradicionalmente desde la contaduría y la administración, sin embargo, interesantes aportes proceden también de la sociología, por ejemplo, de aquellos que se muestran preocupados por los efectos del control de los procesos de trabajo (Storey, 1985; Clegg, 1981). Al igual que con otros objetos de de la administración, los límites para el estudio del control no están dados; es válido encontrar en otros campos de conocimiento oportunidades para su estudio.

En este artículo se reflexiona sobre el control de gestión con ciertas categorías teóricas de la antropología. ¿Por qué esta disciplina? Recuérdese que la administración no sólo es proceso de ordenación y manejo de recursos, también es un proceso social de construcción de significados y símbolos, que dan sentido a la forma en que se conducen los hombres dentro de las organizaciones. La antropología nos ayuda a entender

este último proceso y la importancia de sus efectos en la actividad administrativa, incluyendo el control. Su solidez teórica y metodológica ha ofrecido amplias posibilidades para el análisis y la generación de propuestas, como ejemplo recuérdese a Andrew Pettigrew (1979), quien fue pionero en el traslado del concepto de cultura de la antropología al campo de la administración y la teoría de las organizaciones. Otro más es Geert Hofstede (1999) quien analiza las culturas nacionales y organizacionales. Sin la perspectiva antropológica, las organizaciones sólo son objetos tangibles, empero, también son objetos simbólicos, de ahí que exista interés en establecer un puente disciplinario (Linstead, 1997; Bonnafous-Boucher, 2005; Jordan, 2003). Parfraseando al antropólogo Turner, Chanlat (2006) advierte que sin el aporte de nuevas ideas exteriores, las especialidades aisladas se vuelven moribundas.

En este documento se ha fijado como objetivo, identificar otras características de la naturaleza funcional de este objeto de la administración denominado control de gestión, aquellas que resultan de su lado simbólico. Se espera en esta primera aproximación desde la antropología, enriquecer este objeto. Se habrá de mostrar cómo es posible ir más allá de las barreras convencionales para la exploración de objetos administrativos. Se ha dividido el documento en tres apartados, en el primero se describe un panorama funcional sobre el

control desde la perspectiva administrativa; en el segundo, se utilizan algunos argumentos de la antropología para reflexionar en torno al control, y finalmente, en un tercer apartado, se desarrollan de manera breve algunas implicaciones prácticas del control en las organizaciones. A pesar de la ausencia de literatura referente al estudio del control de gestión desde esta perspectiva, la siguiente es sólo una y no necesariamente la única interpretación, que gracias a la antropología se puede obtener acerca de este objeto.

Breve panorama sobre el funcionamiento del control en las organizaciones

Los esfuerzos por mantener el dominio de las organizaciones no son nuevos, desde Taylor a nuestros días es posible encontrar una enorme variedad de propuestas al respecto. Kenneth Merchant (1982) logra integrar diversas herramientas o tácticas para llevar a cabo el control, dependiendo si su ejercicio es sobre 1) las acciones específicas, 2) los resultados, o 3) el personal (Tabla 1). Considera que la factibilidad de alguno de estos tipos de control dependerá del grado conocimiento que se tiene acerca de cuáles acciones específicas son deseables y de la habilidad para medir los resultados³. La propuesta de este autor será utilizada a continuación para realizar una descripción breve acerca del funcionamiento del control.

³ Si es *excelente* el conocimiento de las acciones deseables y *baja* la habilidad para medir los resultados, entonces se tenderá por un control de acciones específicas. Si es *pobre* el conocimiento de las acciones deseables y *alta* la habilidad para medir los resultados, entonces se tenderá por un control de resultados. Si es *pobre* el conocimiento de las acciones deseables y *baja* la habilidad para medir los resultados, entonces se tenderá por un control del personal. Si es *excelente* el conocimiento de las acciones deseables y *alta* la habilidad para medir los resultados, entonces se tenderá por un control de acciones específicas o un control de resultados (Merchant, 1982: 47).

