

**LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN RELACIONES
INTERORGANIZATIVAS LATERALES:
UNA VISIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

*Laura M^a Gómez-Ruiz
David Naranjo-Gil
Concepción Alvarez-Dardet
Universidad Pablo de Olavide*

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es plantear un modelo teórico, bajo el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), que analice la relación entre el diseño y el uso de los Sistemas de Información y Control de Gestión (SICG) y el funcionamiento de las Relaciones Interorganizativas (RIOs) laterales. La TRC justifica que las organizaciones se unen para conseguir recursos y capacidades que no pueden alcanzar de manera individual. Esta unión de las organizaciones provoca la aparición de un nuevo híbrido, donde las organizaciones se ven obligadas a cooperar. La literatura ha destacado que los SICG son un elemento clave en la gestión y funcionamiento de estas RIOs, aunque la mayoría de las investigaciones se han centrado en relaciones verticales. Este trabajo analiza el diseño y uso de los SICG en relaciones laterales entre organizaciones donde no existe una relación jerárquica entre las partes y el poder está equilibrado. En estas relaciones los SICG deben ser mecanismos que ayuden en la coordinación y cooperación entre los socios. Por este motivo, bajo el marco de la TRC planteamos un modelo teórico que relaciona un diseño de alcance amplio y un uso interactivo de los SICG con el funcionamiento de las relaciones laterales. Además analizamos cómo este diseño y uso de los SICG en RIOs laterales se convierte también en un mecanismo que favorece el desarrollo de capacidades a ambos lados de la relación.

PALABRAS CLAVE: Sistemas de control de gestión; Relaciones interorganizativas laterales; Teoría de recursos y capacidades; Diseño; Uso.

ABSTRACT

Under the Resources and Capabilities Theory (RCT), this paper shows a theoretical model to analyze the relationships between the design and use of Management Information and Control Systems (MICS) and lateral inter-organizational relationships. The RCT asserts that the organizations relate each others for getting resources and capabilities that they cannot get by themselves. The inter-organizational relationships (IORs) lead to a new hybrid, where organizations must cooperate. MICS are a key element for managing inter-organizational relationships, but most research focused on vertical relationships. This paper analyzes the design and use of MICS in lateral inter-organizational relationships, where organizations have a balanced power without any hierarchical relationships among them. In such relationships the MICS should be design as a mechanism that facilitates coordination and cooperation among partners. For this reason, under the RCT framework, we outline a theoretical model that relates a broad-scope design and an interactive use of the MICS with lateral inter-organizational relationships. We also analyze how the design and use of MICS become a mechanism that facilitates capabilities development in organizations running in lateral relationships.

KEY WORDS: Management Control Systems; Lateral Relations; Resources Based Theory; Design; Use.

1. INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios que se producen en el entorno, el aumento de la competencia y la mayor exigencia de los consumidores han provocado que las organizaciones busquen nuevas formas de adaptación, como las alianzas o relaciones entre ellas (Goes y Ho Park, 1997; Mouritsen y Thrane, 2006; Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008). La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) destaca que el objetivo de una Relación Interorganizativa (RIO) es alcanzar, para las organizaciones que se unen, recursos y capacidades que no pueden alcanzar de manera individual. De esta manera, las organizaciones de la RIO pueden desarrollar una ventaja competitiva, y alcanzar un mayor rendimiento (Das y Teng, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Goes y Ho Park, 1997) frente a la competencia. La TRC también ha destacado que esta unión de dos o más organizaciones en una RIO son acuerdos voluntarios entre los socios para cooperar, y que por tanto, los socios deben demostrar su comportamiento cooperativo (Das y Teng, 2000).

La unión de dos o más organizaciones en una RIO produce la aparición de un nuevo híbrido, donde existen objetivos individuales (de cada socio) y objetivos comunes (del nuevo híbrido). Esta diversidad de objetivos entre los socios y el nuevo híbrido, exige una alta coordinación y cooperación entre las partes (Mouritsen y Thrane, 2006), para asegurar que la relación funcione (“aprender a cooperar”). Ahora bien, ¿todas las organizaciones que se unen en una RIO deben aprender a cooperar? Recientes investigaciones han señalado que el grado de jerarquía que exista entre las organizaciones que se unen, es lo que determina la importancia de la cooperación en la relación (Mouritsen y Thrane, 2006; Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008). Es decir, en las RIOs donde una parte domina la otra, la organización que domina se preocupa de que la otra parte cumpla los objetivos marcados. Por el contrario, cuando ninguna organización domina en la relación, el principal problema de la relación es conseguir que las partes o socios cooperen de manera voluntaria (Mouritsen y Thrane, 2006; Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008).

Por otro lado, la literatura ha demostrado que aunque dos o más organizaciones se unan, no siempre se asegura el éxito de la relación (Boland et al, 2008; Dekker, 2004; Thomas y Treviño, 1993) y esto ha provocado, que crezca el interés por analizar cuáles son sus factores críticos de éxito.

Los sistemas de información y control de gestión (SICG) juegan un papel importante en el funcionamiento y gestión de las RIOs (Langfield-Smith y Smith, 2003; Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2000; Vélez et al, 2008). Recientemente Caglio y Ditillo (2008) han subrayado que el mayor número de investigaciones que relacionan los SICG con las RIOs se ha realizado sobre relaciones verticales, y no se puede afirmar que los resultados que se han obtenido en estas investigaciones sean válidos para relaciones horizontales y/o laterales. En la literatura, se han utilizado, indistintamente los términos de relación horizontal y lateral, para describir la relación entre organizaciones similares.

En el presente trabajo se utiliza el término de relación vertical (por ejemplo, relación entre productor y distribuidor) y relación horizontal (por ejemplo, relación entre distribuidores), para describir la relación entre organizaciones en función de su posición en la cadena de valor. Mientras que se utiliza el término de relación jerárquica, cuando se hace referencia a una relación donde una organización domina a la otra, en contraposición con el término de relación lateral, cuando el poder y la autoridad está equilibrado entre las organizaciones que se relacionan (Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008). La literatura de Control de Gestión ha destacado que en las relaciones jerárquicas entre organizaciones el propósito de los SICG es el control de la relación y de las partes (Dekker, 2004; Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008). Por el contrario, en las relaciones laterales, donde el poder y la autoridad están dispersos en la relación, el principal propósito de los SICG son la coordinación y cooperación de las organizaciones independientes (Boland et al, 2008). Por este

motivo, el diseño y uso de los SICG debe ser diferente en las relaciones jerárquicas y las relaciones laterales (Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008).

La Teoría de recursos y capacidades ha destacado que gran parte de las organizaciones que se unen en una RIO, con el objetivo de buscar recursos y capacidades de manera conjunta, lo hacen en una relación lateral y no en una relación jerárquica (Das y Teng, 2000; Goes y Ho Park, 1997; Thomas y Treviño, 1993). La relación lateral es la que permite compartir recursos y/o capacidades entre los socios, y su gestión se centra en la búsqueda de la cooperación, en lugar de la competitividad tradicional entre los socios (Mouritsen y Thrane, 2006).

El objetivo del presente trabajo es doble. En primer lugar, el trabajo analiza cómo un determinado diseño y uso de los SICG puede convertirse en una herramienta que facilita el funcionamiento de una RIO lateral, donde los socios buscan desarrollar recursos y capacidades, que ellos no pueden alcanzar de manera individual. Para ello, el trabajo parte de la literatura de Control de Gestión que ha puesto de manifiesto que un determinado diseño y uso de los SICG juega un papel importante en la resolución de los problemas de cooperación y coordinación entre unidades independientes de una organización individual (por ejemplo, Abernethy y Lillis, 1995; Chenhall y Morris, 1986).

