



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EL CONCEPTO DE PERSONA HUMANA EN LAS TEORÍAS DEL CONTROL DIRECTIVO

Alejandro Fontana-Palacios, Eduardo
Viñas-Otoya

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

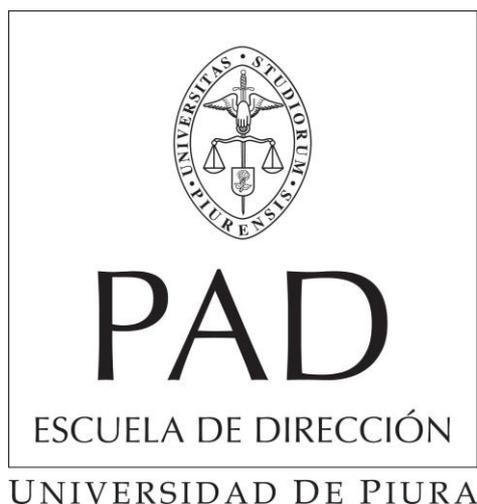
Maestría en Gobierno de Organizaciones

Fontana, A. y Viñas, E. (2016). *El concepto de persona humana en las teorías del control directivo* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



MAESTRÍA EN GOBIERNO
DE ORGANIZACIONES

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES

**EI CONCEPTO DE PERSONA HUMANA EN LAS
TEORIAS DEL CONTROL DIRECTIVO**

**ALEJANDRO FONTANA PALACIOS
&
EDUARDO VIÑAS OTOYA**

Lima, 21 de Octubre del 2016

I. PROLOGO

Es real que poco se conoce sobre las dimensiones de la persona humana, y las teorías de control directivo no son ajenas a ello. Las organizaciones empresariales tienen un impacto directo en el desarrollo personal y es por ello que creemos importante profundizar en toda teoría que influya en la definición de la finalidad de estas organizaciones, aportando con un mejor entendimiento, y generando un análisis que sirva como materia prima e inspiración para re definir, en este caso, las teorías del control directivo.

Agradecemos al profesor Ph.D Manuel Alcazar García por su entrega, dedicación, disciplina, creatividad y buenas intenciones al crear esta alternativa de maestría formativa; y hacernos partícipes de esta primera promoción.

I.	INDICE GENERAL	
II.	Introducción	pag. 4
III.	La riqueza de la persona humana	pag. 5
IV.	Consideraciones antropológicas para el control directivo	pag. 17
V.	La persona humana como un ser de necesidades	pag. 18
VI.	El ser humano como sujeto de aprendizaje siempre positivo	pag. 25
VII.	El interés personal como explicación de las decisiones propias	pag. 27
VIII.	La persona humana como ser a portante	pag. 32
IX.	Hacia una reelaboración de las teorías de control: la persona humana como centro de la teoría de control directivo	pag. 42
X.	Conclusiones	pag. 44
XI.	Apéndice	pag. 45
XII.	Bibliografía	pag. 50

II. Introducción

Como recoge Merchant (1985) citando a Argyris, toda teoría del control directivo, aunque no siempre sea reconocida, se fundamenta necesariamente en una visión de la persona humana. Esta visión muchas veces no queda explícita, pero se puede deducir de las afirmaciones que hace el autor y de las premisas que postule.

Si se tratara de cuestiones materiales, probablemente el tema no tendría mayor importancia, pero al tratarse de la idea que se tenga de la persona humana, los postulados que se hagan afectarán a un grupo de sujetos únicos, irrepetibles, con intimidad y con apertura, razón por la cual merecen un tratamiento proporcional a su alta realidad.

Por este motivo hemos elaborado una revisión de algunas teorías del control directivo tratando de identificar en ellas el concepto de la persona humana tienen sus autores.

Los documentos revisados no siempre han coincidido con teorías del control directivo, algunos fueron aportes de sus autores al dominio del control directivo o teorías que ya existían. En todo caso, lo que hemos tratado de identificar son los presupuestos revisados que los autores tienen sobre la persona humana. Anexo 1(Biografía de autores).

El objetivo de esta revisión bibliográfica ha sido servir de base para la elaboración de una teoría del control directivo que se fundamente en una concepción de la persona humana que se ajuste a una visión trascendente: un ser libre, único, irrepetible, con intimidad y al mismo tiempo con apertura irrestricta. De allí que este documento termine esbozando premisas de una teoría del control directivo centrada en la persona humana.

El documento se ha estructurado en torno a distintas concepciones de la persona humana. En este sentido, para ayudar a detectar los posibles vacíos de algunas propuestas, recoge en primer lugar, las notas características de la persona humana para la visión

trascendente. Anexo (2 y 3); luego, se describen las teorías que ven a la persona humana como un ser con necesidades; que consideran que la persona se mueve fundamentalmente por el interés personal; y aquellas que ven a la persona como sujeto de valores; para finalmente establecer los lineamientos para una teoría del control directivo centrada en la persona humana.

III. La riqueza de la persona humana

Lo que en varias teorías aparece solo como un individuo o un sujeto, resulta que es un ser con una riqueza inmensa, la que muchas veces no se aprovecha, porque existe un desconocimiento de lo que es la propia persona humana.

Por lo tanto, para poner en contexto al lector sobre los elementos que servirán de crítica de las teorías del control directivo y también para facilitar el conocimiento de las riquezas que posee una persona en el entorno empresarial, se recoge las notas más características de este ser al que se llama persona humana, y que resulta ser la pieza clave de todo sistema directivo. El entorno empresarial tienen la ventaja de ser sumamente realista por su sentido pragmático, lo que facilita entender a la persona bajo una visión trascendente o que se basa en lo real, y que en el contexto de los negocios puede tener una aplicación.

Para seguir una secuencia estructurada, se recogen en primer lugar las características que corresponden a su realidad más alta: su ser personal, y a partir de allí, aquellas que están vinculadas con su dimensión sensible y su realidad espiritual.

La persona humana es un ser con intimidad y con una apertura irrestricta, no es un individuo o un sujeto más de una especie. Como comenta Sellés (2006): “Individuo designa algo aislado, puntual, un ente a describir sin vinculación con nada ajeno, independiente, separado” (p. 496). En cambio, ser persona significa relación: “la relación

no es algo que se añade a la persona... sino que la persona consiste en la referibilidad” (Sellés, 2013, p. 100). De allí que como también comenta Sellés (2006), “no es propio de la persona desvincularse o independizarse, sino co-existir, ser personalmente con las demás personas y reforzar libre, cognoscitiva y amantemente esa unión” (p. 496). Es un ser que “está diseñado para acompañar a un ser personal distinto, o sea, que no está hecho para sí, ni tampoco para un ser impersonal o para una realidad que ni siquiera sea acto de ser” (Sellés, 2006, p. 517), de allí que como también comenta Sellés (2006), “la soledad no es humana, porque no es personal” (p. 522), pero esta referencia a los demás es distinta a la del ser del universo, que tiene una referencia de carácter solo externa, incapaz de abrirse a sí mismo. El ser del universo carece de intimidad, y por tanto de conocimiento propio y de propia apreciación (Sellés, 2006). Co-existir, según Sellés (2006) “es el ser ampliado por dentro: la intimidad, el ser como ámbito”.

La persona humana es además libertad: “la persona es irrestricta, ilimitada”. He ahí el núcleo de la riqueza personal, de la riqueza de la libertad (Sellés, 2006, p. 543). La persona humana es una apertura que se posee, auto-determinante, porque “es una apertura libre, no necesaria. Por eso cada quien puede ratificar libremente la apertura personal nativa o puede asimismo clausurarla” (Sellés, 2013, p. 45), de allí que su libertad se decida respecto de su propio ser y no solo respecto de asuntos menores, como enseña la ética (Sellés, 2013).

En el plano de la intimidad, el mal se manifiesta entonces, por la no aceptación de la persona que se es y que se está llamada a ser (Selles, 2013). Esta afirmación permite identificar, de un lado, la importancia del conocimiento personal y del rol que a cada uno le corresponde; pero también reconocer que el mal no es nativo en la persona humana... “la mala inclinación nativa, el desorden no es radical en la intimidad personal” (Sellés,

2013, p. 49); es una realidad propia de la dimensión corporal de la persona, que también se manifiesta en la esencia humana (el yo, la inteligencia y la voluntad), porque esta dimensión está vinculada a la corporeidad que aúna o vivifica (Sellés, 2013).

La naturaleza humana no está por tanto corrompida totalmente como ha afirmado la tradición protestante, y cuya herencia han recibido todos los pensadores anglosajones del siglo XVII, XVIII y XIX (Valverde, 2000), lo más radical del hombre carece de corrupción nativa (Selles, 2013). No puede hablarse, en consecuencia, de una tendencia desordenada que busca por encima de todo el propio interés, sino que por el contrario, ser persona es afirmar que lo nativo es buscar saber quién se es y quién se está llamado a ser, porque la riqueza del ser, está destinada a ser entregada a otro ser personal, como sugiere Sellés (2006), “esa apertura irrestricta requiere de personas distintas respecto de las cuales tal libertad se pueda abrir personalmente” (p. 200). En la dimensión personal, el amar no es perseguir un bien, que siempre será inferior a la persona, y que si fuera su fin la reduciría. El amor es libre y lúcido **donde sí** (Sellés, 2006). En consecuencia, el amor personal añade al afecto sensible la ternura, la candidez y el cariño; al querer de la voluntad le añade la personalización amorosa que procede de ella. “En efecto, si el hombre se comporta de acuerdo con el amor personal que es, manifiesta que ama a través de su cuerpo y facultades, es decir, que se entrega, que acepta, que se convierte en un don para los demás” (Sellés, 2006, p. 612).

De las dimensiones mencionadas del amar personal la más importante es el aceptar, porque sin el aceptar el dar no tiene sentido, y porque la condición que perfecciona el dar es precisamente aceptar al otro, para identificar qué es lo que desea recibir. Solo así se acierta en el regalo, solo así “el don es verdadero don” (Sellés, 2006, p. 615).

Por eso el mejor gobierno no consiste en dar pautas de conducta, sino en confiar, en

aceptar a los demás como son, estando también dispuesto a aceptar sus aportes, y por tanto, dispuesto a darles responsabilidades. Esto no solo mejora a los subordinados, dejando que den lo mejor de sí, sino también mejora al gobernante, que acepta y, por tanto, se entrega (Sellés, 2006). Anexo 2 (El ser personal).

La persona humana además de tener intimidad y apertura, posee unas facultades espirituales y otras sensibles a través de las cuales se manifiesta. La persona humana no es sus facultades, sino que estas están al servicio de ella, y a través de ellas se expresa. Como se trata de facultades, en el origen son imperfectas, a diferencia de la persona que en el origen es apertura, requieren hábitos que las perfeccionen, y que las habiliten para expresar la apertura que significa el ser personal, o de lo contrario, lo ocultarán sin que se llegue a percibir lo que se es y lo que se está llamado a ser.