Tabla 1
Clasificación de las herramientas de control

Objetos del control		
Las acciones específicas	Los resultados	El personal
Restricción del comportamiento: - Física - Administrativa (p.e. determinación de deberes)	Resultados de las actividades: - Estándares - Presupuestos - Administración por objetivos	Mejorar las habilidades: - Selección - Capacitación - Asignación
Responsabilidad de la acción: - Roles de trabajo - Políticas y procedimientos - Códigos de conducta		Comunicación adecuada: - Expectativas claras - Información para la coordinación
Vigilancia de la acción: - Supervisión directa - Límites a la decisión - Revisión de presupuestos		Fomentar el control entre pares: - Grupos de trabajo - Objetivos compartidos

Fuente: Merchant, Kenneth (1982), "The control function of management", *Sloan Management Review*, 23, 4, p. 45 [Traducción de los autores]

1) *El control de las acciones específicas* busca asegurar que se realicen ciertas acciones que son deseables para la organización, para lo cual se llevan a cabo restricciones al comportamiento físicas y administrativas, como la determinación de pautas específicas para el desarrollo de una tarea, así como la asignación de deberes. De la misma forma, se establecen responsabilidades mediante roles, políticas, procedimientos u códigos de conducta. Por otro lado, se intenta mantener la vigilancia de la acción por supervisión directa, el establecimiento de límites a la decisión o haciendo revisiones a los presupuestos (Merchant, 1982).

2) El control de los resultados es de uso frecuente, se verifica si los resultados intermedios o finales tienen relación o cumplen con lo expresado en las estrategias, objetivos o metas. En caso contrario se ponen en marcha acciones correctivas. El reconocido Sistema de Control de Gestión o control cibernético⁴, resume de manera funcional esta tarea, establece un sistema de retroalimentación negativa: objetivo – ejecución – comparación o verificación – corrección⁵.

La organización descrita por Herbert Simon (1988) como una estructura jerárquica de decisiones, proporciona una imagen de utilidad para entender la dinámica or-

⁴ El modelo básico cibernético es descrito como "un proceso circular en el cual parte de la salida es remitida de nuevo, como información sobre el resultado preliminar de la respuesta, a la entrada, haciendo así que el sistema se auto-regule, sea en el sentido de mantener determinadas variables o dirigirse hacia una meta deseada" (Bertalanffy, 1982: 167).

⁵ Al respecto se recomienda revisar el libro de Stafford Beer, denominado *Cibernética y Administración* (1974), donde propone un sistema cibernético para hacer frente a la complejidad del entorno.

ganizada, la forma en que las decisiones estarán enfocadas para alcanzar los diversos objetivos desagregados en los niveles estructurales, como medios para conseguir de manera coordinada la deseada sobrevivencia organizacional. Una vía usual para conocer si los resultados de dichas decisiones siguen el camino trazado, es la verificación a través de la medición, de ahí que los objetivos deban ser cuantificables y medibles. En este sentido, el control de los resultados es la capacidad de contar de manera oportuna con información sobre el pasado, presente y futuro. Algunas de las herramientas que auxilian en la tarea son, el Tableau de Bord, el Balanced Scorecard, también la contabilidad general, el presupuesto, la contabilidad de costos, el método ABC, etc.

Ahora bien, también es importante asegurar un funcionamiento coordinado y coherente de la organización, para contar con resultados congruentes y correctamente eslabonados en la cadena de medios y fines. Este funcionamiento puede ser vertical, horizontal, por centros de responsabilidad o por procesos (Anthony y Govindarajan, 2003; Bouquin, 1986; Lorino, 1995). Es importante que los dirigentes tengan dominio y conocimiento del proceso formal de transformación de los objetivos en resultados.

Una empresa grande tiende a una mayor formalización y a la adopción de un control por resultados para hacer frente a los problemas de coordinación. Mientras que en una empresa pequeña, se espera que el control

sea del personal, ya que muchas veces el costo de la información por la medición es más alto que su utilidad⁶.

3) El *control del personal* asegura que los integrantes hagan lo mejor para la organización, para lo cual se busca perfeccionar las habilidades de los integrantes, realizar una buena selección del personal, capacitar y realizar una adecuada asignación de tareas. La comunicación también es fundamental, debe ayudar a los individuos a conocer y entender sus roles, así como proporcionar información para una adecuada coordinación. El establecimiento de grupos de trabajo o fijación de objetivos compartidos, son también utilizados para llevar a cabo un control entre pares (Merchant, 1982; Ouchi, 1979).

Estas diversas herramientas proporcionan a los administradores la posibilidad de mantener el dominio de sus organizaciones. Sin embargo, hay que tener claro que no existe una mejor forma de lograrlo, las particularidades de cada organización definen la naturaleza del control. Por esta razón, es importante aumentar los puntos de observación sobre este objeto, la proximidad a otras disciplinas como la antropología, es una vía prometedora para un mejor entendimiento del mismo.

