

**XXXV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**El Control de Gestión en las organizaciones generadoras de  
confianza**

**Autor**

**Cr. Mariano Andrés Romero (Socio adherente)**

**Córdoba, agosto de 2012**

## El control de gestión y la Organización Generadora de Confianza

### ÍNDICE

1. Resumen	2
2. Introducción	3
3. Las organizaciones	3
4. El control en las organizaciones	4
5. El control de gestión en las organizaciones	5
6. El control de gestión y la confianza	6
7. Las organizaciones generadoras de confianza	7
8. Las organizaciones generadoras de confianza y la responsabilidad	9
9. Conclusiones	10
10. Bibliografía	11

## Resumen

Las organizaciones se presentan como lugares en los que diversos sujetos intentan realizar sus proyectos, convirtiéndose (para muchos de ellos) en los únicos espacios en que estos deseos pueden cumplirse.

Muchas organizaciones tienden a controlar para producir por medio de la repetición. Cuando los sujetos dejan de ser hacedores y son sólo hechuras se insta un malestar hecho cultura. Las organizaciones pueden dar lugar a sujetos creativos o pueden dar lugar a sujetos atrapados dentro de procedimientos destinados a su control.

A los miembros de las organizaciones se les exige cada vez más y no saben muy bien para qué. Esta pérdida de sentido de las acciones humanas, rasgo fundamental de la hipermodernidad, genera en los sujetos una fuerte presión psicológica.

La obsesión por transformar cualquier experiencia social y humana en términos numéricos (denominada cuantofrenia) es una expresión caricaturizada de la ilusión de creer que la realidad puede ser comprendida y dominada al poder medirla. Sin embargo, éstas son las bases del control de gestión (lo que no se puede medir, no se puede gestionar), el cual nace con la toma de decisiones a nivel directivo en organizaciones del siglo XIX.

Las organizaciones, utilizando el control de gestión, desean incrementar su efectividad a través de los controles sociales.

Sin embargo, la confianza debería reemplazar o minimizar los sistemas de control, ya que permite reducir el riesgo, desarrollar procesos de aprendizaje y fomentar la interacción entre los miembros de la organización. La confianza disminuye el costo de dar seguimiento a los resultados. La confianza tiene el efecto de reducir tanto la incertidumbre como la complejidad.

Las organizaciones generadoras de confianza (en contraposición a las organizaciones generadoras de paranoia) pueden generar sociedades donde sus ciudadanos no deban ser controlados, medidos, encauzados (dóciles y útiles, en términos de Foucault).

Este trabajo se propone plantear algunos conceptos y posibles vínculos entre los conceptos de confianza y control de gestión en las organizaciones, especialmente a través del concepto de las organizaciones generadoras de confianza, analizando también el concepto de responsabilidad para el caso del ejecutivo principal de una empresa.

## 1. Introducción

En algún momento histórico en los más de 100.000 años de evolución, la humanidad necesitó relacionarse entre sí para desarrollar actividades comunes. Tuvo que pasar mucho tiempo para que se iniciaran los fundamentos de lo que luego se identificaría como el conjunto de estudios sobre las organizaciones, a partir de la revolución industrial, y junto con ello las diversas necesidades que surgieron al buscar nuevas formas de organización del trabajo, producción, comercialización y su gestión.

Al finalizar el siglo XX, las sociedades transitaron numerosos cambios, culturales y tecnológicos, inéditos e interrelacionados, los cuales en conjunto derivaron en nuevas transformaciones.

Si bien en un principio esto se atribuyó a la crisis de la modernidad, reflejada en el declive de la sociedad industrial y el fin de la Guerra Fría, los marcos teóricos existentes empezaron a mostrar más sombras que luces. Comenzaron a difundirse conceptos tales como “posmodernidad”, “modernidad líquida”, “hipermodernidad”, “sociedad del riesgo”, “capitalismo cognitivo”, “posestructuralismo”, “posindustrialismo”, “globalización”, “multipolarización” y “deconstrucción”. Por vías conceptuales diferentes surgieron distintas corrientes de pensamiento que valorizaban lo individual, enfatizando lo subjetivo y centrándose en las relaciones personales. La sociedad asumió un rol instrumental, simple medio para la realización del sujeto posmoderno. La hegemonía de culturas liberales y filosofías utilitaristas, con orientaciones privatistas, llevaron a que la sociedad se fuera encerrando en sus propios intereses, alejándose de actividades solidarias y colectivas.

