

## **Aspectos humanos del control**

*Human aspects of the control*

**Juan P. Sulbarán G.\***

### **Resumen**

Una buena administración requiere ante todo de un control efectivo. El propósito del presente estudio es poner en evidencia las ventajas de los controles y las estructuras organizativas flexibles considerando que vivimos en una época donde se suceden, día a día, cambios profundos en los valores y actitudes de la gente hacia el trabajo y hacia la vida organizacional en general.

### **1. Introducción**

Existen diversos puntos de vistas acerca de la mejor forma de manejar una organización. Una buena combinación de planes bien concebidos, una estructura organizativa adecuada y un liderazgo eficaz tendrán pocas probabilidades de éxito si no se cuenta con un sistema de control que regule y facilite el desempeño óptimo de los diversos elementos que integran la organización.

Los sistemas de control deben concebirse de tal manera que permitan su adaptación a situaciones particulares y a los cambios ambientales. La actitud y la moral del personal se verán afectadas en forma adversa si los estándares de rendimiento son muy rígidos y la supervisión es tan estrecha que no da lugar a la iniciativa y a la creatividad.

---

\* Universidad de Los Andes, Facultad de Economía

## 2. Las exigencias del ambiente: control en base al cambio

Las organizaciones sociales son sistemas abiertos; por lo tanto, el medio externo o macroambiente ejerce una gran influencia sobre el desarrollo y comportamiento organizacionales. Como sistemas dinámicos, ellas tratan de adaptar su estructura y comportamiento a los cambios ambientales disponiendo de mecanismos de retro-información que les permiten ejercer el control en cada una de las áreas funcionales que las integran.

Parecería elemental recordar al lector que las áreas funcionales de una organización surgen como resultado de la aplicación del principio clásico de la división del trabajo. Sin embargo, el propósito de hacer tal recordatorio no es otro que el de presentar el concepto de diferenciación el cual no se refiere, como en el caso de la división del trabajo, única y exclusivamente a la segmentación de la tarea y al conocimiento especializado sino que engloba, además, estilos de trabajo y procesos mentales bastantes diferenciados, fruto obligado de los diversos niveles de educación, experiencia y, obviamente, de la peculiaridad de la tarea de que se trate.

Es importante señalar que existen tres dimensiones específicas de las diferencias existentes en los modos de pensar y trabajar propios de las personas integrantes de las diferentes unidades funcionales.

La primera se relaciona con la cuestión de los objetivos. Es indudable que la gente en cada una de sus áreas de influencia tiende a orientarse hacia el logro de fines particulares.

En este sentido, el principio de subordinación del interés particular al interés general (Fayol) parece algo utópico si entramos a considerar hasta qué punto le interesa al director de una unidad de mercadotecnia, por ejemplo, los objetivos particulares del departamento de producción en cuanto al énfasis que esta unidad fije sobre los bajos costos de fabricación.

También existen marcadas diferencias en lo relativo a la orientación del tiempo. En realidad, la gente de aquellas unidades organizativas donde los problemas parecen ser más inmediatos, parece estar bajo mayor presión que la de aquellas donde se tratan cuestiones a más largo plazo.

Una tercera y última dimensión se relaciona con la orientación inter-personal.

Entre los individuos de ciertas áreas organizativas existe una marcada inclinación a fomentar las relaciones inter-personales; mientras que en otras la preocupación fundamental es la tarea y su culminación satisfactoria.

El propósito de presentar estas tres dimensiones de la diferenciación no es otro que el de hacer ver que los sistemas de control deben tomar muy en cuenta las propiedades sistemáticas de las organizaciones. Un enfoque sistemático permitirá, sin duda alguna, la implementación de controles más realistas que consideren no solo los aspectos racionales y mecánicos sino también aquellas emociones y sentimientos conectados de alguna manera con el logro eficaz de la integración y la cooperación organizativas.

La efectividad de las unidades organizativas y la calidad de las transacciones organización-ambiente (transacciones fronterizas) parecen estar muy ligadas a la mayor o menor turbulencia del ambiente en materia de: competencia, disponibilidad de recursos y cambios en general. Aquí es donde la flexibilidad o rigidez del control puede facilitar o restringir ese proceso de apareamiento entre las áreas internas de la organización y sus contrapartes en el ambiente.

