

PERSONALIDAD Y CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES: UN CAMPO DE ESTUDIO

*Jesús Manuel Ramos García*¹

Resumen

El estudio del control en las organizaciones es de suma importancia para comprender en parte a la organización per se, como a los procesos o acciones que se llevan en la vida organizacional. Empero, dicho estudio se vuelve una labor compleja al analizar que existen diversos y distintos factores o elementos que influyen en el control en las organizaciones, suscitándose cierta relatividad o ambigüedad. En este trabajo se pretende reflexionar sobre los elementos que influyen en el control de las organizaciones, centrándose en el análisis de la influencia de la persona-

lidad de los directivos/dirigentes, junto con la estructura organizacional que presentan las organizaciones en tanto sus divergencias y complementariedades; y comprender su incidencia en los tipos de control operantes en la vida de la organización. Situación que implica estudios más amplios y complejos del control en las organizaciones, considerándolo como un proceso social influido por su entorno –donde no existe un tipo de control ideal– y se considera al ser humano como persona, mas no un ente u objeto que actúa de forma robótica y sin propósitos.

Palabras clave: Personalidad, control, estructura organizacional, mecanismos de control.

Introducción

El tema del control en las organizaciones², frecuentemente remite a pensar en una práctica gerencial, que sigue una perspectiva racional instrumental al centrar las acciones necesarias para el logro de objetivos previamente establecidos. Si

¹ Maestro en Estudios Organizacionales y Doctorante en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa

² Independientemente de su tamaño –grandes, medianas, pequeñas o micro–, como de su tipología o categorización –económicas, sociales, privadas o públicas–.

bien, en ese sentido fueron las raíces o las primeras investigaciones del control que tuvieron lugar en las organizaciones, como lo aborda la *perspectiva norteamericana*, centrándose en el *control de los resultados o actividades* e influenciada por las ideas de Fayol y en cierto grado por la perspectiva cibernética, con el paso del tiempo y durante las últimas décadas se han recuperado varias líneas de investigación referentes al control e implicado análisis desde otros enfoques. Dentro de ellos la que sigue la *perspectiva francesa* que se centra en *estudiar el control de los comportamientos*, o como el *enfoque cultural* abordado en los estudios de Hofstede (1978 y 1981), Ouchi (1979) y Birnberg y Coral (1988).

Bajo este marco, y en la idea de insertar un enfoque psicoanalítico en el análisis del control en las organizaciones, el objetivo del presente artículo radica en reflexionar sobre los elementos que influyen en el control, centrándose principalmente en realizar el análisis de la influencia de la personalidad de los directivos o dirigentes, junto con la estructura que presentan las organizaciones en tanto sus divergencias y complementariedades. Presentando como hipótesis inicial que la personalidad de los directivos influye en los mecanismos o tipos de control de las organizaciones (tanto en su diseño como aplicación), ello independientemente de los mecanismos de control que se establecen por la estructura formal o informal que siguen las organizaciones.

Para lograr lo anterior, este trabajo comprende cinco apartados: en el primero se desarrolla el tema de control, su surgimiento, objetivo e importancia; en el segundo se hace una reflexión sobre la personalidad de los directivos y su influencia en el diseño y aplicación de los mecanismos de control, ejemplificando dicha influencia en ciertos tipos de control; en el tercero se presenta el análisis y estudio de la importancia de la estructura organizacional formal e informal y, su incidencia en el control; en el cuarto apartado se aborda la construcción de los mecanismos de control como resultado de la combinación de la personalidad de los directivos y la influencia de la estructura organizacional; finalmente en el quinto se desarrollan las conclusiones sobre los temas analizados.

El control: surgimiento, objetivo e importancia

El control en las organizaciones tiene sus antecedentes en la década de los setentas del siglo XX tanto en Francia como en Estados Unidos. En Francia como modelo (técnico) clásico de control de gestión, al ser resultado de la pobreza del ge-

rencialismo (Bouquin y Pesqueux, 1999:94), o traducido en la incapacidad de dirigir los esfuerzos al logro de los objetivos establecidos, y codificado en Estados Unidos en un completo marco de racionalidad instrumental y prácticas empresariales. Haciendo notar desde sus inicios dos tipos de control: el control de tipo interno que buscaba estabilidad, (...) ante la dificultad de dirigir un personal cada vez más numeroso sin contacto con él (Bouquin y Pesqueux, 1999:95), o bien como lo alude Ouchi (1979:833) obtener la cooperación de los miembros de la organización en relación a la congruencia de los objetivos; y un control externo que buscaba adaptación a un entorno inestable (por la interacción de grandes empresas lucrativas y no lucrativas, de diferentes sectores –gobiernos, clientes, proveedores, etc.–), (...) ante la toma de decisiones de interacciones que ponen en juego recursos considerables y poco reversibles (Bouquin y Pesqueux, 1999:95).

Así, ante las pretensiones que se vislumbraban con la modernidad en las organizaciones, a fin de seguir una única racionalidad de corte instrumental (adecuación de medios a fines que buscaban la eficiencia), el control tomó mayor importancia tanto en el área académica y posteriormente en el plano de la investigación como disciplina. Logrando que los primeros teóricos de gestión como Taylor, Emerson y Church, como lo expone Berry *et al.* (1988, citado en Dahlggaard-Park, 2008:98), refieran el estudio temprano del control de gestión arraigado fuertemente en un paradigma funcionalista, mecánico, coincidiendo con teorías de administración y de organizaciones que predominaron en esos periodos, atribuyendo una paternidad en sus inicios a Fayol.

Si bien, se identificaban dos tipos de control, desde sus inicios y a la fecha no existe consenso en la definición del control, ni alguna taxonomía única, debido a sus múltiples interpretaciones y variados enfoques en su estudio tanto a nivel teórico como práctico. En lo que respecta a las definiciones de control, desde sus inicios y a la fecha éstas no han evolucionado como contrariamente lo afirma Dahlggaard-Park (2008), debido a que la mayoría de los estudios siguen una perspectiva restrictiva, instrumental, de corto plazo y determinística; por lo contrario, presentan una expansión, al analizarse en diferentes periodos y con diferentes objetivos, teniendo a la fecha dos perspectivas centrales de estudio: la que sigue la escuela norteamericana al enfocar su estudio en el *management* control, relacionado con la estrategia y apegado a la definición de Fayol y, la otra que pregona la escuela francesa en el estudio del control de gestión del comportamiento (perspectiva que sigue este análisis). Cuestión que se refleja en las diversas acepciones que se manejan de control,

en donde de acuerdo a Dahlggaard-Park (2008:100) se tienen ciertas similitudes en los conceptos básicos relacionados y diferencias por los paradigmas adoptados. Las definiciones más utilizadas implican al control como:

“Control de Gestión, es el proceso por el cual los gerentes aseguran que se obtienen los recursos y se utilizan con eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización” (Robert Anthony, 1965; citado Dahlggaard-Park, 2008:100).

“El control de gestión, es un proceso social, es un sistema socio-técnico social” (Hofstede, 1978:452).