El control de gestión, una mirada desde la antropología

La antropología ha estado fuertemente vinculada a la administración, basta con recordar el importante papel

⁶ La práctica generalizada en muchas organizaciones es medir lo que es medible, y después, utilizar poca información para la toma de decisiones. Esto eleva el costo de los sistemas administrativos y ocasiona el descontento de los generadores de información al no tener claro cuáles son las distintas prioridades (Ramírez, 2004: 48).

del antropólogo W. Lloyd Warner en la investigación de la Western General Electric, de la planta Hawthorne, coordinada por el famoso psiquiatra Elton Mayo, de 1927 a 1932. Warner aportó asesoría metodológica de gran importancia para esta investigación, que resultó en el reconocimiento del sistema social informal sobre la cual se fundaría la escuela de las relaciones humanas, reconocida como uno de los pilares de la teoría de las organizaciones.

La participación de la antropología en el análisis de fenómenos de la sociedad moderna y sus administraciones, ha impulsado el nacimiento de corrientes tales como la antropología industrial, la antropología del trabajo y la antropología de la empresa. Este interés se ha visto reflejado también en el surgimiento de la *International Journal of Business Anthropology*, donde se abordan temas tales como el análisis de la cultura de los negocios, la mercadotecnia, el comportamiento del consumidor y, el diseño de productos y servicios (Jordan, 2010). El antropólogo Jordi Roca (1998: 24) señala a quienes consideran a estas especialidades improcedentes, que “no implica ni supone un olvido o el desinterés por el resto de las sociedades”; que “(...) no es lo mismo que una antropología al servicio de la industria, la empresa o los negocios”, [sino] “una antropología que trabaje e investigue acerca de o sobre la empresa, la industria o los negocios. Investigaciones éstas que en la medida que deben permitir y aportar un mayor y mejor conocimiento del sistema pueden incluso contribuir a criticarlo, cambiarlo, mejorarlo, denunciarlo..., en definitiva a develarnos mejor su naturaleza”.

Sin entrar en polémica sobre la identidad de esta disciplina, para fines analíticos y para una mejor comprensión del tema del control, resulta conveniente aprovechar las numerosas oportunidades que ofrece la antropología para el estudio de la sociedad moderna y sus diversas formas de agrupación social.

Tres planteamientos derivados de la antropología acerca de la sociedad son utilizados para guiar este análisis, y sin ahondar lo suficiente en ellos, serán tomados en cuenta como circunstancias presentes en la mayoría de estas modernas formas de agrupación social, denominadas organizaciones:

- 1) El hombre piensa al mundo mediante símbolos, pero también mediante imaginarios colectivos (Godelier, 1998);
- 2) Las creencias pueden resultar significativas para los individuos, sin embargo, habrá que considerar que a pesar de que aun estando dispuestos a actuar conforme ellas, éstas son asimétricas respecto a sus actos (Evans-Pritchard, 1976);
- 3) El comportamiento no depende sólo de la disposición de creer, sino también de las situaciones sociales (Gluckman, 1968).

En las organizaciones, al igual que en las formas tradicionales de la sociedad primitiva, existen imaginarios materializados en instituciones y símbolos que las representan, y que hacen posible la realidad social para cada uno de sus integrantes. Al asumir como cierta la frase de Godelier (1998: 47) sobre que “las creencias surgen de lo imaginario y que, con ellas, nace la distinción entre lo sagrado y lo profano”, permite compren-

der de una mejor manera la forma en que funcionan algunas organizaciones.

La organización encierra en su definición orden social, se espera que sus integrantes lleven a cabo acciones para cumplir con los objetivos planeados. Las creencias juegan un papel importante en este sentido, ya que además de ser normas para el comportamiento, son fuentes de moral. Mary Douglas (1973; 1974) nos muestra cómo en el ámbito religioso, las prohibiciones son un auxilio para mantener protegido lo sagrado. Desde su perspectiva, las creencias relativas a la contaminación, lo anómalo, lo sucio, lo prohibido, refieren a normas que ponen en orden, aclaran y disminuyen las discordancias en la sociedad. Buscan reducir cualquier hecho que pueda contradecir el orden vigente. Al evitarse lo contaminado se da un proceso de ordenación.

En este sentido, las organizaciones están impregnadas también de esta moralidad, de un sistema de creencias sobre lo contaminado que busca proteger el orden social de la amenaza de las perturbaciones. De manera que los comportamientos puros, son los comportamientos administrativos, adecuados o pertinentes a la lógica funcional de la organización, los de otro tipo son impuros, y es necesario atraerlos al orden.

