

CCG
Centro de Control de Gestión
Universidad de Chile



SERIES DOCENTES

TN-CCG-05

Sistemas de Control y Confianza

Autor: Antonio Farías Landabur

www.managementcontrol.cl

Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información
Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

Si usted tuviera que interactuar con otro individuo para conseguir un objetivo que de otra forma sería imposible o muy costoso alcanzar, tendría necesariamente que asumir un cierto nivel de riesgo en la relación. Dicho riesgo existe porque su bienestar se encuentra ligado al logro del objetivo y, a la vez, el logro del objetivo depende del comportamiento que tenga su contraparte. Si, como usualmente es el caso, ha invertido recursos con el fin de lograr el objetivo, existe la posibilidad de que su bienestar empeore como resultado de la interacción; por ejemplo, que no logre el objetivo y que no recupere la inversión realizada.

La vulnerabilidad descrita se hace presente en un amplio espectro de interacciones entre personas, sean éstas naturales o jurídicas; desde la simple compra de un yogurt en un supermercado hasta la participación en la propiedad de una empresa. En cada una de estas interacciones existe una probabilidad distinta de cero de que el bienestar de una de las partes, o de ambas, empeore producto de la relación. Piense el lector en el siguiente ejemplo: con el fin de aumentar sus ingresos, usted ha adquirido a crédito un camión para ofrecer el servicio de transporte de carga a distintas empresas que lo requieran. Debido a que usted ya posee un trabajo remunerado, no dispone del tiempo necesario para manejar el camión y gestionar todas las operaciones propias del rubro. Decide entonces contratar a un chofer que le ha recomendado un amigo muy cercano.

En este escenario, usted se hace cargo de la gestión comercial del negocio y le entrega el camión al chofer para que se haga cargo de una parte de las operaciones. Pues bien, su bienestar ya está en riesgo. Si el chofer no cumple con los compromisos que usted ha pactado con los clientes o decide utilizar el camión para aumentar sus propios ingresos (por ejemplo: transportando carga de otros clientes sin su conocimiento), probablemente usted no conseguirá los ingresos suficientes para amortizar el crédito solicitado. En cierta medida, y respecto de la inversión que ha realizado, su bienestar está en manos del chofer en quién ha delegado parte de la gestión operacional del negocio.

La interacción puede ser más compleja aún, respecto de su bienestar, cuando exista más asimetría de información entre usted y el chofer que ha contratado para que opere el camión, es decir, mientras menos sepa usted de cómo se están llevando a cabo las operaciones del negocio. Imagine el lector lo compleja que era la situación para el dueño del camión cuando no estaba disponible el sistema de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés). Sin posibilidad de monitorear directamente la gestión del chofer, éste podía tomar ventaja de la oportunidad que la información asimétrica le brindaba. Con el advenimiento del GPS, el grado de asimetría de información para este caso disminuyó de manera importante, dejando menos espacios para un posible comportamiento oportunista de parte del chofer.

Detrás de esta caracterización básica de la delegación de la gestión en otro individuo, con el fin de alcanzar un objetivo determinado, subyace un hecho crucial para comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones: la divergencia de objetivos entre sus miembros. Cada integrante de la organización busca satisfacer sus propias necesidades y, por ende, persigue sus propios objetivos (típicamente, dentro de los objetivos a lograr por el individuo se encuentra la satisfacción de necesidades de los integrantes de su grupo familiar). En palabras simples, el chofer del camión está dispuesto a trabajar para que usted logre sus objetivos, en la medida que él pueda lograr al menos una parte de los suyos, como por ejemplo: que pueda alimentar a su familia. Al mismo tiempo, si el chofer posee mayor información que usted respecto de las operaciones del camión, podría utilizar dicha ventaja para mejorar su bienestar (y el de su grupo familiar) en detrimento del suyo.

En resumen, usted se encuentra en una situación de vulnerabilidad importante. Su bienestar depende de las acciones de otro individuo. Esta realidad, muy bien modelada por la Teoría de Agencia, le exigirá tomar algunas decisiones complejas, si desea que la interacción le permita lograr sus objetivos de manera sostenible en el tiempo. Una de las más importantes dice relación con el grado de vulnerabilidad que es conveniente aceptar para que la interacción sea exitosa.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN O CONFIANZA

Como el lector ya puede imaginar, la situación descrita para el caso del camión y el chofer representa bastante bien la situación básica de delegación de la gestión en una organización cualquiera, sea ésta pública o privada, con o sin fines de lucros. Algo similar ocurre día a día en la organización en la que usted trabaja; alguien, usualmente el directivo máximo, le entrega recursos para que usted desarrolle una determinada labor, con la esperanza que ella logre contribuir al logro de los objetivos que dicho directivo representa. Igual que en el caso del camión, el bienestar de cualquier directivo, en cualquier organización, depende de cómo sus colaboradores lleven a cabo su trabajo. Cuánta vulnerabilidad aceptar es el problema.

Antes de continuar es importante reflexionar en profundidad respecto de cuán consciente es el propio ejecutivo respecto del grado de vulnerabilidad al que está expuesto, producto de la delegación que hace en otros de la gestión de la compañía. Aunque llegar a ser directivo puede ser muy atractivo por el poder que otorga a la persona para impulsar sus propios proyectos al frente de la organización, además del estatus y las recompensas económicas que proporciona, conviene preguntarse cuál es el poder real que tiene un directivo cuyo bienestar está en manos del resto de los miembros de la organización que dirige. Confundir autoridad con poder puede ser peligroso en una situación como la descrita. Como bien decía Barnard (1934), manda quien puede, obedece quien quiere. Subyace a esta máxima un hecho esencial: las personas somos seres auto determinados.

En definitiva, un directivo delega la gestión en individuos que persiguen la satisfacción de sus propias necesidades, obedecen si quieren y poseen más información respecto de cómo desarrollan su labor que el propio directivo. Por lo tanto, si un directivo cree que basta con que haga uso de su autoridad (de una orden) para que la gestión se desarrolle en línea con los objetivos de la organización, entonces no se ha dado cuenta en profundidad del nivel de vulnerabilidad al que está expuesto. Confiar a priori que todos actuarán de la manera esperada, no parece una buena idea en este contexto.

¿Qué debe hacer un directivo entonces para disminuir el grado de vulnerabilidad al que se encuentra expuesto? La respuesta es simple: debe diseñar e implementar sistemas de control de gestión. ¿La existencia de sistemas de control de gestión operando en la relación elimina el riesgo de pérdida inherente a la interacción? Por supuesto que no. Nada puede eliminar el riesgo que provoca la vulnerabilidad, pero puede disminuirlo de manera importante. O sea, ¿en alguna medida tengo que confiar en que el otro se comportará de manera adecuada? Efectivamente. Si quiero que la interacción se produzca, necesariamente tengo que aceptar un cierto nivel de vulnerabilidad. Dicho de otra forma, en alguna medida, en algún grado, tengo que confiar en que el otro realizara la acción que se requiere, y de la manera que se requiere, para que mis objetivos sean alcanzados. Pero, ¿no suena contradictorio eso de controlar y confiar al mismo tiempo?