En segundo lugar, el trabajo tiene como objetivo demostrar cómo un determinado diseño y uso de los SICG influye positivamente en el desarrollo de capacidades (innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship*) de las organizaciones que se unen en la RIO lateral. El estudio de Barney (1991) y Henri (2006) ya señala que los SICG pueden contener el potencial de una ventaja competitiva, favoreciendo el desarrollo de capacidades en la organización. Por tanto, si las RIOs son formas que buscan las organizaciones para alcanzar recursos y capacidades que no tienen, habrá que dotar a esta relación de estructuras y procesos que favorezcan el desarrollo de estas capacidades.

En resumen, este trabajo pretende dar respuesta a dos preguntas de investigación: a) ¿En qué medida un determinado diseño y uso de los SICG puede mejorar el funcionamiento de una RIO lateral?, b) ¿En qué medida este diseño y uso de los SICG puede ayudar al desarrollo de capacidades en las organizaciones que se unen en una RIO lateral?

La estructura del trabajo es la siguiente: En primer lugar, se revisan los conceptos teóricos sobre relaciones interorganizativas, recursos y capacidades, y sobre los sistemas de información y control de gestión. A continuación se establece el modelo teórico y se plantean hipótesis sobre las relaciones analizadas. Por último, se presenta una discusión y reflexión sobre el modelo y una propuesta de metodología para su análisis empírico.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Las Relaciones Interorganizativas

En los últimos años, numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de las Relaciones Interorganizativas (RIOs) en la sociedad actual, como consecuencia de los cambios producidos en los entornos, cada vez más complejos y dinámicos. Estos cambios han provocado que las organizaciones no puedan alcanzar por sí solas los recursos y capacidades necesarios para competir (Das y Teng, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000), y busquen acuerdos voluntarios con otras organizaciones para acceder a aquellos recursos y/o capacidades que carecen (Goes y Ho Park, 1997).

Numerosas investigaciones han realizado clasificaciones sobre el tipo de relaciones que se producen cuando dos o más organizaciones se unen, en función de diferentes características, como por ejemplo: el tipo de contrato (joint ventures, franquicias, networks), la posición de las organizaciones

en la cadena de valor (*supply chain* o relaciones verticales vs. relaciones horizontales), el objetivo de la relación (alianzas complementarias vs. alianzas de masa crítica). Esto ha provocado que se obtengan conclusiones diferentes, y a veces contradictorias, sobre cómo deben gestionarse estas nuevas relaciones (Boland et al, 2008; Busco et al, 2008). Ahora bien, una gran parte de estas investigaciones (Mouritsen y Thrane, 2006; Ring y Van de Ven, 1992) han destacado como factor crítico de éxito de la relación, la cooperación y coordinación (“aprender a cooperar”). Pero, ¿todas las organizaciones que se unen deben aprender a cooperar y coordinarse? Recientes investigaciones han puesto de manifiesto que no todas las relaciones entre organizaciones tienen como factor crítico de éxito la cooperación y coordinación, sino que dependerá del tipo de relación jerárquica que exista entre las organizaciones que se unen (Busco et al, 2008; Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008).

La Figura 1 recoge los tipos de relación que se generan cuando dos o más organizaciones se unen, si se hacen depender de dos dimensiones: 1) La posición que ocupan las organizaciones en la cadena de valor, 2) La relación jerárquica que existe entre las organizaciones que se unen:

Figura 1: Clasificación RIOs:

		<i>Posición en la cadena de valor</i>	
		<i>Vertical</i>	<i>Horizontal</i>
<i>Nivel de jerarquía</i>	<i>Alto</i>	RELACIÓN JERÁRQUICA	
		1) Relación tradicional vertical	2) Relación tradicional horizontal
	<i>Bajo</i>	RELACIÓN LATERAL	
		3) Relación colaborativa vertical	4) Relación colaborativa horizontal

Fuente: Elaboración propia

En la primera fila de la Figura 1 se ubican las relaciones jerárquicas. En el primer cuadrante (Relación tradicional vertical), estarían las relaciones que se han producido tradicionalmente entre organizaciones que ocupan posiciones diferentes en la cadena de valor (productor y distribuidores, por ejemplo). Estas relaciones se caracterizan, porque existe un orden jerárquico entre ellas, es decir, una de las partes domina a la otra. En el segundo cuadrante (Relación tradicional horizontal) se recogen las relaciones entre organizaciones que ocupan la misma posición en la cadena de valor (por ejemplo dos productores) donde no existe una igualdad de poder, y por tanto, también una de las partes domina a la otra.

En la segunda fila de la Figura 1 estarían las relaciones laterales. En el tercer cuadrante (Relación colaborativa vertical) se encuentran las relaciones entre dos organizaciones que ocupan posiciones diferentes en la cadena de valor, pero no hay una parte que domine a la otra. Por último, en el cuarto cuadrante (Relación colaborativa horizontal) se ubican las relaciones entre organizaciones que ocupan la misma posición en la cadena de valor pero que tienen una relación de igual a igual, sin que haya una parte que domine a la otra, de ahí el nombre de “competencia colaborativa”.

Las relaciones laterales se caracterizan porque no existe una relación jerárquica entre las organizaciones o socios, y es en esta situación donde la cooperación y coordinación se convierte en un factor crítico de éxito de la relación (Busco et al, 2008). Este tipo de relaciones son las que se conocen como redes de colaboración, y se caracterizan por la cooperación, coordinación, el intercambio de información y la búsqueda de la equidad (Daft, 2000). Daft (2000) destaca que en la nueva economía las organizaciones se consideran equipos que crean valor conjuntamente (relaciones laterales), en lugar

de entidades autónomas que están en competencia con las demás (relaciones jerárquicas tradicionales). La TRC señala que las alianzas o uniones entre organizaciones son acuerdos voluntarios entre los socios con el objetivo de cooperar (relaciones laterales o redes de colaboración) para alcanzar recursos y capacidades de manera conjunta para las organizaciones (Das y Teng, 2000), en contraposición con el comportamiento tradicional individual de las organizaciones.

El presente trabajo parte de la TRC y se centra en el análisis de las relaciones laterales entre organizaciones (tercer y cuarto bloque de la Figura 1) que se unen en busca de recursos y capacidades. Estas relaciones suponen la aparición de un nuevo híbrido con una nueva unidad de decisión (Boland et al, 2008; Thomas y Treviño, 1993), donde existe el riesgo de conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos de la RIO. El hecho de que no exista una relación jerárquica entre las partes, implica que las organizaciones deben estar dispuestas a colaborar y cooperar. Sin embargo, que dos organizaciones se unan, no garantiza que se alcancen los objetivos y que se cree el valor que las organizaciones esperan (Dekker, 2004; Thomas y Treviño, 1993). El soporte de la cooperación y coordinación de las RIOs se convierte en algo crucial para las organizaciones que se relacionan

2.2. La Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) defiende que las organizaciones buscan ventajas competitivas a través del desarrollo de capacidades internas que les permitan optimizar sus recursos y alcanzar un mayor rendimiento (Barney, 1991, 2001; Ketchen et al, 2007). En relación a los recursos de una organización, Barney (1991) distingue tres categorías: físicos, humanos, y organizativos; y destaca que deben ser valiosos, escasos, inimitables e insustituibles para que supongan una ventaja competitiva frente a los competidores. Pero esto no es suficiente. Eisenhardt y Martin (2000) señalan que disponer de recursos sólo garantiza que la organización tiene un potencial, pero no son los recursos, sino la destreza con la que se realice la explotación de estos recursos, lo que permite alcanzar ventajas competitivas (Ketchen et al, 2007; Newbert, 2007). Las capacidades organizativas representan esta destreza, rutinas y procesos organizativos que permiten la explotación y renovación continua de los recursos de la organización, y que llevan a alcanzar ventajas competitivas y mayores rendimientos frente a sus competidores.

