EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES: UN MARCO DE ESTUDIO

Mª Carmen Ruiz Jiménez, Universidad de Jaén
Mª Jesús Hernández Ortiz, Universidad de Jaén

RESUMEN:

El control es una herramienta de especial importancia en la vida de una organización y especialmente en los procesos de gobierno. En este trabajo pretendemos mostrar una perspectiva integradora de la función de control en las organizaciones con la intención de que sirva como modelo y referente teórico para futuros trabajos de investigación en cualquier ámbito y especialmente en el ámbito del gobierno de las organizaciones. La estructura del trabajo comprende una introducción, seguidamente nos centramos en las perspectivas más recientes bajo las cuales se ha estudiado el control y proponemos una definición que integra aportaciones anteriores. El tercer apartado contiene el grueso de la función de control, su estructura. Y concluimos con un modelo propuesto para estudiar el control organizacional.
PALABRAS CLAVE: control, dimensiones, modelo.

ABSTRACT:

Control is a very important tool for organizations, specially in management process. This paper intend to present an integrating approach of the control function in organizations with the aim that it will stand as a model and theoretical reference for future research in the scope of organizations management. The structure of this paper includes the introduction, following we focus on recent study approaches of control and we propose a definition comprising past contributions. Third chapter contains the main part of control function, its structure. To conclude, we propose a model to study organizational control.
KEY WORDS: control, dimensions, model

1. INTRODUCCIÓN

Es abundante y diversa la literatura que en los últimos años se ha publicado sobre el gobierno de las empresas y es patente la preocupación de todos los agentes implicados en la actividad empresarial por un gobierno eficiente. La comparación entre distintos sistemas de gobierno y la interacción entre diferentes mecanismos de gobierno, ponen de manifiesto la preocupación y el interés por encontrar un sistema de gobierno óptimo que garantice a los agentes implicados en la actividad empresarial el logro de sus objetivos. Las continuas reformas y la sucesiva aparición de distintos informes y códigos de buen gobierno no hacen más que revelar la intención de controlar el famoso oportunismo en la relación entre directivos y propietarios.

Estos aspectos nos llevan a cuestionarnos el papel que juega el control en los procesos de gobierno de las empresas. Un buen gobierno es aquel que emplea los instrumentos adecuados para conseguir que todos los agentes implicados en la actividad empresarial (tanto a nivel interno como externo) se aseguren una retribución adecuada. Por tanto, la función de control queda recogida como un instrumento esencial para lograr un buen gobierno, siempre y cuando se aplique correctamente y se empleen los mecanismos adecuados. Su ámbito no solo se limita al nivel interno sino que todo el proceso de cambios a nivel institucional, económico, político-legal, social, etc…también alerta sobre la necesidad de un mayor control. En este sentido percibimos que es

abundante la literatura sobre cómo debe ser el gobierno de las empresas, qué es el buen gobierno, qué mecanismos se deben emplear y cómo, etc… pero no existe una base teórica sobre la que sustentar el estudio y análisis del control como instrumento básico de gobierno.

La literatura sobre el control organizacional nos muestra multitud de estudios teóricos y empíricos, cada uno de los cuales aparece bajo perspectivas distintas. Nuestro objetivo, con el presente trabajo, se centra en ofrecer una perspectiva integradora de la función de control organizacional que sirva como marco teórico y como modelo de referencia para futuras investigaciones en cualquier ámbito y especialmente en el ámbito del gobierno de las organizaciones.

Este trabajo se sustenta sobre una revisión de aquellos cuerpos teóricos que de algún modo se han referido al control organizacional, así como numerosos estudios empíricos sobre las repercusiones y resultados de los sistemas de control en las organizaciones.

2. PERSPECTIVAS RECIENTES SOBRE EL CONTROL Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

En un primer intento, los trabajos sobre control organizacional se agrupaban bajo tres perspectivas que han dominado los estudios sobre las organizaciones: la sociológica, la administrativa y la psicológica[1] (Flamholtz et a., 1985). Investigaciones posteriores, como la de Merchant y Simons (1986) se refieren a los distintos enfoques bajo los cuales se ha estudiado el control en las organizaciones, recogiendo básicamente seis áreas: los principios de la administración, la perspectiva cibernética[2], la teoría de la agencia, la perspectiva psicológica, el enfoque contingente y el estudio de casos. Berry et al., (2005) también parte de los principios de la administración de empresas y avanza empleando el enfoque de los costes de transacción y de agencia.

Las organizaciones contemporáneas se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo. Ahora el centro de atención del control se ha trasladado de los problemas de control de las personas/tareas, al control de la organización. En consonancia con los cambios que se van sucediendo, las investigaciones deben orientarse hacia una perspectiva amplia. Así, se observa que el conjunto de aspectos que se deben incluir bajo el control organizacional, está evolucionando con estudios que tienen en cuenta el desempeño, los procesos de control y la cultura organizativa (Lere y Portz, 2005). Y especialmente aquellos que presentan una perspectiva longitudinal del control, en el sentido de analizar su evolución de forma paralela a la evolución de la organización (Cardinal et al., 2004).

En relación al concepto, el control organizacional ha sido interpretado de manera distinta a lo largo de los años. La mayoría de la literatura sobre el control organizacional se refiere a éste como un proceso cibernético y un mecanismo de retroalimentación. Desde esta perspectiva, el control es considerado como el proceso a través del cual se busca asegurar que las actividades y el comportamiento de los miembros de la organización, se

[1] La perspectiva sociológica se centra en la organización o en los grandes grupos dentro de ésta. La perspectiva administrativa está enfocada hacia las personas o los departamentos de la organización. Finalmente la atención en la perspectiva psicológica se dirige básicamente al individuo, a su comportamiento en relación al grupo u organización a la que pertenece. La mayor parte de la literatura ha centrado la atención en la perspectiva administrativa, mientras que ha estado menos estudiado el control desde un enfoque sociológico (Berry et al., 1995b).

[2] El enfoque cibernético se encuadra bajo la teoría general de sistemas. Otley et al. (1995), señalan la distinción entre la perspectiva cibernética y la teoría general de sistemas considerando que la primera se refiere a los sistemas cerrados mientras que la segunda abarca una perspectiva más abierta.

realizan conforme a los planes y objetivos que previamente se han establecido (Hofstede, 1978; Tosi, 1983; Veliyath et al., 1997).