Parece ser cierto que cuando hay escasez de recursos y/o la competencia es encarnizada, las unidades organizativas capaces de realizar transacciones favorables y de aparejarse adecuadamente con el sector ambiental correspondiente, funcionarán más eficazmente mediante la adopción e implementación de controles internos más severos, con más reglas y con canales de comunicación más expeditos. En pocas palabras, la unidad habrá cerrado filas para responder con eficacia a las exigencias del ambiente.

Por otra parte, cuando una unidad organizativa se enfrenta a un ambiente en rápido cambio y los recursos son variados y abundantes, se impone la implementación de controles flexibles, la desconfianza en la rigidez normativa y el establecimiento de una red de comunicación más compleja y plana que sirva para estimular nuevas ideas.

Las organizaciones formales suelen diseñarse de acuerdo a la lógica de la estructura de autoridad y al modo más racional de dividir el trabajo entre las diferentes unidades organizativas. Así: eficiencia, lógica de la coordinación y consideraciones sobre el tramo de control son a menudo los términos sobre los cuales suelen construirse los organigramas.

Hasta hace poco, y mediante la aplicación del principio escalar, la gerencia solo prestaba atención al subsistema relacionado con las tareas, integrando, en lo posible, cada unas de ellas al flujo de trabajo total.

Por desgracia, para este enfoque formalista, se necesitan personas para ejecutar las tareas; de ahí que ha sido necesario reconocer la existencia vital de otro subsistema no menos importante: el de los sentimientos, el cual está conformado por las suposiciones, valores, expectativas, percepciones, etc., de las personas que realizan las tareas correspondientes.

Las actividades (puestos), las interacciones (relaciones) y los sentimientos (valores), constituyen subsistemas de un sistema social muy amplio siempre en constante evolución el cual necesita, como es obvio, de medidas de control para regular su funcionamiento.

No es tarea fácil para la gerencia hallar los instrumentos de control adecuados para manejar acertadamente el comportamiento de ese sistema siempre dinámico y cambiante. Es por ello, que al no ser suficiente el control formal para regular la conducta organizativa, los propios participantes fabrican una especie de cemento organizacional que viene a llenar los intersticios conductuales dejados por la estructura formalista del sistema (los organigramas, manuales de organización, procedimientos, etc.).

El cemento organizacional no es otra cosa que el control social. En efecto, paralelamente al control institucional surge una suerte de control muy importante, dinámico y confidencial basado en la pauta tácita de acuerdos que se crea entre los participantes interactuantes y las normas de conducta que reflejan sus necesidades y valores propios y los de la organización.

En los mecanismo clásicos de control, la evaluación de una ejecución insatisfactoria lleva invariablemente a imponer mecanismos de control explícitos, formales y manifiestos.

La frecuencia con que los gerentes tienen que recurrir a esos controles constituye, sin lugar a dudas, un índice de calidad administrativa. Cuanto más se necesitan utilizar sanciones explícitas, mayor será la probabilidad de que la gerencia equivoque la naturaleza de los problemas que debe resolver. Los controles se constituyen, pues, en un fin en sí mismos y no en un medio para mejorar la eficacia organizativa. Estamos obviamente en presencia de un círculo vicioso donde las desviaciones negativas inducen a la puesta en práctica de controles de represión más y más sofisticados, informes más frecuentes, programas más rígidos y evaluaciones más intensas.

### **3. El albedrío: variables que lo afectan**

Las teorías formalistas hallan su máxima expresión en los preceptos organizativos de M. Weber, F. W. Taylor, L. Gulick y otros.

Las nociones causales de los teóricos formalistas quedan reveladas en el especial interés que sus representantes ponen en la subdivisión de las tareas, la estricta delimitación de los deberes y la consistencia de la conducta y las posibilidades de predecirla.

Tales nociones implican que las tareas que se ejecutan son susceptibles de una especificación y pre-planificación. Esto los lleva a suponer que las personas realizan sus labores utilizando un mínimo de albedrío y creatividad.

Posteriormente, han surgido enfoques cuyas ideas fundamentales se agrupan alrededor de controversias planteadas por las teorías formales.