“Control de la organización se define como el proceso sistemático mediante el cual los administradores regulan las actividades de organización para que sean consistentes con las expectativas establecidas en los planes y para ayudar a alcanzar los estándares predeterminados de desempeño” (Merchant, K. A., 1985).

“Sistemas de control de gestión se definen ampliamente como las rutinas formales, informes y procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar los patrones de actividad de la organización” (Robert Simon, 1991; citado en Dahlggaard-Park, 2008:100).

“El control de gestión se refiere a todos los dispositivos de organización, formales e informales, diseñadas para cumplir con los objetivos organizacionales. Incluye la estructura formal, controles operacionales, las recompensas, la presupuestación, planificación y otras actividades similares” (Shahis L. Ansari y Jan Bell, 1991; citado en Dahlggaard-Park, 2008:100).

“El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen otros miembros de las organizaciones para implementar las estrategias de la organización” (Anthony y Govindarajan, 2001).

Si bien algunas son limitativas o restrictivas, de todas se pueden observar cuestiones claves, como lo analiza en su momento Merchant y Simon y Ansari y Bell (citados en Dahlggaard-Park, 2008), autores que se centran en el comportamiento de los

participantes en la organización y la preocupación con el efecto de este comportamiento en los resultados organizacionales (Dahlgaard-Park, 2008:101). Implican con ello, como lo aborda Dahlgaard-Park (2008:101), Merchant, (1985), Lowe y Machin, (1987 citado en Dahlgaard-Park, 2008), que varios teóricos consensan en que algunas de las funciones principales de los procesos de control de gestión consisten en: la planificación, el establecimiento de normas de funcionamiento, coordinación, información y comunicación, evaluación, influir en las personas, y el procesamiento de información. De lo anterior y sin procurar arribar a un consenso de la definición (que no es el objetivo del presente trabajo), es notable recuperar la amplitud del control en las organizaciones y aproximarse a dar respuesta al objeto del control, y a los planteamientos iniciales aquí expuestos ¿por qué surge el control?, ¿cuál es la necesidad o para qué controlar? Se denotan diversos intereses o problemas que se pretenden solucionar con el control en las organizaciones, desde su surgimiento en los setenta el control contempla una visión instrumental netamente económica, en la necesidad de lograr los objetivos y buscar la eficacia y eficiencia como se vislumbra en los modelos desarrollados por Bourquin y Pesqueux (1999), y en el modelo cibernético referido por Hofstede (1981). En otras circunstancias el control es planteado para hacer frente al problema de la organización para obtener la cooperación entre los individuos o unidades que la conforman y que comparten objetivos solo parcialmente congruentes (Ouchi, 1979), ante ello se analizan mecanismos de control diferentes con los cuales la organización procura enfrentarse al problema de evaluación y control.

En este marco al referirse a los tipos de control o mecanismos, se puede notar que existe una diversidad de tipologías, en relación al contexto donde surgen y operan (ver Dahlgaard-Park, 2008 y su modelo Europeo). Así para Ouchi (1979) existen tres mecanismos de control: el de mercado, burocrático y el de clan; centra su propuesta de controlar por resultados y por comportamientos. De acuerdo con Fiol y Ramírez (1985) el control de gestión es percibido a través de modos de control muy cerrados, referentes a los modos de administración; propone cuatro modelos: el control por las reglas y los procedimientos que corresponden al modelo de la burocracia weberiana y ancla el control de gestión dentro de su aspecto de verificación y cumplimiento de los procedimientos; otro es el control por los resultados, asociado a un control por las sanciones/recompensas, conduce a privilegiar un sistema de medir el desempeño de tipo contable; y el último el control por la cultura, que abre el campo a la perspectiva culturalista en el control de gestión, al retomar las investigaciones de D. Bollinger y G. Hofstede, de Ph. D'Íribarne y de H. Löning (todos citados en Hofstede 1981) donde

profundizan sobre el tema del impacto de la cultura nacional sobre los modos de control. Así como la tipología de Hofstede (1981).

Al revisar las diversas definiciones y acepciones, sus diferencias, como las tipologías, se observa que existen distintos factores o condicionantes que influyen para establecer ciertos tipos o mecanismos de control en las organizaciones, y que no son mecanismos directos o determinísticos, por lo que no es recomendable su estandarización. Siguiendo a Hofstede (1981) se debe saber en dónde se desarrollan las actividades; tomar en consideración además: si los objetivos son ambiguos o no; si los resultados son medibles; si se conocen los efectos de las intervenciones de gestión y, finalmente considerar si son actividades repetitivas; ya que dependiendo de ello se establecerán los tipos de control que él aborda: control de rutina, de experto, de ensayo y error, intuitivo, crítico y político. Donde los tres primeros tienden a ser determinísticos porque controlan actividades directas (con resultados conocidos), y seguir un modelo cibernético de alta racionalidad y mecanicidad; mientras que los tres restantes son más ambiguos y complejos (controlan actividades indirectas), donde los conceptos claves son los valores y la cultura. Por otro lado, considerando a Ouchi (1979) es necesario tener presente ciertas condiciones sociales y requisitos de información, por lo que la determinación de qué tipo de control establecer no es directa. En este marco, se puede agregar a los anteriores factores, otros aspectos como: saber qué interesa controlar, acciones y/o resultados o comportamientos y su respectiva naturaleza; el tipo de organizaciones en donde se ejercerá el control (de profesionistas, del sector público, centralizadas, descentralizadas, comunitarias, cooperativas, familiares); así como conocer las características de las personas en quienes reside el control así como quienes serán controladas (en términos de cultura, comportamiento, género, edad); la racionalidad que sigue la organización (instrumental, social, ambiental, afectiva, política, etc.) y su estructura formal e informal operante. Si bien son varios los factores determinantes, se debe tener la capacidad de identificar todos y cada uno de aquellos que tengan relación directa e indirecta con lo que se pretende controlar, como lo explica Hofstede (1981:194), que dentro de cada organización se encuentran actividades o *comportamientos* los cuales demandan formas demasiado diferentes de control, teniendo así tanto actividades y *comportamientos* directos e indirectos, *que atraen resultados directos e indirectos* (las cursivas son agregados por el autor).

Al reconocer teóricamente que la estructura (formal e informal) que sigue la organización es un mecanismo de control, como la personalidad de los directivos

influye en la actividad de controlar, esto al analizar algunas definiciones que dan argumento al análisis aquí presentado:

(...)El control de gestión se refiere a todos los dispositivos de organización, formales e informales, diseñadas para cumplir con los objetivos organizacionales. Incluye la estructura formal (...) (Shahis L. Ansari y Jan Bell, 1991, citado en Dahlgaard-Park, 2008).

“El control de gestión, es un proceso social, es un sistema socio-técnico social (Hofstede, 1978:452)”.

“El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen otros miembros de las organizaciones para implementar las estrategias de la organización” (Anthony y Govindarajan, 2001).