La innovación, el aprendizaje organizativo, la orientación al mercado y *entrepreneurship* son reconocidas como las capacidades necesarias en una organización para alcanzar ventajas competitivas (Baker y Sinkula, 1999; Henri, 2006; Hurley y Hult, 1998). La capacidad de innovación de una organización conlleva generar, aceptar e implementar nuevas ideas, nuevos productos o servicios (Hurley y Hult, 1998). La capacidad de innovación depende de dos factores: 1) *Innovativeness*, que refleja un aspecto de la cultura de la organización que implica estar abierto a nuevas ideas, 2) Capacidad de innovar, que refleja la capacidad de la organización para adoptar e implementar nuevas ideas, productos y procesos.

La capacidad de aprendizaje organizativo es aquella que permite incrementar el rendimiento, basado en la experiencia (Nevis et al, 1995). Esta capacidad se desarrolla en el nivel de los sistemas y procesos de la organización, e implica que los miembros de la organización deben ser apoyados para pensar y tomar decisiones, a través de procesos que potencien el compromiso de aprender, de mantener la mente abierta y de compartir información (Baker y Sinkula, 1999).

Kohli y Jaworski (1990, 1993) definen la capacidad de orientación al mercado como la generación por parte de la organización de información del mercado sobre necesidades actuales y futuras de los consumidores, la diseminación de esta información entre los diferentes departamentos y la respuesta de toda la organización a ella, en busca de un mayor rendimiento. Narver y Slater (1990) analizan tres componentes que definen la orientación al mercado: orientación al consumidor (analizar las necesidades presentes y futuras del consumidor), orientación a la competencia (conocer las debilidades y fortalezas, estrategias y capacidades de la competencia) y coordinación

interdepartamental (coordinación de todos los departamentos de la organización en la utilización de recursos).

La capacidad de *entrepreneurship* es la facultad de renovarse que tiene la propia organización, así como de renovar el mercado. Miller (1983) define la organización emprendedora como aquella que participa en la innovación de productos-mercado, que asume riesgos, y que es proactiva en innovación, adelantándose a los competidores. Naman y Slevin (1993) señalan que la capacidad de *entrepreneurship* implica ser capaz de innovar, tener iniciativa y reaccionar rápidamente y con destreza frente a los cambios del entorno.

2.3. Los Sistemas de Información y Control de Gestión

Los SICG son sistemas que las organizaciones usan para influir en las conductas de las personas hacia el camino o meta deseada con la intención de incrementar la probabilidad de que la organización alcance los objetivos fijados (Merchant, 1997). Tradicionalmente la literatura se ha centrado en analizar cómo deben ser los SICG dentro de la organización. Se han realizado investigaciones sobre cómo debe ser el diseño de los SICG en función de diferentes características de la organización (estrategia, estructura, entorno) para que faciliten la consecución de los objetivos fijados (por ejemplo, Chenhall, 2003; Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Chenhall y Morris, 1986). Y por otro lado, numerosas investigaciones han demostrado, que no sólo el diseño de los SICG, sino también el uso de los SICG produce resultados diferentes sobre la propia organización (por ejemplo, Simons, 1990; Naranjo-Gil y Hartmann, 2006, 2007).

En los últimos años, como consecuencia de la proliferación de las RIOs, la literatura de Control de Gestión se ha centrado en analizar cómo deben ser los SICG en este tipo de relaciones. Recientemente, Caglio y Ditillo (2008) han realizado una revisión de los estudios de SICG y RIOs, señalando que la mayoría de las investigaciones se han centrado en analizar relaciones verticales (donde existe una relación jerárquica entre las partes), por lo que no se puede asegurar que las conclusiones de estos estudios se puedan aplicar a relaciones laterales. Estudios recientes han puesto de manifiesto que en las RIOs, las relaciones jerárquicas y laterales son diferentes, y requieren de SICG diferentes (Mouritsen y Thrane, 2006; Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008), tanto en el diseño como en el uso de estos sistemas. Van der Meer-Kooistra y Scapens (2008) concluyen que las prácticas de gobierno en una relación lateral no tienen relación con el control de actividades, sino con la gestión de relaciones entre socios con similar poder.

Este tipo de relaciones requiere de un intercambio de información amplio y flexible, donde se comparta conocimiento y experiencia, y las estructuras sean no jerarquizadas. Vosselman y Van der Meer-Kooistra (2009) destacan que los SICG tradicionales centrados en relaciones jerárquicas tienen como objetivo el control del comportamiento de las partes o unidades implicadas en la relación, mientras que los SICG de relaciones laterales, tienen como objetivo la cooperación y coordinación entre las partes, buscando la estabilidad y durabilidad de la relación. Además, Van der Meer-Kooistra y Scapens (2008) comprueban que no sólo el diseño, sino también el uso de los SICG es diferente en las relaciones laterales entre organizaciones. El estudio que realizan sobre diferentes casos de relaciones laterales ha puesto de manifiesto que el uso de la información en estas relaciones tiene como objetivo determinar cómo las dos partes deben cooperar, y no dictar cómo deben realizarse las actividades.

En el presente trabajo, vamos a analizar cómo un determinado diseño y uso puede influir en el funcionamiento de una RIO lateral, partiendo de la tipología de diseño de los SICG de Chenhall y Morris (1986) y de la tipología de uso de los SICG de Simons (1995). Chenhall y Morris (1986) definen el diseño de los SICG en función de las características de la información que generan, diferenciando, entre otros, entre un diseño de alcance amplio y un diseño de alcance limitado. El diseño de alcance amplio implica que la información que genera el SICG tiene un enfoque externo, de

futuro y con información financiera y no financiera. Por el contrario, el diseño de alcance limitado, genera información con un enfoque interno, del pasado y con carácter financiero. Tradicionalmente los SICG han sido diseñados de forma estrecha, con una visión interna y fomentando la competición y el conflicto entre los empleados en lugar de promocionar el comportamiento cooperativo necesario en el entorno contemporáneo (Abernethy y Lillis, 1995, p.243; Naranjo-Gil y Hartmann, 2006, 2007). El diseño de alcance limitado de los SICG busca asegurar que el comportamiento de las personas de la organización esté orientado hacia la consecución de los objetivos internos de la misma. El diseño de alcance amplio es más adecuado en entornos inciertos y en organizaciones con estructuras descentralizadas pero con una alta interdependencia entre las unidades (Abernethy y Lillis, 2001; Chenhall, 2003).

Por otro lado, la literatura de Control de Gestión ha puesto de manifiesto que, independientemente del diseño de los SICG, el uso de estos sistemas, produce resultados diferentes sobre la organización (Simons, 1995; Naranjo-Gil y Hartmann, 2007). Simons (1995) define dos usos diferenciados del SICG: diagnóstico e interactivo. El uso diagnóstico se centra en monitorizar y controlar que los objetivos de la organización se cumplan. La información fluye sólo de arriba-abajo, y su objetivo es informar sobre cómo se deben alcanzar los objetivos de la organización. La información que se genera de abajo-arriba es sólo para analizar posibles desviaciones, y decidir acciones correctoras (Bisbe y Otley, 2004). El uso diagnóstico de los SICG representa el uso tradicional de estos sistemas (Henri, 2006) y supone una fuerza negativa en las organizaciones porque se centra en analizar desviaciones y errores. Como Henri (2006) señala en su estudio, el uso diagnóstico implica un control ajustado de las operaciones y las estrategias, canales muy estructurados de la comunicación y flujos de información muy restringidos. En esta línea, Naranjo-Gil y Hartmann (2006) hallaron que el uso diagnóstico de los SICG es más adecuado para organizaciones con sistemas de toma de decisiones y control centralizados.