Argumentos como los vertidos por Herbert Simon (1988) acerca de la racionalidad limitada, invitan a reflexionar sobre lo no racional, lo que es anómalo, y sobre el papel de las creencias como instancias reguladoras de la conducta.

No obstante lo anterior, hay que tomar en consideración que a pesar de que los hombres están dispues-

tos a actuar conforme las creencias, éstas pueden ser asimétricas respecto a los actos. Puede que se comporten conforme a ellas o no. Por ejemplo, un empleado que en apariencia ha asimilado las creencias de la organización en que labora, porque así lo ha demostrado en sus actos durante números años de servicio, en un momento dado puede comportarse de manera desleal para conseguir un beneficio personal, al encontrar la caja registradora abierta.

Si las creencias no son siempre referentes de la conducta, entonces se dependerá de la situación social. Por decirlo de otra forma, la situación social condiciona si actuamos conforme a las creencias. Aunado a ello, hay que tener en claro que el individuo es capaz de aprovecharse de manera premeditada de las situaciones para satisfacer sus intereses, sin considerar las creencias promovidas en la organización. Señalado lo anterior, no se puede estar seguro que la conducta del empleado antes mencionado, hubiera sido contenida con una mirada de reproche de sus compañeros o alguna situación artificial que estableciera las fronteras de su comportamiento.

Tomando en cuenta estos planteamientos, el control de gestión tiene la tarea no sólo de reforzar continuamente el sistema de creencias acerca de lo contaminado, sino también de acompañar a estas creencias de situaciones sociales o artificiales para que los comportamientos sean conformes al orden requerido.

Si el control de gestión logra influir en los comportamientos, entonces hay comportamientos administrativos adecuados. Si no es así, el control no existe, entonces hay otra fuerza que influye de manera negativa,

contaminante, fuera de la estructura, poniendo en riesgo el orden. Por tanto, habrá que reforzar las creencias acerca de aquello que está mal y establecer las situaciones necesarias para conducir el comportamiento. Esto nos permite imaginar la paulatina transformación de las organizaciones, siempre intentando asegurar el orden.

Los objetos de control señalados en el apartado anterior, cobran mayor sentido a la luz de lo contaminado y situacional. Cuando el control se ejerce sobre las *acciones específicas*, implica el establecimiento de las condiciones y de las reglas del juego para la interacción entre los miembros en el espacio organizado, que den lugar a situaciones que favorezcan la congruencia de los actos y los objetivos. Por ejemplo, y en un caso extremo, el establecimiento de una situación artificial en la cual una máquina normaliza los actos del hombre, mediante su ritmo de trabajo, repetición y rutina, como se aprecia en la descripción que ofrece Linhart (2007: 11, 12) sobre el uso de la cadena en la fábrica de autos Citroën:

“Una vez enganchada la cadena, la carrocería recorre su arco de círculo, pasando sucesivamente ante cada puesto de soldadura o de operación complementaria: limado, pulido o de operación complementaria: limado, pulido, martillado. [...] Como no hay detención, son los obreros los que se que tienen que moverse para acompañar al coche durante su operación. Cada obrero tiene, para los gestos que se le han designado, una zona bien definida aunque de fronteras invisibles: en cuanto ingresa a ella un coche, descuelga su soporte, empuña su soldador, toma su martillo o

su lima y empieza a trabajar. Un par de golpes, algunas chispas, los puntos de soldadura están dados y el coche ya va saliendo de los tres o cuatro metros del puesto, al mismo tiempo que el siguiente está entrando a la zona de operación, y el trabajador recomienza”.

Cuando el control es sobre los *resultados*, se lleva cabo uno de los más claros ejemplos de la normalización en la actualidad, incluir al hombre en el orden clasificatorio por medio de la medición. Whitelaw describe en *La medida de todas las cosas* (2009), que las primeras formas de medición en la humanidad se basaban en la anatomía humana, con longitudes como la anchura del meñique o el pulgar, la anchura de la mano extendida o la distancia del codo a las puntas de los dedos, las cuales básicamente eran usadas para medir objetos. En la actualidad diversas unidades métricas son utilizadas por los administradores para medir las acciones y a los empleados (p.e. el Tableau de Bord, el Balanced Scorecard, entre otros); éstas expresan más que simples números, simbolizan la propiedad de un fenómeno, el grado de perfección con el que es realizada una tarea (Ramírez, 2004) y las competencias de su ejecutor.