Las facultades cognoscitivas propiamente humanas son de dos tipos, sensibles o espirituales. En el orden sensible toda persona humana tiene once facultades, nueve cognoscitivas: los sentidos externos: vista, oído, olfato, gusto y tacto; e internos: cogitativa, imaginación y memoria y sensorio común; y dos apetitivas, los apetitos irascible y concupiscible (Sellés, 2006). Las facultades espirituales son la inteligencia y la voluntad (Sellés, 2006). La inteligencia y la voluntad son potencias inmateriales, por la inmaterialidad de sus actos: abstraer y querer, son capaces de abstraer y querer realidades que no son particulares y tangibles, sino que expresan inmaterialidad, conociendo lo universal, o percatando la nada; quiere lo universal, o la negación de algo real. Anexo 3 (Replica y duplica).

Las facultades son capacidades naturales de cada persona (Sellés, 2006, p. 251). Son los medio a través de los cuales una persona acepta a las demás e interpreta el universo, manifestando algo de sí (Sellés, 2006), pero no conviene que actúen siempre, porque

cansan y deterioran el órgano al que están vinculadas (Sellés, 2006). Al mismo tiempo, hay que distinguir que la potencia no actúa, actúa un quién, que ve a través de la vista, recuerda a través de la memoria o entiende a través de la razón (Sellés, 2006).

Existe un orden jerárquico entre las facultades o potencias. “Las inferiores son facultadas de las superiores y tienen a aquéllas como a su fin” (Sellés, 2006, p. 251). Por ejemplo, el pensar no es para el imaginar, y este a su vez para ver, sino a la inversa (Sellés, 2006).

Entre las facultades sensibles hay una jerarquía. Del sentir, sensorio común, dependen los sentidos externos: notamos que vemos, oímos, etc. La facultad de ver depende de la facultad por la que sentimos que vemos, porque si no notáramos que vemos, no serviría de nada (Sellés, 2006). La dependencia implica subordinación de las inferiores a las superiores. Por eso “hay que mantener que los sentidos y apetitos sensibles existen en el hombre no de modo enteramente independiente o autónomo, sino en función de la razón y la voluntad” (Sellés, 2006, p. 254).

Los sentidos externos e internos nos permiten conocer la realidad particular. Los apetitos sensibles, desear bienes sensibles. La tendencia o deseo sigue al conocimiento sensible, de modo que “el apetito concupiscible es el deseo de un bien sensible presente o el rechazo de un mal sensible presente” (Sellés, 2006, p. 255), y sigue lo conocido por los sentidos externos; mientras que “el apetito irascible es el deseo de un bien sensible ausente o la aversión a un mal sensible ausente” (Sellés, 2006, p. 255), y sigue lo conocido por los sentido internos.

La jerarquía entre las distintas facultades sensibles viene establecida por el criterio de lo más propiamente personal. Por tanto, los sentidos internos son más importantes que los sentidos externos: hay más conocimientos en ellos, o como en la persona el futuro es superior al pasado, la cogitativa es superior a la memoria y es superior a la imaginación

(Sellés, 2006).

Hay que evitar que la persona sacrifique el desarrollo de sus sentidos internos por atender a los externos. Una vista muy aguda vuelve hacia fuera, y esto va en detrimento del crecimiento de los sentidos internos: el hombre que está más volcado sobre lo que ve, piensa menos, porque obstaculiza la formalización de su imaginación, y le impide crecer en el conocimiento racional y sobre todo en el conocer personal.

De lo dicho se desprende que en toda organización es necesario dar una mayor atención al crecimiento ordenado de estas facultades sensibles. Primero las internas, y dentro de estas, en primer lugar la cogitativa, luego a la imaginación y en tercer lugar a la memoria. Como la cogitativa mira hacia el futuro, para ejercerla conviene promover la elaboración de planes y programas futuros, pensar en metas y en objetivos, discernir lo importante de lo anecdótico y promover las aficiones. La imaginación requiere la confección de esquemas y los ejercicios en los que se relacionan diversos asuntos. La memoria se ejercita acuñando palabras claves, recordando expresiones. Como una tarea que facilita este perfeccionamiento es el estudio, los directivos podrían estar más pendientes del tiempo que dedican sus subordinados al estudio de los temas que gestionan cada día (Sellés, 2006).

El apetito es la inclinación que sigue al conocimiento sensible. “Es pasivo debido a la afección que recibe del soporte orgánico, y además sigue a lo conocido sensiblemente de modo particular” (Sellés, 2006, p. 269). De allí que lo propio de lo sensible es desear lo agradable y eludir lo nocivo sensible (Sellés, 2006), y en esto se parece a los animales, que tienen una actitud semejante. El animal está subordinado al mundo, a la totalidad de lo real; no así el hombre. El animal no es un fin en sí, sino que su fin es extrínseco: el orden cósmico. El animal no es sujeto, no es un quién (Sellés, 2006). Por eso no es propio del

hombre vivir en función de sus tendencias sensibles, sino ordenarlas a la inteligencia y a la voluntad, y estas a la persona. “Los sentidos y los apetitos son para la persona, no para subordinarse a la totalidad del mundo, sino para subordinar el mundo a cada quien” (Sellés, 2006, p. 273).

Las facultades sensibles se expresan a través de los sentimientos sensibles. Por eso los sentimientos sensibles son estados de ánimo sensibles: afección, emoción. Sentimos el mejor o peor estado o disposición de nuestras facultades sensibles (Sellés, 2006). Este estado de ánimo depende de la disposición corporal del órgano. Si está bien dispuesto, se nota agrado al actuar; si mal, desagrado. “Los sentimientos sensibles son estados de ánimo que acompañan al conocimiento sensible y que se sitúan en la facultad” (Sellés, 2006, p. 273). No es algo que el hombre es. Por lo tanto, el hombre no se puede medir por sus estados de ánimo sensibles. “Los sentimientos son la información del estado de la facultad de la conveniencia o inconveniencia de los objetos conocidos, deseados, etc.” (Sellés, 2006, p. 274).

Ahora bien, como las facultades sensibles cambian, los sentimientos sensibles son cambiantes. El cansancio físico y el psíquico y también la enfermedad producen estragos en la sensibilidad (Sellés, 2006). Esta variabilidad de los estados de ánimo lleva a considerar inapropiado para la persona humana guiarse por sus sentimientos sensibles, de allí que convenga moderar los sentimientos. Al respecto, Sellés (2006) comenta:

Si el motivo de obrar se cifrara siempre en si encuentra agrado o no, se subjetivizaría la actuación humana, se tendería a medir lo real según el estado en que uno se encuentre corporalmente, más que según cómo uno es y cómo es la realidad (p. 275).

Y por eso agrega que la clave de lo humano no puede situarse en el sentirse bien, como lo propone la sociedad del bienestar, sino en el ser bueno, que irradiará a su alrededor unos

sentimientos acordes con el ser personal que se es: paz y alegría.

Lo dicho pone ante las personas la tarea de educar los sentimientos sensibles: ponerlos al servicio de la razón, por lo que Sellés (2006) comenta:

“Una afectividad moderada por la razón y regida por la voluntad ayuda a hacer la vida humana más agradable, más amable, sosegada, y permite crecer al hombre como hombre; le facilita y le estimula a descubrir las facetas más altas e íntimas de su vida” (p. 278).

Y en contraposición a esta actitud, advierte que dejarse llevar por los sentimientos sensibles expone a que la persona sea atropellada por la realidad, que es ajena a los estados de ánimo. Para este autor, el choque entre la realidad y una afectividad no educada es causa de depresión, congoja laboral, irresponsabilidad, flojera, infantilismo y permanencia durante lustros en la adolescencia no integrada. De otro lado, también advierte el efecto despersonalizante que causa la conformación de patrones grupales en la expresión de la afectividad, como ocurre en los comportamientos de las discotecas, fiestas, conciertos de rock, manifestaciones de protesta, etc.

Sellés (2006) comenta que como el hombre no está dominado por la especie, resulta animalesco que dirija en buena medida su vida en función del comer y del acto sexual. Y agrega:

Si lo más alto de la sensibilidad son los sentidos internos, los sentimientos que acompañen el ejercicio de los actos de los sentidos internos humanos serán lo más placentero a nivel sensible, sobre todo los sentimientos que siguen a los actos de los sentidos internos humanos que ofrecen una distinción radical con los animales. Realizar con la imaginación ejercicios geométricos, proyectar con la cogitativa planes concretos de futuro atractivos y humanizantes, etc. (p. 279).

Las facultades espirituales en la persona humana son la inteligencia y la voluntad. Por su

condición inmaterial estas facultades no tienen límite, a diferencia de las sensibles que están limitadas por el órgano material. En consecuencia, siempre se puede pensar más y mejor; y siempre se puede querer más y mejor.

Esto no quita que haya factores que obnubilen la razón. Lo hacen la operatividad alocada de la imaginación y de los demás sentidos internos; el desorden de las pasiones; el desbordamiento de los sentidos sensibles. Pero estos factores no son intrínsecos a la razón ni inciden directamente sobre ella, sino indirectamente, en la medida que entorpecen la actividad propia de los sentidos internos, de cuyos objetos toma la razón sus propios contenidos al abstraer (Sellés, 2006).

Ahora bien, como comenta Sellés (2006):

Si la inteligencia no tiene límite, lo que se puede pedir cognoscitivamente a esta potencia se puede resumir en esta palabra: audacia... ve a más, no te conformes. Pero hay que hacer crecer a la inteligencia por... subordinar el saber racional a la persona humana, es decir, por personalizar el conocer racional humano para que este manifieste cada vez más y mejor el modo de ser irrepetible que cada persona humana es. El peor enemigo que puede tener la inteligencia humana es el no querer sacar partido de ella, pues 'no hay peor saber que no querer' (p. 292).

Como el objeto de la inteligencia es la verdad, no puede tratarse esta facultad sin atender la actitud que la persona tenga ante ella. Como comenta Sellés (2006), hay quienes les molesta que alguien diga tener la verdad sobre cualquier asunto; otros la rehúyen por cobardía o por miedo; otros dicen buscar la verdad, pero la posponen a su prestigio profesional, cargo, reputación, comodidad, etc. Como consecuencia, agrega este autor, se vuelven taimados, astutos, hipócritas, cínicos y envidiosos.

La actitud frente a la verdad juega por tanto un papel importante en la calidad moral de

las personas, pero además, también un papel en el desarrollo de la potencia intelectual: la inteligencia está llamada a crecer en orden a la verdad, a conocer más verdad (Sellés, 2006).

La verdad se descubre, porque es la consecuencia del conocimiento de la realidad. Aunque está en la mente: “es lo que de lo real o de lo mental conoce el acto de conocer” (Sellés, 2006, p. 296). Y al descubrirla la persona puede encontrar que en él hay algo que es intemporal, y que por tanto, el hombre no se reduce a tiempo (Sellés, 2006).