Por el contrario, un uso interactivo de los SICG potencia que los subordinados participen activamente en la monitorización e intervención de las decisiones (Simons, 1990), facilitando a los directivos información que les permite debatir y realizar cambios sobre los objetivos de la organización. Este uso interactivo permite el intercambio de información en un doble sentido (de arriba-abajo, y de abajo-arriba), estimulando el aprendizaje en la organización hacia las incertidumbres del entorno que son percibidas por los directivos. El uso interactivo activa el aprendizaje organizativo, el debate y el diálogo (Abernethy y Brownell, 1999). Tuomela (2005) señala que el uso interactivo de los SICG se utiliza para empujar las conductas de innovación en la organización. Este uso se caracteriza porque involucra a todos los niveles de dirección y se utiliza en toda la organización. Además promueve y provoca la discusión, y sirve para tratar y analizar las incertidumbres estratégicas.

3. DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Las organizaciones que se unen en una relación lateral (red o redes de colaboración) deben comportarse como un grupo, de manera que cada socio señale que su comportamiento va a ser cooperativo (Daft, 2000; Vosselman y Van der Meer-Kooistra, 2009). Numerosas investigaciones han señalado que no siempre que dos o más organizaciones se unen en una relación lateral, la relación alcanza sus objetivos, destacando que deben buscarse mecanismos que favorezcan la coordinación y cooperación entre los socios (Thomas y Treviño, 1993).

La literatura de Control de Gestión ha demostrado que los SICG son una herramienta organizativa que ayuda a la resolución de problemas de coordinación y control en las organizaciones (Abernethy y Lillis, 2001; Ittner y Larcker, 2002; Ittner et al, 2003). Y por otro lado, la literatura también ha puesto de manifiesto que un determinado uso de los SICG favorece el desarrollo de capacidades (innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship*) en una organización (Henri, 2006).

En el apartado 3.1 se analiza la relación entre un diseño de alcance amplio de los SICG y el funcionamiento de una relación lateral y el desarrollo de capacidades en la RIO lateral. En el apartado 3.2 se analiza la relación entre un uso interactivo de los SICG y el funcionamiento de una relación lateral y el desarrollo de capacidades en la RIO lateral.

3.1. El diseño de alcance amplio de los SICG, el funcionamiento de una relación lateral, y el desarrollo de capacidades

3.1.1. El diseño de alcance amplio de los SICG y el funcionamiento de una RIO lateral

Las organizaciones que se unen en una relación lateral crean un nuevo híbrido con una unidad de decisión, que debe dirigir el conflicto de intereses individuales de las organizaciones y los suyos propios (Mouritsen y Thrane, 2006). Esta unión entre organizaciones implica que los socios deben trabajar de forma dependiente, y coordinada, a pesar de su autonomía (Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008; Vosselman y Van der Meer-Kooistra, 2009). El propósito de los SICG en este tipo de relaciones laterales es gestionar la relación entre dos socios que se reconocen el interés por trabajar juntos, fuera de las barreras tradicionales de sus organizaciones. El estudio de Van der Meer-Kooistra y Scapens (2008) destaca que las relaciones laterales tienen características similares a las estructuras orgánicas, donde existen unidades autónomas, con estructuras mínimas y no jerarquizadas, por lo que SICG que funcionan en este tipo de estructuras orgánicas, podrían funcionar en las relaciones laterales. El estudio de Boland et al (2008) destaca que existen muchas similitudes entre la estructura de una relación lateral, y la estructura de una organización descentralizada con unidades autónomas e independientes, aunque también existen diferencias. Boland et al (2008) señalan que el papel de los SICG en las relaciones laterales debe centrarse en la coordinación de los socios, y en la búsqueda de comportamientos cooperativos. En el presente apartado se analiza cómo un diseño de alcance amplio de los SICG puede favorecer el funcionamiento de una RIO lateral, potenciando el comportamiento cooperativo de los socios.

La literatura de Control de Gestión ha demostrado que un diseño de alcance amplio es más adecuado para organizaciones con estructuras descentralizadas, pero con una alta interdependencia entre las partes (e.g. Bouwens y Abernethy, 2000; Naranjo-Gil y Hartmann, 2006, 2007). Chenhall y Morris (1986) en sus conclusiones destacan que el diseño de alcance amplio de los SICG es más adecuado para organizaciones que se mueven en entornos inciertos, con estructuras descentralizadas y con una fuerte relación de interdependencia entre sus unidades. Este diseño permite que los directivos dispongan de información cuantitativa y cualitativa sobre diferentes áreas de la empresa, y así gestionar mejor la cooperación y flexibilidad entre las unidades.

El estudio de Bouwens y Abernethy (2000) analiza cómo la estrategia de customización de una organización requiere de una estructura con mayor interdependencia entre sus unidades, lo que implica un diseño de los SICG con alcance amplio, y no tradicional, para facilitar la planificación interdepartamental y la coordinación entre unidades. En un estudio posterior, Abernethy y Lillis (2001) destacan también que organizaciones con estrategias basadas en flexibilidad e innovación, requieren de estructuras con más autonomía, que permitan y faciliten que la información fluya horizontal y verticalmente. Los SICG de alcance amplio son más adecuados que los SICG tradicionales en estas estructuras, porque gestionan las necesidades de información y favorecen la coordinación de las unidades. Chenhall (2003) realiza un estudio sobre las investigaciones en la literatura de Control de Gestión de los últimos 20 años. Entre sus conclusiones (Chenhall, 2003, p.147) destaca que la literatura ha demostrado que organizaciones con una alta interdependencia entre unidades o departamentos que comparten objetivos requieren de SICG más abiertos. Además, estudios recientes analizan cómo la información que se genera con un diseño de alcance amplio de los SICG, facilita la planificación interdepartamental, la coordinación, la innovación, la descentralización y la flexibilidad organizativa (Naranjo-Gil y Hartmann, 2006, 2007).

En resumen, la literatura ha resaltado cómo un diseño de alcance amplio es más adecuado en situaciones de unidades autónomas, pero con gran interdependencia, donde se busca el comportamiento cooperativo de las partes para alcanzar los objetivos comunes. Estas características son propias también de una relación lateral (Boland et al, 2008; Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008), lo que nos permite plantear que un diseño de alcance amplio es más adecuado que un diseño de alcance limitado en la gestión de RIOs laterales.

3.1.2 *El diseño de alcance amplio de los SICG y el desarrollo de capacidades en una RIO lateral*

En la literatura de Gestión se encuentran argumentos que señalan el diseño de los SICG como un aspecto organizativo que puede convertirse en un antecedente del desarrollo de las cuatro capacidades (innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship*) en las organizaciones (Barney, 1991; Day, 1994; Henri, 2006). Barney (1991, p.114) señala que los sistemas de información y el proceso de decisión de una organización pueden sostener el potencial de una ventaja competitiva sostenida.

Aunque estos sistemas y procesos no son un recurso inimitable, el uso que el equipo directivo realice sobre este sistema, puede hacer que se conviertan en un recurso inimitable, y por tanto, en una capacidad para la organización. Hurley y Hult (1998) realizan un cuadro-resumen con las investigaciones que relacionan los aspectos organizacionales y culturales que influyen en el desarrollo de la capacidad de innovación, destacando entre otros los sistemas de planificación y control, el nivel de formalización de estos procesos, y los sistemas de comunicación. Cervera et al (2001) destacan que los sistemas de incentivos o la formalización de los SICG son antecedentes clave de la capacidad de orientación al mercado de una organización. Estos argumentos nos permiten plantear que el diseño de los SICG puede actuar como una herramienta que facilita el desarrollo de las capacidades de una organización, dentro de una RIO lateral, dado que la relación interorganizativa es una forma de buscar los recursos y capacidades que no se alcanzan de manera individual. Por tanto, será necesario dotar a la relación de estructuras y procesos que favorezcan el desarrollo de capacidades.