El sujeto de la postmodernidad y de varias concepciones surgidas en la época es un sujeto fragilizado. Esta idea de estar liberado de la presión de lo colectivo no va de la mano de ser propietario de su propia persona. Los soportes laborales ya no funcionan como tales. Está en crisis lo que se conoce como capital social (o relacional).

Se desarrollarán algunos conceptos a continuación, mostrando el impacto que estos cambios tuvieron en la gestión de diversas organizaciones, al verse estas mismas modificadas en sus aspectos esenciales.

## 2. Las organizaciones

Las organizaciones son estructuras sociales que implican mecanismos culturales reguladores de las relaciones internas.

Aunque se reconozca que cualquier organización es, entre otras cosas, un espacio social con historia, con un conjunto de complejas actividades y relaciones, es común la idea de que las organizaciones son instrumentos sociales diseñados para conseguir ciertos fines de interés colectivo.

En una organización, cada uno de sus miembros, a pesar de sus diferencias, se ve implicado en la lucha por el reconocimiento.

En las organizaciones se produce una lucha codificada que permitirá que cada uno de sus miembros encuentre ciertos elementos de seguridad dentro de una distribución de los roles.

Toda organización se presenta como un lugar en el que cada uno de sus miembros va a intentar realizar sus proyectos y sus deseos, presentándose como el único lugar en que esto puede cumplirse.

La organización propone representaciones colectivas (imágenes, perfiles) al conjunto de los miembros para que estos se ajusten a ellas. Toma fuerza el aspecto repetitivo, poniendo máscaras a los individuos, quienes toman poses para ajustarse a esas

representaciones. Pero este rostro prestado no sirve solamente para preservar la identidad social y permitir el buen funcionamiento. Fundamentalmente tiene por objeto ocultar los temores de división que podrían tener los miembros de esa organización.

Se organiza el tiempo que cada uno de ellos pasará separado del resto (a través de la planificación), convirtiéndolo en un corte constante (en las relaciones con el resto), brindándoles una falsa sensación de continuidad. Se instauran tiempos que pueden ser entendidos como una no diferencia entre sí, como repetición (volver a hacer mañana lo que se hizo hoy) e incluso si no es exactamente lo mismo, lo nuevo no debe suponer ninguna ruptura esencial con lo antiguo. El miembro de la organización sólo es el guardián de las tareas por hacer en el tiempo y plazos previstos.

### **3. El control en las organizaciones**

La organización enmascara el peligro de la ruptura de la unidad al instalar la división en las tareas o funciones, que es lo único tomado en cuenta, y que aparece a la vez como funcional (cada uno es su puesto) y tranquilizador (cada función supone, al mismo tiempo que obligaciones, derechos que limitan la arbitrariedad de los demás).

El intento de homogeneizar (al dividir tareas por medio de la especialización, subordinando los intereses individuales a los generales, manteniendo la disciplina) es un intento de controlar. Toda organización tiende a controlar para producir por medio de la repetición.

Las organizaciones muchas veces intentan sostener la ilusión de la coincidencia hasta que alguna irrupción viene a desarmar ese supuesto consenso, mostrando las lógicas diferentes que allí se juegan.

Cuando los sujetos dejan de ser hacedores y son sólo hechuras se instaura un malestar hecho cultura: la cultura de la mortificación. Desaparece la tensión y los sujetos terminan naturalizando la intimidación.

La organización puede dar lugar a un sujeto creativo o puede dar lugar a un sujeto aprisionado, atrapado dentro de los procedimientos.

Hay ciertas organizaciones que optan por la sobreimplicación de sus miembros (nosotros somos la organización) y así el material humano se torna más manejable.