Y este autor agrega:

Importa buscar con ahínco la verdad, y por encima de ello, encontrarse con ella, porque no es simple asunto de la inteligencia, sino que implica también a la persona. La persona no se limita a entender, sino que está referida a la verdad de acuerdo con una búsqueda orientada al encuentro con ella. El hombre es un buscador de la verdad... si se alcanza se goza en ella; se es feliz. Si no, uno se vuelve mustio. En el fondo, lo que está en juego es, por lo menos, la felicidad personal (p. 298).

Ahora bien en plano de la razón hay que distinguir entre la afirmación verdadera y la opinión. Para Sellés (2006), se opina acerca de lo contingente, de lo no necesario, de lo que puede ser de un modo o de otro. Y en este sentido, este autor comenta:

La jerarquía de unos actos cognoscitivos se mide por el grado de verdad que éstos alcanzan; la de otros por el grado de verosimilitud, no por la multitud o celebridad de las personas que defienden las opiniones, pues hay opiniones que no pasan de ser una simpleza (p. 295).

Así distingue entre la razón teórica: el conocimiento de las verdades necesarias; y la razón práctica: el conocimiento de lo contingente y que admite un más y un menos. Y agrega que al primero se le conoce como ciencia, mientras que al segundo como opinión. Por

tanto, concluye, el saber teórico es superior al práctico, y que en la razón práctica caben el más y el menos.

De estas afirmaciones se puede concluir el reto que hay en las organizaciones con relación al desarrollo de la capacidad intelectual. Para conseguirlo es necesario promover un ambiente donde se busque la verdad; donde se evite la mentira: “es más humano y más digno de la persona no manipular la verdad, es decir, no mentir en diversos asuntos inferiores a uno, ni mentirse a uno mismo no aceptando su propia verdad, ni a los demás” (Sellés, 2006, p. 299); donde se corrija y se sugiera cambiar el modo de ser:

“La verdad racional no se puede imponer a nadie, sino aconsejar que se busque. ¿Cómo se realiza la búsqueda? Pensando, estudiando rectificando con fortaleza la conducta, con buenas palabras y maneras, no maltratando a nadie, etc. pero hablando claro cuando sea oportuno” (Sellés, 2006, p. 300).

Con relación a la voluntad, Sellés (2006) la describe como una facultad dependiente de las otras:

No actúa por propia iniciativa, sino que necesita del concurso de varias instancias para ponerse en marcha. Una de esas realidades es la inteligencia, en concreto, la razón práctica. En efecto, sin la presentación de objetos como bienes por parte de la inteligencia, la voluntad nada puede querer. Otras instancias de las que requiere son la sensibilidad humana, y los apetitos o tendencias sensibles, pues por ellas se adapta a bienes mediales en su búsqueda del bien final (p. 301).

La voluntad es una potencia espiritual por el objeto: puede ser universal; está abierta a todo lo real, a lo posible e incluso a lo irreal; es capaz de negar, e incluso negarse, pero sin desaparecer; puede crecer sin límite, y el crecer de esta potencia se denomina virtud. (Selles, 2006).

Como comenta Sellés (2006):

Dado su estado inicial pasivo y su tener que ver con el bien irrestricto, la voluntad puede crecer en la medida en que se adapte a bienes mayores. Dicho crecimiento se denomina virtud. A lo que se inclina la voluntad por naturaleza es a querer más bien (p. 304).

Para que la voluntad actúe debe conocer la realidad como bien, no solo como verdad, porque la voluntad solo sigue a lo que conoce como bien, pero a más alto nivel cognoscitivo, más bien descubierto. De allí que la ignorancia sea también un gran mal: si no se descubren bienes mayores, la voluntad se queda en los mediocres y, en consecuencia, no crecerá, sino que su querer será corto y en ocasiones simple (Sellés, 2006).

La virtud es una perfección sobrevenida a la voluntad. Y como comenta Sellés (2006), “el hombre es el único ser que puede darse a sí mismo el premio o tesoro gratificante de la virtud; no a su persona, sino a su voluntad” (p. 314). Y agrega: “una antropología sin ellas es una antropología sin esperanza, porque la esperanza en la esencia humana aparece sobre todo cuando se da el fortalecimiento de la tendencia natural de la voluntad para adherirse a la felicidad” (p. 315).

En consecuencia, con las virtudes la voluntad se abre al futuro, porque facilita el modo de actuar, y porque el hombre crece como hombre: se tiene más vida, porque el crecimiento es lo más propio de la vida. Ahora bien, como la voluntad solo tiene un único fin último (Sellés, 2006), las virtudes superiores serán aquellas que la acerquen más a ese fin, por tanto, en las relaciones humanas la clave será la virtud de la amistad (Sellés, 2006).

De lo descrito sobre esta facultad espiritual puede concluirse que las organizaciones tienen el reto de fomentar el mejor conocimiento de la realidad como motor del descubrimiento del bien que moverá a la voluntad de los colaboradores y de los clientes:

el bien que atraiga la atención de la voluntad; que el bien común de la organización al ser mayor que el bien particular es un elemento aglutinador de las voluntades de los colaboradores y de los clientes; que en la medida en que los participantes de la organización perfeccionan su voluntad se pueden descubrir bienes más profundos y enriquecedores; que conviene promover la generación de virtudes; que la amistad juega un rol importante en la organización.

IV. Consideraciones antropológicas para el control directivo

Las notas antropológicas que se han revisado permiten señalar que la persona humana es un ser único, que no puede ser tratado sólo como un componente reemplazable; tampoco como un sujeto indiferenciado. Una persona es un alguien llamado a ocupar un puesto único en la realidad, es un ser abierto a los demás por principio, capaz de aceptar y dar, más aún capaz de darse a otros. Con capacidad de auto-donación, que ha sido diseñado para la auto-donación, y que esta donación no es necesaria sino libre. Que sin embargo tiene una dificultad para conocerse a sí mismo, y para reconocer la calidad de persona en los demás, y un cierto desorden interno.

Es un quien con unas facultades que le permiten relacionarse con el universo y con las demás personas. Que sus facultades sensibles están ordenadas al desarrollo de sus facultades espirituales y estas, a su vez, sujetas a su dimensión personal, dimensión que debe auto-descubrirse, porque su conocimiento es libre.

Que en las facultades sensibles la prioridad la tienen las internas, y que más bien volcarse en las externas obstaculiza su desarrollo. Que este desarrollo ayuda el despliegue de las facultades espirituales. Que la verdad es el gran motor del crecimiento de la inteligencia, porque todo hombre busca la verdad. Que la voluntad persigue el bien que la inteligencia le presenta, y por eso en las organizaciones debe promoverse el conocimiento de la

realidad. Que hay que evitar que los sentimientos sensibles capturen la atención de voluntad, de modo que esta facultad no se quede con bienes que son pequeños, sino que aspire a bienes mayores. Que en el proceso de acercamiento a los bienes mayores se generan las virtudes en la voluntad: hábitos que facilitan que la voluntad secunde a su vez los bienes mayores. Que la amistad es una virtud necesaria en las organizaciones: es la virtud más alta de la voluntad, porque mira a las relaciones con las demás personas.

V. La persona humana como un ser de necesidades

Una organización se ha definido como “un grupo de personas reunidas con un propósito común” (Anthony, 1965, p. 8); también como “un sistema de comunicaciones” (Malcom & Rowe, p. 16); o “un proceso de control que ocurre cuando los grupos de personas sienten la necesidad de cooperar para alcanzar propósitos que requieren su acción conjunta” (Otley & Berry, 1980, p. 232).

Estas definiciones ponen el énfasis en dos variables: las personas y el control, de modo que para evaluar las teorías de control propuestas sea relevante el concepto de persona que manejen sus autores, aunque este sea implícito.

En los años 60 la complejidad y el tamaño de las empresas fueron algunos de los factores causantes del cuestionamiento del modelo de control que se había utilizado hasta entonces (Malcom & Rowe, 1960). Este cuestionamiento llevó a una reflexión mayor sobre el modelo de control que deberían de tener las organizaciones para ser eficientes: “se consideraba que la contabilidad necesitaba del apoyo de la psicología social para entender el comportamiento de los individuos” (Fong Chua, Lowe & Putsy, 1989). Anthony (1965) definió el control como “el proceso por el que los directivos aseguran que los recursos son obtenidos y usados eficazmente y eficientemente en la consecución

de los objetivos de la empresa” (p. 17). Por su parte, Randle vio la necesidad de contar con un mecanismo pasivo, automático y simple que permitiese una interpretación uniforme de los resultados en una organización (Malcom & Rowe, 1960), pero paralelamente a él también surgió la idea de que esta actividad era difícil y no automática, precisamente por contar con la presencia humana. Al respecto Rathe comentaba: “Aún sabemos muy poco del homo sapiens – ¿qué lo hace funcionar?, ¿qué es lo que realmente quiere?, ¿por qué lo hace tan bien en algunas situaciones y tan miserablemente en otras?” (Malcom & Rowe, 1960, p. 46); mientras que Alberts señalaba que “lo físico no puede aplicarse a lo humano”(Malcom & Rowe, 1960, p. 13); que Rathe mostraba su preocupación por ver el control como una actividad que mire al aprendizaje futuro (Malcom & Rowe, 1960); y que Anthony (1989) proponía que el control directivo se focaliza en las personas, y que por tanto “debe comprender por qué y cómo las personas, colectivamente o individualmente, se comportan y reaccionan ante los distintos tipos de información de control en las organizaciones” (p. 43).

Todos estos autores ven a las personas como la clave de las variables de una organización, y por tanto del control: “las personas son la variable a ser dirigida, guiada o motivada para perseguir un objetivo” (Anthony, 1989, p. 9) o “son las personas las que hacen que las cosas sucedan en la organización” (Merchant, 1985, p. 4).

¿Pero cuál es el concepto de personas que tienen estos autores?

Al parecer en estas décadas muchos de los autores del control directivo procuraban extraer sus especulaciones a partir de casos de estudio: situaciones que se daban en la vida empresarial y de otro tipo de organizaciones. Procuraban explicar las situaciones de éxito utilizando algunas teorías sobre el comportamiento humano. En este sentido, es significativo lo que afirmaba Rathe sobre “el pobre conocimiento de la persona humana”

(Malcom & Rowe, 1960): al parecer una incógnita sobre la que sin embargo se tiene que construir una explicación para el correcto funcionamiento de las organizaciones en general, y de las empresas, en particular.

Anthony (1989) en la búsqueda de una explicación que ayude a comprender el comportamiento humano acude a dos visiones:

1. La visión cognitiva que percibe que las actividades mentales como el razonamiento, las creencias y las expectativas gobiernan el comportamiento humano; y 2. La visión de reforzamiento, que percibe que el entorno, en la forma de una recompensa –de alabanza, financiera, social- que proviene de factores externos influyen en el comportamiento humano (p.43).