La literatura de Control de Gestión ha puesto de manifiesto que los SICG influyen en el desarrollo de capacidades (innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado, *entrepreneurship*) de las organizaciones (Henri, 2006). Aunque la mayoría de investigaciones han relacionado el diseño de los SICG con la estrategia (definida a través de una tipología) de la organización, las conclusiones han sido, en algunos casos, ambiguas y contradictorias (Abernethy y Lillis, 2001; Chenhall, 2003; Henri, 2006). Esto ha llevado a plantear que la relación entre el diseño de los SICG y la estrategia se produce realmente en el nivel del desarrollo de capacidades. Es decir, los SICG son una herramienta que facilita el desarrollo de capacidades, y que por tanto, tienen una relación directa con estas capacidades, pero no directa con la estrategia de la organización. En este sentido, Henri (2006) señala que, a pesar de que la TRC no reconoce los SICG como una fuente de ventajas competitivas, los resultados de su estudio sugieren lo contrario abriendo el debate sobre el rol de los SICG como una capacidad valiosa, distintiva e imperfectamente imitable.

En la literatura se encuentran argumentos que relacionan el diseño de alcance amplio de los SICG con las cuatro capacidades (innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship*) (por ejemplo, Abernethy y Lillis, 2001; Cervera et al, 2001). En relación a la capacidad de innovación, Hurley y Hult (1998) destacan que determinadas estructuras y procesos organizativos apoyan y potencian la capacidad de innovación de una organización, como por ejemplo: horizonte temporal estratégico amplio (frente a horizonte temporal corto) y un enfoque externo (frente a interno). El diseño de alcance amplio de los SICG es una herramienta organizativa que genera información con un enfoque externo, de futuro o amplio, y con información financiera y no financiera. Goes y Ho Park (1997) destacan que las organizaciones que desarrollan la capacidad de innovación, deben tener información sobre los cambios tecnológicos que se producen rápidamente en los

mercados, y que deben buscar mecanismos que les generen esta información externa. Abernethy y Lillis (2001) destacan en sus conclusiones que organizaciones con estrategias basadas en innovación, requieren de estructuras con más autonomía, que permitan y faciliten que la información fluya horizontal y verticalmente, y que los SICG de alcance amplio son más adecuados que los SICG tradicionales en estas situaciones.

En relación a la capacidad de aprendizaje organizativo, Nevis et al (1995) señalan que esta capacidad se produce en el nivel de los sistemas y procesos de la organización, no en los individuos. Los autores destacan, entre otros, como factores facilitadores de esta capacidad (Nevis et al, 1995, p.77): disponer de información sobre tareas fuera de la propia unidad, y tener información y conocimiento sobre el entorno externo. Estas características son propias de un diseño de alcance amplio de los SICG. Baker y Sinkula (1999) señalan que las organizaciones con una fuerte capacidad de aprendizaje requieren personas que constantemente cuestionen normas organizacionales, lo que implica disponer de información amplia y variada (financiera y no financiera) en toda la organización. Los SICG de alcance limitado generan información con una visión interna que fomenta el conflicto entre los empleados, mientras que los SICG de alcance amplio generan información con una visión externa que permite a los empleados generar nuevas ideas o mejoras sobre los procesos internos de la organización, optimando la capacidad de aprendizaje de la organización (Naranjo-Gil y Hartmann, 2006, 2007).

Respecto a la capacidad de orientación al mercado, Narver y Slater (1990) señalan que esta capacidad requiere que la organización esté orientada hacia el consumidor, hacia la competencia y trabaje de forma coordinada en todas sus unidades. Chenhall (2003) destaca que las investigaciones en Control de Gestión han demostrado cómo estrategias basadas en diferenciación y customización están asociadas con SICG de alcance amplio, que requiere de información abierta al exterior. Las estrategias basadas en diferenciación y customización requieren que la organización desarrolle su capacidad de orientación al mercado, porque significa que analizan las necesidades actuales y futuras del consumidor para adaptar el producto a estas necesidades. Además, en el estudio de Chenhall (2003) se destaca que las organizaciones con estrategias defensoras requieren de SICG que generan información basada en medidas de rendimiento y objetivos internos (información de alcance limitado).

Una estrategia defensora no implica buscar nuevas oportunidades en el mercado, por lo que la organización no requiere del desarrollo de la capacidad de orientación al mercado. Chenhall y Langfield-Smith (1998) concluyen que las organizaciones centradas en diferenciación, utilizan técnicas de SICG más innovadoras (sistemas de calidad, *benchmarking*, estructuras de trabajo en equipo), que facilitan información sobre el entorno, la competencia y permite la coordinación entre las unidades de la organización, es decir, técnicas de SICG que facilitan el desarrollo de la capacidad de orientación al mercado de la organización. En otro estudio, Naranjo-Gil y Hartmann (2006) analizaron cómo los SICG que generan información financiera están relacionados con organizaciones que siguen estrategias basadas en costes, mientras que los SICG que generan información no financiera están relacionados con organizaciones que implementan estrategias de flexibilidad.

Los resultados del estudio fueron contradictorios, dado que demostraron que la información no financiera también estaba relacionada con la implantación de estrategias de costes. La explicación de esta contradicción, la podemos encontrar, como ya se ha indicado, en el razonamiento de Henri (2006): la relación entre el SICG y la estrategia se encuentra en el nivel de capacidades, y no en el nivel de la estrategia. Una estrategia basada en costes, también requiere desarrollar la capacidad de orientación al mercado, dado que implica analizar los productos de la competencia y las necesidades del consumidor, y ofrecer un producto adecuado a estas necesidades, a muy bajo precio.

Por último, en relación a la capacidad de *entrepreneurship*, Miller (1983) entre sus conclusiones señala que la delegación de autoridad, la descentralización y la comunicación abierta entre unidades potencian la capacidad *entrepreneurship* de una organización. Las organizaciones con

capacidad *entrepreneurship* tienen iniciativa y reaccionan rápidamente y con destreza frente a los cambios en el entorno, lo que implica disponer de información externa sobre el entorno. Un diseño de alcance amplio de los SICG genera información externa sobre el entorno, y facilita la coordinación entre unidades (Abernethy y Lillis, 2001). Las organizaciones emprendedoras son aquellas que participan en la innovación de productos en el mercado, y es proactiva, lo que supone disponer de información de alcance amplio y externa sobre el entorno y la competencia.

En resumen, el desarrollo de las capacidades de innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship* en las organizaciones se ve favorecido por el uso de un determinado tipo de información, generada por los procesos internos, y que mejora la coordinación y comunicación entre las unidades de la organización. Las características de este tipo de información tienen muchas similitudes con la información que genera un diseño de los SICG de alcance amplio: información financiera y no financiera, un enfoque externo hacia el entorno y la competencia, y un horizonte de largo plazo. Además, un diseño de los SICG de alcance amplio es más adecuado para estructuras formadas por unidades autónomas pero con una alta relación entre ellas, dentro de una misma organización. Teniendo en cuenta lo anterior, planteamos las siguientes hipótesis que relacionan un diseño de alcance amplio de los SICG con el funcionamiento de una RIO lateral (medida a través del grado de coordinación y cooperación entre los socios) y con el desarrollo de capacidades de las organizaciones:

- *Hipótesis 1*: Un diseño de alcance amplio de los SICG en una RIO lateral, mejora la coordinación y cooperación entre los socios de la relación.
- *Hipótesis 2*: Un diseño de alcance amplio de los SICG en una RIO lateral influye positivamente en el desarrollo de las capacidades de innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship*, de las organizaciones que se unen en la relación.