La propia literatura ha sugerido implícita o explícitamente la idea de que la operación de sistemas de control de gestión al interior de una organización dificulta la existencia de confianza o es signo de desconfianza por parte de la Alta Dirección hacia sus miembros. En otras palabras, la confianza y el control no serían buenos amigos; o confías o controlas, parece ser la receta del buen administrador. Esta idea resulta al menos curiosa puesto que la propia literatura nos presenta un sinnúmero de ejemplos de organizaciones que han desarrollado una cultura de confianza entre sus miembros (IBM, Hewlett-Packard, General Electric, entre otras) y que, a la vez, operan sistemas de control de gestión de manera cotidiana. Muchos lectores pueden dar testimonio de lo mismo, puesto que trabajan en organizaciones donde operan sistemas de control de gestión y, al mismo tiempo, existe un nivel razonable de confianza entre la organización y sus miembros.

De nuestra discusión anterior se desprende que no existe tal contradicción entre sistemas de control y confianza. Aunque existan sistemas de control orientados a disminuir la vulnerabilidad del máximo directivo frente a las acciones de los miembros de la organización, al menos un mínimo nivel de confianza debe existir para que las interacciones se produzcan.

Usted mismo, como dueño del camión cuya gestión ha delegado en el chofer recomendado por su amigo, hará ambas cosas: por un lado, confiará hasta cierto punto en que el chofer se comportará de manera adecuada para sus intereses (no se sentará junto a él para monitorear que haga lo correcto en cada viaje que realice) y, por otro lado, utilizará un sistema de control de gestión que le permita hacer más probable que el comportamiento del chofer se alinee con el logro de sus objetivos (el sistema probablemente considere la utilización de GPS, informes de gestión, incentivos para el chofer, entre otros).

De acuerdo a lo anterior, ¿el control y la confianza representan entonces respuestas complementarias frente al riesgo que representa delegar la gestión en otro? ¿A mayor control menor confianza y, viceversa? No necesariamente. Ambos mecanismos, como asimismo la relación entre ellos, gestionados de manera apropiada, pueden brindar excelentes beneficios para cualquier organización. Más aún, tanto la confianza como los sistemas de control de gestión generan beneficios adicionales a los asociados con la toma de riesgos.

En el caso de la confianza, por ejemplo, la literatura sugiere que ésta facilita el éxito de las alianzas estratégicas, mejora el trabajo en equipo, fortalece el compromiso organizacional, hace más fluidas las relaciones interpersonales, ayuda a generar una ventaja competitiva, entre otros beneficios. Los sistemas de control de gestión, por su parte, además de facilitar la implementación de la estrategia, apoyan de manera decisiva el aprendizaje organizacional. En definitiva, ambos mecanismos generan importantes beneficios para las organizaciones y, por lo tanto, comprender la manera en que se pueden potenciar mutuamente resulta una tarea importante para cualquier directivo, en cualquier organización.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y CONFIANZA

La situación ideal entonces para toda organización consiste en poseer sistemas de control robustos y, al mismo tiempo, altos niveles de confianza entre la organización y sus miembros. Romper con el conocimiento supersticioso, arraigado en algunos ejecutivos, de que la mera existencia de sistemas de control dificulta el desarrollo de relaciones de confianza entre la organización y sus colaboradores, o que la existencia de altos niveles de confianza hacen innecesarios y, por ende, inútilmente costosos los esfuerzos destinados a desarrollar sistemas de control fuertes y robustos, es de vital importancia para una buena gestión directiva. Para ello resulta del todo conveniente estudiar la relación entre confianza y sistemas de control de gestión, de manera de administrar los procesos que permitan obtener los máximos beneficios de ambos mecanismos.

El interés por el estudio de la relación entre sistemas de control y confianza es de reciente data. Los resultados de las incipientes investigaciones resultan muchas veces contradictorios y la interpretación de los mismos, confusa y, en ningún caso, definitivas. Mientras algunos autores sugieren que la propia existencia de sistemas de control al interior de las organizaciones es evidencia de la falta de confianza por parte del equipo directivo hacia sus colaboradores o, al menos, dificulta el desarrollo de un apropiado nivel de confianza entre la organización y sus miembros, otros sugieren que el diseño y la utilización apropiada de los sistemas de control puede facilitar la generación de confianza, debido, entre otras cosas, a que propician la cooperación entre las partes, lo que, a su vez, permite conocer al otro y valorar su comportamiento.

En otras palabras, si no hay interacción, no hay información de primera fuente respecto del comportamiento del otro y, por ende, no existe ninguna posibilidad que se desarrolle la confianza entre las partes. La existencia de un alto nivel de confianza en la relación podría, a su vez, potenciar el rol de los sistemas de control como vehículos compartidos de aprendizaje organizacional, mejorando el desempeño de la organización en el largo plazo.

Para poder reflexionar de manera apropiada respecto de la relación entre sistemas de control de gestión y confianza, un paso previo se hace necesario: definir con la mayor precisión posible el significado de cada término. Para ello es conveniente realizar una breve discusión sobre las diferentes aproximaciones que la literatura ha desarrollado para cada caso.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

El primer autor que se aproximó al estudio del control de gestión de una manera formal y rigurosa fue Robert Anthony (1988). De hecho, Anthony fue el primero en delimitar la problemática del control de gestión y las fronteras con otras disciplinas de la administración de empresas, específicamente con la planificación estratégica y el control operacional. El proceso de control, y los sistemas asociados, responden a la lógica de un proceso regulador, donde se define un estándar del desempeño, se mide el desempeño, se compara el desempeño real con el estándar, se retroalimenta las variaciones al sistema de control y, finalmente, se modifica el desempeño del sistema.

Dentro de esta mirada cibernética del control, el autor desarrolla la siguiente definición de control de gestión: “es el proceso a través del cual los gerentes se aseguran que los recursos son obtenidos y utilizados efectiva y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”. Esta primera definición de control de gestión da por sentado que los objetivos de una organización están dados y son los correctos, un supuesto difícil de sostener en condiciones de alta incertidumbre, por ejemplo. La idea de que, en la práctica, las organizaciones se mueven entre la implementación de una estrategia deliberada, diseñada generalmente por el equipo directivo, y una estrategia emergente que nace del contacto diario de los ejecutivos de nivel medio con la realidad del negocio, es ampliamente aceptada y documentada por la literatura. Los sistemas de control de gestión deben reconocer esta situación e incorporarla en su propio diseño, de manera de ayudar a la organización a adaptarse de manera exitosa a su entorno.

Por lo tanto, más que objetivos claramente definidos (metas fijas para un periodo de planificación específico), la organización debiera concentrarse en el logro de resultados deseables, los que pueden ser redefinidos a medida que las condiciones del entorno cambian y que, muchas veces, sólo pueden ser identificados con claridad cuando la organización ya los ha alcanzado. Dicho de otra forma, a veces una organización sólo está en condiciones de saber con precisión cuáles son los objetivos que debería haberse propuesto alcanzar, cuando el estado de la naturaleza se ha concretado en una realidad de negocios específica: la aparición de los presupuestos flexibles en la gestión de organizaciones es una consecuencia de la dificultad que entraña el gestionar una organización, en un entorno de alta incertidumbre, en torno a la definición de metas fijas.