Este planteamiento lo lleva a considerar que el directivo que diseñe el sistema de control puede apoyarse en varias teorías que expliquen el comportamiento humano, como la teoría de la jerarquía de necesidades, propuesta por Maslow, o la teoría de la motivación por el éxito, entre otras. El señala que la teoría de la jerarquía de necesidades “considera que las personas tiene múltiples necesidades y deseos estructurados en jerarquía, de tal modo que cuando una necesidad es satisfecha, el individuo busca satisfacer un nivel más alto de necesidades” (p. 45). Si esto es así, él considera que “los sistemas de control directivo deberían basarse en los intereses individuales por la satisfacción de necesidades personales, que difieren en el tiempo las condiciones y entre las personas” (p. 45).

De otro lado, si la explicación del comportamiento humano se hace según la teoría de la motivación del éxito: *expectancy theory of motivation* (Lawler, 1973, citado por Emmanuel, Otley y Merchant, 1990) donde la motivación está influenciada por el valor que la persona le da al resultado y la probabilidad de que este resultado ocurra, o como propone Anthony (1989) que “la persona está influida por un deseo de éxito, una búsqueda de

poder, y la necesidad de aceptación” (p.45), su propuesta es que el sistema de control directivo debe contar con una estructura de recompensa o penalización.

Ahora bien, Anthony (1989) considera que el diseño del sistema de control directivo no puede hacerse al margen de la concepción que se tenga de la organización. Y en este sentido, él pide reconocer “cómo la dirección está estructurando los elementos de la organización” (p.46). Recuérdese que para estos autores la teoría de control directivo emerge de los casos prácticos, y que por tanto hay que entender qué conceptos tienen en la mente los directivos experimentados al momento de diseñar un sistema de control.

Si la visión de organización es la de una entidad independiente unificada que funciona sin una excesiva preocupación por el entorno externo: una organización formal orientada internamente, Anthony (1989) sugiere que el trato que las personas recibirán de la dirección será el de elementos pasivos que deben ser dirigidos, motivados, controlados y modificados para alcanzar las necesidades de la organización.

En cambio, si la visión de la organización es la de un grupo de partes que se interrelacionan entre sí y con el entorno, la independencia y la participación de las personas es mayor, por lo tanto el sistema de control directivo requerirá más información interna y externa y el objetivo será motivar a los gerentes a coordinar y unificar las estrategias y el comportamiento individual.

De otro lado, cuando este autor habla de la participación de las personas está pensando en los gerentes operativos. Entiende que el diseño es planteado por la Alta Dirección, pero que “el control se realiza a través de las acciones de los gerentes” (p.53), y que por esto, el control directivo difiere del sistema de control mecánico o biológico. Introduce en este punto el concepto de motivación, una realidad que “ocurre dentro del individuo; y es dirigido internamente” (p. 55) para explicar que “el estímulo externo solo puede influir en

la motivación de una persona” (p. 55), y que “se refleja en la reacción de la persona al estímulo del control directivo” (p. 55).

Para apoyar estas afirmaciones, Anthony (1989) considera que la participación de una persona en una organización se da porque a través de ella conseguirá sus objetivos personales, objetivos que “reflejan necesidades físicas y mentales, algunas de ellas materiales y otras psicológicas” (p. 56).

Para Anthony, como “el control directivo está relacionado con individuos, esto es, los gerentes” (1965, p. 18), el gerente operativo, como persona, es un sujeto de necesidades, necesidades que para cada individuo tienen una jerarquía, y que “cuando se alcanza un cierto grado de un nivel de necesidades, el individuo se interesa más por satisfacer un nivel más alto de necesidades” (p. 56). Anthony reclama por tanto que el sistema de control directivo “debe ser sensible a las necesidades personales relevantes de los individuos” (p. 56).

Al mismo tiempo, para Anthony (1989), una persona es un sujeto de expectativas sobre qué resultados espera obtener de un comportamiento, por lo que el problema de la motivación se resuelve con la dirección de los incentivos de la organización hacia las expectativas personales: “las personas se unen a una organización para satisfacer sus necesidades” (p. 57).

Otley (1980) no tiene una definición explícita del concepto de persona en su propuesta. Su aproximación al control directivo lo hace desde la perspectiva de las organizaciones, porque distingue tres tipos de organizaciones según el grado de comunidad que exista entre sus individuos y los objetivos de la organización. Para este autor, las organizaciones pueden ser normativas, instrumentales y coercitivas. Las primeras son organizaciones donde existe un acuerdo amplio y compromiso con los objetivos de la organización; en

las segundas, los objetivos de los individuos son neutros con relación a los objetivos de la organización; mientras que en la tercera, dichos objetivos se oponen a los de la organización. Aunque Otley clasifica a las empresas como organizaciones instrumentales, también admite que esta clasificación es sobre simplificada, porque en una misma empresa se pueden dar varios de estos tipos de organizaciones. Emmanuel, Otley y Merchant (1990), por ejemplo, señalan que algunas empresas tienen una influencia normativa en los niveles altos de la gerencia, mientras que en los niveles bajos, donde la organización es mucho más fuerte que el individuo e incluso que el sindicato, la influencia es coercitiva.

Al ser la persona humana una variable relevante en el diseño del sistema de control directivo, la comunicación, la delegación de autoridad y el poder serán respectivamente elementos claves en cada uno de estos tipos de organizaciones. Ahora bien, al clasificar la empresa como una organización instrumental, “el control puede conseguirse en parte por el diseño de una estructura de premios que influya en los individuos a actuar en una manera acorde por la persecución de sus intereses personales” (p.238). La relación entre la organización y los individuos se reduce por tanto a un tipo de contrato, donde a cambio de una obediencia existen unos premios valiosos.

Este autor no especifica qué tipo de premios deben darse, como lo hace Anthony. De alguna manera, parece ser más bien una consideración que empuja a ver a la persona vinculada a una organización instrumental como perseguidora en líneas generales de su propio interés. En cambio este tipo de relaciones el autor no los encuentra en las organizaciones normativas.

Al igual que Anthony, este autor considera que para conseguir la participación de los individuos en la búsqueda de los objetivos de la organización es necesario motivarlos, con

premios o penalidades; pero agrega que la participación del individuo también dependerá de que sepa “qué hacer y que tenga los recursos adecuados para implementar la acción” (p. 241).

En la misma dirección se mueven Cammann y Nadler (1976) cuando exponen que existen dos principales aproximaciones al control: el control externo o la motivación interna. El primero “asume que los subordinados se motivan principalmente por los premios externos y se requiere que sean controlados por los supervisores” (p.68); el segundo “asume que los subordinados pueden ser motivados por la construcción de su compromiso con los objetivos organizacionales y por su estar envueltos en las tareas necesarias” (p. 68). En este último caso, “asume que los empleados se motivan por los sentimientos de realización, logro, reconocimiento y autoestima que proviene de desempeñar bien en el trabajo” (p.69).

Implícitamente admite que la persona humana puede ser motivada tanto por acciones externas a él, como también por consideraciones internas, como el afán de logro y la propia realización: un planteamiento semejante al de Anthony, pero agregando una razón para esta motivación: el buen desempeño propio en el trabajo. Cammann y Nadler perciben el hacer bien la propia labor como un fin capaz de mover la motivación. De otro lado, ellos también sugieren la tarea del directivo de construir un compromiso con los objetivos de la organización: “un directivo debe considerar las consecuencias de sus acciones en términos del tipo de comportamiento que él motiva en sus subordinados”. (p. 67). Algo que está alineado con las características de la organización normativa, de la propuesta de Otley (1980).

Estos autores también consideran que el directivo “debe conocer la naturaleza de las personas que trabajan con él. Aquellos que se comprometen con el trabajo en sí, aquellos

que están principalmente motivados por los premios financieros o la promoción” (p. 70). Esto implica que la persona es un sujeto que razona, que ve proporciones, que hay sujetos capaces de comprometerse con una causa por decisión personal y otros que no. No se cuestionan sin embargo por qué ocurre esto, y sobre todo, si se trata de una característica determinada y fija en cada persona, si se puede dar un cambio, si este cambio depende de un movimiento interno o de un factor externo.

Cuando Emmanuel, Otley y Merchant (1990) señalan que las personas fallan en sus tareas, porque se equivocan con relación a sus intereses en la organización por falta de dirección: no siempre entienden lo que se espera de ellos; falta de motivación: quienes conocen lo que se espera de ellos no les interesa comportarse apropiadamente, porque sus incentivos individuales no son los adecuados para motivarlos en esa dirección; falta de habilidades, innatas a todos los seres humanos o específicas a una persona en particular; o porque la tarea no fue diseñada apropiadamente, o es muy compleja o demandante; o porque les falta alguna información necesaria para el adecuado desempeño, los autores están estableciendo que las razones que motivan un sistema de control son que el trabajador no logra su objetivo por unas causas extrínsecas e intrínsecas que detallan de manera incompleta. Estos autores basan la necesidad de control en las teorías sobre la motivación ya expuestas en este documento, dejando de lado conceptos de persona como: la persona es un ser inacabado que requiere duplica, y cuya naturaleza es el obrar bien y que la felicidad se encuentra en la adquisición de buenos hábitos y virtudes, y descuidan o simplemente no ven que en el mundo y en la historia existen personas que requieren mayor o menor control, dependiendo de las virtudes y buenos hábitos que hayan adquirido. Y aunque los autores basados en las teorías de la motivación exponen un modelo simple de predicción del comportamiento, no muestran cómo mejorar la configuración motivacional haciendo más eficaz, eficiente y unida a la organización a

través de su modelo de control.

VI. El ser humano como sujeto de aprendizaje siempre positivo

Por su parte, Alberts (Malcom & Rowe, 1960) que considera que la persona humana es el sujeto clave en los sistemas de control, reclama un mayor enfoque de los sistemas hacia la retroalimentación sobre la calidad del desempeño, más que centrarse en las desviaciones con relación a los planes. Detrás de este análisis, hay una visión de la persona como sujeto capaz de aprendizaje y capaz de colaborar. Este autor también señala que el énfasis de los sistemas de control se haya centrado en la distribución de poder, en lugar del flujo de información y las ideas. Ahora bien, la presencia de la persona hace que la organización sea dinámica y variable, por lo que también reclama que las investigaciones se prueben con casos reales.

En la misma línea va Rathe (Malcom & Rowe, 1960) que considera que el control se puede traducir por revisión, revisión que tendría como objetivo la mejora de los planes futuros. En este sentido, la persona es sujeto de planificación y sujeto de aprendizaje: “sin revisión, no se obtienen utilidades de la experiencia; y aquellos que no aprenden del pasado están condenados a repetirlo” (p. 36), pero como ya se mencionó en este documento, existe una dificultad para medir al ser humano. Ahora bien, este autor también considera que las personas son individuos cada uno con sus propios objetivos significativos y acciones; y que “cada uno tiene un valor por él mismo que no puede ser calculado totalmente de modo aritmético; y no puede ser promediado con herramientas aritméticas estándares” (p. 46).

Más aún este autor reclama “¿qué constituye ‘normal’ en las relaciones humanas en general o en una específica compañía o departamento?” (p. 46) cuando se habla de

personas humanas, cada una con un valor particular. Al mismo tiempo, no solo ve difícil medir al individuo, sino también su aporte al grupo que pertenece.