3.2. El uso interactivo de los SICG, el funcionamiento de una relación lateral, y el desarrollo de capacidades

3.2.1. El uso interactivo de los SICG y el funcionamiento de una relación lateral

En los casos que analizan Van der Meer-Kooistra y Scapens (2008) se comprueba que las organizaciones utilizan de diferente manera los SICG en las relaciones laterales y en las relaciones jerárquicas. En el caso de las relaciones jerárquicas, el socio que domina utiliza la información para dictar a la otra parte cómo deben actuar, mientras que en las relaciones laterales la información se utiliza para determinar cómo los socios van a cooperar. Además, los autores señalan en sus conclusiones que en las relaciones laterales debe potenciarse el intercambio de información fluida y flexible entre las partes, para poder responder a situaciones de incertidumbre que se generan entre los socios. Thomas y Treviño (1993) analizan varios casos de alianzas o relaciones laterales entre organizaciones del sector hospitalario, y señalan en sus conclusiones que las alianzas con mayor éxito fueron aquellas que crearon sistemas de información que fomentaban la discusión en grupo, la comunicación, el intercambio de información e ideas entre los directivos de las dos organizaciones. Busco et al (2008) concluyen que en las relaciones laterales los SICG deben facilitar la comunicación, la toma de decisiones conjunta, y el intercambio de información y conocimiento. En resumen, la literatura ha señalado que el uso de los SICG en las relaciones laterales debe ser diferente al uso de los SICG en las relaciones verticales.

El motivo es que las relaciones laterales suponen que individuos de organizaciones diferentes, deban trabajar de manera conjunta, partiendo de situaciones muy heterogéneas. Cada organización o socio tiene características organizativas diferentes (culturas, objetivos, historias) y las características de los individuos son también diferentes. Esto provoca que se produzcan situaciones de incertidumbre (falta de información) y ambigüedad (diferentes interpretaciones sobre la misma información) entre los socios. Por tanto, se deben buscar mecanismos que reduzcan esta incertidumbre y ambigüedad,

favoreciendo la coordinación y cooperación entre los socios. En la literatura de Control de Gestión se ha demostrado que un uso interactivo de los SICG favorece la coordinación y cooperación entre unidades de una organización (Simons, 1995; Naranjo-Gil y Hartmann, 2007; Toumela, 2005), lo que nos permite plantear si también un uso interactivo de los SICG favorece la coordinación y cooperación entre los socios de una relación lateral.

Simons (1995) distinguió dos usos opuestos del SICG: diagnóstico e interactivo. El uso interactivo de los SICG permite el intercambio de información entre las unidades de la organización, y facilita y estimula las relaciones de trabajo fluidas entre diferentes niveles jerárquicos y unidades, lo que favorece la coordinación de las unidades (Abernethy y Brownell, 1999; Naranjo-Gil y Hartmann, 2007). El uso interactivo busca el diálogo e incrementa la interacción entre los directivos (Abernethy y Brownell, 1999), mientras que el uso diagnóstico fomenta el control en la distancia sin involucración entre directivos. Además un uso interactivo refleja características asociadas con controles orgánicos: por un lado, potencia un control holgado e informal que refleja normas de cooperación, comunicación y un énfasis en conseguir que los objetivos se cumplan; y por otro crea canales abiertos de comunicación en toda la organización (Henri, 2006). En el estudio de Van der Meer-Kooistra y Scapens (2008) se destaca que la información en una relación lateral es necesaria para determinar cómo las partes van a cooperar, y no para dictar a la otra parte qué actividades debe realizar. Por tanto, es el uso interactivo de los SICG el que puede favorecer el funcionamiento de las RIOs laterales, ya que potenciará el intercambio de información, permitiendo que los directivos de las organizaciones que se han unido, dispongan de más información sobre la otra parte, reduciendo la ambigüedad y evitando las confusiones en la interpretación de la información.

3.2.2. El uso interactivo de los SICG y el desarrollo de capacidades en una RIO lateral

En las conclusiones de Henri (2006) se pone de manifiesto que un uso interactivo de los SICG actúa como antecedente sobre el desarrollo de las capacidades en una organización (innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado, y *entrepreneurship*). Si el uso interactivo de los SICG tiene una influencia positiva sobre el desarrollo de capacidades en una organización, se puede plantear que el uso interactivo de los SICG en una relación lateral también actúe como antecedente del desarrollo de capacidades. Bajo el marco teórico de la TRC, la relación lateral es una forma de buscar recursos y capacidades, y serán necesarios mecanismos que favorezcan el desarrollo de estas capacidades.

En la capacidad de innovación, Hurley y Hult (1998) destacan como antecedentes estructuras y procesos organizativos, como por ejemplo: la planificación interfuncional, el trabajo en grupo, compartir conocimiento y pericia, o la comunicación abierta y frecuente. Numerosos estudios han señalado que el uso interactivo de los SICG se utiliza para empujar las conductas de innovación en la organización (Toumela, 2005). En este sentido, Chenhall (2003, p.151) señala que las organizaciones con estrategias prospectivas, que buscan la innovación, requieren de un uso interactivo de los SICG, que ayuda a que la organización sea más flexible, y busque la mejora continua de sus productos.

En relación a la capacidad de aprendizaje organizativo, Nevis et al (1995, p.77) señalan como facilitadores de esta capacidad: tener acceso a la información, compartir información con las unidades de la organización, y el debate y conflicto entre unidades. Sólo el uso interactivo de los SICG permite que la información fluya en múltiples sentidos dentro de una organización (no sólo de arriba-abajo, como el uso diagnóstico), permitiendo que todos los niveles organizativos compartan información. Henri (2006) demuestra que el uso interactivo de los SICG además soporta la generación de nuevas ideas, que pueden dar lugar a procesos de aprendizaje y estrategias emergentes. Naranjo-Gil y Hartmann (2007) demuestran que es el uso interactivo de los SICG el que fomenta la discusión y el continuo aprendizaje de toda la organización.

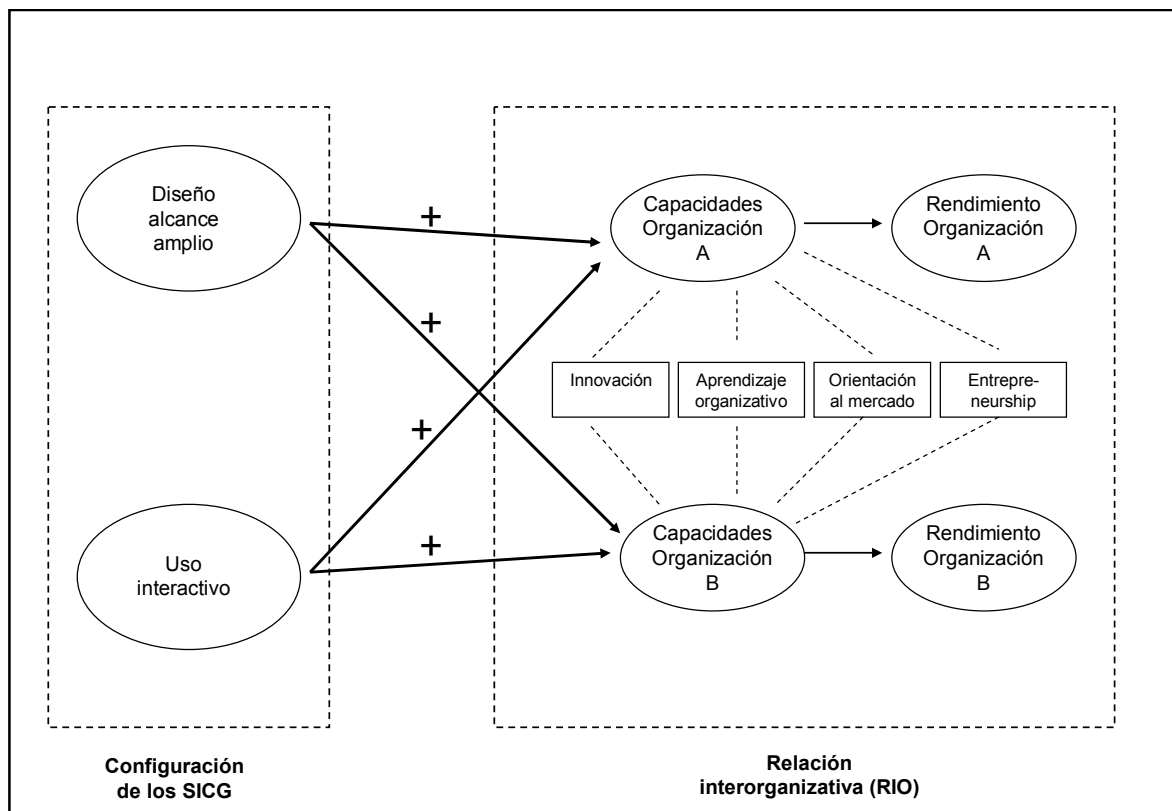
En relación a la capacidad de orientación al mercado, Day (1994) destaca como factores facilitadores de la capacidad de orientación al mercado la conexión y coordinación entre departamentos. Cervera et al (2001) señalan como antecedentes de la capacidad de orientación al mercado de una organización, la dinámica relación entre las unidades de la organización, lo que vendrá reforzado por la interconexión entre los miembros de todas las unidades. Estudios como Naranjo-Gil y Hartmann (2007) demuestran que el uso interactivo de los SICG está relacionado con cambios estratégicos hacia estrategias prospectoras, orientadas al mercado. Una relación lateral supone un cambio en una organización para el desarrollo de nuevas capacidades, lo que requiere de sistemas de información que fomenten la coordinación y cooperación entre las partes, siendo el uso interactivo de los SICG una herramienta que potencia esta cooperación.