La definición de Anthony también incorpora la idea de que el control de gestión persigue como objetivo *asegurar* el logro de los objetivos organizacionales. Nuevamente, asegurar el logro de objetivos en un entorno de alta incertidumbre no parece algo posible o deseable de alcanzar, porque: i) difícilmente los propios directivos comprenden con claridad las relaciones causales entre los procesos de negocios y los resultados obtenidos por la organización, ii) los costos de implementar sistemas de control que faciliten el logro de los objetivos son mucho mayores que los beneficios de hacerlo, iii) quien implementa la estrategia que permitirá alcanzar los objetivos es un ser humano, es decir, alguien que persigue la satisfacción de sus propias necesidades y posee autodeterminación para tomar un camino distinto.

En resumen, para las organizaciones modernas que desarrollan sus actividades en entornos inciertos, ni es factible la definición precisa de objetivos permanentes (en muchos casos, ni siquiera es conveniente intentar hacerlo), ni ellas poseen la capacidad para asegurar los desempeños que supuestamente permitirían alcanzar los objetivos definidos. Note el lector que la existencia de entornos inciertos aplica en la actualidad tanto para el sector privado como para el sector público; la existencia de una ciudadanía cada vez más informada y empoderada, pone en entredicho, en mayor o menor grado, la misma existencia de las instituciones públicas más tradicionales.

En este contexto, el control de gestión debiera constituirse en un proceso orientado a influir en el comportamiento de los miembros de la organización con el fin de hacer más probable el logro de los resultados deseados. La mayoría de las definiciones modernas del control de gestión apuntan en esa dirección. Revisemos algunas de ellas.

Flamholtz, Das y Tsui (1985)

El control de gestión modela y orienta los esfuerzos realizados por la organización con el fin de aumentar la probabilidad de que sus miembros desarrollen un comportamiento que conduzca al logro de los objetivos organizacionales. De esta manera, la organización busca *influir* en el comportamiento de sus miembros, para que éstos tomen decisiones y ejecuten acciones que sean consistentes con los objetivos de la entidad.

Baiman (1982) y Eisenhardt (1989)

Dentro de la teoría de agencia, los autores conceptualizan el control de gestión como un proceso destinado a reducir la divergencia de objetivos entre agente y principal en situaciones donde existe información asimétrica entre las partes. El principal (quien delega la gestión) puede influir en la conducta del agente (quien realiza la gestión) adquiriendo información acerca de su comportamiento y elaborando un contrato que relacione los resultados de su desempeño con las recompensas comprometidas.

Anthony y Govindarajan (1998)

El control de gestión es el proceso a través del cual los gerentes influyen en los restantes miembros de la organización con el fin de implementar las estrategias que ella ha definido. Anthony redefine su concepción del control de gestión, transitando desde un proceso de aseguramiento a un proceso de influencia en el comportamiento y, al mismo tiempo, poniendo énfasis en la implementación de la estrategia más que en el cumplimiento de objetivos.

Robert Simons (1995)

Desde la perspectiva de Simons, los sistemas de control de gestión constituyen un conjunto de rutinas y procedimientos (es decir, un conjunto de sistemas de información) que la organización utiliza para mantener o alterar los patrones de comportamiento de sus miembros. La organización utiliza los sistemas de control para comunicar sus planes y objetivos, para monitorear su cumplimiento y para mantenerse informada e informar a sus miembros de los cambios que emergen en el entorno.

Si bien todas las definiciones modernas de control de gestión apuntan a que su objetivo principal es influir en el comportamiento de los miembros de la organización, es importante discernir con qué objetivo se desea influir en dicho comportamiento. Por ejemplo, cuando Anthony y Govindarajan enfatizan que la influencia en la conducta de los miembros de la organización tiene como objetivo una implementación exitosa de las estrategias definidas, ¿es ese un objetivo deseable? ¿Qué pasaría si la estrategia en sí no es la apropiada? ¿Realmente quiero, en ese caso, empujar a un directivo a implementar exitosamente una estrategia equivocada?

Como ya se ha discutido en este mismo documento, en un contexto de alta incertidumbre, una gestión flexible, que permita a la organización adaptarse lo más rápido posible a los cambios del entorno, parece ser el enfoque apropiado. Un énfasis excesivo en la implementación de una estrategia deliberada, en circunstancias que ésta convive de manera permanente con distintas estrategias emergentes, cuyo objetivo es adaptarse continuamente a los cambios en la competencia, como asimismo en los gustos y necesidades de los clientes, puede rigidizar la gestión hasta tal punto que ponga en peligro la posición de la organización en el largo plazo. ¿Eso significa que no debo incentivar la implementación de una estrategia consciente y planificada por la organización? La respuesta es no. Significa que debo influir en la conducta de manera tal que la gestión directiva equilibre las demandas externas (entorno) con las propuestas internas (estrategias).

Definir apropiadamente el comportamiento que los sistemas de control de gestión debieran promover para alcanzar los objetivos organizacionales, es de vital importancia, además, para generar la congruencia entre los esfuerzos orientados al alineamiento de los desempeños y los destinados a la generación de confianza entre la alta dirección y los restantes colaboradores de la organización. Suponga el lector que el equipo directivo de una compañía multinacional ha definido una estrategia que no está consiguiendo los resultados económicos esperados en algunos de los mercados en los que la empresa compete. Suponga, al mismo tiempo, que el gerente de una de las unidades de negocio que no está teniendo buenos resultados, toma la decisión de adoptar una estrategia distinta que, según su experiencia, se ajusta mejor a las necesidades de los consumidores locales. Usted como el ejecutivo máximo de esta multinacional, ¿desconfiaría del gerente de la unidad de negocio? No parece razonable.

Piense en el ejemplo del camión cuya gestión ha encargado al chofer recomendado por su amigo. Suponga que usted se ha comprometido con un cliente de Copiapó a dejarle la carga en su bodega dentro de dos días. Al día siguiente se desata una lluvia en la región lo suficientemente copiosa como para dejar en mal estado los caminos de la zona, poniendo en peligro la integridad de su camión al transitar por la ruta planificada. ¿Desconfiaría del chofer si este decide no continuar su camino hacia Copiapó para evitar poner en peligro su activo más importante, aun cuando esto signifique no cumplir con el cliente? Seguramente no.

En definitiva, en un contexto de incertidumbre, el principal desafío que tiene cualquier directivo que delega la gestión, es que sus colaboradores, al momento de tomar decisiones, actúen en el interés de la organización, interés que, se supone, está en línea con el del propio directivo. Usted desea que el chofer del camión no siga su camino a Copiapó, aunque la decisión que usted había tomado es que se entregara la carga en el tiempo acordado con el cliente. Lo que ocurre es que usted había tomado la decisión en condiciones de incertidumbre, es decir con información incompleta, Si usted estuviera manejando el camión, probablemente habría tomado la misma decisión.

Considerando la discusión previa, se define control de gestión como el proceso iniciado por la Alta Dirección con el objeto de influir en el comportamiento de sus colaboradores, para que éstos actúen en el mejor interés de la organización. Esta definición no restringe la influencia en el comportamiento de los ejecutivos a la implementación de una estrategia, sino que reconoce la flexibilidad que éstos requieren para adaptarse a los cambios en el entorno y, de esta manera, hacer más probable el logro de los objetivos de la organización. De este modo, la definición amplía el ámbito de la delegación más allá de la simple ejecución de planes y estrategias, incorporando la toma de decisiones adaptativas, cuando así lo requiera el interés superior de la organización. La relación entre los sistemas de control y la confianza será analizada entonces, teniendo en consideración la presente definición de control de gestión.