Para este trabajo se considera una visión amplia del control de la organización, sin descartar o restar importancia a las demás visiones, el control en su carácter simple, es aquella actividad en la cual una organización puede dirigir y mover esfuerzos hacia el logro de sus objetivos, notando en dicho esfuerzo la influencia de la personalidad de los dirigentes o directivos, que al estar dotados de autoridad, ejecutan ciertos procesos, reglas y son responsables de las actividades de la organización. Así, el control de gestión no debe ser confundido con un sistema mecánico, debe considerarse como lo señala Drucker –1964– (citado en Lebas y Weigenstein, J, 1995), un sistema de control de gestión existe dentro de una situación social humana y es un sistema condicional, donde a través de los gerentes se deben tomar decisiones favorables a la organización.

La personalidad y su influencia en el control

Estudiar a las organizaciones sin considerar a los seres humanos (y sus complejidades) como sujetos que las conforman y les dan vida³, resulta un análisis hueco y parcial, hasta cierto punto estático y abstracto, repleto de engranajes (cosas materiales) como si fuese una gran máquina, quizá como durante mucho tiempo lo fue hasta

³ Si bien para la conformación de organizaciones virtuales, hasta cierto sentido no es necesaria la presencia física de las personas, ésta se requiere para su dirección, orientación y la visión de las mismas, resultando así la importancia del estudio de los individuos que crean ese tipo de organizaciones, al dotarlas de vida, sentido, razón de ser y existir en la sociedad organizacional.

la década de los setentas del siglo XX el enfoque de la Teoría de la Organización con su visión mecánica y, donde el ser humano era objeto y no sujeto de la organización, como lo describen los trabajos de Montañó (1985), Ibarra y Montañó (1990), Hatch, (1997), Ibarra Colado (1999), Ávila (2004 citado en Rendón en 2009), Medina (2007 citado en Rendón 2009), Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011), olvidando los intereses particulares por los cuales las personas se involucran o deciden conformarlas, y aceptando en cambio la visión de ser entes meramente instrumentales.

En tal sentido al analizar el tema del control en las organizaciones, éste no escapa de considerar el estudio de las organizaciones desde una perspectiva donde se ubique como centro de estudio y debate a la “persona”, como bien lo refiere Aktouf (1992:408), no sólo para comprender al ser humano per se, ni para convertir a las organizaciones en “más humanas” sino humanas, aspectos que durante muchas décadas se han omitido en el campo organizacional. Si bien en determinados niveles de análisis se afirma que el ser humano es complejo tanto por los motivos anteriormente mencionados, como también lo es en virtud de ser a la vez genérico y singular, activo y reflexivo, de palabra, de deseo y pulsión, simbólico y de espacio-temporal y que además su estudio implica ser objeto y sujeto (Chanlat, 1994:327-335).

Al analizar que son seres singulares, participantes activos (Aktouf, 1992:410), de deseo y pulsión, objeto y sujeto, y no simples robots sin propósitos como lo refiere el paradigma cibernético con respecto al control (Hofstede, 1978:452) o brazos mecánicos que actúan o se comportan de manera instrumental, para el análisis con respecto al control de las organizaciones, en este trabajo se vinculan tales situaciones en la influencia que tiene la personalidad –aspecto subjetivo– de los directivos o dirigentes en el control. Esto, al ser los directivos las personas quienes por el puesto, responsabilidad y autoridad que presentan en la organización, radica en ellos gran parte del diseño y ejecución del proceso de control (como medio para el logro de los fines), y su intervención no es el del todo meramente funcional, actúan o se comportan de acuerdo con sus creencias personales, su individualidad y personalidad, es decir, su aspecto subjetivo permea a toda la organización, ello debido a que en su puesto o rol organizacional no se tienen del todo instrumentadas o reglamentadas sus actividades y problemas o conflictos que enfrentan, ello implica no conocer del todo cómo ejecutarlas, al tener éstas un carácter no rutinario, dándoles así absolutas libertades de actuar y pensar⁴ conforme no se alejen del logro de los objetivos de las organizaciones por los cuales fueron constituidas.

⁴ Como se hizo llamar en la Administración Científica con F. W. Taylor, el Departamento Pensante.

Ante su forma de actuar, decidir o comportarse en dichas actividades al no existir reglas o procesos de cómo hacerlas, existen diferentes formas de explicar y analizar su comportamiento, una de ellas es quizá la que impregna todo su comportamiento y que permea a la organización, *su personalidad*, la cual la refiere Claude (1989:3) como la característica más esencial del hombre a nivel individual y que, separado de todos los otros hombres no se asemeja totalmente a ninguno, se comporta de manera que le pertenece sólo a él.

El concepto y uso del término de personalidad, ha sido objeto de estudio directa e indirectamente por muchos investigadores, lo que ha generado diversas teorías (de corte antropológico, psicológico, psicoanalítico, biológico, cultural, entre otras) para su inteligibilidad y desarrollo. Según Claude (1989:7) se tiene que la personalidad es *“la configuración única que toma, a lo largo de la historia de un individuo, el conjunto de los sistemas responsables de su conducta”*⁵; en el mismo sentido Allport (en Claude, 1989:7) refiere que *“la personalidad es la organización dinámica, en el individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su entorno”*. Se presenta así (...) *como un estilo a través de y por la conducta* (...) (Claude, 1989:7). De lo anterior se reconoce que la forma de actuar de los individuos y para nuestro caso de los directivos o dirigentes, están determinados en gran parte por su personalidad, como el conjunto estructurado responsable de su conducta; en donde los factores dinámicos de la conducta, son los que mueven y hacen diferentes los comportamientos del individuo. En dichos factores dinámicos (Claude, 1989:9) como los *caracterólogos*⁶ refieren tiene importancia elemental el carácter de la persona, mientras que para los *personólogos*⁷ sus raíces las tiene en la historia, considerando también la interferencia de datos innatos.

Por otra parte, se tiene que no es viable interpretar la conducta del individuo sin hacer intervenir el medio social o los medios sociales que ejercen sobre él, sus demandas y sus determinaciones. Así, la sociedad es un conjunto de instituciones cuyos efectos sobre la personalidad, lejos de ser tan sólo negativos e inhibitorios, por el contrario son positivos y creativos (Claude, 1989:45), en donde también se reconoce la

⁵ *“La conducta es el conjunto organizado de las operaciones, seleccionadas en función de las informaciones recibidas del entorno por las que el individuo integra sus tendencias, se sigue que es a través de la historia de las conductas que es preciso explicar la formación de la personalidad”* (Claude, 1989:21).

⁶ Se refiere a los investigadores que pregonan por la importancia que tiene el carácter para explicar la personalidad.

⁷ Investigadores que explican que la personalidad se centra de forma esencial en la historia de la persona y aspectos innatos.

correlación con el tipo de cultura en la que se desarrolla el individuo, como lo abordan las investigaciones de Ruth, Benedict, Margaret, Mead, Lintan, Levi Strauss (en Claude, 1989:45). Por lo que como lo arguye Smith *et al.* (1984:568) *“la personalidad es un constructo con el cual se designan comportamientos percibidos como componentes de una identidad, como provenientes de una causa interna, y dotados de organización y estructura”*. Es una organización de caracteres que funcionan en cierta forma y que interactúan con el ambiente (Smith R, *et al.*, 1984:569).