Para Speklé (2001): "*un sistema de control...puede ser descrito simplemente como aquellas medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que sus miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas*". Otras aproximaciones han buscado ofrecer una visión más amplia del control, incluyendo todas aquellas actividades que los directivos llevan a cabo para asegurar que todos los miembros cumplen correctamente con su función dentro de la empresa. En este sentido, el control es considerado como un sinónimo de la gestión o administración empresarial. El proceso de selección de personal, la supervisión, la fijación de objetivos y el diseño de la estructura organizativa, serian algunos, no todos, de los recursos necesarios para garantizar una adecuada gestión (Tosi, 1983; Merchant, 1985).

Hay quienes igualmente tratan de ofrecer una visión diferente y consideran apropiado hablar del control como sinónimo de los términos poder, autoridad e influencia. En esta línea, Flamholtz et al. (1985), lo definen como "*un conjunto de mecanismos que son diseñados para aumentar la probabilidad de que los individuos se comporten de forma que se puedan alcanzar los propósitos de la organización*". Creen que el control está orientado a los objetivos y su propósito no es otro que influir en las personas para que actúen y tomen decisiones que sean coherentes con los objetivos de la organización.

Etzioni (1965) utiliza indistintamente los términos control y poder. Considera que el poder es el medio utilizado para ejercer el control sobre los miembros de cualquier organización y será distinto según el lugar que se ocupe en la jerarquía organizativa y según la cualificación del personal. Por su parte Tannenbaum (1968) se refiere al control como a la suma de la influencia de las relaciones interpersonales.

Berry et al. (2005), identifican al control como el "*proceso de conducir a las organizaciones hacia patrones de actividad viables en un entorno cambiante*", lo cual implica que el control se refiere a la acción de influir "*sobre el comportamiento de ... los miembros de la organización de forma que se consigan al menos, algunos de los objetivos organizacionales*".

En términos generales, la revisión de las definiciones sobre el concepto de control organizacional propuestas por los autores, nos lleva a confirmar que existen formulaciones parciales del mismo. Parece necesario, por tanto, proponer una nueva definición del control organizacional, que recoja las diferentes aportaciones contempladas en la literatura. Así, identificamos las siguientes acepciones:

- *El control organizativo como un <u>conjunto de mecanismos y acciones</u> encaminadas a asegurar la cantidad y calidad del desempeño de los miembros de la organización.*
- *El control organizativo como <u>proceso</u> que permite alinear los incentivos individuales con los organizacionales y así poder corregir cualquier desviación evidente con un amplio abanico de acciones correctoras.*
- *El control organizativo como <u>capacidad de dominio, poder e influencia</u> ejercido <u>en diversos grados</u> por uno o varios individuos <u>sobre el comportamiento y resultados</u> de otro u otros individuos.*
- *El control organizativo como medio para conseguir <u>algunos de los objetivos</u> organizacionales.*

De la consideración conjunta de las anteriores dimensiones, identificamos dos interpretaciones sobre el control organizativo: una, basada en la perspectiva cibernética y la otra, en relación a la capacidad para influir sobre el comportamiento de las personas. La integración de ambas perspectivas nos lleva a proponer la siguiente definición:

"El control organizacional es aquel proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso".

3. ESTRUCTURA DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

Al igual que reconocemos a raíz de la revisión de la literatura sobre el control organizacional, las múltiples y variadas aportaciones que los autores han realizado, también encontramos que se refieren al control organizacional como *un proceso* en el que se suceden distintas etapas. Por tanto, tomando como referencia la definición del control organizacional propuesta, en este apartado recogemos la estructura del control organizacional, con objeto de identificar las distintas etapas y dimensiones que comprende.

3.1. EL CONTROL ORGANIZACIONAL: OBJETIVO Y FUNCIONES

El propósito del ejercicio del control, en cualquier organización, consiste en disponer de los medios y acciones oportunos para asegurar que sus miembros internalicen los objetivos de la organización y por tanto, se comporten de forma que permitan alcanzar tales objetivos. Es decir, el objetivo último de cualquier sistema de control no es controlar un determinado comportamiento, sino más bien influir en las personas para que sus acciones y decisiones sean coherentes con los objetivos de la organización. En general, el sistema de control persigue el objetivo de eficacia y eficiencia de la organización, es decir, se concibe como el instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas.

Con la intención de alcanzar dicho propósito, son cuatro las funciones atribuidas a un sistema de control:

a) El énfasis en los objetivos.

   En cualquier organización el comportamiento de sus miembros puede estar orientado a sus propias necesidades más que a los objetivos de la organización. Por tanto un sistema de control debe ser capaz de motivar a las personas para que tomen decisiones y actúen según los objetivos de la empresa.

b) La necesidad de coordinación.

   En todas las organizaciones existe la necesidad de integrar el esfuerzo de todos sus miembros. Incluso en organizaciones de reducido tamaño el origen de los problemas reside en la falta de coordinación. En ocasiones el ejercicio del control puede consistir simplemente en encuentros periódicos o la elaboración de informes que aseguren la coordinación y el correcto funcionamiento de la organización. En cambio, en las organizaciones de mayor tamaño, los problemas de coordinación suelen ser mayores y es necesario un mayor control.

c) Autonomía y control

   Todo sistema de control debe ofrecer información sobre los resultados de las operaciones y el desempeño de los individuos. Esta información permite a la organización poder evaluar los resultados mientras simultáneamente los individuos pueden trabajar sin necesidad de una revisión permanente sobre sus acciones y decisiones.

d) Planificación estratégica

   Otra de las funciones del sistema de control es facilitar la implantación de la estrategia. En ocasiones se cree, erróneamente, que cuando una estrategia se ha puesto en práctica, ha concluido el proceso. Sin embargo, esto simplemente es un paso más, ya que los planes se fijan para ser cumplidos y es necesario un sistema de control efectivo para verificar si lo planificado se ha cumplido correctamente.