Por último, respecto a la capacidad de *entrepreneurship*, el estudio de Chenhall (2003) destaca que organizaciones emprendedoras, requieren de procesos de toma de decisión y de comunicación orgánicos, los cuales se caracterizan por ser abiertos y participativos. Henri (2006) destaca que un uso interactivo de los SICG tiene dos importantes características relacionadas con los controles orgánicos: un control holgado e informal que refleja normas de cooperación, comunicación y un énfasis en conseguir que los objetivos se cumplan, y por otro lado, canales abiertos de comunicación, donde fluye la información a lo largo de toda la organización. Miller (1983) en sus conclusiones destaca que la comunicación interna abierta, favorece el desarrollo de colaboraciones entre las unidades de una organización, y por tanto potencia el desarrollo de la capacidad de *entrepreneurship*.

Además, Miller (1983) destaca que las organizaciones que cuentan con directivos con una experiencia variada (de diferentes áreas y funciones) desarrollan más la capacidad *entrepreneurship* de la organización. Una relación lateral es una oportunidad para compartir conocimientos y experiencia entre individuos de diferentes organizaciones. Un uso interactivo de los SICG facilitará el intercambio de conocimientos e información entre estos individuos, potenciando la creación y el desarrollo de nuevas ideas en las organizaciones. Los argumentos expuestos permiten plantear las siguientes hipótesis que relacionan un uso interactivo de los SICG con el funcionamiento de la RIO lateral (medido por el grado de coordinación y cooperación entre los socios) y con el desarrollo de capacidades de las organizaciones:

- *Hipótesis 3*: Un uso interactivo de los SICG en una RIO lateral, mejora la coordinación y cooperación entre los socios de la relación.
- *Hipótesis 4*: El uso interactivo de los SICG en una relación interorganizativa lateral influye positivamente en el desarrollo de las capacidades de innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship* de las organizaciones.

A continuación se presenta el modelo que recoge las hipótesis desarrolladas en el presente trabajo, donde se relaciona un diseño de alcance amplio y un uso interactivo de los SICG de una RIO lateral con el desarrollo de capacidades de las organizaciones.



MODELO TEÓRICO

4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

La nueva economía está provocando que las organizaciones se unan en busca de los recursos y capacidades que necesitan para alcanzar su ventaja competitiva, y que no pueden desarrollar de manera individual. Ahora bien, aunque siempre han existido relaciones entre organizaciones, recientes investigaciones han puesto de manifiesto que la forma de cooperar está cambiando. Las nuevas relaciones se diferencian de las tradicionales porque, en una gran parte, son colaborativas y cooperativas, de manera que no existe una relación jerárquica entre las partes, y el poder está equilibrado (redes de colaboración).

Estas nuevas formas de cooperar están provocando que las prácticas de gestión en las relaciones estén cambiando. Los SICG son herramientas que ayudan en el funcionamiento de una RIO. No obstante, recientes investigaciones han demostrado que los SICG tradicionales utilizados para relaciones jerárquicas (donde una organización domina a la otra), no deben utilizarse para relaciones laterales (donde ninguna organización domina a la otra). Partiendo de las conclusiones de la investigación de Caglio y Ditillo (2008), el presente trabajo intentó dar respuesta a algunas de las limitaciones encontradas por los autores en las investigaciones actuales sobre RIOs, tales como: ¿Se pueden utilizar conclusiones de trabajos realizados sobre RIOs verticales (relaciones jerárquicas) para relaciones laterales? ¿Debe ser diferente el uso de los SICG en las relaciones verticales (jerárquicas) y en las relaciones laterales? Recientes investigaciones han puesto de manifiesto que el comportamiento de las organizaciones que se unen en relaciones jerárquicas y en relaciones laterales es diferente, y que el objetivo de los SICG de estas relaciones es diferente. En las relaciones jerárquicas el propósito de los SICG es el control de las partes, en las relaciones laterales el propósito de los SICG es la coordinación y cooperación de las partes.

Partiendo de estas investigaciones, el objetivo del presente trabajo ha sido plantear un modelo teórico que relaciona un determinado diseño y uso de los SICG con el funcionamiento de una RIO lateral, y con el desarrollo de capacidades de los socios que se unen en la RIO. El siguiente objetivo de

nuestro trabajo es contrastar este modelo teórico de manera empírica. Para ello, utilizaremos una metodología cuantitativa, basada en cuestionarios. Se solicitará a los directivos de primer nivel de organizaciones del Sector sanitario español información sobre el diseño y uso que realizan de los SICG que utilizan en sus relaciones laterales. Se medirá el grado de coordinación y cooperación que tienen los socios de la relación lateral, y se medirá el nivel de desarrollo de las cuatro capacidades (innovación, aprendizaje organizativo, orientación al mercado y *entrepreneurship*) en cada uno de los socios. De esta forma, se podrá contrastar si existe una relación positiva entre un diseño de alcance amplio y un uso interactivo de los SICG de la relación lateral y el grado de coordinación y cooperación de los socios, y el grado de desarrollo de capacidades de los socios.

Siguiendo las conclusiones del trabajo de Caglio y Ditillo (2008), muchas son las cuestiones que quedan por investigar en relación a las RIOs y los SICG. Aunque nuestro estudio trata de responder a alguna de las preguntas del trabajo de estos autores, también tiene limitaciones. Por un lado, existen muchos tipos de relaciones laterales, según la posición de las organizaciones en la cadena de valor. Se debería contrastar si el comportamiento de las organizaciones es igual en una relación vertical lateral y en una relación horizontal lateral, y por tanto, si el diseño y el uso de los SICG serán diferentes según la posición de las organizaciones en la cadena de valor. Además, el comportamiento de las organizaciones también puede ser diferente si la unión entre las organizaciones es sólo entre dos empresas, o bien entre más de dos empresas. Por otro lado, estudios anteriores han puesto de manifiesto que las relaciones laterales dan lugar a paradojas en la gestión, porque requieren de flexibilidad, interdependencia y autonomía entre las organizaciones, pero también requieren de centralización y estandarización. Esto puede provocar que el diseño de los SICG requiera de una combinación entre diseño tradicional y diseño innovador. Por otro lado, el estudio de Henri (2006) puso de manifiesto que también la tensión generada entre el uso diagnóstico e interactivo en una organización, influía positivamente en el desarrollo de las cuatro capacidades. Esto puede indicar, que un uso combinado (diagnóstico e interactivo) de los SICG en una RIO lateral también favorezca el desarrollo de capacidades de las organizaciones.