Al margen de los planteamientos anteriores, y como hipótesis de este análisis, es importante señalar que dependiendo de la personalidad del dirigente o directivo será la forma de (actuar y comportarse) dirigir, controlar, planear, organizar y coordinar las actividades que se suscitan en el interior de las organizaciones (aspectos reflejados en la cultura organizacional), independientemente de la estructura formal o informal establecida, siendo una de dichas actividades el diseño y aplicación de los mecanismos y procesos de control. En tal lógica, la personalidad de los directivos traslapa el orden burocrático y funcional (la estructura formal e informal que sigue la organización) con lo afectivo o viceversa, desdibujando así la naturaleza de los mecanismos de control establecidos desde la misma estructura formal como los que emergen de las estructuras informales. Dicho desdibujamiento acarrea una redefinición o construcción de nuevos mecanismos de control, resultado de la combinación de la personalidad de los directivos junto con el tipo de control establecido en la organización en relación a su estructura formal e informal operante; esto corrobora la premisa de la visión cultural de control que expone Berry *et al.*, 1988, (citado en Dahlggaard-Park, 2008: 105) de que todas las ideas sobre las organizaciones y las cuestiones conexas se construyen socialmente a través de los procesos de creación de sentido de los miembros de la organización; estableciendo relación directa con la visión cultural al notar la influencia de los aspectos culturales, y en particular de la personalidad de los directivos en las prácticas de contabilidad y control (Ansari y Bell, 1991, citado en Dahlggaard-Park, 2008:105).

Ante el estudio de la personalidad, y su influencia en el diseño y aplicación de mecanismos de control, se debe reconocer que para la estructura formal dicha personalidad se centra en los responsables de las diferentes áreas, mientras que en la estructura informal se deposita el reconocimiento de autoridad en su líder, que se caracteriza por su carisma, persuasión, conocimiento y aprendizaje, lo que le permite obtener fácilmente la confianza de los demás. Así el funcionamiento carismático se fundamenta en la encarnación personal de los objetivos o los valores de un grupo y,

en ocasiones, hasta de una organización. Con respecto a esto último y a la tendencia de reducir el control burocrático (que se dude pueda eliminarse por completo) por su costo en su aplicación como sus efectos colaterales traducidos en conflictos organizacionales, y tender al control carismático con tintes culturales o de clan como lo aborda Ouchi (1979), se debe pretender que los directivos de la organización sean al mismo tiempo los líderes, al coincidir algunas características de ambos tipos de estructuras, y motivar a que los directivos tengan tanto autoridad formal como informal.

De todo lo anterior, el estudio de la influencia de la personalidad de los directivos o dirigentes en esta propuesta de investigación con respecto al control, es recomendable hacerlo desde un enfoque psicoanalítico. Consistente en el estudio de las organizaciones desde una perspectiva inusitada del comportamiento, y ya no fundamentada en la acción racional sino en el tema del inconsciente (de acuerdo a Freud, en lo referente a la estructura de la personalidad), enfoque surgido en la década de 1940 por un grupo de psicólogos ingleses, representado en su origen por Bion (1980, citado en Rendón, 2009) y Jacques y Menzies (1980, citado en Rendón, 2009), quienes retoman el psicoanálisis como una vía alterna de explicación del comportamiento de los individuos dentro de la organización, retoman principalmente la aproximación psicoanalítica propuesta por Melanie Klein (1984, citado en Rendón, 2009), la cual se enfoca en los primeros desarrollos de la personalidad. Se dan así a la tarea de investigar la manera en que la personalidad del dirigente afecta al funcionamiento de la organización, como lo ha realizado Arnaud (2004:29) quien refiere que *“los individuos utilizan inconscientemente los procesos, funciones y roles organizacionales en los que ellos participan para reforzar los mecanismos de defensa contra la ansiedad, en particular contra el regreso de angustias paranoicas y depresivas”*, o el estudio de Kets de Vries (1984) referente a estudios sobre aspectos patológicos de los dirigentes y el impacto que ellos tienen en las decisiones, en las políticas y en la cultura de las organizaciones, sólo por mencionar algunas propuestas.

Al argumentar hasta aquí en términos teóricos la influencia de la personalidad de los dirigentes en la organización (en su comportamiento y actuación) y, en particular en los mecanismos de control, para el logro de los objetivos, a continuación nos basamos en la propuesta sistematizada por Kets de Vries (1984) para ilustrar cinco tipos de dirección de acuerdo con los rasgos psicológicos que representan los dirigentes de las organizaciones vinculados al control (véase el Cuadro 1), ello en un intento de compilar de forma teórica lo antes abordado.

CUADRO 1: ESTILOS DE DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL CONTROL

Estilos de dirección (personalidad)	Descripción e influencia en el diseño o establecimiento de mecanismos de control	Tipo de control a diseñar, establecer o mantener
Paranoico	El dirigente siente desconfianza y sospecha de aquellos que trabajan con él, se siente amenazado y establece <i>un alto grado de control, su comportamiento se inclina a la objetividad y racionalidad, carece de espontaneidad en sus acciones, debido a la actitud defensiva con los demás.</i>	Control burocrático, rutinario
Compulsivo	Caracterizado por la obsesión al perfeccionamiento hasta el mínimo detalle, su relación con los demás tiene como objetivo la sumisión de éstos. Carece de capacidad para actuar dentro de un marco no planeado o para alejarse de lo previsto, reflejado en su falta de espontaneidad en su comportamiento y su incapacidad de ajuste a nuevas situaciones. Se observa una dependencia total a las reglas y a los sistemas establecidos.	Control burocrático, rutinario
Teatral	Dramatiza su comportamiento, exagera la expresión de sus emociones, sus opiniones se inclinan a los extremos (idealiza o desvaloriza a los demás). Tiene una tendencia a ser fácilmente influido y extrema sensibilidad a eventos poco importantes.	Control experto, ensayo y error, intuitivo
Depresivo	Presenta rasgos de mediocridad, indignidad, culpabilidad. Siente impotencia para actuar frente a los eventos que se le presentan y muestra poca claridad en sus pensamientos. Carece de motivación e interés para emprender tareas, se siente incapaz de mostrar gusto por las labores que desempeña, sentimiento pesimista hacia eventos futuros, presentado dificultad para concentrarse y alto grado de indecisión.	Control de ensayo y error, intuitivo
Esquizofrénico	Es indiferente ante las diferentes opciones de acción y se siente alejado de los demás. Carece de entusiasmo y difícilmente muestra sus emociones en su comportamiento. No muestra interés por el futuro ni por el presente, lo que impide involucrarse con otros en el desempeño de las actividades de la organización.	Control rutinario

Fuente: Elaboración propia con base a información de Kets de Vries (1984) y Hofstede (1981).