3.2. LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE CONTROL

Con la intención de hacer más operativo el concepto de control y siguiendo la aportación de Flamholtz (1996), procedemos al análisis de sus principales componentes. El sistema de control se compone de tres partes: el núcleo, la estructura organizacional y la cultura organizacional.

a) El núcleo

El elemento central de todo sistema de control es el comportamiento humano, ya que será éste el que se deba controlar para alcanzar los objetivos de la organización. El núcleo está integrado a su vez por cuatro subsistemas: subsistema de planificación, subsistema operativo, subsistema de medición del desempeño, subsistema de retroalimentación y subsistema de evaluación-recompensa. A su vez, estos cuatro subsistemas son los que integran el proceso de control.

El subsistema de planificación consiste básicamente en un proceso de decisión sobre los fines y objetivos de una organización (y/o sus miembros), así como de los medios necesarios para alcanzar dichos propósitos. Es la fase que tradicionalmente se conoce como establecimiento de estándares de desempeño, siendo estos estándares las normas contra las cuales se mide y compara el desempeño. Este proceso de decisión permite tener un control ex-ante, pues motiva e incentiva un comportamiento determinado en las personas. Pero también es un control ex-post, porque los objetivos propuestos se utilizan para la evaluación del desempeño y sirven como base para establecer el sistema de recompensas, con lo cual se consideran como medio para reforzar o modificar el futuro comportamiento de un individuo.

El subsistema operativo comprende todas las actividades que es necesario desarrollar para cumplir con los requerimientos fijados. En este caso, nos referimos a cualquier nivel organizativo: actividades a nivel individual, equipos de trabajo, departamentos, divisiones, unidades estratégicas de negocios, o incluso la organización en conjunto.

El subsistema de medición del desempeño está integrado por aquellas actividades a través de las cuales se procede a la valoración de determinados aspectos del comportamiento humano. Este subsistema es de especial importancia por su función como proveedor de información, ya que genera la información necesaria para poder adoptar las medidas correctivas oportunas.

La retroalimentación consiste en obtener información acerca de las operaciones realizadas y de sus resultados y es fundamental en cualquier proceso de control. Se reconocen dos tipos de retroalimentación: correctora y evaluadora. La primera comprende simplemente información sobre el cumplimiento del subsistema operativo y se utiliza para ayudar a que las operaciones se desarrollen correctamente. La retroalimentación evaluadora contiene información acerca de cómo se están desarrollando las actividades en el subsistema operativo y provee la base para la evaluación del desempeño así como para la fijación de recompensas.

El subsistema de evaluación comprende todos aquellos mecanismos empleados para la evaluación del desempeño y la fijación de recompensas. La evaluación consiste en la comparación del desempeño respecto a los objetivos y estándares organizacionales y se basa en la información generada por el subsistema de medición. De esta comparación se puede obtener alguna desviación respecto al estándar, aunque dependiendo de la importancia de la fluctuación, se estudiarán las causas y se puede optar por aplicar las medidas correctivas para corregir el desempeño o revisar el estándar

b) La estructura organizacional

Algunos investigadores manifiestan que la estructura organizativa es una respuesta al problema del control (Etzioni, 1965). Eisenhardt (1985) considera el control como un instrumento idóneo que debe utilizar la empresa para diseñar su estructura organizativa. Y Samson (2004) entiende que el control confiere cierta estructura a la organización y es el vehículo formal para su dirección.

Etzioni (1965) hace una clasificación del control según los medios de que se disponga para el ejercicio del mismo y considera que las organizaciones utilizan normalmente más de un tipo de control, estando éstos diferenciados según la estructura organizativa. Así, en los niveles más altos de la jerarquía se suele aplicar un control menos estricto y en los más bajos, los más coercitivos. Reafirmando esta primera aportación, Veliyath et al. (1997), Birnberg (1998), Marginson (2002), Henri (2004) y Berry et al., (2005), también se refieren al control según la jerarquía organizacional, e identifican un control estratégico a nivel de la alta dirección, un control administrativo, a nivel intermedio y un control operativo a nivel básico[3].

c) La cultura organizativa

La cultura puede ser definida como un modelo de valores y normas que guían el comportamiento de los trabajadores y las prácticas y políticas de la organización (Ouchi, 1979). Flamholtz (1996) se refiere a la cultura de una organización como al conjunto de valores, creencias y normas sociales que son compartidas por sus miembros y por tanto, influyen en su forma de pensar y en sus acciones. La cultura organizacional representa una forma de control social, pues a través de la socialización se consigue que los individuos internalicen los valores y normas organizacionales. Cuando se da tal congruencia de objetivos es más probable que el comportamiento de los individuos esté orientado hacia los objetivos de la organización.

3.3. DIMENSIONES DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

Los estudios empíricos han recogido a lo largo de los años diferentes dimensiones del control organizacional. Sin embargo, una de las limitaciones ha sido precisamente la visión parcial que ofrecen sobre el término, al considerar solamente una o algunas de las mismas. Fueron Geringer y Hebert, en 1989, los primeros en sugerir la existencia de cuatro dimensiones básicas[4]: ámbito, grado, tipos y mecanismos de control. Estas dimensiones no son incompatibles sino más bien complementarias e interdependientes, ya que cada una trata un aspecto diferente del control. Estas cuatro dimensiones también quedan recogidas explícitamente en nuestra definición de control organizacional.

- El grado de control coincide con la consideración de que a través del control se pueden ejercer diversos grados de influencia sobre el comportamiento y resultados de las personas.
- El ámbito de control incluye el interés de los individuos por todas o algunas de las acciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la organización.
- Por su parte, los diversos tipos de control quedan manifiestos en la posibilidad de influir sobre el comportamiento y/o los resultados de dicho comportamiento.
- Por último, los mecanismos de control se identifican en aquellas acciones encaminadas a asegurar y corregir el desempeño de los miembros de la organización.

[3] Kuipers, B. y Witte, M. (2005) muestran cómo se aplica el control cuando la organización se estructura en diferentes equipos de trabajo. En este caso, los resultados son similares a los que presentan Berry et al., (2005) para la estructura multidivisional.

[4] Aunque Armstrong-Stassen y Cameron (2003) identifican como dimensiones del control a los individuos, el trabajo y la organización, creemos que éstos están incluidos en la estructura del control: en el núcleo y en la estructura propia de la organización.