Al igual que Camman y Nadler (1976), Rathe también sugiere la conveniencia de contar con más medidas de la performance, pero a diferencia de esos autores, él propone contar principalmente con medidas positivas de la performance más que negativas. Él sugiere como necesario darle información a la persona sobre lo bien que lo está haciendo, porque “considera que la persona mejorará su performance si conoce cómo lo está haciendo” (p. 47). Asume que se cumple “la indiscutida máxima de que el hombre es un animal orientado al resultado” (p. 47).

Por tanto, la persona humana sería un ser capaz de aprendizaje, de un aprendizaje que es positivo siempre que accede a él, al que le conviene conocer cómo lo está haciendo, porque es un animal orientado hacia los resultados. Un sistema homeostático o ultra estable en la clasificación de (Alcázar, 2010).

VII. El interés personal como explicación de las decisiones propias

Anthony y Govindarajan (2000) señalan que a partir de los años 1980 y 1990, el término valor del accionista apareció frecuentemente en la literatura de negocios. Según este punto de vista, el objetivo apropiado de una empresa con fines de lucro era maximizar el valor del accionista. Ellos también comentan que aunque nunca estuvo claro qué se entendía por valor del accionista, probablemente se refería al precio de mercado de las acciones de la empresa y no a la utilidad del presente año o incluso del trimestre. En contraposición a esta propuesta, ellos consideran que alcanzar una utilidad satisfactoria es una mejor manera de alcanzar los objetivos de la organización por dos razones: maximizar implica que hay una manera de calcular la máxima cantidad que una empresa puede ganar; la

optimización del valor para el accionista no es el único objetivo de una empresa, no son la única responsabilidad del negocio: los directivos buscan un comportamiento ético, y hay una obligación también con otros stakeholders de la organización.

No obstante estas observaciones, estos autores consideran que solo a través de una congruencia entre los objetivos de la organización y los personales de los directivos se puede conseguir el desarrollo de la organización. Congruencia que según estos autores encuentra obstáculos, porque los individuos buscan obtener la mayor compensación posible mientras que las empresas desean mantener los salarios solo tan altos que no afecten adversamente la rentabilidad.

Aún señalando que los directivos buscan también lograr un comportamiento ético, la visión de la persona humana que se desprende de las afirmaciones de estos autores es la de un ser que persigue su propio interés. Interés que se puede manifestar en dimensiones internas: reconocimiento, o también en la dimensión externa: dinero o privilegios. De allí que para asegurar que los gerentes pongan esfuerzo para superar las metas de un presupuesto, propongan el ofrecimiento de bonos por desempeño.

Afirman, en esta línea, que la clave para la motivación es la relación que existe entre los incentivos y los objetivos individuales, objetivos que Anthony sigue vinculando con las necesidades que estas personas ven necesario satisfacer, y con la jerarquía que estas necesidades tienen para él mismo, pero que Flamholtz (1983) solo relaciona con necesidades extrínsecas.

De forma semejante, considera que la utilidad del feedback por el desempeño proviene de que los directivos necesitan esta información para analizar qué tan bien se encuentran con relación al encuentro de esos objetivos personales.

En una dirección semejante, pero más marcada se encuentra la Teoría de la Agencia:

tanto el principal como el agente buscarán maximizar sus intereses particulares (Anthony & Govindarajan, 2000; Ostergren & Stensaker, 2011). Aunque Anthony y Govindarajan (2000) sostenían que esta teoría no había tenido perceptible influencia práctica en los procesos de control directivo cuando ellos publicaron su documento, sus presupuestos han influido en varias propuestas del control. Como esta teoría se fundamenta en que “el principal y el agente tienen preferencias u objetivos divergentes” (p. 523), para alcanzar una congruencia entre los objetivos de la organización y sus objetivos personales, propone un mecanismo de incentivos y uno de control. “Sin control, solo el agente sabe si está trabajando en el mejor interés del principal” (p. 524); y “asume que los directivos prefieren más riqueza que menos” (p. 523), por lo que el reto es cómo motivar a los agentes a ser tan productivos como lo serían si ellos fueran los dueños.

En estas teorías deja de mencionarse que la persona humana es un sujeto de aprendizaje, como proponen Alberts y Rathe (Malcom & Rowe, 1960). El interés económico o el bienestar material es la dimensión esencial de la persona humana, de allí que los propios Anthony y Govindarajan (2000) critiquen esta posición argumentando el sentido ético y la responsabilidad por otros stakeholders. Solo se muestra como objetivo personal las necesidades externas que menciona Anthony (1989). Tampoco se percibe el deseo de hacer un buen trabajo como motivación para la actividad que sugiere Cammann y Nadler (1976). De otro lado, Robson y Cooper (1989) critican que el poder en el control directivo ha sido tratado como el resultado de las acciones autónomas de los individuos persiguiendo su propio interés. Según estos autores, “los individuos tienen objetivos que ellos desean satisfacer” (p. 79).

Aunque Dermer (1988) reconoce que las organizaciones son redes de interacción de los *stakeholders*, considera que cada uno de ellos, y por tanto la persona humana, se mueve

por intereses personales. No hay capacidad de aprendizaje, no hay posibilidad de cambio en la intención. Es una visión estática de la persona humana, sin posibilidad a replantear su criterio de actuación: solo perseguir su propio interés.

Al mismo tiempo, Dermer (1988) admite la posibilidad de la participación en la dirección, expandiendo el control con los colaboradores. Por tanto, considera que la persona humana es capaz de aportar algo, aunque aporte por el beneficio que podría sacar de él. El autor no menciona si cabría pensar en un aporte que fuese independiente del beneficio personal.

Govindarajan y Gupta (1985) recogen que existen varios estudios que demuestran que los directivos sienten que sus pagos están en función del desempeño que tengan. En este sentido, algunas teorías de la gestión directiva han buscado establecer alguna normatividad a partir de estos hechos. Estos autores proponen que “existe un vínculo entre los incentivos financieros y el desempeño en las tareas” (p. 53), y señalan que los estudios de comportamiento de Spitzer; Schuster y otros; Porter y Lower; Locke y otros; Pritchard y Curts; y Terborg y Miller recogen conclusiones generales consistentes con las implicaciones normativas de la Teoría de la Agencia. Mintzberg, Simons y Basu (2002), sin embargo, critican esta posición fuertemente economicista, señalando el daño que hace al contexto empresarial: “la fabricación de un hombre económico conduce a una cuña de desconfianza en la sociedad, entre nuestros deseos individuales y nuestras necesidades sociales. Cuando todos solo calculan, terminamos en una sociedad individualista” (p. 69).

Merchant (1985) también considera que la causa de los problemas motivacionales se debe al desajuste entre los intereses personales y los intereses organizacionales, que a su juicio, naturalmente no coinciden. Desde esta perspectiva, la persona humana es un ser que se mueve por su propio interés.

Esta percepción de la persona humana también se refleja en la argumentación que presenta al control por resultados:

El control por resultados es efectivo para enfrentar algunos de los problemas que causa la necesidad de controles. Cuando se diseñan apropiadamente, son particularmente efectivos para resolver los problemas motivacionales. Las personas son inducidas a comportarse buscando la maximización las oportunidades para alcanzar los resultados que la organización desea, porque estos resultados son aquellos que, no por coincidencia, maximizan sus propios premios (p. 19).

Según esto, las personas buscan necesariamente lo que les conviene a ellos. Ahora bien, Merchant (1985) también reconoce que las personas no requieren en ocasiones premios extrínsecos para esforzarse por unos resultados: ellos, comenta este autor, son capaces de motivar a sí mismos a alcanzar lo que se espera de ellos sin la promesa de un premio.

Esta visión de la persona humana en Merchant (1985) también se muestra en su propuesta del control por personas. Según esto, “las personas hacen por ellos mismos lo que es mejor para la organización, porque ellos se auto-dirigen o porque están influidos por la presión de grupos sociales” (p. 39). Y agrega, “el auto-control individual es una fuerza natural que empuja a la mayoría de individuos a hacer bien su trabajo” (p. 39). El explica que la mayoría de las personas experimenta alguna auto-satisfacción de hacer un buen trabajo y de ver a la compañía triunfando, y que como consecuencia de esto, los directivos pueden frecuentemente obtener buenos resultados, sin añadir controles inoportunos, especialmente si todas las necesidades más bajas están satisfechas.

Merchant piensa la persona como un sujeto de necesidades, al igual que lo sostenido por Anthony (1989), donde además, las necesidades están jerarquizadas para el individuo. En este sentido, considera que por una satisfacción personal o por ver a la compañía triunfar:

orgullo de pertenencia, les mueve a tener un auto-control. Implícitamente, queda de lado el problema de las fallas en esta modalidad del control por personas, como si no hubiera posibilidad de presentarse. Por lo tanto, desde esta perspectiva su visión de la persona humana tiende también a acercarse al modelo ultra estable de, Juan Antonio Perez Lopez aunque en un documento posterior, él advierte que a pesar de que todos desean hacer un buen trabajo para la organización, hacer lo contrario es una tentación, y añade varios ejemplos:

hacer una inversión para incrementar su poder dentro de la organización, o contratar un asistente para hacer más fácil su trabajo, o demorar una decisión desagradable como despedir empleados hasta que se vuelva crítico, o simplemente no trabajar el tiempo extra para visitar a un cliente importante o analizar adecuadamente una decisión (p. 14).

La visión de persona de Merchant (1985) también se caracteriza por ser estática: o actúa a favor de la organización o lo hace a favor propio. No se llega a percibir que la persona pueda cambiar de actitud en algún momento. Hay cierta falta de autonomía en este concepto de persona: falta considerar una capacidad de cambio.

Hofstede (1981) define varios mecanismos de control en función del objetivo, la medida y la repetición de la actividad: control de rutina, control de un experto, control de prueba y error, control intuitivo, control judicial y control político. A partir del hecho de que aún los procesos de control por rutina “usualmente envuelven comunicación entre personas y motivación de personas” (p. 199), y que por tanto en ellos hay un elemento psicológico, este autor afirma que la intervención de las personas en el proceso de control implica que los efectos de esas intervenciones no sean del todo conocidas. En este sentido, reconoce una interioridad en las personas que no surge externamente. De otro lado, sostiene que la persona humana cuando actúa racionalmente lo hace según su propio interés percibido,

como lo muestra su modelo de control político.

VIII. La persona humana como ser aportante

Eisenhardt (1985) sugiere que es posible alcanzar el control minimizando las divergencias de las preferencias entre los miembros de la organización. Es decir, los miembros de la organización cooperan en el logro de los objetivos organizacionales, porque han podido entenderlos e internalizarlos. En consecuencia, para este autor existe algo en la persona humana que permite alinear objetivos de modo distinto a un incentivo externo: entender e internalizar.