El *desempeño*, una palabra muy utilizada en lenguaje especializado del control de gestión, resume esta otra forma en que se busca la congruencia. El desempeño es aquello que se espera como resultado de las acciones de los hombres en las empresas, “la capacidad de producir valor útil para los clientes consumiendo el mínimo de los recursos” (Ernult, 2004: 58).

Las acciones del hombre, el desempeño, es medido por medio de parámetros o líneas base de comparación, que establecen si sus actos son coherentes o congruentes con las exigencias de la organización. El control de gestión buscará reducir la incoherencia y discordancia entre los resultados de los actos y lo que se espera de ellos; se buscará reducir la brecha mediante acciones correctivas⁷, que llevarán a establecer nuevas unidades de medida (indicadores), nuevos objetivos, nuevos órdenes clasificatorios. De tal forma, que aquello que está fuera del orden, ayudará en el futuro a reducir la discordancia y la ambigüedad, como señalan los antropólogos, del hombre moral, donde lo moral en este caso es lo administrativo.

Lo contaminado, lo que no cumple con lo esperado según su medida, en algún momento deja de ser tal para convertirse en un orden clasificatorio. Quien tiene un mal desempeño como resultado de sus actos, conforme a los parámetros, es mal visto, no encaja con el orden pretendido. Lo que se espera, si cabe la expresión, es un *homo economicus*, un monstruo antropológico en el sentido de Bourdieu (2008), "habitado por una supuesta racionalidad que reduce todos los problemas de la existencia humana a un cálculo" (Gaulejac, 2005: 49).

Las palabras *coherencia* o *alineamiento* tan usuales en la administración, ejemplifican esta exigencia de normalización y congruencia social que promueve el control sobre las acciones y los resultados.

Para evitar a toda costa lo irracional, lo no medible, lo no calculable, el control de gestión propone también su ejercicio sobre el personal, sobre la selección adecuada y su adoctrinamiento. En su mayoría, los hombres se incorporan a una organización de manera voluntaria, sometiéndose a una relación de dominio legítimo, justificado por una relación contractual y económica⁸. Sin embargo, el control de gestión en esta relación, aboga por la capacidad normalizadora que la sociedad ejerce sobre sus miembros clasificándolos por profesiones.

William Ouchi (1979) teórico del control, utiliza el concepto de clan, en evidente relación a las formas tradicionales de ordenamiento de la sociedad primitiva - estudiadas por la antropología-, para describir cómo las organizaciones modernas deben generar congruencia, coherencia o alineamiento no sólo entre las acciones y los objetivos, sino también entre las características de quienes integran la organización. Para este autor, los clanes de la actualidad son "asociaciones íntimas de personas dedicadas a la actividad económica, pero unidos a través de una variedad de vínculos" (1981: 83). Las relaciones de parentesco que caracterizaban a los clanes primitivos, son suplidas por relaciones gremiales que caracterizan los clanes modernos, de administradores, economistas, abogados, dentro de una misma tribu organizada en torno a un sistema de creencias sobre el desempeño, que delimitan lo que es bueno y malo en sus comportamientos.

⁷ Como síntesis, la sentencia comúnmente atribuida a William Thompson (Lord Kelvin 1881-1907), "si no se puede medir, no se puede mejorar".

⁸ Marcel Mauss (1971) considera que los derechos contractuales y los sistemas de prestaciones económicas son categorías para el estudio de lo social. Así, el "don" desde su perspectiva, es de utilidad para comprender que toda relación contractual y de prestación económica son dones que deben ser devueltos obligatoriamente, lo que permite describir sencillamente nuestro sistema económico actual.

La propuesta de Ouchi es el deseo de una organización culturalmente homogénea, en la cual muchos de sus miembros compartan valores acerca de cómo coordinar sus esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales y lo que no debe hacerse. Para ello considera que los empleados deben ser adoctrinados o en su caso pre-socializados antes de incorporarse a una organización, como un médico preparado por las instituciones educativas para integrarse a un hospital, sin necesidad de recordarle su papel.

Según este autor, este mecanismo de control sólo es posible si se consideran algunos requerimientos sociales: la idea de una autoridad legítima, un acuerdo social entre un amplio rango de valores y creencias que se comparten y que guían las actividades cotidianas, y una norma de reciprocidad. Es decir, son necesarios un orden clasificatorio dado por una jerarquía, un sistema de creencias compartido que dé sentido a los actos, y un sistema de dones, “un acuerdo entre la gente (...), en el cual si usted no regresa el valor recibido con igual valor dado, sus iguales lo castigarán” (Ouchi, 1984: 26).