En los siguientes epígrafes recogemos las cuatro dimensiones del control organizacional, prestando especial atención a aquellas que han sido más ampliamente estudiadas y señalando los enfoques teóricos más utilizados en cada caso.

3.3.1. ÁMBITO DE CONTROL

En relación al ámbito de control, ampliamos la definición de Fayol (1987) -que se refiere al ámbito de control como el número óptimo de subordinados que un superior es capaz de controlar eficaz y eficientemente- , con la aportación de otros autores que lo identifican como el *conjunto de aspectos sobre los cuales se ejerce el control* (Geringer y Hebert, 1989).

Aquellos estudios empíricos (Shaan, 1988; Geringer y Hebert, 1989; Child y Faulkner, 1998) que analizan esta dimensión del control organizacional, consideran que un control para ser efectivo debe ser selectivo, es decir, debe estar orientado únicamente hacia aquellos aspectos que son críticos para la organización, antes que tratar de controlar el total de actividades. De cualquier forma, es enorme la gama de actividades que pueden y deben ser controladas en la organización: actividades administrativas, productivas, de marketing, financieras, contables, etc. En general la mayoría de los esfuerzos de control se dirigen a una de las siguientes áreas: las personas, las finanzas, las operaciones, la información o el desempeño global de la organización.

3.3.2. GRADO DE CONTROL

Ouchi (1977) señala que el control se define como aquel proceso por el cual una persona influye, en diversos grados, sobre el comportamiento y resultados de otra/s. Por tanto, podemos afirmar que el grado de control se refiere a la intensidad con la que una persona u organización influye sobre otra. En esta línea, la mayoría de los estudios coinciden en subrayar que el grado de control estará en función de la intensidad con la que cada individuo se implique y participe en la toma de decisiones (Geringer y Hebert, 1989; Child y Faulkner, 1998; Medina, 2001). Por su parte, Das y Teng (1998) añaden que el grado de control es el resultado directo de los procesos de control, esto es, "*el grado por el cual uno cree que está asegurado el correcto comportamiento de la otra parte*".

En relación a los aspectos que pueden determinar el ejercicio de un mayor o menor grado de control debemos señalar, que a la luz de la bibliografía revisada, no se sigue un criterio objetivo, pues estará en función de la importancia que la actividad tenga para cada individuo y para cada organización. Child y Faulkner (1998), por ejemplo, señalan que el grado de control es mayor en aquellas actividades más importantes para la organización. Otros factores que condicionan el grado de control y que encuentran su apoyo en algunas de las teorías de la organización suelen ser: la incertidumbre del entorno, las diferencias culturales y en el estilo de dirección, la predisposición del directivo, la existencia de recursos críticos y el tamaño de la organización.

Otros autores coinciden en que el control se puede ejercer mediante la socialización, formación y selección. Etzioni (1965) y Tosi (1983) señalan que es frecuente encontrar importantes diferencias en el grado de control que necesita aplicar una organización como consecuencia de los procesos de selección, formación y socialización de sus miembros. Varios estudios muestran que los procesos de selección y formación determinan la cualificación de los individuos que van a formar parte de la organización y por tanto, cuanto más estrictos sean los criterios empleados, menor será el grado de control necesario (Etzioni, 1965). La socialización, por su parte, adapta la cualificación de los individuos a los requerimientos para un adecuado desempeño organizacional. Por tanto, cuanto más eficaz sea la socialización, menor necesidad habrá de supervisión. En resumen, el grado de

control necesario para conseguir un nivel determinado de eficacia es menor cuanto mejor y más estricta sea la selección y socialización.

3.3.3. TIPOS DE CONTROL

En relación al tipo de control, la revisión de la literatura sugiere la existencia de una amplia variedad de tipologías sobre el control organizacional, las cuales han adoptado como criterio de clasificación alguna de las siguientes características: a) ámbito de control, b) grado de formalización, c) sujeto que ejerce el control, d) realización del control, e) naturaleza del control, y f) grado de especialización.

a) El ámbito de control es uno de los criterios de clasificación más utilizados en la tipología del control organizacional. Partiendo de la separación entre el ámbito interno y externo de la organización, encontramos la clasificación de Fama (1984) y Arruñada (1990) que distinguen entre el control interno y externo. El control externo engloba todos aquellos mecanismos que dan a las organizaciones valor de supervivencia, y el control interno consiste fundamentalmente en aquellas actividades dirigidas a hacer posible la relación laboral.

En el ámbito interno, Ouchi (1977:97) fue uno de los pioneros en catalogar el control organizacional cuando afirmó: "*En el control del trabajo de las personas existen únicamente dos fenómenos que pueden ser observados y controlados: el comportamiento y los resultados que se derivan de dicho comportamiento. Por tanto el control estará basado esencialmente en la supervisión de uno u otro y se referirá al control del comportamiento o al control de resultados*". Así, el control del comportamiento es aquel a través del cual se exige a los empleados el compromiso en actividades específicas y el de resultados es el que une las compensaciones y recompensas con los resultados medibles.

En otro de sus trabajos, Ouchi (1979) introduce una nueva alternativa. En la medida en que no sea posible definir reglas precisas de comportamiento y la medición de los resultados sea difícil y costosa, lo aconsejable es el control social o "clan control". A diferencia del "control racional", basado en la información y en el uso de mecanismos formales, el control social se basa en las personas, en sus preferencias y en el uso de mecanismos informales para lograr su motivación y compromiso (Ghoshal y Moran, 1996). El "clan", siguiendo la terminología de Ouchi, representa un control basado en la socialización. Este tipo de control se caracteriza por la aceptación de unos valores y creencias comunes que son reglas implícitas que gobiernan el comportamiento de las personas y que dan lugar a la congruencia de objetivos, eliminando la posibilidad de un comportamiento oportunista[5] (Menguzzato y Renau, 1995).