Los ideólogos de la organización son quienes crean y sostienen la visión o ideología de la organización.

En la construcción de la historia de la organización se permiten ideas contrahegemónicas siempre que formen parte de la misma hegemonía. De esta forma, no siempre lo que aparece como un discurso disidente o contestatario, lo es realmente.

Darle la voz al otro desde una determinada posición de poder, en realidad implica permitir la emergencia de voces insertas en una relación de dominación en dicha construcción hegemónica.

El saber de la historia organizacional en cierta forma produce al sujeto, entendido como miembro de la organización, implicando una cohesión social, permitiendo la circulación de un discurso propio de la organización, que implica la adhesión automática a ciertos supuestos implícitos, como una herramienta de control (por ej.: los fundadores/dueños siempre trabajaron todo el día, o en esta organización las cosas siempre fueron así).

Los dispositivos de dominación y control, en general, se juegan en términos de fuerzas. Frente a los poderes instituidos siempre aparecen resistencias, que instalan territorios de luchas, líneas de enfrentamiento y pugnas, alianzas, etc. Como en la guerra, los éxitos y los fracasos dependerán de las relaciones de fuerzas, la eficacia de las maniobras y el momento histórico en el que se produzcan.

#### 4. El control de gestión en las organizaciones

La gestión debería ser una herramienta al servicio de la construcción del lazo social. Sin embargo, el control de gestión produce una serie de paradojas, o más exactamente, es un sistema generador de paradojas. Por un lado asistimos al triunfo pleno de la racionalidad instrumental, al mismo tiempo que participamos de un mundo sin sentido dominado por las inconsistencias. Este carácter paradójico se revela en la actividad laboral. Por un lado, el trabajo se traduce en sufrimiento debido a las presiones por alcanzar desempeños laborales más exigentes, más perfectos, más productivos, evaluados a través de criterios muchas veces vacíos de sentido para los miembros de las organizaciones. Si en la sociedad industrial el control de gestión se basaba en la cantidad y calidad de los productos, en la sociedad posindustrial se evalúa en función del servicio ofrecido y de la cantidad de dinero generada, pero a través de mecanismos y sistemas de evaluación que en su pretensión de medir objetivamente y comparar, muchas veces llevan a absurdos difíciles de justificar.

En este sistema generador de paradojas, el individuo es abandonado a su suerte, el único referente es él mismo. En un universo de individualismo donde la obra colectiva queda difuminada en un mundo global, a través del control de gestión se propone desde las organizaciones una moral social en la que el proyecto es construir una sociedad consagrada a la rentabilidad. Si un sentido tiene el trabajo para el individuo, es el de participar en la realización de la misión de la organización. La construcción de sentido deviene un asunto personal determinado por las consignas de la organización que sustituyen a los referentes sociales. Esta sustitución no se hace sin consecuencias: se exalta y exagera el individualismo y la competencia a nivel individual.

A los trabajadores se les exige más y más y éstos muchas veces no saben muy bien para qué. Esta pérdida de sentido de las acciones humanas, un rasgo fundamental de la hipermodernidad, genera en los individuos una fuerte presión psicológica, estrés y depresión. Hay que ser un ganador siempre. Hay que estar siempre enérgico y decidido. Eso genera un enorme cansancio, el cansancio de tener que ser así.

La triple obligación de producir, vender y ser rentable deja en el olvido valores humanos fundamentales sin los cuales la vida laboral carece de sentido. Y aunque las empresas piden movilidad y desregulación, también exigen fidelidad y compromiso a largo plazo. A pesar del pedido de fidelidad, las empresas siguen funcionando en base a su propio modelo de éxito. Las empresas no son infieles con sus empleados. Funcionan sobre la lógica de maximizar la rentabilidad, donde el valor del trabajo humano es sólo una variable más.