La *cohesión*, otra palabra usada para hacer referencia al control, expresa el planteamiento de Ouchi de integrar y normalizar a los integrantes de sus modernos clanes, para que actúen como una comunidad solidaria compartiendo creencias, ideales y valores.

En suma, el orden social en las organizaciones parece sustentarse en una fórmula que todo controlador

desearía llevar a la práctica, consistente en la siguiente oración lógica: “la mejora de la coherencia que resulta contribuye a aumentar la cohesión, y a su vez, al reforzar la cohesión facilita la mejora de la coherencia” (Fiol *et al.*, 2005: 17)⁹.

Las creencias acerca de lo contaminado resultan ser tan importantes como las situaciones sociales o artificiales, para mantener esta coherencia y cohesión. Una forma de expresar esto, es como lo hace el especialista en control de gestión Henri Bouquin, quien reconoce que el control:

“(...) descansa sobre los dispositivos creados en su seno, los procedimientos, los incentivos, los reglamentos diversos, pero también sobre los factores que constituyen esto que se le puede llamar control invisible, y que poseen los actores al interpretar los mismos hechos de diversas maneras, para eliminar ciertas opciones o comportamientos como inapropiados en beneficio de otros juzgados como normales, para encontrar algunas formas legítimas de dirección y rechazar otras. El control formal visible, definido por la organización, no es probablemente eficaz pero sí legítimo, y su legitimidad depende de su coherencia con el control invisible” (1986: 34).
[Traducción de los autores]

Por último, no hay que olvidar que si bien la situación social condiciona si actuamos conforme a las

⁹ Ouchi y Price (1993: 67) denominan a las organizaciones que logran este tipo de control, como organizaciones “Z”, su característica es que “pueden combinar el éxito económico y psicológico buscado por los humano relacionistas”, de manera tal, que “así la alienación y la dependencia son minimizadas, socialización y compromiso maximizadas, y la cooperación organizacional es asegurada sin recurrir a las formas más extremas de control (...)”.

creencias, los individuos son capaces de realizar también ajustes situacionales para lograr sus deseos. En un sistema que busca controlarlos, los subordinados pueden aprovechar las situaciones, previo análisis y cálculo utilitario, concretándose en actos que quizá no correspondan ni con las creencias, ni con lo planeado. Como resultado de esto, se presentarán nuevos procesos de regulación, nuevas creencias acerca de lo contaminado y nuevas situaciones de control.

Aunque resulte paradójico, esto es lo que hace que la vida social organizada sea plástica, la tensión entre los procesos de regularización y el ajuste situacional por parte de los actores. La dinámica organizacional resulta ser una constante entre lo anómalo - el control - lo anómalo... De manera que como señala Bouquin (2005: 116) "la administración oscilará siempre entre la tentación de controlar y la ilusión de tener el control".

Algunas implicaciones prácticas del control en las organizaciones

Conforme lo hasta ahora revisado, la antropología permite establecer algunas consideraciones a tomar en cuenta por quienes dirigen o administran organizaciones y buscan encauzar los esfuerzos de sus miembros para el logro de los objetivos por medio del control.

En primer lugar, el control debe ser un sistema de creencias compartidas por todos los miembros, con la finalidad de establecer un marco referencial a los comportamientos, asegurando su coherencia con las necesidades de la organización.

En segundo, este encuadre referencial debe además ser fuente de una moral sustentada en los valores y finalidades de la organización, buscando con ello la normalización de las conductas, un autocontrol dado gracias a las relaciones sociales que comparten y dan sentido a aquello que es bueno o malo para la organización y por tanto para cada individuo.

En tercer lugar, no es posible dejar sólo a un conjunto de creencias la funcionalidad del control de la gestión, es necesario también aprovechar u establecer situaciones sociales y artificiales que aseguren la conducta. Dada la diversidad de factores que pueden determinar el comportamiento, no es posible mantener el control únicamente con marcos valorativos, sino también estableciendo momentos en la estructura y funcionalidad de la organización que coloquen a cada individuo en una situación adecuada para el logro de los objetivos. El uso natural de las reglas, las jerarquías, los procesos de trabajo, la definición de puestos, etcétera, deben enfocarse a esta tarea. Instaurar condiciones o situaciones a los comportamientos refuerza el sistema de creencias y viceversa, le recuerda a cada integrante su rol en el espacio organizado. Así, el control media entre las creencias y las acciones.