Según ella, este proceso “enfatisa las políticas de selección, capacitación y socialización” (p. 135). Esta es la opción del control social o basado en las políticas de personas, y que recomienda para actividades como I+D o servicios profesionales, tareas que no son programables ni donde se puede medir los resultados, o son costosos de medir. En contraposición, Eisenhardt (1985) sugiere que la teoría de la agencia descansa en la evaluación de desempeño a través de la medición del comportamiento o de los resultados.

Para Ouchi (1979) el problema de la organización “es obtener la cooperación entre una colección de individuos o unidades que solo comparten parcialmente los objetivos congruentes” (p. 833). Por lo tanto, él propone tres mecanismos que pueden aplicarse a diferentes situaciones de las organizaciones en función de su viabilidad: control de mercado, control burocrático y control por clan. El diseño de estos mecanismos refleja el reconocimiento de la capacidad de aportación de la persona humana, recogiendo al mismo tiempo la posibilidad de que en alguna de estas situaciones persiga su propio interés. Para este tipo de situaciones el autor propone el control burocrático, que implica “una supervisión personal cercana y la dirección de los subordinados por los

supervisores” (p. 835). En cambio, el control por clan es un mecanismo que requiere “un acuerdo social en un rango amplio de valores y creencias. Un acuerdo profundo sobre lo que constituye un comportamiento adecuado, y un alto nivel de compromiso de cada individuo con estos comportamientos socialmente prescritos” (p. 838).

Para conseguir este tipo de situaciones el autor propone que se lleve a cabo un proceso largo de socialización, un entrenamiento en valores e inductación, de modo que adquieran cierta certificación personal con relación a su integridad o pureza de valores.

De otro lado, al tratar el control burocrático considera que este mecanismo exige una renuncia del empleado a su autonomía en ciertas áreas en favor de sus superiores en la organización, de modo que ellos puedan dirigir sus actividades y monitorear su desempeño. Este autor no tiene en cuenta que la persona humana siempre es dueña de sí, no renuncia plenamente a una autonomía, sino que colabora con un objetivo. No se trata, por tanto, de un hecho semejante a la venta de un producto: no vende su libertad, sino que manteniendo su autonomía decide voluntariamente colaborar en alcanzar un objetivo común.

Roberts (Fong Chua, Lowe & Puxty, 1989) comenta que hay varios estudios que señalan que el control no puede verse sólo desde la perspectiva técnica, porque uno de sus elementos vitales es que el control es de unos por otros. En este sentido, agrega, “el estudio del control envuelve inevitablemente problemas morales relacionados con la libertad, elección y responsabilidad del individuo que no se pueden hacer desaparecer solo con la referencia a los objetivos globales” (p. 273). Este autor considera que el ser humano es un sujeto auto-consciente, y que por tanto, los subordinados tienen la habilidad y el interés de ejercer el control de sus acciones”, habilidad que le permite asumir cargas de terceros: responsabilidades. En este sentido, y citando también a

Durkeim, Roberts reconoce “el potencial de las relaciones de cooperación construidas alrededor de una compleja división del trabajo” (p. 273).

Para Berry (1989) “el establecimiento de nuevos estilos de trabajo han sido predicados por conceptos cristianos y humanistas sobre potencia y el valor real de la vida humana... de modo que las restricciones de la acción humana son los efectos en otras personas” (p.73). Esta visión ha dado origen a una concepción del control directivo basada en la auto-regulación, distribuyendo la autoridad más que institucionalización. El fundamento de esta visión es una concepción aportante de la persona humana, sin embargo, el autor deja abiertas una serie de cuestiones que se abren en torno a la implementación de esta visión: la suficiencia del autocontrol grupal para prevenir situaciones dañinas; asegurar la adecuada interrelación del grupo con organizaciones de mayor nivel; la conexión adecuada entre el control externo y la regulación interna del grupo.

Roberts (1989) señala que “la compleja distribución del trabajo manifiesta que las personas trabajan de modo infinitamente más productivo cuando lo hacen en concierto con otras que cuando trabajan por su cuenta” (p. 285). La cooperación es una manifestación de la capacidad de aporte de la persona, de allí que este autor señale que la organización es un sistema que depende de las acciones interdependientes de las personas, y que “la organización se ve mejor desde la perspectiva de un adjetivo que describa la ordenada o estructurada calidad de las relaciones entre las personas” (p. 285). Implícitamente este autor está reconociendo que la organización se construye por las relaciones que definen a cada una de las personas que participan en dicha organización. Por eso agrega, “el individualismo es inapropiado y destructivo para las organizaciones contemporáneas” (p. 289), porque el individualismo se basa en “la creencia de la absoluta independencia y oposición de unos y otros” (p.289).

De allí que el poder “radica en la interdependencia de uno mismo y otros” no en la dominación de unos sobre otros, que asumen muchas teorías del control. Además, este autor agrega que la dominación “llama a la resistencia abierta o encubierta, y la consiguiente disputa por el control individual o de grupo debilitará realmente a la capacidad colectiva de la organización para sobrevivir y crecer” (p. 290). Y reclama un uso del poder basado en la autoridad, “una cualidad de la relación que solo puede crearse y mantenerse a través de una forma de acción que reconoce a los demás como personas, con quien uno está en una relación de inevitable interdependencia” (p. 290).

No deja de llamar la atención la petición que hace este autor del control directivo de reconocer la calidad de persona en los demás, y además de mencionar la interdependencia como cualidad específica de este concepto.

En el preámbulo del libro *Control in Business Organizations*, de Merchant (1985), Flamholtz señala que Merchant ve el control con una visión amplia, “como una ayuda para garantizar el apropiado comportamiento de las personas en la organización”, sin confundirlo con las herramientas del control. Este autor, por tanto, reconoce el rol esencial que juegan las personas en la organización.

A partir de una combinación de las prácticas de gestión de recursos humanos Snell (1992) propone tres mecanismos de control: control del comportamiento, control de resultados y control de ingreso. El control de comportamiento es aquel que regula las acciones de los subordinados, evaluando si se hicieron como estaba previsto, pero como él mismo advierte “en la medida que el control de comportamiento estandariza los procesos de trabajo, reduce la discreción disponible a los subordinados y puede guiar a un comportamiento rígido y cauteloso” (p. 295). Citando a Hill y Hoskinsson, Snell define el control por resultados como el mecanismo por el que los superiores no trasladan sus

intenciones como unos procedimientos estandarizados de operación, sino que definen unas metas, muchas veces resultados financieros, que los subordinados deben perseguir. Además, agrega, este mecanismo provee a los subordinados la discreción sobre los medios a usar para alcanzar los fines deseados: no permite que elijan los objetivos, solo los métodos para perseguir unas metas establecidas. Y propone como ejemplo de uso de este mecanismo la dirección por objetivos, además de comentar que la Teoría de la Agencia lo utiliza como mecanismo de control acompañado de unos sistemas de información para evaluar y premiar los resultados alcanzados que la asimetría de información entre el agente y el principal. El tercer mecanismo de control propuesto por Snell (1992) es el control de entrada, que regula las condiciones antecedentes del desempeño: el conocimiento, las habilidades, las capacidades, los valores y los motivos de los empleados, y que se complementa con la capacitación.

Atendiendo estas consideraciones, es posible afirmar que Snell reconoce la centralidad del rol de la persona en los mecanismos de control; además, que es un ser aportante, con muchas variables que no pueden predecirse, donde resaltan sus valores, pero también cierta indeterminación. En el control de ingreso “solo se maneja potencial, no hay garantía de lo que puede ser realmente, y no hay virtualmente modo de identificar problemas de desempeño posteriores” (p. 297). Al mismo tiempo, no queda claro de qué modo se aprovecha este potencial en los mecanismos de control de comportamiento y de resultados. El autor no menciona nada con relación a este potencial que sí ve en el control de ingreso.

Simons (1995) por su parte considera que la persona es un ser aportante. Según este autor, la persona es capaz de creatividad, es fuente de respuestas innovadoras, aunque, al mismo tiempo, sometido a fuerzas que lo pueden desviar del objetivo organizacional:

No es realista pensar que los directivos pueden controlar a través de simplemente contratar a gente buena, alinear incentivos y esperar lo mejor. En vez de eso, los directivos de hoy deben promover a sus empleados iniciar procesos de mejora y nuevos modos de responder las necesidades de los clientes, pero en una forma controlada (p. 80).

Según Simons (1995), en las organizaciones hay ocasiones en las que no es posible confiar en nadie: el interés personal puede ser más fuerte, al colaborador puede faltarle compromiso con los objetivos de la organización, y descuidar su trabajo o producto. Por este motivo, es necesario establecer mecanismos que limiten el poder de los empleados.

Pensando en el daño que se ocasiona a la organización, Simons (1995) advierte del uso indebido del sistema de control cuando se somete a una presión excesiva por resultados a gerentes divisionales. Este tipo de presiones pueden disparar un mecanismo de defensa de este personal que lleva a falsear información y por tanto, a tomar decisiones que dañen a la organización. Este autor considera que la persona humana es capaz de dañar a la organización en determinadas situaciones como respuesta a presiones que son críticas para él, pero como las consecuencias no caerán únicamente en el responsable, sino que repercutirán también en la organización, para evitar este tipo de males, propone acompañar el mecanismo de control por resultados con otros mecanismos a los que llama de creencias, de límites y el sistema de control interactivo.

El sistema de creencias se fundamenta según Simons (1995) en la necesidad que todos tenemos de contribuir: “de dedicar tiempo y energía a aventuras valiosas” (p.83). Según este autor, la persona humana contribuye, porque tiene algo que lo lleva a esto, que incluso califica como una necesidad. Como se ha visto anteriormente, aportar es una característica de la persona humana, no algo necesario, porque la persona es libre. Sin

embargo, parece relevante que este investigador del control directivo destaque esta característica de la persona humana, y que en concreto, promueva que las organizaciones den a entender con claridad sus propósitos y su misión.

Una afirmación semejante también se encuentra en Pfister (2009), quien considera que las personas aportan características únicas a la organización basado en la personalidad, el historia laboral, la nacionalidad, la cultura, la religión y otros antecedentes, aunque este autor radica parte del fundamento de los valores en los similitudes biológicas de los seres humanos: un error antropológico, porque confunde el contenido de una potencia inmaterial con elementos orgánicos. Los valores son el resultado de la intención y elección del ser, y estas, a su vez, son producto del intelecto y la voluntad. Lo que el autor debería expresar es que la similar estructura biológica de los seres humanos es el medio por el que se expresan sus valores, y que esto dependerá también de la elección libre que la persona ejerza con sus facultades intelectual y volitiva en la búsqueda de la verdad.

Simons (1995), también reconoce que la persona es creativa: “la naturaleza humana es inventiva, y que cuando se presentan nuevas oportunidades o retos, frecuentemente busca maneras de crear valor o superar los obstáculos” (p.84); “el innato potencial de las personas para innovar y añadir valor” (p.88). Al mismo tiempo, reconoce que aunque las personas generalmente buscan hacer lo correcto: actuar éticamente según unos códigos morales, “a veces ellos escogen romper las reglas por la tentación o la presión en el mundo de trabajo” (p.84). La persona humana tendría, por tanto una debilidad, que exige una ayuda para mantener un actuar recto.