La tipología señalada más arriba, también aparece en algunos trabajos enmarcados bajo la teoría de la agencia (Govindaranjan y Fisher, 1990; Eisenhardt, 1985). Así, Eisenhardt (1985) analiza los principales factores que condicionan la aplicación de un tipo de control u otro, comparando la teoría de la organización y la teoría de la agencia. Considera que ambas perspectivas presentan ciertas similitudes, señalando como factores comunes: la racionalidad, la eficiencia y la información. Sin embargo, también contienen elementos que las hace diferentes. La teoría de la organización se centra en la importancia de la programación de la actividad y en la existencia de un control social como alternativa al control a través de la evaluación del desempeño. Sin embargo, la teoría de la agencia presta una especial atención a los sistemas de información, la incertidumbre del entorno, el coste de medición de resultados y los incentivos. Concluye que la aplicación del control de comportamiento será más adecuada cuando los resultados no sean claros y difíciles de medir, cuando las tareas sean rutinarias y cuando no

[5] Merchant (1985) también utiliza esta triple tipología, aunque con distinta denominación. Identifica el control de la acción, similar al control de comportamiento; el control de resultados; y el control personal, comparable con el control social o "clan control".

sea significativo el conflicto de objetivos y el control del resultado, cuando haya grandes diferencias entre los objetivos del agente y principal, cuando el comportamiento en el trabajo sea difícil de medir y cuando sea fácil la medición del resultado.

De igual modo, también se hace mención a la tipología del control organizacional bajo el marco de la economía de los costes de transacción. En este caso se distingue entre (Ouchi, 1979; Menguzzato y Renau, 1995; Hodge et al., 1998): a) control de mercado, b) control burocrático o jerárquico y c) control de clan. Toda empresa en la búsqueda de la eficiencia, lleva a cabo una serie de transacciones dentro y fuera de sus fronteras. Cuando las transacciones se externalizan, la empresa debe controlar el mercado en busca de proveedores de recursos clave que sean fiables y dignos de confianza, lo que se denomina control de mercado. Si el mercado fracasa, o las transacciones son demasiado costosas o difíciles de controlar, la empresa las internalizará. Una vez internalizada la transacción, existen dos formas de controlarla: mediante el establecimiento de reglas y una estrecha supervisión -control burocrático o jerárquico-, o asegurando un fuerte compromiso con los objetivos de la empresa -control de clan-.

Siguiendo este mismo criterio, el ámbito de control, Das (1989) y Berry et al.(1995a), coinciden en diferenciar un control unitario y un control fragmentado o divisional. En el primer caso estaremos ante la aplicación de un control integrado para la organización en conjunto; en el segundo, el control difiere según las distintas subunidades que puedan identificarse en la estructura organizativa.

b) Atendiendo al *grado de formalización*, se distingue entre control formal y control informal. Mientras que el primero es ejercido a través de mecanismos de control escritos que especifican el patrón deseado de comportamiento -reglas, procedimientos, normas, presupuestos, etc.-, el control informal se sirve de determinantes no escritos del comportamiento -normas de grupo, cultura organizativa y valores- (Das y Teng, 1998; Cravens et al., 2002) . Para ser efectivo, el control informal necesita del largo plazo, pues los sistemas culturales y los valores se modifican muy lentamente. Etzioni (1965) considera que toda organización, como unidad social, se distingue por su estructura, por sus objetivos y por la necesidad de control. Sin embargo, la tendencia de las organizaciones a aumentar su tamaño, conlleva la pérdida del carácter social e informal presente en las organizaciones pequeñas. El control informal se hace inapropiado, siendo necesaria la implantación de un sistema formal de incentivos y sanciones para asegurar el cumplimiento de las normas y reglas establecidas.

El control formal e informal también se sustenta en los postulados de la teoría institucional, pues este enfoque desvía la atención hacia la ideología y los aspectos organizativos informales, dando especial importancia al componente social. El control informal se convierte en referente básico y en mecanismo fundamental para asegurar la institucionalización o transmisión de valores según la tradición.

c) Como tercer criterio para la clasificación del control organizacional se ha señalado el *sujeto que ejerce el control*. En este caso, Ouchi (1979:834) reconoce como sujetos del control: al mercado, la burocracia y el clan. El primero de ellos se refiere al control que sobre cualquier organización ejerce el mercado a través del mecanismo de precios. Este sistema permite evaluar la contribución de cada miembro a los objetivos organizacionales, con la consiguiente pérdida de recompensas en caso de perseguir su interés personal. Sin embargo, este mecanismo aún siendo el más eficaz, no siempre puede aplicarse, al no disponer de las condiciones óptimas para ello. Por tanto, cuando éste fracasa, lo aconsejable es el control a través de la propia estructura burocrática de la organización, basado en una estrecha supervisión personal, reglas y estándares de comportamiento sobre los subordinados. A pesar de todo, el mecanismo de precios es considerado un medio más

eficiente para controlar las transacciones que la burocracia, si bien hay que reconocer que las condiciones óptimas para su aplicación son difíciles de encontrar. Y en último lugar, el clan se identifica con el sujeto de control cuando, a través de los procesos de selección y socialización, busca que los intereses de los individuos se aproximen a los de la organización.

Otros autores (Ouchi y Maguirre, 1975; Das, 1989) utilizando este mismo criterio de clasificación, señalan tipos de control distintos. Así, cuando el control lo ejerce directamente una persona sobre otra, se trata de un control personal y cuando se utilizan otros mecanismos impersonales, estaremos ante un control mecánico[6]. En este caso, el control personal se asimila al control basado en la vigilancia del individuo y por tanto un control del comportamiento y en el control mecánico estaremos hablando de un control basado en la medición de resultados.

d) El siguiente criterio señalado ha sido *el momento en que se lleva a cabo el control*. En este caso, bajo el enfoque de los costes de transacción (Williamson, (1985) y de agencia (Fama, 1984), nos encontramos con un control ex-ante y ex-post. Flamholtz (1996), se refiere al control ex-ante como aquel que sucede previamente a la acción y el control ex-post, el que se aplica durante el transcurso de la actividad. En ocasiones, junto al control previo y posterior hay quienes sitúan al control concurrente o permanente, dirigido a ajustar el resultado que se está produciendo al objetivo o estándar, de forma que se mantenga la estabilidad o equilibrio del sistema.