CONFIANZA

Esta sección tiene como objetivo discernir qué significa en la práctica tener confianza en el chofer que usted ha contratado para gestionar la operación de su camión. Existen distintas concepciones en la literatura respecto de lo que significa el término confianza; desde considerarla como una creencia, hasta concebirla como una actitud, pasando por la idea de que la confianza es una certeza o una expectativa.

Más allá de cada una de estas miradas, hay un hecho concreto que se manifiesta en el acto de confiar: en cualquier ámbito del quehacer humano, si confías, significa que estás dispuesto a ser vulnerable. Del mismo modo, si no confías, significa que estás reticente a hacerte vulnerable a las acciones de otro. En la práctica, a pesar de que no existe la confianza suficiente, a veces las personas deciden igualmente entrar en la interacción y tomar el riesgo. La razón: existen sistemas de control operando en la relación. Lo que fundamenta la acción de tomar el riesgo no es la confianza, es el grado control que opera en la relación. Del mismo modo, aun existiendo un cierto nivel de confianza, la interacción podría no realizarse debido a que éste no es suficiente para aceptar el riesgo y el control existente tampoco.

Por lo tanto, confiar en alguien no se traducirá necesariamente en la aceptación del riesgo que genera la interacción entre las partes. Usted podría tener un cierto nivel de confianza en el chofer que ha contratado, pero si no pudiera diseñar un sistema de control apropiado, probablemente no delegaría la operación del camión en él. En otras palabras, una actitud no es lo mismo que una conducta. Un buen ejemplo de ello es cuando usted va a una tienda a comprar un televisor de una marca determinada. Usted se ha convencido de que la marca en cuestión es la que brinda los mejores atributos en relación al presupuesto que tiene disponible para la compra. Se acerca al vendedor y le pregunta por el televisor que prefiere. El vendedor lo atiende y le convence que lo mejor para usted es que adquiera un televisor similar, pero de otra marca; usted sale feliz de la tienda con su nuevo televisor. ¿Qué ha ocurrido en el intertanto? Que la actitud (disposición) favorable que usted tenía respecto al televisor de la marca que le gustaba, no fue suficiente para que se tradujera en la conducta de compra.

Del mismo modo, la mera existencia de confianza en otro no necesariamente se traducirá en la decisión de tomar el riesgo inherente a la interacción y, por lo tanto, tener una buena disposición a ser vulnerable no significa necesariamente que tomaré la decisión de serlo. La definición de confianza que mejor representa esta mirada de la confianza es la realizada por Mayer, Davies y Schoorman (1995). De acuerdo con los autores, confianza puede ser concebida como “la disposición de una entidad (A) a ser vulnerable a las acciones de otra entidad (B), basándose en la expectativa de que B llevará a cabo una acción específica, importante para A, independientemente de la capacidad que tenga A para controlar o monitorear a B”.

Esta definición realiza dos aportes relevantes: por un lado, impide que se confunda la confianza con la decisión de aceptar un riesgo determinado y, por otro lado, separa el efecto del control en la aceptación fáctica del riesgo inherente a la interacción, del efecto que en dicha aceptación puede tener la confianza.

Sin embargo, la definición adolece de un problema para nuestros propósitos: la disposición a ser vulnerable se fundamenta en la expectativa de que la otra parte llevará a cabo una acción específica. Reducir la confianza al cumplimiento de una acción específica, entra en conflicto con la necesidad de promover en las organizaciones la toma de decisiones adaptativas frente a cambios en el entorno. Dicho de otra forma, si la acción específica no es la apropiada en el nuevo contexto, lo que el directivo máximo de cualquier organización desearía es que no se ejecute. Más aún, si el gerente de una unidad de negocio tomara la decisión de ejecutar una acción que sabe no es la apropiada respecto del bienestar de la organización, sería difícil juzgar su decisión como un acto que contribuirá a aumentar la confianza del directivo máximo de la organización en su desempeño.

De acuerdo con la discusión precedente, se define confianza como la disposición de un individuo o entidad a ser vulnerable a las acciones de otro individuo o entidad, basada en la expectativa de que dicho individuo o entidad actuará en nuestro interés, independiente de la capacidad que tenga una parte de controlar el comportamiento de la otra parte. Esta definición amplía el espacio donde la confianza se puede desarrollar, puesto que no queda restringida a acciones específicas del otro, sino que incorpora la posibilidad de que la contraparte sepa mejor que yo cuál es la decisión que más conviene a mis intereses, y actúe en consecuencia.

Las definiciones de control de gestión y confianza desarrolladas en el documento consideran un amplio campo de acción, donde la relación entre ambas variables puede desarrollarse de manera positiva. De esta manera, se ajustan a la realidad actual de organizaciones que desarrollan sus actividades en un contexto de alta incertidumbre. Tanto el control como la confianza apuntan a comportamientos adaptativos que, por lo mismo, son difíciles de definir con información incompleta. Si el entorno fuera estable, suponer que los comportamientos pasados servirán para alcanzar los objetivos en el futuro sería una buena aproximación; en la realidad actual, no parece una buena idea.

El próximo paso en nuestro camino hacia la comprensión de la relación entre confianza y sistemas de control de gestión consiste en comprender como se construye la confianza. La importancia de este paso radica en que si entiendo qué es lo que determina un nivel de confianza dado, estaré en condiciones de comprender de qué manera los sistemas de control de gestión pueden facilitar la generación de confianza y, al mismo tiempo, de qué manera pueden dificultarla.

De acuerdo con nuestra definición, la confianza se genera alrededor de una expectativa respecto del comportamiento futuro del individuo o entidad en el que hemos delegado una acción. En el ámbito de las organizaciones, a nivel gerencial, dicha acción es la consecuencia de una decisión. Lo importante, entonces, es comprender cómo se forman esas expectativas en la mente de quién delega la acción. Existen diversas miradas al respecto.

Una primera aproximación, bastante común, es que la propia interacción deriva un número importante de beneficios a la contraparte. Piense el lector en el chofer del camión. Si toma decisiones que perjudiquen el bienestar del dueño del camión, el chofer está poniendo en riesgo su propio empleo, lo que implica que pone en riesgo los ingresos que percibe por su trabajo y la tranquilidad que le brinda el tener empleo, entre otros beneficios. La conclusión simple es que el chofer se comportará bien porque está en su propio interés hacerlo. Aun así, si el chofer considera que los beneficios de arriesgarse son mayores que los costos, el dueño del camión estará en problemas. Ocurra de una forma o de otra, la expectativa misma está fundamentada en los beneficios potenciales que tiene la interacción para el chofer del camión, es decir, en los incentivos que operan en la relación. Los incentivos son parte del sistema de control de gestión y, por lo tanto, no son un fundamento para la existencia de confianza.