Simons (1995) pretende gestionar esta realidad en la persona a través del sistema de límites, señalando que el fundamento de este sistema es el criterio ético, aunque reclama

que estos límites se fijen de modo claro en el sistema formal. Curiosamente, Simons resta importancia al sistema informal. De otro lado, considera que si una persona ha sido bien seleccionada y entrenada, serán capaces de dar un buen servicio. Al parecer, la selección aseguraría la motivación de la persona, o dicho de otro modo, para ofrecer un servicio extraordinario hay que buscar las personas que quieran hacerlo. No cabría un aprendizaje en cuanto al servicio en las personas.

En un trabajo de 1994, Otley propone una revisión del enfoque tradicional del sistema de control propuesto por Anthony. Él ve que en el contexto del momento se presenta una “mayor dificultad para predecir el futuro” (p. 291) y que “las fuentes tradicionales de los valores morales están siendo cuestionados, sin ningún esfuerzo por reemplazarlos por otro marco coherente y articulado” (p. 291), por lo que ve que se reduce la habilidad de controlar.

En consecuencia, para atender adecuadamente estas circunstancias él plantea un marco del control directivo más participativo y la incorporación de “mecanismos de control de auto-control y de grupos de responsabilidad” (p. 292).

Al mismo tiempo, él comenta que:

El empoderamiento coloca la autoridad y las responsabilidades en los niveles bajos de la organización; habilita a los directivos de nivel bajo a tomar las acciones necesarias para asegurar que se alcancen los objetivos de la organización, particularmente, los relacionados con el servicio al cliente (p. 296).

Reclama por tanto, movimientos de abajo arriba: un pensamiento estratégico y de control coherente con el sentido de persona del individuo. Además, contando con el aprendizaje individual y de la organización, para enfrentar adecuadamente los cambios del entorno exige que debe ponerse menos atención a los resultados y metas ya conseguidos, y prestar

más atención a la capacidad de la organización para desempeñarse en el futuro (Otley, 1995). En esencia, concluye, “tenemos que movernos de una aproximación al control de arriba abajo y jerárquica a una donde el auto-control, la innovación y el empoderamiento son al menos tan importantes... la función de control ahora necesita ser embebida en todos los niveles” (P. 297).

Ahora bien, incluir mecanismos de control basado en el auto-control y el empoderamiento supone considerar que la persona humana es aportante, racional, y capaz de no moverse solo por el interés propio. De otro lado, se trata también de un ser capaz de aprendizaje operativo, e implícitamente también de aprendizaje evaluativo: la capacidad de entender cada vez mejor las necesidades del cliente.

Tessier y Otley (2012) al remarcar la importancia del control participativo, del control por habilitación y del control interactivo, sugieren implícitamente que la persona humana es capaz de creatividad: hay un principio de libertad, de capacidad de poner en juego su potencial, y que la interacción entre superiores y subordinados promueve el aprendizaje en los individuos, a tal punto que los directivos pueden aprender de los subordinados.

Otley (1994) no refiere nada con relación a las posibles desviaciones en la actuación de los directivos buscando su interés personal en lugar del interés de la organización. De otro lado, al tratar sobre el control de los trabajadores del conocimiento hace un énfasis en el control del tiempo. El considera que este es el recurso clave para la innovación y la respuesta a las demandas del cliente. Esta afirmación parece indicar que la inteligencia tiene un proceso solo lineal, en lugar de considerarla abierta al infinito y no parametrizada. Es decir, que la persona no está limitada por el tiempo, sino que el tiempo se multiplica en la medida que la inteligencia actúa.

Por su parte, la crítica que hacen Hope y Fraser (2003) al control central: no permite tener

empleados auto-motivados y adaptables y no se aprovecha el potencial de las personas a decidir oportunamente, porque no se les deja ser responsables de esas decisiones. Para estos autores, la persona humana es por sí responsable: se auto-motiva con la responsabilidad, y es auto-controlable y también controlable por la presión de sus iguales.

Una definición de Tessier y Otley (2012) sobre el control social: controles que apelan, citando a Ray, a los elementos emocionales y no racionales en los empleados; a los valores, las creencias y las normas, citando a Alvesson y Karreman; y a los símbolos, Malmi y Brown, y en Schein, dejaría entender, que para estos autores las personas tienen unos elementos afectivos y emocionales que no son racionales y que derivan en unos valores y unas creencias. Desde esta perspectiva, la persona no sería un ser totalmente racional, sino una mezcla de racional e irracional: hay unas fuerzas que no se explican, que no son racionales, pero que ocupan un lugar importante en sus decisiones.

La consideración que Pfister (2009) hace sobre los valores en el trabajo sugiere además una visión de la persona como un ser definido por unas características que ha recibido, una especie de orientación pre-establecida, y que es más profunda que sus decisiones. Al respecto él escribe:

Una manera de distinguir los valores personales es separándolos como valores instrumentales y valores finales. Mientras los valores instrumentales como ser inteligente, honesto o preciso representa lo que uno ve como modos deseables de conducta; los valores finales representan lo que la persona cree que es deseable como estados finales existenciales como: libertad y salud. Valores instrumentales como, ser lógico y responsable son modos de conducta para la realización de los valores finales como: felicidad y el sentido del logro. A pesar de que esta teoría no descarta la posibilidad de que estas dos categorías pueden influir una en la otra, la propuesta principal es que los valores

instrumentales son medios para lograr los valores finales. Los valores finales son motivantes, porque expresan el súper objetivo que las personas desean alcanzar en el largo plazo. Y estos parecen ser no de naturaleza periódica, e inalcanzables en última instancia. Rokeach escribió: “Nosotros parecemos siempre dominados a esforzarnos hacia estas metas últimas sin lograr nunca alcanzarlas” (p. 147).

Estos valores finales serían los que permiten que la persona aporte a la organización en lugar de centrarse sólo en su interés personal. Sin embargo, no está claro en este autor si estas condiciones a nivel individual son totalmente innatas o tienen una componente adquirida. El autor sí expone que la organización puede “reforzar sus valores organizaciones a través del liderazgo, la selección, y socialización” (p. 156).

IX. Hacia una reelaboración de las teorías de control: la persona humana como centro de la teoría de control directivo

Dada la singularidad de la persona humana, nuestra propuesta es que para armar una teoría adecuada del control directivo, este debe diseñarse como una ayuda para que la persona pueda conseguir el objetivo común: un enfoque en el bien común es al mismo tiempo un enfoque en su bien particular. Por eso el objetivo común no puede verse como una imposición, porque el bien común, también para el mismo subordinado, es un bien más grande que el solo bien individual. En este sentido, se trata de ayudarlo a alcanzar lo que verdaderamente le conviene alcanzar.

Para esto será necesario ayudar a identificar a dónde se quiere ir, y por qué: conocimiento, y se debe querer: se requiere estar convencido de la necesidad, de allí que sea importante la trascendencia del objetivo común: porque la persona es un ser donal, es a portante.

Tampoco se trata de que unos piensen y otros solo ejecuten. Es necesario el aporte de

todos, porque no siempre quien dirige ve todas las aristas. El control es una función que como la estrategia corresponde a todos. Cada uno en su posición, tiene capacidad de aportar y de advertir, estratégicamente y en la ejecución.

De otro lado, el control directivo tiene también como función ayudar a los miembros de la organización a poner su esfuerzo en las tareas encomendadas. De esto depende su propio desarrollo y crecimiento, y como la persona humana difícilmente conoce lo que es capaz de ser y de hacer, y lo que está llamado a ser en el futuro, requiere de una ayuda, ayuda que además deberá ser exigente. Esta la justificación personal de exigencia externa. Como decía el fundador de la Universidad de Piura: “al que pueda dar como diez, hay que pedirle que dé como veinte, para que al menos dé como doce”.

El control directivo debe apoyarse más en el autocontrol, lo que a su vez requiere un trabajo detallado y permanente sobre la racionalidad, y sobre todo, en la virtualidad. Ninguno de los autores revisados ha señalado este punto como un elemento crítico para el control directivo.

Al mismo tiempo, convendrá tener en cuenta, como sugieren Cammann y Nadler (1976) que es necesario medir lo bien que lo está haciendo el subordinado. Esto para que cada uno sea más objetivo: la persona no se conoce bien, y por tanto, necesita de ayudas externas para auto-evaluarse; para que tampoco se desanime en su proceso de progreso: el camino del desarrollo es largo: el bien arduo supone más esfuerzo en la inteligencia y en la voluntad (Sellés, 2006), y la persona tiene una parte humana que se cansa, físicamente y anímicamente; para que sea consciente de la apertura que él significa: capaz de ser y hacer más de lo que se podía imaginar; y para ser más consciente de su contribución al bien común.

De alguna forma, las propuestas que se han revisado tienen un enfoque en el que la

persona humana en la organización se entiende en función del resultado. Este planteamiento debe modificarse hacia un enfoque centrado en la persona: lo ideal sería inducir al individuo a buscar el resultado como medio para mejorar al individuo.

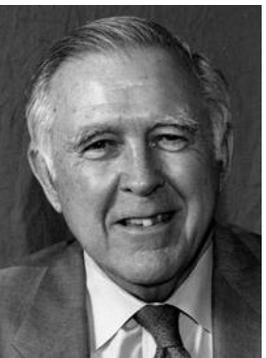
X. Conclusiones

La persona humana es un ser con intimidad y con una apertura irrestricta, no es un individuo o un sujeto más de una especie.

La revisión de las notas características de la persona humana a partir de una concepción antropológica realista, y también la revisión de su conceptualización de la persona en las diversas teorías del control directivo permiten afirmar que muchas de estas teorías manifiestan una concepción parcial de la persona humana: un ser único, irrepetible, con intimidad y con apertura irrestricta. En consecuencia, cabe proponer una reelaboración de la teoría del control directivo, de modo que se ajuste adecuadamente a dichas notas características.