e) En cuanto a *la naturaleza del control*, éste puede ser estratégico, directivo y operativo, según tenga lugar a nivel de la alta dirección, la dirección intermedia o a nivel operativo (Veliyath et al., 1997; Birnberg, 1998; Marginson (2002); Henri (2004) y Berry et al., (2005)[7]. El control estratégico se centra en cuestiones relacionadas con la misión de la organización, la definición de objetivos y todos aquellos aspectos que afecten a la empresa en el largo plazo. El control directivo, que se aplica a nivel de la dirección intermedia, se ocupa del uso eficaz de los recursos, el nivel de competitividad de la organización y la concreción de los objetivos generales en metas operativas, centrándose tradicionalmente en cuestiones a corto-medio plazo. Por último, el control operativo está relacionado con la eficiencia de las actividades. Su horizonte temporal es el corto plazo y es el tipo de control que se identifica con el control tradicional -comportamiento versus resultados-, puesto que a este nivel los procedimientos están perfectamente definidos y los resultados son tangibles y fáciles de medir. En la misma línea, Ouchi y Maguirre (1975) y Merchant (1985), también defienden la estrecha relación entre el control del comportamiento y de resultados con el nivel jerárquico, y muestran como a medida que se asciende en la jerarquía organizativa, aumenta constantemente el uso del control de resultados y decrece el uso del control del comportamiento.

f) Por último, respecto al *grado de especialización*, se distingue entre control no especializado y especializado. En el primero, los miembros de la organización se controlan unos a otros, ya sea de forma simultánea o por turnos. En el control especializado, será un tercero el que se ocupe de vigilar y evaluar el desempeño del resto de miembros (Arruñada, 1990).

---

[6] Esta distinción entre control personal y mecánico también aparece en la literatura con los términos control personal versus impersonal (Ouchi y Maguirre, 1975).

[7] Etzioni (1965), aunque su perspectiva del control organizacional está más orientada a los medios para ejercer el poder en la organización, también identifica el uso de distintos tipos de poder según la posición que el sujeto ocupe en la jerarquía organizativa. La mayoría de las organizaciones aplican medios de control menos alienantes en los niveles superiores que en los inferiores, donde se suelen utilizar medios más coercitivos.

A raíz de esta amplia clasificación encontrada sobre los tipos de control, es lógico imaginar que en la práctica organizacional no se aplique un único tipo de control. Anthony, en 1952, reconoce explícitamente que los tipos de control son dependientes entre sí, de forma que es necesario examinar el empleo simultáneo de los mismos. Por su parte, Hopwood (1974)[8] señala que el control nunca puede ser alcanzado únicamente mediante la utilización del control formal. Ouchi (1979) coincide con éstos, al considerar que los distintos tipos de control se solapan unos con otros y aunque pueda resultar más útil su conceptualización de manera independiente, en la práctica se suelen combinar.

3.3.4. MECANISMOS DE CONTROL

Al igual que los tipos, los mecanismos de control han sido otro de los aspectos ampliamente tratados en la literatura sobre control organizacional.

La disparidad de interpretaciones que sobre el control organizacional encontrábamos en la revisión de la bibliografía, también se manifiesta en la variedad de mecanismos de control empleados. Como consecuencia de tal variedad, recogemos los siguientes criterios para clasificar esta dimensión del control: a) ámbito, b) objeto, c) medios y d) grado de formalización.

a) En función del *ámbito de control*, la mayoría de los autores distinguen entre mecanismos de control internos y externos. Aunque tal distinción obedece simplemente a la delimitación del ámbito empresarial, Leifer y Mills (1996), basándose en la perspectiva cibernética, se refieren al grado en que dicha dimensión es observable, distinguiendo entre mecanismos de control externos -mecanismos objetivos- y mecanismos de control internos -mecanismos normativos y autocontrol-.

Los mecanismos objetivos se caracterizan por ser observables, identificándose a su vez una doble tipología: a) definición de metas, reglas, supervisión, evaluación y dirección -que controlan a las personas ofreciéndoles una compensación por cumplir con determinadas obligaciones- y b) los mecanismos estructurales -aquellos que condicionan el comportamiento de los individuos en función de una serie de obligaciones asociadas a un puesto de trabajo o a una posición jerárquica-.

Los mecanismos normativos son difícilmente observables y representan los valores organizacionales que suponen un compromiso entre los miembros de la organización. En definitiva, son aquellos mecanismos basados en reglas no escritas que en la literatura han recibido denominaciones como "valores de grupo", "constitución organizacional", "clan control", "clima organizacional" o "cultura organizacional".

Por último, el autocontrol está basado en el sistema de valores de cada persona y tiene lugar cuando tales valores se modifican para adaptarse a los de la organización, resultando así un comportamiento orientado a los objetivos organizacionales. En resumen, la distinción entre mecanismos objetivos, por un lado, y los normativos y el autocontrol, por otro, se encuentra en que mientras los primeros pretenden limitar el comportamiento, éstos últimos se centran en la modificación de los valores y creencias individuales[9].

Otros estudios (Fama, 1980; Ocaña y Salas, 1983; Flamholtz et al., 1985; Arruñada, 1990; Berry et al., 1995; Álvarez et al., 2000; Stratton et al., 2004) enumeran como mecanismos de control internos el consejo de administración, el control mutuo entre directivos, las políticas, la elaboración de informes, y la delegación de función a través de la jerarquía organizativa o supervisión personal. Y como mecanismos externos: el mercado

[8] Cit. en Medina, R. (2001).

[9] Merchant (1985:37) también hace uso del autocontrol. Considera que cuando las circunstancias son tales que no es adecuado aplicar el control de comportamiento o de resultados, debe emplearse lo que denomina control personal, que a su vez puede dividirse en autocontrol y control social.

de valores, el mercado de capital humano, la cultura y valores sociales, la demanda de clientes y consumidores, la regulación gubernamental, la competencia externa, las asociaciones profesionales, los auditores externos y los sindicatos.

b) En relación al segundo de los criterios, el *objeto de control*, seguiremos la clasificación empleada por Jensen y Meckling (1976), Tosi (1983), Flamholtz et al. (1985), Merchant (1985), Berry et al. (1995 ; 2005) y Flamholtz (1996).