La cuantofrenia consiste en querer traducir sistemáticamente los fenómenos sociales y humanos en mediciones. La obsesión por transformar cualquier experiencia social y humana en términos numéricos es una expresión caricaturizada de la ilusión de creer que la realidad puede ser comprendida y dominada a condición de poder medirla (o de creer que por el solo hecho de incluir formulaciones matemáticas, se encuentra libre de las más profundas incoherencias, fruto de concepciones muchas veces tan subjetivas como cualquier opinión).

El control de gestión necesita incrementar su efectividad sin incurrir en controles sociales que limiten las libertades y derechos de los miembros de las organizaciones.

El control de gestión se encuentra atravesado por diversos paradigmas: objetivista, utilitarista y económico.

El paradigma objetivista sostiene que comprender es modelar, medir, calcular; todas las variables no medibles son primero puestas a un lado y después eliminadas, ya que todo aquello que no puede ser analizado, programado y traducido en cifras, en el último de los casos, no existe. Si bien la realidad podría eventualmente traducirse a un lenguaje matemático, la tentación reside en creer que todo lo que está traducido a números

responde a un único criterio objetivo, cuando en realidad para muchas variables no es más que una aproximación completamente atravesada por criterios subjetivos.

El paradigma utilitarista afirma que cada actor busca maximizar sus utilidades, es decir, optimizar la relación entre los resultados personales de su acción y los recursos que se invierten; cada individuo es reconocido en función de sus capacidades para mejorar el funcionamiento de la organización; la pertinencia del conocimiento es evaluada en la medida de su utilidad para la organización, por tanto se torna difícil la elaboración de un pensamiento crítico. Si bien esto puede ser interpretado como una sumisión del pensamiento a criterios de utilidad más que de verdad, se propone el respeto por la diversidad de criterios, ya que hasta en las condiciones más extremas el hombre se resiste violentamente a dejarse tratar como una cosa y exige ser tratado como un sujeto (en última instancia se puede afirmar que la realidad no es más que una construcción social).

Bajo el paradigma económico se transforma al ser humano en recurso de la organización; se habla de gestionar al ser humano como un recurso igual que las materias primas, el capital o las tecnologías; se plantea el desarrollo de la organización como una finalidad en sí misma, independiente del desarrollo de la sociedad; olvidando que la organización es una construcción social, es decir una producción humana. Esta situación crea una confusión de causalidad y lleva al triunfo de la ideología de la realización de uno mismo, ya que cada uno es invitado a volverse empresario de su propia existencia. La finalidad de la actividad humana ya no es hacer sociedad, sino explotar recursos.

La ideología en la que se basa el control de gestión propone un ideal común, sostenido en un conjunto de creencias y principios, tales como dar el mejor servicio al cliente, la búsqueda de la calidad y la sintonía entre progreso social y económico. Es un polo generador de identidad a la par que se debilitan otras referencias sociales. En esta identidad se le ofrece al trabajador la posibilidad de ser su propio patrón, lo cual concluiría en la paradoja de un individuo liberado de toda atadura pero desprovisto de su individualidad. El conflicto entre capital y trabajo (o control y resistencia) deja de desplegarse en el escenario de la empresa y pasa a producirse en el interior del sujeto. El trabajador tiene que volverse empresa.

## **5. El control de gestión y la confianza**

Se considera la confianza, como una variable relevante en los sistemas de control, ya que permite reducir el riesgo y disminuir el fracaso, al facilitar la cooperación entre las partes.

Los estudios sobre la relación entre la confianza y el diseño del control de gestión, indican que los mecanismos de control y la confianza pueden ser conformados simultáneamente o ser complementarios, mientras que otros argumentan que los mecanismos de control se encaminan en contra de la confianza.

La confianza puede desarrollar procesos de aprendizaje y adaptación que son esenciales para estrechar las relaciones entre las partes, afrontar en mejores condiciones las crisis y conflictos y fomentar la interacción entre los miembros de la organización, involucrando el conocimiento del intercambio y la promoción de los intereses de cada uno.

