

Cómo diseñar sistemas de control justos

Natàlia Cugueró-Escofet y Josep M. Rosanas defienden que para obtener resultados óptimos es esencial que los sistemas de control de la gestión sean justos.

31 de agosto de 2012

La crisis financiera internacional ha puesto en la picota las decisiones de los ejecutivos de la banca. ¿Cuál fue el problema, las reglas del juego o el comportamiento de las personas que debían respetarlas?

Con el ánimo de generar un debate constructivo y ayudar a las empresas a avanzar, Natàlia Cugueró-Escofet y [Josep M. Rosanas](#), del IESE, analizan el papel vital que desempeñan actualmente los sistemas de control de la gestión, cómo afectan al comportamiento corporativo y su relación con la justicia organizacional.

Los autores sostienen que estos sistemas han de ser justos, pero sin olvidar que el comportamiento de los ejecutivos es igual de decisivo.

Justicia formal

La justicia formal, expresada en las normas oficiales de una empresa, influye enormemente en las organizaciones. Si los directivos creen que esas normas son justas, su actitud suele ser positiva.

Este conjunto de normas contribuyen a alinear los objetivos de la empresa con los propios de los empleados. Los procedimientos de evaluación deben ser coherentes, de forma que los empleados sepan cuándo y cómo van a ser evaluados y recompensados.

Un diseño justo de los sistemas de control de la gestión reparte recursos y responsabilidades en función de las normas establecidas con antelación. La evaluación de los directivos incide

en aquellas funciones en las que ejercen cierto grado de control. Además, todos los participantes reciben una compensación mínima.

Por último, los sistemas de control de la gestión justos incorporan procedimientos que permiten resolver injusticias y mejorar el propio sistema.

Justicia informal

No todo son normas. Estos sistemas también se basan en la justicia no reglada. Las normas no pueden cubrir todas las situaciones, por lo que es esencial que los empleados comprendan la importancia de esa justicia informal y la apliquen en todas sus decisiones.

Por ello, la subjetividad de las personas siempre influirá en los sistemas de gestión de control que usan. De ahí que no baste con un conjunto de requisitos de justicia formal para diseñar estos sistemas.

Grados de afinidad de los objetivos

Existen cuatro combinaciones de diseño y uso de los sistemas de control de la gestión, cada una con un resultado muy diferente.

- Un diseño y un uso justos dan como resultado una afinidad máxima de los objetivos.
- Con un diseño injusto y un uso justo, la afinidad de los objetivos es ocasional.
- Un diseño justo y un uso injusto dan lugar a una afinidad perversa de los objetivos.
- Con un diseño y un uso injustos, la afinidad de los objetivos es mínima.

En la combinación ideal, aquella en la que el diseño y el uso son justos, funcionan tanto la justicia formal como la informal. De este modo se logra un alineamiento óptimo del comportamiento de los empleados y los objetivos de la organización.

Cuando se consigue la máxima afinidad de los objetivos, los directivos aplican las normas proactiva y consecuentemente. En todo momento, analizan intuitivamente las circunstancias y sus propias decisiones para asegurarse de que el diseño del sistema funciona y es justo.

Cuando los empleados creen que las decisiones no son justas, pueden protestar ante el directivo, quien, desde el punto de vista de la justicia, estudiará si cambia ciertos aspectos del sistema.

Si el diseño y la toma de decisiones se basan en la justicia, los empleados se sienten más motivados para esforzarse todo lo posible y cooperar entre ellos y con la dirección en la consecución de los objetivos de la empresa. La razón es que ven que sus objetivos forman parte de una meta mayor, que solo puede alcanzarse con el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización.

Discordancias entre el sistema y su uso

Cuando el sistema es injusto y el uso justo se reduce la afinidad de los objetivos. Sin embargo, los directivos que actúan de manera justa pueden transformar el sistema y lograr un alineamiento máximo de los objetivos.

Pongamos por caso el sistema de control de la gestión de una empresa nueva. Lo normal es que sea rudimentario e incompleto. Puede que esté diseñado para repartir *bonus* entre el personal del departamento de ventas, pero obviando a los demás departamentos que lo apoyan. Para corregir esta situación, un directivo puede adoptar una de las dos siguientes medidas o ambas:

- Introducir políticas de desagravio.
- Aprobar programas de incentivos para el personal de apoyo, de forma que también se le evalúe y recompense en función de su trabajo.

Así, la justicia informal puede mejorar el diseño de los sistemas de control de la gestión.

Cuando el diseño es justo y el uso injusto se produce un aprendizaje disfuncional. Esta situación puede llevar a los directivos a exigir cambios en el sistema, como por ejemplo unas normas más estrictas, por lo general más difíciles de observar. Es más, cuando existen demasiadas normas, solemos pasar por alto las que no nos parecen importantes.

Los estudios muestran que si los empleados creen que se les trata de manera injusta, culpan en primer lugar al diseño del sistema de control de gestión. Esto suele propiciar cambios en el sistema, pero haciéndolo aún más rígido. Es decir, en muchas ocasiones las nuevas normas no hacen sino agravar aún más la injusticia del sistema.

Hacia la máxima afinidad de los objetivos

Para alcanzar el nivel máximo de afinidad de objetivos y, por consiguiente, un rendimiento superior, los miembros de la organización han de centrarse sin ambages en un uso justo del sistema de control de la gestión.

Si el sistema es percibido como justo en su organización, no adopte más normas. Y tenga en cuenta que un uso justo del sistema garantiza que su diseño también lo será, y cada vez más, a medida que evolucione.

www.iese.edu/es/insight