XI. Apéndice

Anexo 1 (Biografía de los autores)

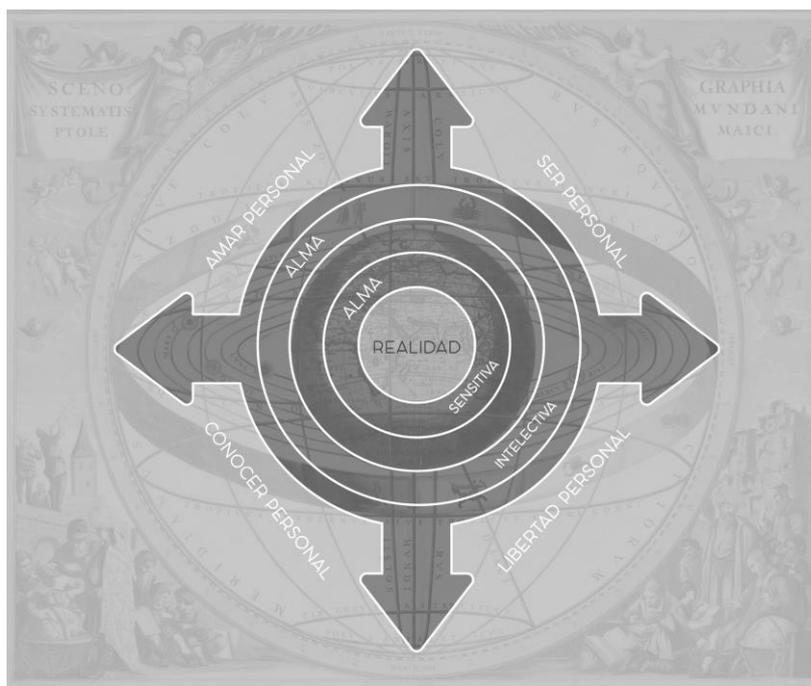
	<p>1. Kenneth A. Merchant: (Ph.D. por la “University of California at Berkeley”, M.B.A. por la “Columbia Business School”, B.S. por la “Union College”). Experto en gestión contable, sistemas de control de gestión y de gobierno corporativo. Ha publicado varios libros, entre ellos “Managment Control Systems: Performance Measurment, Evaluation and Incentive”. En este libro describe tres formas de control: Control de acciones específicas, control de resultados, y control de personas.</p>
	<p>2. Juan Fernando Selles: (Ph.D. de Filosofía por la Universidad de Navarra) Profesor Titular de Antropología Filosófica en la Universidad de Navarra desde 2009. Ha impartido 14 materias distintas de filosofía. Profesor visitante de 16 universidades extranjeras. Ha publicado 40 libros, más de 200 artículos, varias "notas", "presentaciones" de libros y "reseñas" bibliográficas. Es, asimismo, editor de 13 libros</p>
	<p>3. David Otley: (MA Cambridge, M Tech Brunel, PhD Manchester Business School, Fellow of British Academy of Management) Trabaja en la Universidad de Greenwich desde el año 2010 dirigiendo la tutorial de diferentes miembros del staff y varios estudiantes de PhD. Profesor distinguido en contabilidad y administración por la Universidad de Lancaster. Tiene escritos publicaciones sobre contabilidad y gestión. Recientemente elegido cómo Presidente de la Asociación de Contabilidad para la American Accounting Asociation.</p>
	<p>4. Robert Newton (Bob) Anthony: (Septiembre 06, 1916 – Diciembre 01, †2006). Ph.D. y M.B.A.por Harvard Bussines School, B.S. por Colby College. Fue miembro de Harvard Bussines School desde 1940 a 1982. Sirvió en marina de los Estados Unidos desde 1943 hasta 1946. En 1965 sirvió como subsecretario de defensa para el secretario de defensa Robert McNamara. Presidente de la Asociación Americana de Contabilidad entre 1973 y 1974.</p>

	<p>5. Robert Simons. Charles M. Williams Professor of Business Administration. Bob Simons es el Profesor Charles M. Williams de “Business Administration at Harvard Business School”. En sus más de 30 años, Simons dicta cátedra en Pensamiento contable, control de la dirección, e implementación de la estrategia en los cursos de Harvard MBA and Executive Education Programs. Durante 2015/2016 está enseñando el Segundo año de MBA, "Designing Competitive Organizations," and "Driving Corporate Performance," un programa para ejecutivos financieros y gerentes generales. Su libro, Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution, fue publicado en el 2010 por Harvard Business Press.</p>
	<p>6. William Ouchi Nació y creció en Honolulu, Hawái. Obtuvo un B.A. de Williams College en 1965, y un MBA de Stanford University and un Ph.D. en Business Administration de la University of Chicago. Fue profesor de la Stanford business school por 8 años fue miembro de la facultad de la Anderson School of Management at University of California, Los Angeles por muchos años. Teoría Z, Ouchi se dio a conocer por sus estudios sobre las diferencias entre las empresas japonesas y estadounidenses y estilos de gestión.</p>
	<p>7. Geert Hofstede (3 October 1928, Haarlem) es un influyente psicólogo social, profesor de antropología, ingeniero mecánico y escritor holandés en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones. Es autor de muchos libros, incluyendo Culture's Consequences (Consecuencias de la cultura) y Software of the Mind (El software de la mente), co-escrito con su hijo Gert Jan Hofstede. El trabajo de Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales.</p>

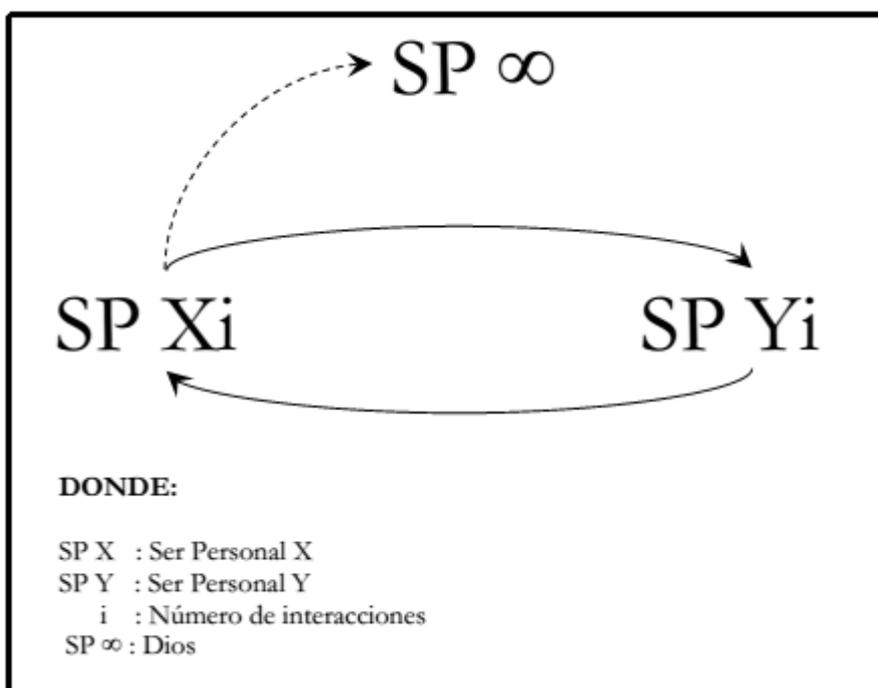
	<p>8. Vijay Govindarajan: Nació el 18 de noviembre de 1949 (edad 66) en Madras, India. Autor más vendido del New York Times y del Wall Street Journal. Profesor distinguido de Dartmouth College's Tuck School of Business y Marvin Bower Fellow at Harvard Business School. Govindarajan trabajó en General Electric como primer director consultor en Innovación y profesor residente entre 2008-10. Mientras trabajó en GE, Govindarajan fue co-autor del paper entitled "How GE Is Disrupting Itself" con Chris Trimble y GE's CEO Jeffrey Immelt. Govindarajan sirvió como consultor de CEOs y team management en más del 25% of las compañías que listan en Fortune 500. Algunos de sus más prominentes clientes fueron IBM, The New York Times, P&G, Sony, Coca-Cola and Walmar.</p>
	<p>9. John Roberts Nació en Winnipeg, Manitoba in 1945, Profesor Roberts recibió su pregrado y post grado en la University of Winnipeg y la University of Manitoba. Su doctorado en economía, lo obtuvo en la University of Minnesota, fue premiado en 1972 obteniendo el John H. and Irene S. Scully Professorship in Economics Dirección Estratégica y Negocios Internacionales en la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford. Se llevó a cabo la Cátedra Jonathan B. Lovelace en los PGE de 1980 a 2001. También es, por cortesía, profesor de Economía en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Universidad de Stanford. dirige el Programa Executive en Estrategia y Organización, así como varios programas ejecutivos a medida específicos de la empresa, es director de la facultad del Programa de Gestión Global y director del Centro para el Negocio global y la economía. Fue Decano Asociado de Asuntos Académicos y Director de Investigación de la Escuela de Negocios 1987-1990 y sirvió como su vicedecano de Relaciones Exteriores 2000-2009</p>

	<p>10. David A. Nadler (Harvard) (1948– †2015) Nadler obtuvo su licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad George Washington, su MBA de Harvard Business School y su maestría y su doctorado en Psicología de la Universidad de Michigan. Después de su graduación Nadler se unió a la Universidad de Columbia, donde fue nombrado profesor asociado de la Escuela de Negocios de Columbia a principios de 1980. En 1980 fue director fundador de la consultora Delta Consulting Group, Inc., que fue adquirida por Mercer en 2000, y se convirtió en Mercer Delta Consulting, LLC. En 2007 se convirtió en vicepresidente de Marsh & McLennan Companies.</p>
---	--

Anexo 2 (El ser personal)



Anexo 3 (Replica y duplica)



XII. Bibliografía

- Alcázar, M. (2010). Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de la eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones. Tesis doctoral. Universidad de Navarra.
- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard.
- Anthony, R. Govindarajan, V. (2000). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R., Dearden, J. & Bedford, N. (1989). *Management control systems*. Illinois: IRWIN.
- Cammann, C. & Nadler, D. (1976). Fit control systems to your managerial style. *Harvard Business Review*, January-February, 65-72.
- Dermer, J. (1988). Control and organizational order. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13. N° 1, p. 25-36.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Sciences*. Vol. 31, N° 2, 134-149.
- Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (1990). *Accounting for management control*. London: Chapman and Hall.
- Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organization and Society*, Vol 8, N° 2/3, p. 153-169.
- Fong Chua, W., Lowe, T. & Puxty, T. (1989). *Critical perspectives in Management Control*. Hong Kong: MacMillan.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. (1985) Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 10, N° 1, 51-66.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not for profit activities. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 6, N° 3, p. 193-211
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). ¿Quién necesita presupuestos? *Harvard Business Review, Latin America*. Febrero.
- Malcolm, D. & Rowe, A. (1960). *Management Control Systems*. New York: John Wiley & Sons.
- Merchant, K. (1985). *Control in business organizations*. Boston: Pitman.
- Merchant, K. (1989). *Rewarding results. Motivating profit center managers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H, Simons, R. & Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 44, N° 1, 66-75.
- Ostergren, K. & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of “beyond budgeting” in practice. *European Accounting Review*, Vol. 20, 1, 149-181.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, p. 289-299.
- Otley, D. & Berry, A. (1980). Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 5, No. 2, pp. 231-244.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*. Vol. 25. N° 9. p. 833-848

- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From practice to theory*. Berlin: Physica Verlag.
- Sellés, J. F. (2006). *Antropología para inconformes*. Madrid: Rialp.
- Sellés, J. F. (2013). *Antropología de la Intimidación*. Madrid: Rialp.
- Simons, R. (1995). Control in age of empowerment. *Harvard Business Review*. March-April, p. 80-88.
- Snell, S. (1992). Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*. Vol. 35, 292-327.
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simon's Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23, p. 171-185.
- Valverde, C. (2000). *Antropología Filosófica*. Valencia: Edicep.