El enfoque de las relaciones humanas rechazó las suposiciones de las teorías formalistas en lo que respecta a las disposiciones psicológicas y las orientaciones motivacionales de los trabajadores. En efecto, las relaciones humanas rebaten en forma contundente las ideas clásicas referentes al hombre, la motivación, el trabajo y la organización.

Más recientemente, las investigaciones parecen encaminarse a dilucidar los aspectos disfuncionales de los esquemas formalistas de la organización.

Tales enfoques ponen de relieve las acentuadas limitaciones estructurales del modelo burocrático o formalista partiendo para ello del supuesto de que en muchos casos existen organizaciones opuestas a los modelos mecánicos que permiten un alto margen de flexibilidad y eficacia.

Las estructuras y los procesos flexibles caracterizan, entonces, a aquellas organizaciones en que las regulaciones y las políticas, explícitamente enunciadas, no gobiernan a la mayoría de las tareas, y en las cuales los trabajadores no se encuentran estrictamente gobernados por una estructura de control y autoridad rígidamente especificadas.

Los modelos organizacionales flexibles se sustentan en la idea de que el ambiente laboral es relativamente difícil de predecir llegando a constituirse, por esta causa, en un aliado de los trabajadores debido a que fomenta en ellos el empleo del juicio.

El mayor o menor grado de albedrío es, en todo caso, según este enfoque, un determinante de primer orden que incide sobre la formalidad o informalidad de las estructuras organizativas.

El albedrío entra en juego cuando el carácter de la tarea en sí y de la rutina que indica el modo de realizar un trabajo, no determinan, de forma mecánica, la única y mejor manera de que la persona lo realice.

Cuando no se define con mucha claridad las causas de un determinado problema, y su solución carece de alternativas viables, es de esperarse que la repuesta final tenga como base el juicio propio; y cuando se presentan muchas situaciones de este tipo, probablemente el individuo aprenderá a utilizar su albedrío para solventarlas.

A este nivel es donde el control gerencial o formal debe ceder para dar paso al auto control, pues ya no resulta conveniente desde el punto de vista estratégico, ni económico, si se quiere, tomar decisiones a nombre del subordinado en cuestión.

En términos gerenciales, el albedrío es una variable dependiente, que tiene como variables explicativas, la capacidad de predecir las demandas de la tarea, el control por parte de la gerencia y el grado de profesionalismo de los subordinados. Simbólicamente:

$$A = f(C_g, P, P_r)$$

Donde:

A = Albedrío

Cg = Control gerencial

Pr = Profesionalismo

P = Predictibilidad

La *predictibilidad* indica el grado en que un trabajador afronta eventos fortuitos en la realización de su tarea.

Las situaciones de trabajo inestables, las tareas no uniformes, los elementos cambiantes de la tecnología, etc., enfrentan muy a menudo al trabajador con acontecimientos nuevos en los que tiene oportunidad de utilizar su arbitrio para decidir sobre aspectos fundamentales relacionados con la realización de sus actividades. Por ejemplo: ¿Qué tareas realiza en un período dado? ¿Cómo mediante qué métodos? ¿En qué secuencia?

Es de notar que las nuevas técnicas de rediseño del alcance del puesto (ampliación del puesto) y rediseño del fondo del puesto (enriquecimiento del puesto) tiene como finalidad estimular el uso del albedrío entre los trabajadores.

La ampliación del puesto viene a ser, en realidad, un principio opuesto a la división extrema del trabajo. Esto implica que se debe liberar al individuo de la ejecución de una tarea monótona y repetitiva por considerarse que inhibe su iniciativa y capacidad, minando su moral y productividad.

El enriquecimiento del puesto tiene que ver más con factores endógenos y psicogénicos. Aquí juega un papel importantísimo la asignación de mayores responsabilidades, la mayor participación, el reconocimiento, la estima, etc.

En general, las técnicas mencionadas se apoyan en las siguientes ideas fundamentales:

- Todas las tareas deben aportar la oportunidad de aprender algo (nuevo aprendizaje).
- A la persona debe dársele la oportunidad de programar alguna parte de su propio trabajo (programabilidad de la tarea).

- Los individuos deben, en lo posible, tener control sobre los recursos inherentes a sus tareas (control sobre recursos).
- Se debe dar a las personas la oportunidad de ser responsables de su trabajo (responsabilidad personal).