La confianza disminuye el costo de dar seguimiento a los resultados. Tiene el efecto de reducir tanto la incertidumbre como la complejidad. Al actuar con confianza reducimos el margen de todas las cosas que podrían pasar y hacemos más manejable el futuro. De la misma manera, el mundo se hace menos complejo, menos difícil, más simple. Todo ello permite establecer una relación básica entre la confianza y la acción humana.

El control de gestión debería ser puesto a prueba sobre la base del siguiente criterio: Si fomenta y aumenta la capacidad de las personas para confiar unas en las otras y en la organización.

La confianza es decir la verdad, aunque sea difícil. Es un mecanismo para reducir complejidad, permitiendo tener seguridad acerca de algunas planificaciones y orientaciones futuras.

Desde el punto de vista de la organización, es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados, ya que el control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza, mediante mecanismos de sanción, o negociadas en términos de interés.

Las organizaciones que tienen altos niveles de confianza, también tienen altos niveles de entusiasmo, creatividad e innovación, y bajos niveles de ausentismo.

En una clase de Costos II se consultó a los alumnos (en un momento de la currícula en que aún no aprendieron el concepto) qué representación tenían sobre el control de gestión, qué creían que era. En un grupo de 132 alumnos, las palabras que más se repitieron para armar ese concepto son: Análisis – Medición – Comparación – Información – Eficiencia – Herramientas – Seguimiento – Planificación – Resultados – Desempeño - Corregir desvíos - Toma de decisiones - Alcanzar objetivos – Rentabilidad.

Ni uno solo pudo pensar la confianza vinculada al concepto del control de gestión.

Sin embargo, hay mecanismos de control que verifican en qué medida se cumplen ciertas ideologías de las organizaciones que buscan no el "hacer hacer" sino el "hacer querer". La gestión es, fundamentalmente, una ideología que reproduce relaciones asimétricas de poder y aún más, constituye un sistema de organización del poder, controlándolo periódicamente.

Si el control de tiempos y movimientos es el fundamento de los sistemas disciplinarios, el control y movilización de las emociones es la base del sistema gerencial, propio de la hipermodernidad.

El conjunto de herramientas de control de gestión se articula muchas veces con exigencias irrealizables, mandatos absurdos y decisiones discrecionales, que dan como resultado una gestión generadora de profundas e irreconciliables paradojas. Ejemplos de estas paradojas son los sentimientos encontrados de amor-odio, placer-ansiedad, fascinación-rechazo que experimentan los sujetos no hacia la gestión en sí sino hacia el control de esa gestión.

El poder gerencial se fundamenta en la capacidad de movilización de las emociones de los sujetos, a diferencia del poder disciplinario que, como Foucault (1976) lo señaló, se caracteriza por producir cuerpos dóciles, útiles y productivos. El poder gerencial pone en acción un conjunto de técnicas que captan los deseos y las angustias para ponerlas al servicio de la organización. Transforma la energía de las emociones, de los deseos, en fuerza de trabajo.

## **6. Las organizaciones generadoras de confianza**

Las organizaciones generadoras de confianza refuerzan los impulsos de afinidad y amistad, y liberan el afecto, la cooperación creativa y la innovación. En tanto, las organizaciones generadoras de paranoia agitan los sentimientos de sospecha o de recelo, incrementan el egoísmo, la codicia y la competitividad destructiva.

Las organizaciones generadoras de confianza pueden hacer un aporte sustancial a la salud social de las sociedades democráticas.

Las organizaciones generadoras de paranoia, en cambio, son una plaga social. Suelen tener un sustancial efecto negativo en la sociedad.

La confianza crea la fundación de una comunicación eficaz, la retención de los empleados, y la motivación de ellos mientras que al mismo tiempo contribuye al esfuerzo extra que las personas invierten de manera voluntaria en su trabajo.

Cuando existe la confianza en una organización o en una relación laboral, casi todo lo demás se hace más fácil y más cómodo.

El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones pero sobre todo en los programas de recursos humanos. Para ello la confianza tiene que gestionarse constantemente, a través de indicadores (no necesariamente mediciones, que lleven a equívocos sobre la subjetividad implícita en éstas) que permitan detectar las áreas en donde ésta es débil, para intervenirlas, y las áreas en donde es fuerte, para reproducir en toda la organización las estrategias positivas que la han originado.