En cuarto y último lugar, habrá que destacar el potencial que ofrece la mezcla estratégica entre un conjunto de creencias acerca de la organización y su funcionamiento, y los mecanismos formales generadores de situaciones. Este potencial está dado no únicamente por el uso oportuno de estos elementos, sino por la naturaleza de la organización. La diversi-

dad organizacional no permite en toda circunstancia mantener un único control para todas, a pesar de la variedad de modelos propuestos.

Por ejemplo, en una pequeña empresa familiar, si existe una relación consanguínea entre sus miembros, se podría tomar en cuenta la confianza como principal elemento de control. Si no existe dicha relación, los mecanismos formales como la medición resultarán de utilidad. Se puede imaginar que en una empresa familiar grande también sería distinto. En el caso de una organización gubernamental, los incentivos, la medición y el fomento de valores deontológicos en la función pública por medio de un servicio civil de carrera, podrían ser algunos de los elementos del control. En organizaciones sin fines de lucro, además del uso mínimo de elementos formales de control, el fundamento ideológico puede ser suficiente para encauzar los esfuerzos hacia el logro de los fines.

Conforme lo anterior, habrá que tomar en cuenta que el control implica grandes responsabilidades. Al mantener el dominio de una organización, la transformación de la naturaleza de una relación social puede atraer eventos inesperados, desde repercusiones en la estabilidad emocional de cada individuo, hasta efectos desafortunados en el desempeño. Es oportuno que todo controlador tome en cuenta esto.

Comentarios finales y líneas de investigación

Este ejercicio de reflexión con algunos elementos tomados de la antropología, ha contribuido a un me-

yor entendimiento del control de gestión. Como se ha podido ver, este objeto de la disciplina administrativa se ve enriquecido al sumar otra perspectiva de análisis. Algunas de las características de la naturaleza del control de gestión desde el punto de vista antropológico se destacan a continuación:

- Funciona en la organización para reforzar el sistema de creencias acerca de lo contaminado y reducir la ambigüedad, proteger el orden social de la amenaza de las perturbaciones y hacer que se acaten las normas.
- Sirve como mediador entre las creencias y las acciones, para influir en los comportamientos estableciendo las condiciones para que las acciones cotidianas resulten coherentes con las estrategias y los objetivos.
- Cuando es ejercido sobre las acciones específicas, implica el establecimiento de condiciones estructurales y de reglas del juego para la interacción entre los miembros en el espacio organizado, que den lugar a situaciones que favorezcan la congruencia de los actos y los objetivos.
- Busca reducir la incoherencia y discordancia entre los resultados de los actos y lo que se espera de ellos, estableciendo órdenes clasificatorios basados en la medida.
- Suple las relaciones de parentesco por las relaciones gremiales incorporando en la organización a aquellos que comparten sus valores. Se busca la cohesión.

- En su ejercicio, los actores son capaces de aprovechar las indeterminaciones a su favor para satisfacer sus deseos, lo que revela una relación de poder, una tensión entre la regulación social y el ajuste situacional llevado a cabo por los actores.

Esta primera aproximación al tema del control de gestión desde la perspectiva antropológica, permite, más que llegar a planteamientos concluyentes, abrir brechas para la investigación de temas tales como, 1) la influencia que tienen las creencias locales sobre los modelos de control transferidos, y viceversa, 2) la resistencia de los hombres frente a dichos modelos, lo que nos llevaría a discutir el tema del ejercicio del poder y el control; 3) el papel de la medición y las creencias acerca de lo

contaminado; y 4) el análisis de las profesiones en las organizaciones como agregado de valores y creencias.

La antropología es una disciplina a la que pocas veces los investigadores de la administración acuden para realizar sus análisis, sin embargo, ofrece vastas posibilidades para abordar temas relacionados a las organizaciones actuales. Por ejemplo, sería oportuno incorporar algunas de sus metodologías como la etnografía, e intentar desentrañar la trama de símbolos y significados que constituyen las administraciones cotidianas, para una mejor comprensión. Habrá que continuar revalorando la utilidad de ésta y otras disciplinas, esperando encontrar nuevas formas de análisis y generación de conocimiento para una próspera ciencia administrativa.