La propensión a confiar

Algunas personas tienen una mayor propensión a confiar que otras. En este caso, la expectativa se fundamenta en rasgos inherentes a la personalidad del sujeto que confía. Esta propensión existe en la medida que el individuo muestra una cierta disposición a depender de otros, a través de una amplia gama de individuos y situaciones. En lenguaje coloquial, algunas personas son más confiadas que otras, y esta característica es estable a lo largo de las distintas interacciones que enfrenta en su vida cotidiana. La propensión a confiar de un individuo depende, en una medida importante, de la experiencia previa que ha tenido cada vez que se ha hecho vulnerable a las acciones de otro. Si una persona ha confiado y ha sido traicionado repetidas veces, existe una mayor probabilidad de que su propensión a confiar sea menor que en el caso de un individuo que ha confiado repetidas veces y no ha sido traicionado nunca. En este sentido, el entorno familiar, el grupo de pares y el capital social de la comunidad en la que vive desempeñan un rol importante en la formación de la propensión a confiar de un individuo.

Competencia

En este caso, la expectativa se fundamenta en el conjunto de capacidades o habilidades que posee el individuo o entidad en el (la) que se ha delegado la acción, respecto de un ámbito de gestión importante para el directivo que delega. La existencia de estas capacidades permite al directivo confiar en que el agente realizará la labor encomendada de manera competente (apropiada), entre otras cosas, porque sabe lo que hace. El individuo puede no poseer la debida competencia en otras áreas, por lo que usted no confiará en él necesariamente si la interacción entre ambos se traslada a otro ámbito de la gestión. Dicho de otra forma, usted confía en que el chofer hará bien su trabajo de manejar el camión, pero eso no significa que confiará en él si le delega la tarea de calcular los impuestos que usted debe pagar por las utilidades que ha generado su negocio.

Integridad

También afecta el nivel de confianza existente entre dos individuos o entidades, la expectativa que se tenga respecto del actuar íntegro del otro. La integridad, en este ámbito, dice relación con la percepción de que el otro adhiere a un conjunto de valores o principios considerados apropiados por quien delega la acción. Dicha percepción se ve favorecida en la medida que el otro exhiba una conducta consistente con los valores a los cuales dice adherir. En otras palabras, si el comportamiento del chofer del camión se aleja repetidamente de los valores a los que usted adhiere, difícilmente el chofer será un individuo digno de confianza ante sus ojos. Aunque los valores relevantes dependen de quién se forma la expectativa, típicamente en las organizaciones se constituyen alrededor del respeto, la honestidad, la responsabilidad, la transparencia y la excelencia.

Benevolencia

La expectativa, en este caso, está basada en la percepción que se tiene respecto de la preocupación del otro por mi bienestar cuando éste lleva a cabo una acción. En palabras simples, cuando un gerente toma una decisión, dentro de su ámbito de acción, ¿toma en consideración el cómo esta decisión afectará el bienestar de sus colaboradores? De manera similar, cuando un colaborador ejecuta una acción, ¿toma en consideración el impacto de los resultados de la acción en el bienestar del gerente? En el caso del chofer que usted ha contratado; si él decide no entregar la carga comprometida al cliente de Copiapó, con el fin de proteger su principal activo: el camión, probablemente usted confiará más en él.

En resumen, la confianza se fundamenta en la propensión a confiar de quien delega, y en sus expectativas respecto de la competencia, integridad y benevolencia del individuo o entidad en el (la) que ha delegado la acción. La propensión a confiar, sin embargo, no es interesante desde la perspectiva del proceso de generación de confianza, puesto que se corresponde con la dotación inicial con que cada individuo enfrenta una interacción.

Por lo tanto, para comprender la manera en que los sistemas de control de gestión pueden afectar el desarrollo de la confianza al interior de una organización, es imprescindible comprender cuál es el impacto que ellos pueden provocar en la percepción de los miembros de la organización respecto de la competencia, integridad y benevolencia de los directivos que los diseñan y los gestionan. Más aún, la utilización de un sistema específico de control puede perfectamente tener efectos diferentes en la percepción de cada una de estas dimensiones, es decir, el efecto puede ser positivo para la integridad, pero negativo para la competencia y la benevolencia, por ejemplo. Esto debido a que, como todo sistema complejo, un sistema de control de gestión típicamente comprende un conjunto de partes, mecanismos que conectan esas partes, flujos de información, entre otros. El diseño y o la utilización errada de cualquiera de estos elementos puede afectar negativamente el desarrollo de la confianza.

Un sistema de control de gestión típicamente comprende la definición del desempeño esperado, la medición del desempeño, la evaluación del desempeño, los esquemas de incentivos y la cultura organizacional. Como el lector puede advertir, la complejidad inherente a la gestión de cada uno de estos elementos, hace complejo discernir cómo gestionarlos en cada contexto específico para facilitar el desarrollo de la confianza al interior de cualquier organización. A modo de ejemplo, aun cuando el chofer del camión crea que el sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas que usted ha diseñado para él sea el correcto (competencia), si él piensa que usted lo gestiona con poca transparencia (integridad), entonces el sistema podría finalmente generar más bien desconfianza que confianza.

Debido a que existen múltiples aristas a considerar en la relación entre sistemas de control de gestión y confianza, para efectos de simplificar la discusión nos centraremos en aquellos elementos que la práctica profesional (y la disciplina científica) han revelado como los más importantes a considerar para promover la generación de confianza al interior de las organizaciones.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y COMPETENCIA

Volvamos al ejemplo en el que usted delegaba la gestión operacional del transporte de la carga al chofer que su amigo le había recomendado. Suponga usted que diseña un sistema de control de gestión que incorpora tres elementos esenciales: una meta asociada a un indicador, por ejemplo, una cierta cantidad de carga transportada al mes (toneladas/mes); un sistema de información simple que le permite medir la cantidad de carga que efectivamente transportó el chofer durante el mes (por ejemplo, una planilla Excel que contabilice las guías de despacho recibidas conformes por el cliente); y una cierta cantidad de dinero a pagar al chofer (en exceso de su salario) si la meta es alcanzada.

Suponga, además, que durante seis meses el chofer no alcanza la meta definida por usted y, por lo tanto, no recibe ninguna recompensa adicional. Si el chofer ha realizado cada mes su mejor esfuerzo por alcanzar la meta definida, pero diversos eventos, no controlables por él (un lluvia en Copiapó, por ejemplo), le han impedido lograrla, ¿qué cree usted que el chofer pensará respecto de su capacidad para diseñar un sistema de control de gestión apropiado? Que no es mucha, claramente. Y probablemente tenga razón. Si usted no incorporó en el diseño un sistema de evaluación del desempeño, que considerara el posible efecto de variables no controlables en el resultado de la gestión del chofer, su capacidad para diseñar sistemas de control es limitada.

No olvide el lector un hecho esencial: los individuos trabajan en las organizaciones con el fin de satisfacer sus necesidades. Para satisfacer dichas necesidades, las personas requerimos cumplir razonablemente con los objetivos que nos hemos planteado. En nuestro ejemplo, el chofer del camión, debido al sistema de control que usted ha diseñado, sistemáticamente no cumple con el objetivo de obtener la recompensa prometida y, por lo tanto, sistemáticamente no satisface la necesidad asociada al cumplimiento de dicho objetivo. Así, es difícil confiar en usted.