No sería necio afirmar que la puesta en práctica de estas ideas pueden crear circunstancias favorables relacionadas con la reducción del control gerencial, la ampliación de los tramos de control, la economía de niveles administrativos y el incremento de la motivación y la democracia industrial en general.

*Profesionalismo:* continuando con el análisis de las variables básicas que inciden sobre el albedrío nos encontramos con el profesionalismo el cual se refiere al grado de formación técnica y profesional de los subordinados. Esta formación permite lógicamente el logro de una competencia profesional reconocida. Cuanto más elevada la competencia profesional del individuo mayores serán sus exigencias en términos de utilización del albedrío. Es por ello muy importante para los profesionales que laboran en centros de investigación científica la disponibilidad de altas dosis de albedrío y flexibilidad.

*Control gerencial:* las dos variables ya discutidas, la predictibilidad y el profesionalismo, además de tener un efecto directo sobre el albedrío también influyen indirectamente sobre éste a través de la variable interventora del control gerencial. Así:

$$C = f(P, P_r)$$

$$Ag = f(C_g)$$

En efecto, la gerencia tiene la potestad de determinar el grado exacto, si se quiere, de albedrío que un trabajador puede utilizar sea cual fuere la probabilidad de predecir las demandas de trabajo.

Un control demasiado estricto de las tareas de quienes enfrentan situaciones inesperadas haría disminuir su tasa de eficiencia. Sin embargo, es de esperarse que la gerencia utilice su buen juicio fomentando, en todo caso, el uso del albedrío entre los trabajadores dedicados a tareas de índole imprevisible.



En lo que concierne al profesionalismo, es de esperarse que cuanto más completo el entrenamiento técnico y profesional, tanto mayor debe ser la libertad para utilizar el albedrío y más libre debe estar el ambiente de trabajo del control supervisorio.

#### **4. Estructura flexibles vs. Estructuras rígidas**

Se ha sugerido una y otra vez que el carácter imprevisible de las tareas reclama estructuras organizativas más flexibles con un alto margen de participación y de autocontrol por parte de los trabajadores.

Ahora bien, analicemos en forma general algunas peculiaridades que ofrece una unidad organizativa flexible diseñada de acuerdo a los cánones del albedrío y autocontrol.

##### **4.1. La autoridad**

Las líneas de autoridad en unidades de este tipo deberán ser muy ambiguas y flexibles. Los subordinados no tendrán que informar necesariamente a sus superiores de cada acción que realicen pues la idea clave es que los trabajadores tomen sus propias decisiones y se animen a utilizar su capacidad para resolver problemas de trabajo y para llegar, en sus tareas, a soluciones bastantes únicas. En aquellas unidades donde no se utilice mucho el albedrío, será más conveniente especificar y controlar las tareas de los subordinados. En este caso, la gerencia podrá establecer líneas de autoridad de acuerdo a las exigencias de la situación permitiendo así el manejo de las relaciones superior-subordinado a través de líneas formales de autoridad.

##### **4.2. Las comunicaciones**

Las líneas de comunicación deberán ser muy activas por cuanto la singularidad y complejidad de las actividades imprevisibles requieren el uso del albedrío y crean la necesidad de que superiores y subordinados intercambien ideas e información respecto a la solución

de acontecimientos únicos. En el caso de unidades de predictibilidad elevada y de poco uso del albedrío, los gerentes pueden coordinar y entrenar con relativa facilidad a los trabajadores respecto a actividades rutinarias de toma de decisiones y que en consecuencia, ameritan menos control sobre su ejecución. Así, cuanto mejor entrenado esté el individuo para realizar su tarea, menor necesidad habrá de comunicarse con él respecto a la ejecución de la misma.

### **4.3. La motivación**

En lo que respecta al factor motivacional, es preciso señalar que resulta bastante difícil asignar responsabilidades y recompensas a tareas no pre-visibles y que permiten un uso considerable del albedrío.

Lo anterior se justifica por el hecho de que los métodos y secuencia de la ejecución de las tareas no están claramente especificados; por lo tanto, resulta harto difícil delinear responsabilidades por la realización de las mismas. En este caso, la utilización de recompensas monetarias y materiales sólo producirá en el trabajador un interés superficial, propio y natural, siendo entonces necesario, acudir a las normas de servicio y a las ideología profesionales para provocar una interiorización de valores que lleve al individuo a identificarse plenamente con los objetivos organizacionales y a subordinar, como expresa H. Fayol, sus intereses particulares al interés general de la organización.