Existen cuatro ventajas por el hecho de fomentar la confianza en el ámbito de las organizaciones:

1. La confianza supone un ahorro de tiempo y dinero. En un ambiente de desconfianza proliferan los controles, aumenta la burocracia, se frena la innovación. Si se pretende controlarlo todo, se ahogan innovaciones. La confianza reduce la necesidad de información para el control y la vigilancia. Es un mecanismo de ahorro sobre costos en las organizaciones.

2. La confianza fomenta la transferencia del saber. Si no hay confianza, quienes más saberes tienen se sentirán tentados a no compartirlos con los otros miembros de la organización. La confianza ayuda a salir de uno mismo, a asumir riesgos, y a mejorar la comunicación.

3. La confianza mejora los vínculos y fomenta la motivación. La motivación intrínseca (orientar la acción a la autorrealización del personal) se fortalece y los hace partícipes en la marcha de la organización. La motivación intrínseca se pierde cuando se constata la carencia de un proyecto común que vincule a todos y cuando el control acaba sustituyendo a la confianza.

4. La confianza favorece un clima laboral satisfactorio debido a la sensación de seguridad que ésta provee, mejorando el desempeño de todos los miembros de la organización.

La comunicación de dos vías, ascendente y descendente, se centra en la capacidad del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones. La capacidad se expresa en la manera en que el superior coordina las actividades del personal y las dirige hacia el cumplimiento de los objetivos. La integridad se refiere a la honestidad del líder, pero también al hecho de que cumple los compromisos que adquiere.

El respeto tiene los componentes de apoyo, colaboración y valoración. El apoyo se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamiento para el desarrollo profesional de todos los miembros de la organización, así como para la innovación, además de reconocer y premiar el esfuerzo individual. La colaboración implica la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relevantes para ellos. La valoración se expresa en la preocupación de la dirección por el ambiente y condiciones de trabajo, y el equilibrio que los empleados le están dando a su vida laboral y personal.

Finalmente, la imparcialidad implica a su vez la percepción de equidad, imparcialidad y justicia por parte de la dirección. La equidad se demuestra por condiciones imparciales de pago y reconocimiento de logros. La imparcialidad implica la eliminación de favoritismos y de ascensos o reconocimientos con criterios poco claros. La justicia se refiere a la

eliminación de las prácticas de discriminación, así como la garantía de que las decisiones que aparentan ser arbitrarias puedan ser cuestionadas.

La transparencia, la libertad y la responsabilidad, permitir el error y compartir experiencias mejoran la confianza.

Se debe contar a la organización generadora de confianza como uno de los elementos transformadores de la sociedad.

La confianza es un activo (que rápidamente puede ser destruido si no se actúa con cierto tacto) que debería tener toda organización a la hora de pretender ser responsablemente exitosa.

## **7. Las organizaciones generadoras de confianza y la responsabilidad**

La responsabilidad se define como una situación donde una persona puede ser llamada a rendir cuenta de sus acciones por otra persona o grupo, ambos autorizados para así hacerlo, y otorgar reconocimiento a aquél por sus acciones.

La función de gerenciar, en todos los niveles de la organización, se sustenta en la delegación, que incluye: la definición precisa de las tareas y su plazo completo, junto a los métodos, los procedimientos y los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas.

Una empresa, para ser competitiva y productiva, debe ser una organización generadora de confianza. Para ello, es necesario comenzar por hacer responsable al ejecutivo principal de la empresa.

Dado que el objetivo del ejecutivo principal de cualquier empresa consiste en cumplir las metas, en definitiva debe evitar el fracaso. La incertidumbre que le genera tratar de alcanzar la meta despierta ansiedad. La posibilidad de continuar con el cumplimiento de los objetivos depende de su capacidad de contener la ansiedad.