La importancia de que los individuos logren sus objetivos como consecuencia del desempeño de sus labores, es ampliamente reconocida en el ámbito de la gestión de organizaciones. Al mismo tiempo, los sistemas de control de gestión pueden influir decisivamente en el logro de dichos objetivos, puesto que, en la mayoría de los casos, el éxito de las personas dentro de la organización (recompensas extrínsecas e intrínsecas) se determina sobre la base de la información que estos sistemas proveen tanto a la organización como al propio individuo. La planificación y la elaboración de presupuestos, por ejemplo, proporcionan a los miembros de la organización la información necesaria para guiar su acción hacia el logro de los resultados deseados por la organización. Asimismo, el sistema de medición del desempeño entrega información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos definidos. Cualquiera de estos elementos mal definidos y o mal gestionados, afecta negativamente la confianza de los miembros de la organización en sus directivos.

La capacidad de los sistemas de control de gestión para facilitar el logro de los objetivos deseados por los individuos objeto del control dependerá, en consecuencia, de su adecuado diseño e implementación. Puesto que ambas tareas son responsabilidad de la alta dirección, la capacidad que ésta tenga para realizar un diseño e implementación adecuados desempeña un papel importante en el logro de los objetivos demandados por los miembros de la organización.

Desde la perspectiva del individuo controlado, el adecuado diseño e implementación de un sistema de control de gestión es aquel que facilita el logro de sus propios objetivos, más allá de si el diseño e implementación es el apropiado, técnica y profesionalmente hablando. Dicho de otra forma, frente al desafío de diseñar e implementar un sistema de control de gestión que facilite la generación de confianza, la Alta Dirección debe considerar como objetivo central la congruencia de objetivos entre la organización y sus miembros. Esto quiere decir que la organización logra sus objetivos y, al mismo tiempo, sus colaboradores logran los suyos.

No es de extrañar, entonces, que la gestión moderna de organizaciones considere la participación de los responsables de las distintas áreas en la definición de sus propios objetivos. A pesar de que esta práctica puede llevar a la Alta Dirección a aceptar un cierto grado de holgura presupuestaria en las distintas unidades, los beneficios asociados a la motivación y la generación de confianza son evidentes y, se entiende, superan los costos asociados a la utilización de una mayor cantidad de recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Además de promover la participación en la definición de sus propios objetivos, la Alta Dirección puede utilizar la información que proveen los sistemas de control de gestión para apoyar la resolución de problemas operativos en cada unidad y, en definitiva, para generar y compartir el aprendizaje organizacional. Todo esto contribuye al logro de los objetivos de los miembros de la organización y, por lo tanto, genera confianza.

El contexto en el que la organización desarrolla sus actividades es una variable crítica al momento de diseñar e implementar un sistema de control de gestión. Si una compañía compite en un entorno altamente incierto, un sistema de control rígido (el cumplimiento estricto de metas presupuestarias, por ejemplo) ciertamente no será apropiado para apoyar la toma de decisiones adaptativas de los ejecutivos, dificultándoles lograr tanto los objetivos de la organización como sus propios objetivos. La utilización de presupuestos flexibles y objetivos que pueden ser redefinidos durante el periodo, contribuirá mucho más a la generación de confianza que los típicos sistemas de control de gestión, utilizados de manera exitosa en entornos más estables

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN E INTEGRIDAD

Los sistemas de control de gestión operan sobre la base de un conjunto de procedimientos que debieran ser conocidos por todos los miembros de la organización. La percepción de justicia o imparcialidad por parte del individuo controlado respecto de los procedimientos incorporados en el sistema de control de gestión, como asimismo respecto de su aplicación, pueden afectar positiva o negativamente su percepción respecto de la integridad con la que actúa la Alta Dirección y, por lo tanto, afectar positiva o negativamente su nivel de confianza en ellos.

Para que los procedimientos y su aplicación sean percibidos como justos o imparciales por parte del individuo controlado, tres elementos deben estar presentes en la relación: transparencia, retroalimentación y reglas del juego claras. En el caso de la transparencia, la idea es que los elementos del sistema de control de gestión puedan ser discutidos y analizados con las personas involucradas, de manera de perfeccionar su diseño e implementación y , de esa manera, adecuar el sistema al contexto en el que la organización desarrolla sus actividades; la participación en la definición de los propios objetivos, el análisis del impacto de las variables no controlables en los resultados del desempeño, la discusión abierta de las recompensas que los miembros de la organización valoran, son buenos ejemplos de transparencia.

La retroalimentación dice relación con la necesidad que tienen los individuos controlados de recibir la información que explica las decisiones que la Alta Dirección ha tomado, por ejemplo, respecto de su evaluación de desempeño. Del mismo modo, el proceso de evaluación debiera considerar la posibilidad de que el individuo evaluado explique, desde su perspectiva, por qué su unidad obtuvo los resultados que obtuvo. Es importante recordar aquí que el control de gestión se ejerce en condiciones de asimetría de información, es decir, que el individuo controlado sabe más respecto del desempeño de su área que el resto del equipo directivo y, por lo tanto, puede aportar información que explique de mejor forma los resultados obtenidos.

Un sistema de control de gestión con reglas del juego claras, y comunicadas apropiadamente, afecta positivamente la percepción de justicia e imparcialidad en los individuos controlados. Además, que las reglas del juego sean las mismas para todos es un elemento que aporta en la misma dirección, tal como lo sugiere la evidencia empírica proporcionada por la teoría de la equidad. La no existencia de claridad respecto del desempeño que la Alta Dirección espera del responsable de cada unidad, el cambio de las reglas del juego durante el periodo de control, las reglas aplicadas de manera distinta a distintos individuos, claramente no ayudan a generar la percepción de integridad requerida para que la confianza surja, se desarrolle y se consolide.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y BENEVOLENCIA

La percepción de que la Alta Dirección considera en sus decisiones el impacto que éstas pueden provocar en el bienestar de sus colaboradores, refleja su nivel de benevolencia. En este sentido, la manera en que los sistemas de control de gestión son administrados por la organización puede impactar positiva o negativamente en la confianza. Una utilización meramente coercitiva del control probablemente generará desconfianza en el individuo controlado, aunque ésta disminuirá de manera importante si el sistema de control de gestión le facilita el logro de sus propios objetivos, afectando positivamente, al mismo tiempo, su percepción respecto de la competencia de la Alta Dirección para diseñar e implementar el sistema. En palabras simples, el sistema de control funciona con la teoría de la zanahoria y el garrote (una estrategia coercitiva), estrategia que será efectiva en la medida que el responsable de la unidad logre sus propios objetivos.

En el caso del chofer del camión, la instalación de un sistema de monitoreo en tiempo real de la posición del camión en la ruta, unido a un informe semanal de gestión y a un sistema de recompensas y castigos, puede generar la sensación en el chofer que usted a priori desconfía de su buen comportamiento, pero si a fin de mes el chofer obtiene el bono prometido, el impacto de este sistema intrusivo en la confianza disminuye.

En un contexto de divergencia de objetivos (y la gestión de organizaciones se desarrolla en ese contexto) la tentación de alinear de manera coercitiva el desempeño a través solamente de un sistema de recompensas y castigos, asociados al cumplimiento de una conducta prescrita o a los resultados del desempeño, es grande. Su efecto en la generación de confianza puede no ser todo lo bueno que uno esperaría. La razón es que este tipo de control se fundamenta en la creencia de que los individuos controlados persiguen su propio bienestar, incluso a expensas del bienestar de los restantes miembros de la organización.