Cuando el objeto de control son las personas, suelen utilizarse mecanismos de control más o menos estrictos. Los más estrictos son básicamente: la supervisión directa, el establecimiento de estándares de procedimientos, normas y reglas que formalizan el comportamiento del trabajador, la centralización, la fijación de objetivos y los sistemas de recompensas. Otros mecanismos son menos directos que los anteriores, es el caso de la especialización del puesto de trabajo, los sistemas de evaluación del desempeño -donde se controla al individuo a través de ratios u otros indicadores que sirven de estándares-, el diseño de puestos, la asesoría, la formación, la selección y la cultura organizativa.

En caso del control del área financiera, la programación y control de presupuestos y los indicadores financieros (balance y cuenta de resultados y el uso de ratios financieros como la liquidez, el apalancamiento, la rotación de inventarios, la rentabilidad) son algunos de los medios más frecuentemente empleados (Otley, 1999). Y por último si nos referimos al control de operaciones, algunos de los mecanismos citados suelen ser: la gestión de inventarios, la planificación de las necesidades de material, los métodos PERT o técnicas de revisión y evaluación de programas, el control estadístico de la calidad y los controles de mantenimiento.

c) Respecto a los *medios empleados para el ejercicio del control*, aquellas aportaciones que asocian el control con la capacidad de influencia sobre las personas, enumeran distintas fuentes de poder que pueden identificarse como mecanismos de control. Etzioni (1965) se refiere a tres tipos de medios para ejercer el control: físicos, materiales y simbólicos. En el caso de emplear medios físicos, estaríamos ante mecanismos coercitivos o control coercitivo. El empleo de recompensas materiales -sueldos, incentivos, comisiones, etc.- para controlar, se identifica con mecanismos económicos o utilitaristas. Por último el uso de símbolos -de reconocimiento, prestigio, etc- en el ejercicio del control, se refiere a mecanismos normativos. En éste último caso, el control suele estar basado en la internalización de determinados valores y normas.

Otros medios que más recientemente se han identificado como mecanismos de control han sido los mecanismos legítimos, basados en la naturaleza formal del puesto de trabajo; los mecanismos referenciales o de emulación, centrados en factores como el prestigio y carisma que las personas influenciadas otorgan a la influyente; y los mecanismos de experiencia, a través de los cuales el subordinado reconoce en su superior ciertos conocimientos que él necesita y no posee.

d) Por último, en función del *grado de formalización*, se identifican mecanismos de control formales e informales. Das y Teng (1998), se refieren a los mecanismos de control formales como aquellos que se utilizan cuando se aplica un control formal -de resultados o de comportamiento-, basado en reglas, normas, etc., y señalan como tales, la fijación de objetivos y el diseño estructural. Los mecanismos de control informales, basados en el compromiso e internalización de creencias y valores, se utilizan en el control social.

Con carácter general y a modo de resumen, podemos afirmar que en la mayoría de las organizaciones hay diferentes combinaciones de mecanismos de control. Esto es señal de la naturaleza plural del control y se

debe a la posibilidad de que personas diferentes respondan de manera distinta según las circunstancias (Berry et al, 2005).

4. CONCLUSIONES: MARCO DE ESTUDIO DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

Las transformaciones que sufren las organizaciones conllevan necesariamente un cambio en la manera de entender el control, siendo necesario analizar las implicaciones que dichos cambios -incertidumbre del entorno, tamaño de la organización, tendencias a la cooperación y formación de alianzas-, tienen sobre el control organizacional. Tomando como base nuestra revisión teórica y empírica y con la intención de servir como referente para futuros trabajos de investigación, proponemos un modelo que integra, hasta la actualidad, los aspectos principales que comprende la función de control organizacional. El objetivo no es otro que disponer de una herramienta útil para ejercer el control en las mejores condiciones y garantizar de este modo un gobierno eficiente de la organización.

MODELO PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

PERSPECTIVAS TEÓRICAS

- Sociológica / Administrativa / Psicológica
- Principios Administración/Teoría de Sistemas/Teoría de la agencia/Enfoque contingente/Enfoque costes de transacción

Propuesta: Las perspectivas teóricas más utilizadas son la teoría de la agencia y los costes de transacción. Avanzar en la perspectiva psicológica y otras más recientes.

Control personas/tareas

Control de la organización (desempeño, procesos de control, cultura organizativa)

CONCEPTO

- ¿Qué comprende el concepto bajo nuestra revisión?

DIMENSIONES

- conjunto de mecanismos y acciones
- proceso
- capacidad de dominio, poder e influencia
- control en diversos grados
- control del comportamiento y resultados

Propuesta: Avanzar en el intento de mostrar un concepto más integrado, con aspectos nuevos bajo perspectivas diferentes

ESTRUCTURA

- Objetivo: eficacia y eficiencia de la organización
- Funciones: énfasis en los objetivos, necesidad de coordinación, autonomía y control, planificación estratégica
- Componentes: Núcleo, estructura y cultura

Propuesta:

1.- ¿Qué objetivo persigue el control en el ámbito concreto de estudio?

2.- ¿Qué funciones cumple?

3.- ¿Se pueden identificar a todos sus componentes?

4.- ¿Qué proceso se sigue, qué etapas comprende? ¿Configuraciones distintas del proceso?

5.- ¿Qué es lo que se controla?,¿Qué aspectos se controlan más y cuáles menos?, ¿Por qué?, ¿Qué tipo/s de control se aplica?, ¿Qué mecanismos son los más frecuentes?, ¿ Podríamos identificar nuevas dimensiones?

OBJETIVO: PROPUESTA INTEGRADA PARA ESTUDIAR LOS ELEMENTOS ESENCIALES QUE COMPRENDEN EL CONTROL, TRATANDO CON ESTO DE SERVIR PARA MEJORAR Y AVANZAR EN LOS PROCESOS DE GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, M.B., ARBESU, P. y FE, C. (2000): "Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, abril, nº 34, pp. 169-188.

ANTHONY, R.N. (1952): *Management controls in industrial research organization.* Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University Press.

ARMSTRONG-STASSEN, M. Y CAMERON, S. (2003): "Dimensions of control and nurses' reactions to hospital amalgamation", *The International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 23, nº 8-9, pp. 104-128.

ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa: un enfoque contractual*. Barcelona: Ariel.

BERRY, A.J., BROADBENT, J. Y OTLEY, D. (1995a): *Management control. Theories, issues and practices*. Londres: MacMillan.