Si bien es importante señalar que estos estilos de dirigentes representan casos patológicos según el estudio de Kets de Vries, más no tipos ideales en términos weberianos; no se debe tener una correspondencia obligatoria a estos tipos de control por parte de los directivos, empero es importante referir que algunos presenten algunas características de esta tipología. Asimismo, se debe subrayar que algunos estilos de liderazgo tienen más interés por el control que otros, que quizá no les interese y mantengan los controles que emergen (o los previamente establecidos) de la estructuras formales o informales, sin prestarles atención alguna (subrayando que existen indivi-

duos que ejercen el control y otros que se dejan controlar). Estudiar los tipos de personalidad, o estilos de liderazgo y de directivos de los cuales no se tiene un consenso, implica un proceso de investigación bastante intenso, del cual se obtendrán diversas tipologías de acuerdo con sus autores y, factores de diferenciación, por lo que para futuras investigaciones es necesario centrarse en una tipología en particular para analizar su influencia con respecto a los mecanismos o tipos de control.

Estructura organizacional –formal e informal– y su influencia en los tipos o mecanismos de control

Bajo la misma línea de incorporar al hombre en el estudio de las organizaciones y, en particular en el caso del control y la estructura organizacional, resulta importante estudiar la incidencia que tienen por sí mismas las estructuras formales e informales operantes en la organización con respecto a los mecanismos de control⁸. Como bien lo argumenta Shahis L. Ansari y Jan Bell, 1991 (citado en Dahlgaard-Park, 2008) (...) el control de gestión se refiere a *todos los dispositivos de organización, formales e informales, diseñados para cumplir con los objetivos organizacionales. Incluye la estructura formal (...), o por otra parte Enriquez (1997:23), que refiere que “la organización tenderá entonces a precisar las estructuras, los roles, y las funciones, las líneas de comunicación para estabilizar los comportamientos y volverlos así previsibles y controlables”.*

Así, al abordar el término de estructura organizacional en relación a la pertinencia teórica en el análisis con respecto a los factores incidentes en el control en las organizaciones, se tiene que dicho concepto ha sido estudiado por diversos autores, con diferentes enfoques y con distintos fines de investigación, en su sentido más simple se reconoce como el grupo ordenado de funciones y actividades, de puestos de trabajo que realizan los individuos que integran la organización con el fin de lograr sus objetivos por los que fueron constituidas.

Ante la situación de la definición de estructura de tipo formal como informal de la forma de trabajo, ésta se vincula con el significado de control, al referir que con los puestos y actividades establecidos que deben desempeñar los miembros de la organización, se implica un ordenamiento que trae consigo el establecimiento y

⁸ En este sentido también resulta trascendental para un mejor análisis de la estructura organizacional el estudio de la escuela estructuralista con origen en la década de los setentas, tanto con la perspectiva de Parsons (1956) y de la contingencia Woodward (1958) y Pugh, Mansfield y Warner (1975), Mintzberg (1983).

alineación de objetivos y procesos, considerando las relaciones de subordinación, responsabilidad, coordinación y autoridad. De entrada el diseño de la estructura organizacional resulta un mecanismo de control, esto al ser un medio por el cual los miembros de la organización (en su mayoría los directivos con respecto a la estructura formal y los operativos en la estructura informal) se organizan, coordinan y regulan sus actividades para el logro de los objetivos. Aspectos que coinciden con lo referido por Enriquez (1997:23) que la organización tiende a precisar las estructuras, los roles, las funciones, y las líneas de comunicación para *estabilizar* los comportamientos en el sentido de volverlos predecibles y controlables.

Sin embargo, al ser el diseño estructural de manera formal y, quedar de forma obligatoria el respetarlo (traducido en reglas, normas, de coordinación, comunicación, de seguimiento de procesos), éste al ser diseñado por el departamento pensante (órgano directivo, como lo aborda la administración científica) quienes no saben o no conocen las vivencias al no ejecutar las actividades de manera particular, comprenden a las personas como cuerpos huecos, sin ocuparse de su sentir y pensar, al considerarlos como simples robots que ejecutan órdenes (de acuerdo con las ideas de Hofstede), por lo que los miembros de la organización al ejecutar dichas actividades elaboran su propio diseño de coordinación, e interpretación del verdadero contenido de las tareas y las modalidades de su ejecución e incorporan elementos de orden subjetivo e inconsciente, como mecanismos de defensa y sus propios mecanismos de control, saboteando la estructura formal impuesta. Y en lugar de ella siguen una estructura informal operante, entendida como aquella que construyen consciente o inconscientemente los trabajadores en el desempeño de sus actividades, como lo analizó Gouldner, 1954 (citado en Rendón 2009) en sus estudios de los trabajadores mineros, quienes recibían instrucciones precisas para realizar sus tareas; no obstante, éstos generaban sus propias reglas para incrementar, de acuerdo con su experiencia, su propia seguridad. Dicha importancia estructural informal se observó también con los estudios de Roethlisberger y Dickson (citado por Ouchi, 1979:837), con lo que se argumenta que la estructura formal e informal es base del control, al descubrirlo como un sistema social informal que caracteriza a la mayoría de las organizaciones en su trabajo operante; esto nos hace validar que el control está en función de los objetivos como de las reglas implícitas del comportamiento de los grupos que existen en la organización (Hofstede, 1978:455).

En tal sentido, al considerar a la estructura formal como un mecanismo de control, esta consideración se fundamenta en que este tipo de estructura implica como

lo arguye Rendón (2009:389): estabilidad y permanencia en las actividades para el logro de los objetivos; sistematización y reglamentación; distribución, impersonalidad y relación. Y en el marco reflexivo del tipo ideal burocrático de Weber (1970), la estructura formal al seguir una racionalidad instrumental caracterizada por el establecimiento de reglas impersonales, registra un estricto control sobre las acciones de los individuos y la conformación de una sólida jerarquía. En esta misma lógica Salaman (1984:93) aborda el concepto de estructura con énfasis en los aspectos de control, y lo desarrolla de forma que “el concepto de estructura, cuando se aplica a las organizaciones, se refiere al grado y a las maneras en que los miembros de las organizaciones son restringidos y controlados por la organización y la distribución de actividades y responsabilidades y por los procedimientos organizacionales y las regulaciones”.

De ello, es notable la incidencia en el análisis de la tendencia al uso de ciertos tipos de control o mecanismos de control en la organización que dependen de la estructura formal establecida o de la informal operante, pues si bien se tiene una formal en la realidad organizacional opera otra. Esto también da suficientes elementos teóricos en la tarea y debate de la idoneidad de los tipos de control, por lo que antes de establecer un mecanismo de control se debe considerar la estructura organizacional operante, por otro lado esto sería motivo de incongruencias (efectos negativos) para que un mecanismo o tipo de control no pudiera tener aplicación o aceptación en una organización, o bien causar confusiones lo que implica un rechazo a su aplicación y aceptación.