En otras palabras, cuando un individuo debe realizar acciones que no están alineados con sus propios intereses, no entrega su máxima dedicación ni energía a la tarea. El individuo experimenta aversión al esfuerzo, nos diría la teoría económica. Si uno observa que el individuo se esfuerza es simplemente porque se encuentran operando las recompensas y los castigos que promueven dicho nivel de esfuerzo. Esta mirada reduccionista de la Alta Dirección respecto de las motivaciones del ser humano al actuar provoca la desconfianza de los miembros de la organización hacia sus directivos, puesto que afecta negativamente la percepción de benevolencia hacia ellos. El razonamiento es simple: si a cada integrante de la organización sólo le importa su propio bienestar, a los directivos no les importa el de sus colaboradores y, por lo tanto, no es posible experimentar su benevolencia.

Una mirada más completa de las motivaciones de las personas al actuar dentro de la organización es proporcionada por Robert Simons (1995). De acuerdo con el autor, los individuos que forman parte de una organización tienen diversas aspiraciones: desean hacer lo correcto, se motivan para crear nuevas formas de llevar a cabo las labores que le son confiadas, desean alcanzar sus objetivos personales (recompensas extrínsecas e intrínsecas) y quieren contribuir al logro los objetivos de la organización. Por lo tanto, los sistemas de control deben ser utilizados de tal manera que los miembros de la organización puedan satisfacer estas legítimas aspiraciones.

Cuando los sistemas de control de gestión se utilizan para comunicar información relevante o para promover el aprendizaje de los individuos controlados, el acento no está puesto en la divergencia de objetivos sino más bien en el deseo de alterar las percepciones de los individuos respecto a la manera de alcanzar los resultados deseados por ellos y por la organización. En este caso, los sistemas de control de gestión proveen a los miembros de la organización de la estructura de información necesaria para adaptarse a su entorno, es decir, para enfrentar exitosamente la incertidumbre que les rodea. De esta manera, se hace más probable el logro tanto de los objetivos personales como de los objetivos de la organización.

En definitiva, cuando los sistemas de control son utilizados preferentemente con el fin de reducir la divergencia de objetivos, generalmente a través del uso de recompensas extrínsecas asociadas a un comportamiento prescrito o a unos resultados determinados, los individuos controlados perciben que la organización los ve como personas que sólo buscan su propio interés. Además, la organización es percibida como una entidad que sólo se preocupa por su propio bienestar y que, a la vez, se desentiende del conjunto de legítimas aspiraciones de sus miembros. Por el contrario, cuando los sistemas de control de gestión facilitan la creatividad, la contribución al logro de objetivos compartidos, el logro personal e inducen a los individuos controlados a hacer lo correcto, los directivos son percibidos como personas que se preocupan por el bienestar de los restantes miembros de la organización y, por lo tanto, demuestran un alto grado de benevolencia hacia sus colaboradores.

En resumen, los sistemas de control de gestión pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo de la confianza, sea por que afectan positiva o negativamente la percepción de competencia, la percepción de integridad y o la percepción de benevolencia que los individuos controlados tienen respecto de sus directivos. No existe claridad respecto de cuál percepción tiene un impacto mayor en el nivel de confianza, pero es bastante claro que si los sistemas de control logran impactar positivamente en todas estas percepciones, el desarrollo de la confianza se facilitará.

LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA CONFIANZA

Si usted está pensando dejar en manos del chofer del camión, que recién ha contratado, el destino de su negocio, no se lo recomiendo. Quizás en un futuro no tan lejano pueda hacerlo. La confianza no se desarrolla de un momento a otro; requiere del conocimiento mutuo que da la repetición exitosa de las interacciones fundamentales de la relación. Por lo demás, como ya hemos visto, la existencia de sistemas de control de gestión puede no solamente no provocar desconfianza, sino que puede ayudar a desarrollar y consolidar una relación de confianza entre usted y el chofer de su camión. Pero, al mismo tiempo, si ellos son utilizados de manera equivocada, pueden dificultar enormemente el surgimiento de la confianza entre las partes.

El desafío consiste, entonces, en diseñar apropiadamente la correcta utilización de los sistemas de control en el desarrollo de la relación. Si usted, al comienzo de la relación con el chofer del camión, no establece un conjunto de controles, probablemente estará tentado al chofer a comportarse de manera equivocada más allá de sus posibilidades de resistencia. Si no instala un GPS en el camión, por ejemplo, la tentación para el chofer de generar ingresos adicionales transportando carga de clientes propios, sin que usted lo sepa, es muy grande. Todavía no se ha desarrollado la confianza y, por lo tanto, no existe ningún lazo que incentive al chofer a preocuparse por su bienestar. El desarrollo de la confianza es un proceso y, como todo proceso, tiene etapas que hay que superar (Portales et al., 1998).

REDUCIR LA DIVERGENCIA DE OBJETIVOS

La primera etapa tiene como fin reducir la divergencia de objetivos. Un sistema de control con incentivos valorados por la contraparte, y correctamente conectados con los objetivos que la organización desea alcanzar, hará la relación lo suficientemente atractiva para los miembros de la organización lo que, a su vez, hará menos probable en ellos el desarrollo de conductas no deseables.

Recuerde que aún no existe confianza entre usted y el chofer del camión; es imposible que exista porque, en la práctica, ni siquiera existe todavía la relación. Haga que la relación laboral sea atractiva para él y tendrá una gran parte de la primera etapa superada. Diseñe un sistema de control de gestión que le facilite el logro de sus propios objetivos y habrá comenzado a sentar las bases para el desarrollo de una relación de confianza. Piénselo de esta manera: si usted fuera el chofer del camión, ¿se levantaría temprano cada mañana para trabajar arduamente con el fin de que el dueño del camión (a quien usted recién acaba de conocer) logre sus objetivos sin usted lograr los suyos? Me temo que no.

Si en esta etapa inicial los comportamientos de ambas partes se encuentran dentro de lo esperado, la confianza comienza a desarrollarse. El chofer del camión y usted se sienten cómodos en la relación y tienen una buena sensación respecto de su relación en el futuro. Si, por el contrario, una de las partes se comporta de manera inadecuada, probablemente la otra parte dará la relación por terminada. Si el chofer del camión efectivamente ha transportado carga para generar ingresos extras de clientes propios y usted se da cuenta, seguramente lo despedirá. Y probablemente está en lo correcto. Si a pesar de que existían los incentivos apropiados para que el chofer lograra sus objetivos sin comportarse de manera inadecuada, aun así lo ha hecho, difícilmente podrá confiar en él en el futuro y, por lo tanto, lo mejor probablemente sea que contrate a alguien más.

CONOCER AL OTRO

En una segunda etapa, la relación comienza a estructurarse alrededor del conocimiento que se ha obtenido, con el paso del tiempo, de las motivaciones y prioridades de la contraparte y, por consiguiente, la confianza se fundamenta en la posibilidad de predecir el comportamiento del otro. De una u otra forma, las partes reúnen información que les permita formarse una idea respecto del nivel de competencia, integridad y benevolencia que demuestra la contraparte. En esta etapa, entonces, la comunicación es vital.

La comunicación regular entre las partes les permite estar en un contacto permanente e intercambiar información acerca de las distintas formas de enfocar los problemas, los deseos y las preferencias del otro. La falta de comunicación no sólo disminuye la posibilidad de establecer un lazo con el otro, sino que además afecta negativamente la capacidad para predecir su conducta. Los sistemas de control de gestión, por lo tanto, deberían estar diseñados de manera tal que posibiliten el compartir la mayor cantidad de información posible entre la organización y sus miembros.