El hecho de que los trabajadores interioricen ideologías profesionales y códigos de conducta, elimina parcialmente la necesidad de motivarlos y controlarlos.

Cuando un individuo ejerce su juicio e iniciativa para resolver problemas, está invirtiendo en el producto una buena porción de su yo. Es por ello, que en aquellas unidades organizativas donde se utiliza mucho el albedrío y con mínima susceptibilidad de predicción, los individuos que disponen de un alto grado de autocontrol y responsabilidad parecen interesarse mucho por su trabajo. Al contrario, en aquellas tareas pre-visibles y donde usan poco el albedrío, el trabajador parece invertir muy poco de su yo en el resultado de sus esfuerzos productivos,

perdiendo así de vista su contribución al producto final. En este caso, resultará más apropiado para la gerencia, la aplicación de incentivos monetarios y manipulativos.

#### **4.4. Las relaciones interpersonales**

En el campo de las relaciones interpersonales debemos suponer que en aquellas unidades con mucho albedrío no solo se considera que los trabajadores tienen un elevado sentido de responsabilidad e interés en el trabajo, sino que también gozan de una mayor libertad para expresar sus opiniones y creencias. En esas unidades existirá por lo tanto un elevado grado de afectividad en las relaciones interpersonales, lo cual facilita grandemente, a un ambiente propicio para el trabajo y la creatividad.

De lo anteriormente expuesto podemos deducir que el modelo racional weberiano es recomendable para aquellas unidades organizativas que incluyen tareas productivas no muy relacionadas con el albedrío. De la misma manera, cuando las tareas son de índole imprevisible, la introducción de pautas más flexibles de organización del trabajo permitirán el logro de una mayor eficiencia organizativa.

### **5. La necesidad de controles flexibles**

Vivimos en una época en que la dignidad del individuo ocupa un puesto relevante. En todas partes los seres humanos parecen descubrirse a sí mismos como individuos y, en consecuencia, demandan de las organizaciones a las cuales pertenecen, más y más respeto por sus necesidades e intereses.

Las personas tienden a ser más instruidas y mejor informadas. En consecuencia, los individuos en labores gerenciales dependen mucho más de sus subordinados, quienes a menudo están muy entrenados desde el punto de vista técnico y profesional. Esto significa que un gerente no puede, en forma segura, tomar decisiones por sí solo; por lo tanto, él debe tener habilidad para trabajar en conjunto, estimulando la

discusión abierta, distendiendo la rigidez del control y asegurando que los procesos interpersonales en la toma de decisiones conlleven a buenos resultados.

Los cambios en las expectativas de los individuos tienen, y seguirán teniendo, efectos contundentes sobre la, ya de por sí complicada, dinámica organizacional.

Una causa de descontento personal en las organizaciones modernas deriva del hecho de que los objetivos organizacionales y los individuales a menudo se contraponen, en lugar de coincidir.

El conflicto se presenta cuando la persona que va en pos de una actividad creativa e independiente se encuentra frente a una organización burocrática y formalista que trata de mantenerla en un estado infantil de dependencia pasiva.

De esta manera, el autoritarismo y los controles inflexibles parecen estropear en gran medida el ambiente organizacional, bloqueando ese deseo natural de libertad y auto determinación del individuo. Bajo estas condiciones, el despilfarro de recursos humanos y materiales se hace evidente: exceso de desperdicios, retardos deliberados en la ejecución de las tareas, ausentismo, baja moral y otras incidencias negativas sobre la productividad laboral en general.

Podemos deducir entonces que las organizaciones jerárquicas, con su rigidez característica (unidad de mando, centralización, especialización, etc.), generan conflictos en lo que respecta a las aspiraciones personales, autorrealización, interés de participar, etc., de los miembros que las integran.

La gente tiene necesidades muy complejas y a menudo desea poseer ese sentido de dominio y de competencia en su medio laboral. Cuando la organización frustra, de alguna manera, la satisfacción de tales necesidades, el individuo reacciona frecuentemente con un comportamiento disfuncional. (Argyris en Adizes, 1977) dice:

Cuanto mayores sean la rigidez, la especialización, los medios de supervisión y el liderazgo enérgico a que esté sometido el trabajador, más tenderá a suscitar actividades antagónicas de adaptación.