- 1995b:"Research in management control: an overview of its development", *British Journal of Management*, vol. 6 (número especial), pp. 31-44.
- 2005: *Management control. Theories, issues and performance*. Londres: MacMillan.

BIRNBERG, J.G. (1998): "Some reflections on the evolution of organizational control", *Behavioral Research in Accounting*, vol.10 (suplemento), pp. 27-46.

CARDINAL, L., SITKIN, S. Y LONG, C. (2004): "Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control", *Organization Science*, vol. 15, nº4, pp. 411-433.

CHILD, J. Y FAULKNER, D. (1998): *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford University Press.

CHUA, W., LOWE, T. Y PUXTY, T. (1989): *Critical perspectives in management control*. Londres: MacMillan.

CRAVENS, D.W., LASSK, F.G., LOW, G.S., MARSHALL, G.W. Y MONCRIEF, W.C. (2002): "Formal and informal management control combinations in sales organizations. The impact on salesperson consequences*", Journal of Business Research*, en prensa.

DAS, T.K. (1989): "Organizational control: an evolutionary perspective", *Journal of Management Studies*, septiembre, vol.26, nº5, pp. 459-475.

- 1993: "A multiple paradigm approach to organizational control", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 1, pp. 385- 403.

DAS, T.K. Y TENG, B. (1998): "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 491-512.

EISENHARDT, K.M. (1985): "Control: organizational and economic approaches", *Management Science*, vol. 31, nº2, pp. 134-149.

- 1988: "Agency and institucional theory explanations: the case of retail sales compensation", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº3, pp. 488-511.
- 1989a: "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº1, pp. 57-74.
- 1989b:"Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº4, pp. 532-550.

ETZIONI, A. (1965): "Organizational control structure", en March, J.G. (ed), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally. Pp. 650-677.

FAMA, E. Y JENSEN, M. (1983): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, nº2, pp. 301-325.

FAMA, E.F. (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, pp. 288-305.

FAYOL, H. (1987): "Principios generales de la administración", en: *Lecturas de teoría de la organización*. *La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*, vol. I, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.

FLAMHOLTZ, E.G. (1996): "Effective organizational control: a framework, applications and implications", *European Management Journal*, diciembre, vol. 4, nº6, pp. 596-611.

FLAMHOLTZ, E.G., DAS, T.K. Y TSUI, A.S. (1985): "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting Organizations and Society*, vol. 10, nº1, pp. 35-50.

GERINGER, J.M. Y HERBERT, L. (1989): "Control and performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 20, nº2, pp. 235-254.

GHOSHAL, S. Y MORAN, P. (1996): "Bad for practice: a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, nº1, pp. 13-47.

GOVINDARAJAN, V. Y FISHER, J. (1990): "Strategy, control systems and resources sharing: effects on business-unit performance*", Academy of Management Journal*, vol. 33, nº2, pp. 259-285.

HENRI, J.F. (2004): "Organizational culture and performance measurement systems", *Accounting, Organizations and Society*, en prensa.

HODGE, B.J., ANTHONY, W.P. Y GALES, L.M. (1998): *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

HOFSTEDE, G. (1978): "The poverty of management control philosophy", *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 450-461.

JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

KUIPERS, B. Y WITTE, M. (2005): "The control structure of team-based organizations: a disgnostic model for empowerment", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, nº4, pp. 621-635.

LEIFER, R. Y MILLS, P.K. (1996): "An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations", *Journal of Management*, vol. 22, nº1, pp. 113-137.

LERE, J.C. Y PORTZ, C. (2005): "Management control systems in a global economy", *The CPA Journal*, vol. 75, nº9, pp. 62-64.

MARGINSON, D. (2002): "Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K organization", *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº11, pp. 1019-1025.

MEDINA, R. (2001): *La dimensión y los determinantes del control en las relaciones interorganizativas: una aplicación empírica a la relación entre los turoperadores europeos y las empresas de alojamiento*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1995): "Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción",

Información Comercial Española, octubre, nº 746, pp. 7-24.

MERCHANT, K.A. (1985): *Control in business organizations*. Londres: Pitman.

MERCHANT, K.A. Y SIMONS, R. (1986): "Research and control in complex organizations: an overview", *Journal of Accounting Literature*, vol. 5, pp. 183-203.

OCAÑA, C. Y SALAS, V. (1983): "La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas", *Cuadernos Económicos del ICE*, nº 22-23, pp. 157-182.

OTLEY, D. (1994): "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", *Management Accounting Research*, vol. 5, pp. 289-299.

- 1999: "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, vol. 10, nº4, p. 363.

OTLEY, D., BROADBENT, J. Y BERRY, A. (1995): "Research in management control: an overview of its development", *British Journal of Management*, diciembre, vol. 6, número especial, pp. 31-44.

OUCHI, W.G. (1977): "The relationship between organizational structure and organizational control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, nº1, pp. 95-113.

- 1979: "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, septiembre, vol. 25, nº9, pp. 833- 848.
- 1980: "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp.129-141.

OUCHI, W.G. Y MAGUIRRE, M.A. (1975): "Organizational control: two functions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, nº4, pp. 559-569.

SAMSON, E. (2004): "Agency theory, national culture and management control systems", *Journal of American Academy of Business*, vol. 4, nº1-2, pp. 49-54.

SCHAAN, J.L. (1988): "How to control a joint venture even as a minority partner", *Journal of General Management*, vol. 14, nº1, pp. 4-16.

SPEKLÉ, R.F. (2001): "Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, nº4-5, pp. 419-441.

STRATTON, W., LAWSON, R. Y HATCH, T. (2004): "Scorecarding as a management coordination and control system", *Cost Management*, vol. 18, nº3, pp. 36-42.

TANNENBAUM, A.S. (1968): *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.

TOSI, H. (1983): "The organizational control structure", *Journal of Business Research*, vol. 11, nº3, pp. 271-279.

VELIYATH, R., HERMANSON, H.M. Y HERMANSON, D.R. (1997): "Organizational control systems: matching controls with organizational levels", *Review of Business*, vol. 18, nº2, pp. 20-24.

WILLIAMSON, O.E. (1985): "The limits of firms: incentive and bureaucratic features", en Williamson, O.E. (ed): *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, pp. 131-162.