En la idea de analizar la influencia de la estructura organizacional con los mecanismos de control, Enriquez (1997) en relación a Weber ha identificado cuatro tipos de estructuras de funcionamiento de las organizaciones, las cuáles se considera que en términos teóricos y de acuerdo a sus características incitan al uso de ciertos tipos de control como se sistematiza en el Cuadro 2.

CUADRO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROL

Tipo de estructura	Descripción	Su tendencia al uso de tipos de control
Carismática	Es característica de dirigentes que si bien poseen algunos conocimientos de tipo técnico, su capacidad de relación es la que adquiere mayor importancia. Obtienen el reconocimiento de sus subordinados por sus características humanas, establecen relaciones de tipo afectivo, las decisiones y posibles sanciones adoptadas son difícilmente cuestionables y son objeto de respeto y lealtad. Se tienen decisiones centralizadas en el líder, dejan algunas otras, las menos importantes, a sus seguidores, pero siempre bajo el control del primero.	Control rutinario, experto, de ensayo y error, intuitivo y crítico.
Burocrático	Se apoya en el orden y establecimiento de reglas impersonales que, independientemente del nivel jerárquico, deberán ser respetadas por todos, generan con ello una división del trabajo inflexible. Se establecen relaciones de carácter formal entre jefe y subordinado, y se encuentran reglamentadas. La toma de decisiones es formal, racional y funcional, buscan siempre el logro de los objetivos.	Control burocrático, rutinario, experto
Cooperativa	Busca la cohesión y el progreso de todos los actores de la organización, resulta ser clave la interdependencia entre ellos con el fin de cumplir las metas que fijaron. Resulta el papel del dirigente en hacer participar a los miembros en la toma de decisiones, con el fin de mantener el buen gobierno de la organización, recibe cualquier tipo de iniciativas referentes a la organización. Ante las dificultades de este tipo de estructura, propone una forma nueva de conducta de los individuos, promueve el amor mutuo y la tendencia al cambio	Control intuitivo, crítico y político
Tecnocrática	Se apoya en el conocimiento especializado que posee el directivo en alguna área de la organización, y cuenta con capacidades de tipo directivo, el poder que adquiere no es fácilmente cuestionable ya que se encuentra ampliamente legitimado. Dicha estructura no se apega tanto a las reglas, se refiere con amplitud a procesos y procedimientos para involucrarse en los sistemas de gestión cada vez más sofisticados. En las relaciones, el tecnócrata busca la cercanía y el reconocimiento de los demás, basado en los conocimientos que posee y se muestra siempre dispuesto a explicar las decisiones que adopta (las más importantes), en cuanto a las decisiones secundarias, deja cierto grado de autonomía a los subordinados.	Control experto, ensayo y error, intuitivo.
Estratégica	En esta se hace referencia a los requerimientos que la organización exige no sólo a los directivos sino a la mayor parte de sus miembros, como son la adaptación, la anticipación, la evolución, la iniciativa y la inteligencia para hacer frente a la enorme y creciente complejidad que presenta el contexto socioeconómico. Se promueve de forma amplia la movilización total –física, mental, afectiva– de los individuos a favor de la organización, ocasiona confusión en sus deseos inconscientes y que activen sus procesos de idealización, hace que la organización sea percibida desde una perspectiva psíquica, como una fuerza extremadamente poderosa.	Control intuitivo, crítico y político.

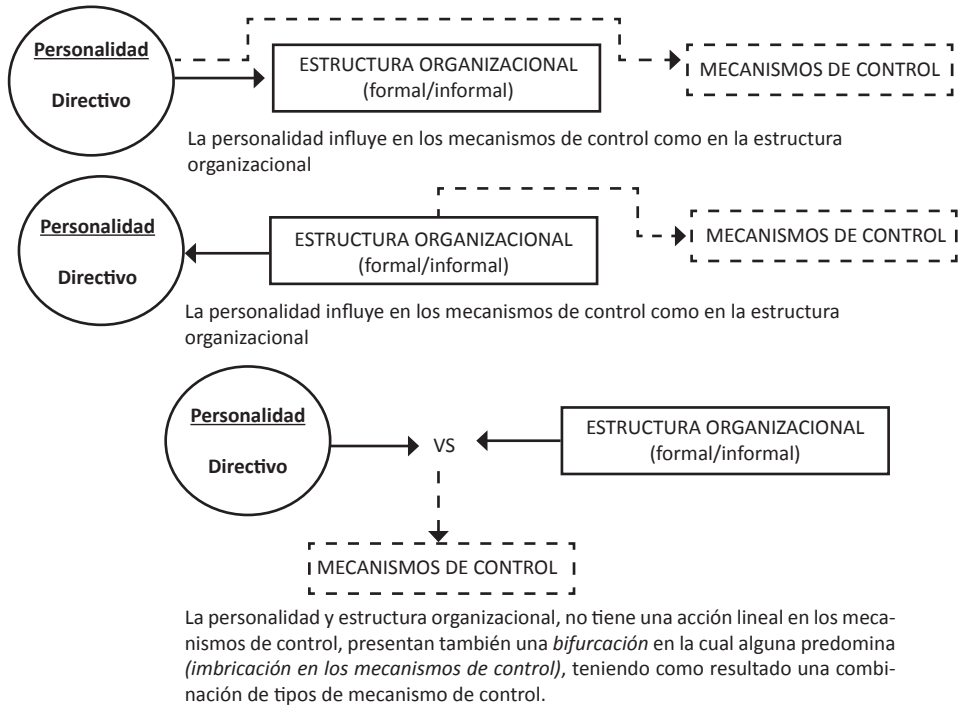
Fuente: Elaboración propia con base en información de Enriquez (1997) y Hofstede (1981).

Análisis que permite argumentar que las estructuras formales (dependiendo de su diseño, carismáticas, burocráticas, cooperativas, tecnocráticas y estratégicas) por sí mismas son un mecanismo de control, que permean en cierto sentido a los tipos de control que se establecen en la organización, tanto en subunidades, en procesos particulares, en actividades, como en ciertas áreas entre otros. Empero, las estructuras formales no son referentes suficientes para cualquier tipo de organización, por lo que retoma la importancia del análisis e inteligibilidad de las estructuras informales, al reconocer que coexisten y conviven en el funcionamiento de la organización. Ante tal situación, es aceptable y cuestionable reconocer qué mecanismos de control emergen o deben establecerse tanto de la combinación (estructura formal-informal), como en su reconocimiento individual, se constituye así un importante tema de debate y por ende de futuras investigaciones del control. El análisis de la dicotomía formal e informal proporciona elementos claves para argumentar en ciertas situaciones la idoneidad o recomendación de los mecanismos de control a establecer en las organizaciones. Si bien ante la naturaleza de lo formal se vislumbra un control burocrático por el establecimiento de reglas, normas, por el lado de lo informal se aprecia un control carismático afectivo, donde predomina la solidaridad, confianza y reconocimiento de un líder a seguir y emular.