En resumen, muchas son las características que diferencian a una relación lateral de una relación jerárquica, cuando dos o más organizaciones se unen en una RIO en busca de recursos y capacidades. Se necesita más investigación sobre este tipo de relaciones, que puedan esclarecer cuáles son los mejores mecanismos para gestionar estos tipos de RIOs, de manera que se asegure el éxito de la relación y de las organizaciones que participan en ella.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, M.A.; Brownell, P. (1999): "The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study". *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189-204.
- Abernethy, M.A.; Lillis, A.M. (1995): "The impact of manufacturing flexibility on management controls system design". *Accounting, Organizations and Society*, 20, 4, 241-258.
- Abernethy, M.A.; Lillis, A.M. (2001): "Interdependencies in organization design: A test in hospitals". *Journal of Management Accounting Research*, 13, 107-129.
- Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (1999): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Academy of Marketing Science. Journal*, 27, 4, 411-427.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Bisbe, J.; Otley, D. (2004): "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737.

- Boland Jr., R.J.; Sharma, A.K.; Alfonso, P.S. (2008): "Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis". *Accounting, Organizations and Society*, 33, 899-914.
- Bouwens, J.; Abernethy, M.A. (2000): "The consequences of customization on management accounting system design". *Accounting, Organizations and Society*, 25, 221-241.
- Busco, C.; Giovanni, E.; Scapens, R.W. (2008): "Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems". *Management Accounting Research* 19, 103-125.
- Caglio, A.; Ditillo, A. (2008): "A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions". *Accounting, Organizations and Society*, 33, 865-898.
- Cervera, A.; Molla, A.; Sánchez, M. (2001): "Antecedents and consequences of market orientation in public organisations". *European Journal of Marketing*, 35, 11/12, 1259-1286.
- Chenhall, R.H. (2003): "Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chenhall, R.H.; Langfield-Smith, K. (1998): "The relationship between strategic priorities, management techniques, and management accounting: An empirical investigation using a systems approach". *Accounting, Organizations and Society*, 23, 3, 243-264.
- Chenhall, R.H.; Morris, D. (1986): "The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems". *The Accounting Review*, 61, 1, 16-35.
- Daft, R.L. (2000): *Teoría y diseño organizacional*. International Thomson Editores. México.
- Das, T.K.; Teng, B.S. (2000): "A resource-based theory of strategic alliances". *Journal of Management*, 26, 1, 31-61.
- Day, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52.
- Dekker, H.C. (2004): "Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements". *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27-49.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, 1105-1121.
- Goes, J.B.; Ho Park, S. (1997): "Interorganizational links and innovation: The case of hospital services". *Academy of Management Journal*, 40, 3, 673-696.
- Henri, J.F. (2006): "Management control systems and strategy: A resource-based perspective". *Accounting, Organizations and Society*, 31, 6, 529-558.
- Hurley, R.F.; Hult, G.T.M. (1998): "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, 62, 3, 42-54.
- Ittner, C.; Larcker, D. (2002): "Determinants of performance measures choices in worker incentive plans". *Journal of Labor Economics*, 20, 2, 2, 58-90.
- Ittner, C.; Meyer, M.; Larcker, D. (2003): "Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a Balanced Scorecard". *The Accounting Review*, 78, 3, 725-758.
- Jaworski, B.J.; Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Ketchen Jr., D.J.; Hult, G.T.M.; Slater, S.F. (2007): "Research notes and commentaries. Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 28, 961-964.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Langfield-Smith, K.; Smith, D. (2003): "Management control systems and trust in outsourcing relationships". *Management Accounting Research*, 14, 281-307.
- Merchant, K.A. (1997): *Modern management control systems: text and cases*. Prentice Hall. New Jersey.

- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, 29, 7, 770-791.
- Mouritsen, J.; Thrane, S. (2006): "Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations". *Accounting, Organizations and Society*, 31, 241-275.
- Naman, J.L.; Slevin, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests". *Strategic Management Journal*, 14, 2, 137-153.
- Naranjo-Gil, D.; Hartmann, F. (2006): "How top management teams use management accounting systems to implement strategy". *Journal of Management Accounting Research*, 18, 21-53.
- Naranjo-Gil, D.; Hartmann, F. (2007): "Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change". *Accounting, Organizations and Society*, 32, 735-756.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Nevis, E.C.; Dibella, A.J.; Gould, J.M. (1995): "Understanding organizations as learning systems". *Sloan Management Review*, 36, 2, 73-85.
- Newbert, S.L. (2007): "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research". *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Ring, P.S.; Van de Ven, A.H. (1992): "Structuring cooperative relationships between organizations". *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Simons, R.A. (1990): "The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives". *Accounting, Organizations and Society*, 15, 1/2, 127-143.
- Simons, R.A. (1995): "Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal". Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Thomas, J.B.; Treviño, L.K. (1993): "Information processing in strategic alliance building: a multiple-case approach". *Journal of Management Studies*, 30, 5, 779-814.
- Tuomela, T.S. (2005): "The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system". *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Van der Meer-Kooistra, J.; Scapens, R.W. (2008): "The governance of lateral relations between and within organisations". *Management Accounting Research*, 19, 365-384.
- Van der Meer-Kooistra, J.; Vosselman, Ed G.J. (2000): "Management control of inter-firm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance". *Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.
- Vélez, M.L.; Sánchez, J.M.; Álvarez-Dardet, C. (2008): "Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study". *Accounting, Organizations and Society*, 33, 968-994.
- Vosselman, Ed G.J.; Van der Meer-Kooistra, J. (2009): "Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships". *Accounting, Organizations and Society*, 34, 267-283.

Laura M^a Gómez Ruiz



Profesora de Contabilidad de Gestión en la Universidad Pablo de Olavide. Sus temas de investigación se centran en el papel de los sistemas de información y control de gestión en organizaciones horizontales, caracterizadas por estructuras basadas en equipos y en relaciones interorganizativas, usando principalmente experimentos como metodología de investigación. Participa como investigadora del proyecto de investigación de excelencia sobre control de gestión en organizaciones horizontales, financiado por la Junta de Andalucía. Además es coautora del libro "Contabilidad de gestión: Cálculo de costes", editado por Pirámide.

David Naranjo-Gil



Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla. Sus temas de investigación se centran en el papel de los sistemas de control en la gestión estratégica, con especial énfasis en organizaciones sanitarias. Asimismo realiza y dirige investigaciones centradas en el papel de los sistemas de control en nuevas estructuras organizativas, tales como equipos y redes empresariales. Sus trabajos han sido publicados tanto en revistas nacionales como internacionales, tales como *Accounting, Organizations and Society*, *European Accounting Review*, *British Journal of Management* o *Healthcare Management Review*.

Concha Álvarez-Dardet Espejo



Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Investigadora principal en diversos proyectos de investigación financiados por diversas entidades públicas y privadas. Tiene publicaciones en relevantes revistas nacionales e internacionales: REFC, RICG, *Revista de Contabilidad*, CEDE, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, AOS, ABACUS, *European Accounting Review*, *Journal of Management Studies*, *Accounting History*, *Accounting, Business & Financial History*, *Human Resources Cost Accounting*, entre otras. Tiene publicados más de 15 libros/capítulos de libros, de temática tanto docente como investigadora.