Si desea que la confianza entre su chofer y usted progrese, diseñe reuniones de trabajo para compartir problemas, soluciones posibles a dichos problemas, formas de mejorar el trabajo y o formas de alcanzar objetivos más ambiciosos. Al mismo tiempo, redefine, si es necesario, los incentivos que entrega a su chofer. Ahora lo conoce mejor y, por lo mismo, sabe que él valoraría mucho poder tener un día libre en el mes para poder ir a dejar y a buscar a su hijo al colegio. Tal vez, incluso valore más eso que la entrega de recompensas adicionales asociadas a un buen desempeño. Lo anterior no significa que usted no deba preocuparse por disponer de un sistema de control que reduzca la divergencia de objetivos; ella estará siempre presente en la relación.

IDENTIFICACION CON EL OTRO

En la última etapa del proceso de desarrollo de la confianza, cada parte llega a identificarse con las necesidades y objetivos de la otra. Se desarrolla un mutuo entendimiento hasta el punto que una parte puede actuar, de manera efectiva, en representación de la otra. Esto quiere decir que las partes no sólo poseen un conocimiento profundo una de la otra, sino que han internalizado la manera en que deben actuar para mantener la confianza en ellas depositada. Es el estado ideal cuando se delega la gestión; la persona en la que he delegado la gestión actúa como yo lo haría si estuviera en la situación. Es decir, me representa fielmente.

Un largo tiempo de conocimiento mutuo, producto de la propia relación, ha llevado a que cada una de las partes se convenza de que la otra no sólo es competente e íntegra, sino que, además, se preocupa por el bienestar de su contraparte. En el caso del chofer del camión, usted se ha convencido de que él no haría nada intencionalmente para perjudicarlo. Más aún, está convencido de que cuidará el camión como si fuera suyo y que compartirá con usted toda la información respecto a posibles nuevos clientes que ha contactado en la ruta.

La tentación de relajar la operación de sistemas de control de gestión en este momento es grande. ¿Para qué consumir recursos en controlar las actividades del chofer si ya sé que se comportará adecuadamente para mis intereses? La evidencia empírica nos enseña que no es una buena idea razonar así. No sólo la gestión de organizaciones, sino las relaciones entre personas, en general, están llenas de ejemplos donde la confianza ha sido traicionada.

Independiente del nivel de confianza desarrollado en una relación, los sistemas de control de gestión deben seguir siendo robustos. Existen al menos dos razones que aconsejan que así sea: (1) la divergencia de objetivos entre la organización y sus miembros nunca desaparecerá. El chofer de su camión siempre se levantará para satisfacer sus propias necesidades y, seguramente, las de sus seres queridos, y (2) los sistemas de control de gestión son importantes no sólo para reducir la divergencia de objetivos, también lo son para facilitar el aprendizaje organizacional.

REFERENCIAS

- Anthony, R. "The Management Control Function". The Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 1988.
- Anthony, R. and V. Govindarajan. "Management Control Systems". Irwin/McGraw– Hill, 1998.
- Baiman, S. "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey". Journal of Accounting Literature, 1982.
- Eisenhardt, K. "Agency Theory: An Assessment and Review". Academy of Management Review, 1989.
- Flamholtz, E., T. Das and A. Tsui. "Toward An Integrative Framework of Organizational Control". Accounting, Organizations and Society, 1985.
- Mayer R., J. Davis and F. Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust". Academy of Management Review, 1995.
- Simons, R. "Levers of Control". Harvard Business School Press, 1995.

LECTURA COMPLEMENTARIA

- Argyris, Ch. "Human Problems with Budgets". Harvard Business Review, 1953.
- Ariño, A. and J. de la Torre. "Learning from Failure: Towards and Evolutionary Model of Collaborative Ventures". Organization Science, 1998.
- Child, J. "Trust and International Strategic Alliances: The Case of Sino-Foreign Joint Ventures". In "*Trust Within and Between Organizations*". Edited by Ch. Lane and R. Bachmann. Oxford University Press, 1998.
- Das, T. and B. Teng. "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". Academy of Management Review, 1998.
- Dasgupta, P. "Trust as a Commodity". In "*Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*". Edited by Diego Gambetta. Basil Blackwell, 1988.
- Davila, T. "An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development". Accounting, Organizations and Society, 2000.
- Davis, J., Schoorman, F., Mayer, R. and H. Tan. "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage". Strategic Management Journal, 2000.

Dent, J. "Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research". *Accounting, Organizations and Society*, 1990.

Drucker, P. "Controls, Control and Management" (1964). In *Management Control Theory*; edited by Berry, Broadbent and Otley, 1998.

Frey, B. "Does Monitoring Increase Work Effort? The Rivalry with Trust and Loyalty". *Economic Inquiry*, 1993.

Ghosh, D. and R. Lusch. "Outcome Effect, Controllability and Performance Evaluation of Managers: Some Field Evidence from Multi-Outlet Businesses". *Accounting, Organizations and Society*, 2000.

Ghoshal, S. and P. Moran. "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory". *Academy of Management Review*, 1996.

Gibbons, R. "Incentives in Organizations". *Journal of Economic Perspectives*, 1998.

Govindarajan, V. "Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable". *Accounting, Organizations and Society*, 1984.

Govindarajan, V. and A. Gupta. "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance". *Accounting, Organizations and Society*, 1985.

Greenberg, J. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*, 1987.

Hirst, M. "Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A situational Approach". *The Accounting Review*, 1981.

Hopwood, A. "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation". *Journal of Accounting Research*, 1972.

Kim, W. and R. Maugborgne. "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions". *Academy of Management Journal*, 1993.

Kim, W. and R. Maugborgne. "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy". *Strategic Management Journal*, 1998.

Korsgaard, M., Schweiger, D. and H. Sapienza. "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice". *Academy of Management Journal*, 1995.

Kren, L. "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*, 1992.

Mayer R. and J. Davis. "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment". *Journal of Applied Psychology*, 1999.

Merchant, K. "The Control Function of Management". *Sloan Management Review*, 1982.

Merchant, K. "Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model". *Accounting, Organizations and Society*, 1984.

Merchant, K. "Control in Business Organizations". Boston: Pitman, 1985.

Otley, D. "Budget Use and Managerial Performance". *Journal of Accounting Research*, 1978.

Ouchi, W. "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Management Science*, 1979.

Ouchi, W. "Markets, Bureaucracies and Clans". *Administrative Science Quarterly*, 1980.

Sako, M. "Does Trust Improve Business Performance?". In *Trust Between and Within Organizations*. Edited by Ch. Lane and R. Bachmann. Oxford University Press, 1998.

Scheer, L. and L. Stern. "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer". *Journal of Marketing Research*, 1992.

Simons, R. "Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis". *Accounting, Organizations and Society*, 1987.

Tyler, T. and P. DeGoey. "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions". In *Trust in Organizations*. Edited by Kramer and Tyler. Sage Publications, 1996.

Williamson, O. "Calculativeness, Trust and Economic Organization". *Journal of Law and Economics*, 1993.

CCG
Centro de Control de Gestión
Universidad de Chile