Construyendo mecanismos de control en la organización: Personalidad, Estructura organizacional, y sus complementariedades y contradicciones

De lo analizado en líneas anteriores, y más allá de las consideraciones abordadas por Hofstede (1981) en donde refiere los factores a analizar para establecer la idoneidad de ciertos tipos de control, se tiene que hasta cierto punto los mecanismos de control son construidos (o determinados por su incidencia) tanto por la personalidad de los directivos, de la estructura organizacional formal e informal, como de la bifurcación e imbricación que surge entre el debate sobre el predominio de mecanismos de control que se proponen con la personalidad de los directivos o como parte de la influencia del tipo de estructura organizacional, lo que da lugar a una combinación tanto con tintes de negociación como de imposición. Situaciones que ilustran que no es posible una estandarización de controles, debido a que en cada organización se tienen actividades, contextos particulares y específicos, comportamientos particulares que demandan formas demasiado diferentes de control. Tales consideraciones vislumbran la oportunidad de comprender estos aspectos del control como sistemas flojamente acoplados (Weick, Karl, 1976) ante las complementariedades y divergencias.

FIGURA 1. LA CONSTRUCCIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES



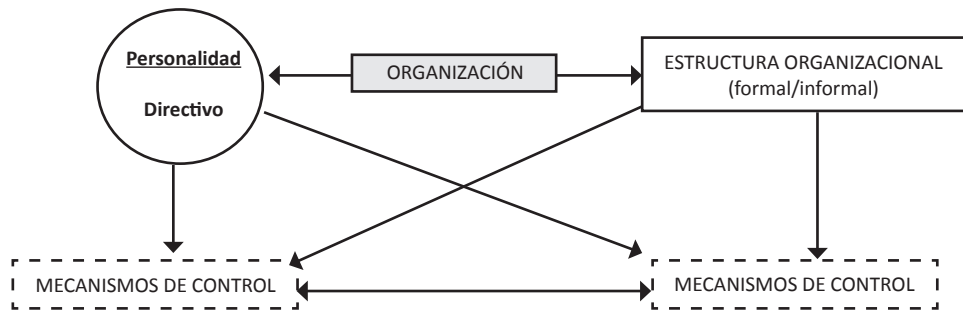
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, si bien los directivos o dirigentes diseñan o ejecutan el control de gestión, éstos no lo hacen en total acuerdo con el paradigma cibernético como lo refiere Hofstede (1978), que considera a los sujetos como robots y sin propósitos; en dicho diseño, y al considerarse los dirigentes como seres humanos con sentimientos propios y situaciones conductuales conformadas a lo largo de su vida, su situación sentimental, determinada como su personalidad, influye en el diseño de los mecanismos de control de gestión, así se puede hacer referencia no a una imposición sino a una creación de mecanismos de control dependiendo de la personalidad del dirigente como de las estructuras organizacionales formales e informales que coexisten en la organización. Por lo que es importante señalar que en la relación de la personalidad del dirigente o los dirigentes se encontrarán determinados los mecanismos de control, implica lo que una serie de combinaciones en donde

se pueden visualizar dos extremos, suavizar quizá mecanismos de control duros a mecanismos de control flexibles o viceversa. Hechos que permiten argumentar y apoyar lo referido por Hofstede (1978:452-455) en su definición de control, al considerarlo como un proceso social o un sistema socio-técnico, ya no desde el punto de vista limitativo y mecánico con tintes instrumentales, y plantear lo contrario al paradigma cibernético en donde las reglas formales y el control de los comportamientos se diseñan por el departamento pensante, mediante una serie de normas que regulan lo que deben hacer los trabajadores puntualmente.

Ante la complejidad del análisis de los mecanismos o tipos de control, la organización se enfrenta a embates bastante complejos en ciertas situaciones, los cuáles como investigadores se deben de estudiar para la comprensión de una parte de su realidad social en la que se encuentran inmersas en su vivir cotidiano, tal situación se ilustra en la Figura 2.

FIGURA 2. DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones o reflexiones finales

La diversidad de significados o interpretaciones del control y, por ende de los tipos de control, responde a la diversidad de situaciones en las que tiene lugar dicha actividad, tanto en su sentido de restricción-extensión como de profundidad. Ello implica que no existe un mejor tipo de control y, mucho menos uno general que abarque a toda organización, los diversos tipos de control coexisten en las organizaciones, en ciertas situaciones marcados por la racionalidad principal de la

organización o resultado de diferentes combinaciones. En este marco no es posible la imposición de un mecanismo o tipo de control sino se visualiza antes el contexto en donde se establecerá, la información que se tiene, y las actividades o comportamientos que se controlan, así como en qué recae el control, en personas, en procesos, o actividades; en palabras de Otley *et al.*, (1995:42) se tiene que tanto en la investigación como en la práctica del control se debe reconocer el entorno en que existe. En caso contrario la imposición acarrea insatisfacción por parte de los individuos, los que muestran resistencia y sabotaje de algunas actividades. Por lo que la tarea de la parte directiva o los dirigentes, antes de pensar en los resultados de manera instrumental deben considerar la información del lugar, de las actividades en donde se establecerá el control y las personas en quienes estará a cargo esta función, como de los que serán controlados (aspecto último que han olvidado los teóricos al ver que permea un enfoque netamente instrumental, sin mirar en los individuos un ser complejo, pensante y de subjetividades, que no siguen una racionalidad instrumental sino también, afectiva y política entre otras).

En el sentido de responder al cuestionamiento de ¿qué modelo de control es mejor?, se debe reconocer que existen diversos factores que pueden determinar algún tipo como ideal, como bien se ha referido en este trabajo y evocando a Hofstede (1981), asimismo ante este hecho es necesario y urgente la necesidad de un enfoque más integrado, más amplio en el estudio del control, desde un enfoque de gestión holístico (Berry *et al.*, 1998; Lowe y Puxty, 1989; Simon, 1991; todos citados en Dahlgard-Park, 2008:113) alejado del enfoque gerencial, racional instrumental que sigue el modelo cibernético y que lo ha caracterizado desde la década de los setentas, por lo que es válido retomar lo argumentado por Hofstede (1978:453-455), *“el control está en función de los objetivos y a las reglas implícitas del comportamiento en el grupo”*. Este trabajo es uno de los proyectos de investigación acorde a tales enfoques, y que es acorde también a la perspectiva que siguen los estudios organizacionales, que enfatizan estudios de caso en particular sin llegar a teorizar, ello ante su interdisciplinariedad y priorizar el estudio del ser humano en las organizaciones desde la metáfora cultural, implica el reconocimiento de la multiracionalidad de las organizaciones, e incita en esta ocasión a un enfoque psicoanalítico en el estudio del control, en relación a los comportamientos y personalidad de los individuos, al reconocer que la racionalidad instrumental, los objetivos, las reglas y procesos (reconocidos del control) no son los únicos motores de la organización. De ello tenemos que el control debe ser visto como un medio, más no un fin en sí mismo, un medio en el que intervienen diversos factores y no está determinado de forma directa.