Bibliografía

- Anthony, Robert y Vijay Govindarajan, 2003. *Sistemas de control de gestión*, Madrid, McGraw-Hill (original publicado en 2001).
- Beer, Stafford, 1974. *Cibernética y administración*, México, Compañía Editorial Continental, (original publicado en 1959).
- Bertalanffy, Ludwig Von, 1982. *La teoría general de sistemas*, México, FCE, (original publicado en 1968).
- Bonnafous-Boucher, Maria, 2005. *Anthropologie et Gestion*, Paris, Economica.
- Bouquin, Henri, 1986. *Le contrôle de gestión*, Paris, Presses Universitaires de France (PUF).
- Bouquin, Henri, 2005. *Les fondaments du contrôle de gestión*, Paris, Collection: Que sais-je?, N. 2892, Presses Universitaires de France, 3e édition.
- Bourdieu, Pierre, 2008. *Las estructuras sociales de la economía*, Buenos Aires, Manantial (original publicado en 2000).
- Chiapello, Ève, 1996. "Les typologies des modes de contrôle et leur facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature", en *Comptabilite – Contrôle – Audit*, Tome 2, Vol. 2, septiembre, pp. 51-74.
- Chanlat, Jean, 2006. *Ciencias Sociales y Administración*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EA-FIT (original publicado en 2002).
- Clegg, Steward, 1981. "Organization and Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 4, pp. 545-562.
- Douglas, Mary, 1973. *Pureza y Peligro. Un análisis de los conceptos de contaminación y tabú*, Madrid, Siglo XXI (original publicado en 1966).
- Douglas, Mary, 1974. "Contaminación", en *Enciclopedia de las Ciencias Sociales*, Vol. 3, Madrid, pp.126-131.
- Ernult, Joël, 2004. "Pilotear el desempeño", en Ramírez, Guillermo [Coordinador], *Desempeño organizacional retos y enfoques contemporáneos*, México, UAM, Universidad de Occidente, pp. 55-71.
- Evans-Pritchard, Edward E., 1976. *Brujería, magia y oráculos entre los azande*, Barcelona, Anagrama (original publicado en 1937).
- Fayol, Henry, 1974. *Administración industrial y general*, México, Herrero Hermanos (original publicado en 1918).

- Fiol, Michel, Hugues Jordan y Emili Sullà, 2005. *Dirigir y delegar a la vez*, Barcelona, Deusto (original publicado en 2004).
- Gaulejac, Vincent, 2005. *La société malade de la gestión. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.
- Geert Hofstede, 1999. *Culturas y organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la sobrevivencia*, Madrid, Alianza (original publicado en 1997).
- Gluckman, Max, 1968. *Analysis of a Social Situation in Modern Zululand*, Manchester University Press.
- Godelier, Maurice, 1998. *El enigma del don*, Barcelona, Paidós (original publicado en 1996).
- Jordan, Ann, 2010. "The importance of business anthropology: its unique contributions", *International Journal Business Anthropology*, Vol. 1, No 1, pp. 7-17.
- Jordan, Ann, 2003. *Business Anthropology*, Michigan, Waveland Press.
- Linhart, Robert, 2007. *De cadenas y de hombres*, México, Siglo XXI (original publicado en 1978).
- Linstead, Stephen, 1997. "The social anthropology of management", *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 85-98.
- Lorino, Philippe, 1995. *El control de gestión estratégico*. La gestión por actividades, Santafé de Bogotá, Alfaomega (original publicado en 1993).
- Mauss, Marcel, 1971. *Ensayo sobre los Dones: Razón y Forma del Cambio en las Sociedades Primitivas*", en *Sociología y antropología*, Madrid, Tecnos, (original publicado en 1923).
- Merchant, Kenneth, 1982. "The control function of management", *Sloan Management Review*, 23, 4, pp. 43-55.
- Ouchi, William, 1979. "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, No. 9, September, pp. 833-848.
- Ouchi, William, 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, William, 1984. *The M-form society: how American teamwork can recapture the competitive edge*, California, Addison-Wesley Publishing Company.

- Ouchi, William & Raymond I. Price, 1993. "Hierarchies, Clans and Theory Z: A new perspective on organization development", *Organizational Dynamics*, New York, Spring, Vol. 21, Iss. 4, pp. 62-70.
- Pettigrew, Andrew, 1979. "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, December, pp. 570-581.
- Ramírez, Guillermo, 2004. "El management del desempeño en las organizaciones públicas", en *Desempeño organizacional retos y enfoques contemporáneos*, México, UAM, Universidad de Occidente, pp. 31-54.
- Roca, Jordi, 1998. *Antropología industrial y de la empresa*, Barcelona, Ariel.
- Simon, Herbert, 1988. *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa, México, Aguilar (original publicado en 1945).
- Storey, John, 1985. "The means of management control", *Sociology*, vol. 19, num. 2, May 1985, pp. 193-211.
- Whitelaw, Ian, 2009. *La medida de todas las cosas*, Barcelona, Océano (original publicado en 2007).