Cuando la capacidad de contención individual es insuficiente el resultado directo es un control de gestión persecutorio, que convierte a la organización en generadora de paranoia. La incertidumbre es una característica de cualquier proyección, cuanto más complejo éste se hace y cuanto más lejano es su horizonte, más aumenta la incertidumbre, que puede hacerse inmanejable para una persona en particular, con el impacto que su función puede tener en toda la organización.

Un problema a nivel gerencial es la poca utilidad de la información en manos de quien no es capaz de agregarle valor. La información sin procesamiento, provoca caos antes que orden en las organizaciones.

El gerente o ejecutivo principal debe procesar la información en un nivel de mayor complejidad. El agregar valor es necesario para determinar una diferencia de roles dentro de la organización, mejorando el tipo de control de gestión a realizar.

Pero fundamentalmente debe buscar gestionar la confianza, ya que desde ella podrá lograr cumplir con todas las metas.

## 8. Conclusiones

- La hegemonía de culturas liberales y filosofías utilitaristas, con orientaciones privatistas, llevaron a que la sociedad se fuera encerrando en sus propios intereses, alejándose de actividades solidarias y colectivas.
- Toda organización se presenta como un lugar en el que cada uno de sus miembros va a intentar realizar sus proyectos y sus deseos, presentándose como el único lugar en que esto puede cumplirse.
- Toda organización tiende a controlar para producir por medio de la repetición.
- La organización puede dar lugar a un sujeto creativo o puede dar lugar a un sujeto aprisionado, atrapado dentro de los procedimientos.
- La gestión debería ser una herramienta al servicio de la construcción del lazo social. Sin embargo, el control de gestión produce una serie de paradojas, o más exactamente, es un sistema generador de paradojas.
- El control de gestión necesita incrementar su efectividad sin incurrir en controles sociales que limiten las libertades y derechos de los miembros de las organizaciones.
- Se considera la confianza, como una variable relevante en los sistemas de control, ya que permite reducir el riesgo y disminuir el fracaso, al facilitar la cooperación entre las partes.
- La confianza disminuye el costo de dar seguimiento a los resultados. Tiene el efecto de reducir tanto la incertidumbre como la complejidad.
- La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza, mediante mecanismos de sanción, o negociadas en términos de interés.
- Las organizaciones generadoras de confianza refuerzan los impulsos de afinidad y amistad, y liberan el afecto, la cooperación creativa y la innovación.
- La confianza tiene que gestionarse constantemente, a través de indicadores (no necesariamente mediciones, que lleven a equívocos sobre la subjetividad implícita en éstas) que permitan detectar las áreas en donde ésta es débil, para intervenirlas, y las áreas en donde es fuerte, para reproducir en toda la organización las estrategias positivas que la han originado.
- La responsabilidad se define como una situación donde una persona puede ser llamada a rendir cuenta de sus acciones por otra persona o grupo, ambos autorizados para así hacerlo, y otorgar reconocimiento a aquél por sus acciones.
- Una empresa, para ser competitiva y productiva, debe ser una organización generadora de confianza. Para ello, es necesario comenzar por hacer responsable al ejecutivo principal de la empresa.

## 9. Bibliografía

- Etkin, Jorge y Schvarstein Leonardo (1992) Identidad de las Organizaciones Invariancia y Cambio - Ed. Paidos. Buenos Aires.
- Gilli, Juan José (2011) "Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión" 1ª ed. Buenos Aires. Granica
- Morin Edgar (2006) "El Método – 6 Ética"– Ed Cátedra – Madrid .
- Schlemenson, Aldo (1990) "La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción". Ed. Paidós. Buenos Aires. P. 177.
- Schvarstein, Leonardo y Etkin, Jorge (1989), "Identidad de las organizaciones - Invariancia y cambio", Buenos Aires, Editorial Paidos.
- Schvarstein, Leonardo (1992), "Psicología Social de las Organizaciones". Buenos Aires, Editorial Paidos.
- Schvarstein, Leonardo (1998) "Diseño de Organizaciones, Tensiones y paradojas" (pp. 25-61), Paidós, Buenos Aires.