La personalidad como los mecanismos de control que de ella se motivan se superponen a las estructuras formales e informales que siguen las organizaciones, en estas últimas son las que mayor trabajo implica su imposición. Ante la importancia de realizar estudios del control desde un enfoque psicoanalítico, en particular con respecto a la personalidad y ubicar en el centro de análisis el estudio del individuo como sujeto, es necesario analizar los comportamientos y personalidades en relación con el control en términos de género, edades y profesión de los individuos. La relación entre los tipos de personalidad y tipos de control es bastante directo, así se tienen personas con escasa personalidad proactiva que sólo siguen órdenes (véase Blau y Scott) donde es fundamental el control burocrático. Si bien se reconoce la influencia de la personalidad (aspectos subjetivos y quizá inconscientes como lo refiere Freud) de los directivos en el diseño y aplicación de los mecanismos de control, se debe abrir la discusión a otras líneas de investigación, como cuestionar ¿hasta qué punto es sostenible un mecanismo de control?, siendo una primera aproximación, hasta el punto en que se dañen las dimensiones humanas de los individuos, logrando su cosificación en la organización y reconozcan así los efectos colaterales negativos del control, o bien hasta el hecho en que no sean el medio o perturben el logro de los objetivos, como la cooperación entre sus miembros.

Asimismo se debe señalar que el análisis de la influencia de la personalidad en el control no tiene cabida en cualquier tipo de organización, se tendrá mayor pertinencia en organizaciones hasta cierto punto nuevas tanto para el sector privado como para el sector público, como también en empresas familiares, comunitarias (en ciertos casos), cooperativas, y en aquellas del sector público en donde los directivos tienen un mayor grado de libertad de actuar, debido a que sus actividades no están del todo reglamentadas y no tienen quien los controle de forma directa.

Por todo lo expuesto, el estudio del control desde un enfoque psicoanalítico permitirá obtener suficientes evidencias teóricas para su comprensión e inteligibilidad, y considerar así al control como lo expone Hofstede (1978b:452) como un proceso social o un sistema socio-técnico, alejando así el análisis del control desde el enfoque gerencial (Otley *et al.*, 1995), que radica en su propia destrucción de sistemas de control al ser limitado, directo y mecánico, y a cambio implicar estructuras complejas y estudios de control amplios, considerando resultados cualitativos como la alteración de comportamientos, de cultura, identidad entre otros aspectos, y seguir una visión a largo plazo (sin olvidar o desmeritar el corto plazo) y un (...)

proceso de aprendizaje, lo cual se logra con modelos no cibernéticos como el control crítico y el político (Hofstede, 1981). Y ampliando el hecho de que el control no sólo juega un papel funcional en las organizaciones, implica diversas situaciones.



Bibliografía

- Aktouf O. (1992). "Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism?", *Academy of management review*, 17, (3), pp. 407- 431.
- Anthony R. N. y Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*, Mac Graw-Hill, Boston, M. A.
- Arellano, David (2006). *Los Dilemas de la Gestión Local y las Organizaciones Comunitarias en México*, CIDE; México, pp. 17-65.
- Arnaud, Gilles, (2004). *Psychanalyse et organizations*, París, Armand Colin.
- Birnberg, Jacob G. y Coral Snodgrass (1988). "Culture and control: a field study", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 13, No. 5, pp. 447-464.
- Bouquin, Henri y Yvon Pesqueux, (1999). "Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline", *Comptabilité – Contrôle – Audit, Les vingt ans de l'AFC*, mai, pp. 93-105.
- Cerrillo, I. M., (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. 1ed. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chanlat, J. (1994). "Hacia una antropología de la organización", *Gestión y Política Pública*, III (2), pp. 317-364.
- Claude, F., Jean (1989). *¿QUÉ SÉ? La personalidad*, Université Paris-X Nan terre, Cruz O.
- Dahlgaard-Park, Su Mi, (2008). "Reviewing the European excellence model from a management control view", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 98-119.
- Dermer, J.D. y R.G. Lucas, (1986). "The illusion of managerial control", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 1, No. 6, UK, pp. 471-482.
- Enriquez, Eugéne, (1992). *L'organisation en analyse*, París, PUF.

- _____, (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, París. Desclée de Brouwer.
- Fiol, Michel y Guillermo Ramírez, (1985). "Control de gestión: ¿qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas?", en *Gestión y Política Pública*, vol. IV, núm. 2, segundo semestre, CIDE, México, pp. 305-326.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Hofstede, Geert, (1978). "The poverty of management control philosophy", *Academy of Management Review*, 3 Jul. pp. 450-461.
- _____, (1981). "Management control of public and not-for-profit activities", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, no. 3, pp. 193-211.
- Ibarra Colado, E. (1999). "Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas", en Castillo Mendoza, C. (Coord.), *Economía, Organización y Trabajo: un enfoque sociológico* (95-154), Madrid: Pirámide.
- Ibarra Colado, E. y Montaña Hirose, L. (1990). "Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", En Ibarra Colado, E. y Montaña Hirose, L. (Comps.), *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias* (vii-xxvi). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Kets de Vries, Manares, (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lebas., Michel, (1995). *Performance measurement and performance management*, pp.23-35.
- Lebas, Michel y Jane Weigenstein, (1986). "Management control: The roles of rules, markets and culture", *Journal of Management Studies*, 23:3, May, pp. 259-272.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in Business Organizations*, Pitman, Marshfield, M. A.

- Montaño Hirose, L. (1985). "Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia", en Ibarra Colado E. y Montaño Hirose, L. (Coords.). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (69-102). México: UAM-Iztapalapa.
- Meny Y. y Thoenig, J. C. (1992). *Las políticas públicas*, Ariel; Barcelona. Caps. 2, 3, 4, 5 y 6.
- Otley, David, Jane Broadbent y Anthony Berry, (1995). "Research in Management Control: An Overview of its Development", *British Journal of Management*, Vol. 6, Special Issue, 1995, pp. 31-44.
- Otley, David, (1994). "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", *Management Accounting Research*, 1994, 5, pp. 289-299.
- Ouchi, William, (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, No. 9, September, pp. 833-848.
- Prats i Catalá, Joan (1998). "Servicio Civil y Gobernabilidad Democrática", en: *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, RIAP, no 1, 1998: 21-68.
- Ramírez, G., Vargas, G. y De la Rosa, A. (2011). "Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido", *Forum Doctoral*, 3, 7-54.
- Rendon, C. Marcela (2009). "Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar", en De la Rosa, A. Ayuzabet et al.,(coords.), (2009). *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, México, Juan Pablos Editor, pp. 387-431.
- Salaman Graeme, (1984). "Las organizaciones como constructores de la realidad social", en Salaman Graeme y Thompson Kenneth (coords.) (1984), *Control e ideología en las organizaciones*, México, FCE, pp. 269-290.
- Smith, E. R., Sarason G. I., y Sarason B. B. (1984). *Psicología. Fronteras de la conducta*.

Weber, Max, (1970). *Economía y sociedad*, México, FCE.

Weick, Karl (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, 21/1, pp. 1-19.