Tales actividades a las que Argyris hace referencia, no son otra cosa que una repuesta del individuo al conflicto planteado entre las exigencias de la organización y sus necesidades personales. De este modo, el ausentismo, los despidos y las demás incidencias negativas de las que se habló con anterioridad, no son otra cosa que consecuencias disfuncionales que se hacen patentes, menguando así la calidad del desempeño y, lógicamente, la eficacia de la organización.

Resulta paradójico que las consecuencias derivadas del uso del modelo formalista, como expediente de control, estimula el uso continuado de tal modelo.

Autores tales como: Morton, Selznick y Gouldner, sostienen que la utilización de controles estrictos para orientar las actividades de los miembros de la organización, demuestra tener no sólo las consecuencias anticipadas por la gerencia (alto rendimiento, obediencia, etc.), sino también otras consecuencias imprevistas, a menudo de gran negatividad, las cuales refuerzan la tendencia a usar los referidos controles.

## 6. Conclusiones

Pero, ¿existirá en realidad un modelo de organización que elimine totalmente las consecuencias disfuncionales asociadas con el modelo formalista?

La definición exacta de un modelo de este tipo parece algo utópico o difícil de lograr por cuanto no parece existir una relación lineal entre la satisfacción de las necesidades personales y un modelo dado de estructura organizativa.

Existe la creencia bastante común de que cuanto más horizontal o democrática sea una estructura organizativa, más satisfechos estarán los individuos que la integran. Esto no es verdad del todo puesto que al irnos alejando de una estructura muy vertical parece mejorarse, paulatinamente, la satisfacción de las necesidades personales de los trabajadores. Estos alcanzarán hipotéticamente su máxima satisfacción cuando la estructura organizativa se haga completamente horizontal.

Lo singular de este asunto es que la satisfacción, que progresivamente van sintiendo los trabajadores, se convierte, a partir de cierto punto, en limitaciones o en fuente de insatisfacción para los gerentes. Del mismo modo, al apartarnos de la estructura horizontal es de esperarse un mejoramiento en la realización de las necesidades personales de los gerentes pero después comenzará a afectar en forma desfavorable a los trabajadores.

En síntesis, las estructuras organizativas verticales y horizontales puras, originan comportamientos disfuncionales entre sus miembros. En ambos extremos las exigencias de la organización parecen entrar en conflictos con las necesidades personales de sus miembros.

En mi modesta opinión, una estructura vertical tolerante y flexible solucionaría en gran medida el dilema planteado. Puesto que, sin caer en situaciones extremas, orientaría a sus integrantes hacia una mayor participación.

Es obvio que un cierto grado de control formal resulta necesario en muchas situaciones para regular conductas arbitrarias, caprichosas y erráticas de individuos y grupos; pero, la meta en todo caso debe estar orientada al logro de un equilibrio adecuado entre el grado de discreción y de formalización, pues salta a la vista que ni el extremo de un control riguroso ni el de una libertad completa, poseen condiciones óptimas para la consecución de la eficacia organizativa.

## 7. Referencias

- Adizes, Ichak (1977). *Autogestión La Práctica Yugoslava*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Anthony, Robert N. *et al.* (1975). "Motivación and Control in Organizations". *Management Control Systems, Text, Cases and Readings*. Nueva York: Richard D. Irwing, pp. 47-63.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly W. (1976). *Organizations Behavior, Structure and Processes*. Dallas, Texas: Business Publications.
- Lawrence, Paul y Jay W. Lorsh (1976). *Organización y Ambiente*. Barcelona, España: Edit. Labor.

- Odiorne, George S. (1972). *La Dirección por Objetivos*. Barcelona, España: Edit. Labor.
- Pfiffner, John y Frank P. Sherwood (1960). *Administrative Organization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Shein, Edgar H. (1979). "Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Developing". *The Sloan Management Review* (Management Preview, Strategies for the 80s). Mss.: Institute of Technology, pp. 19-37.
- Storm, William B. y Jong S. Jun (1980). *Las organizaciones del mañana, desafíos y estrategias*. México: Trillas.