Cultura de las organizaciones

C.P. José Ángel Ordóñez y Cortés

La cultura en la organización se desarrolla poco a poco, si nos situamos al nivel de país, México tiene una gran cultura, que se integra como todos sabemos por nuestro idioma, que le denominaré *mexicano,* nuestras costumbres, nuestra educación, nuestra historia, nuestras normas, etc. este conjunto de elementos nos caracterizan a todos, en igual forma, cada región tiene su forma de ser y se siente orgullosa de su origen.

Para ejemplificarlo podemos citar algunas diferencias culturales que existen y que se reflejan hasta en la compra de un mismo vehículo; en diferentes países como Inglaterra, Alemania, Francia y también México.

En Inglaterra, el consumidor se verá atrído por la economía del vehículo, lo conservador de la línea; en Alemania por el mantenimiento y resistencia; en Francia por su conducción y lo silencioso; en México por su línea, equipo, color y por lo económico.

Este comportamiento de compra representa toda una cultura en el consumidor de las sociedades.

En igual forma que los países, las organizaciones tienen su propio lenguaje, su propia historia, que se inicia desde la idea que la concibió hasta su introducción en la sociedad, su continuidad y su existencia. Sus integrantes se han educado en ellas, han aceptado y observado las normas que las rigen, sus miembros conservan su propia individualidad pero trabajan en un mismo equipo para concretar la idea que las originó; igualmente como en toda organización si alguien no cumple con las normas puede ser sancionado y en última instancia separado de la entidad.

Al respecto, podríamos citar un ejemplo sencillo, en la organización "X", se estableció una norma para los ejecutivos, que les prohíbe dejarse la barba o usar combinaciones en su vestimenta. El individuo que no cumpla la norma será sancionado.

Por consecuencia, podemos concluir que la cultura en las organizaciones representa para el individuo que la integra o forma parte de ella, estar convencido de la forma de ser de la organización, identificarse con ella, sentirla como propia, estar orgullosa de ella y ser partícipe de su historia, desarrollo y en algunas ocasiones de sus fracasos.

Otro elemento que deseo mencionar como antecedente del control de gestión, mismo que es parte fundamental en cualquier organización, son los sistemas de información.

En cualquier entidad, la información debe ser eje y apoyo central de la misma.

En la actualidad las grandes, medianas y pequeñas empresas buscan reestructurarse administrativamente alrededor del flujo de información.

Si se plantea el avance que se ha manifestado en las máquinas computadoras durante esta última década, nos damos cuenta que los mayores esfuerzos se basan, en rediseñar las organizaciones para obtener con mayor rapidez, oportunidad y veracidad la información.

El organigrama de una entidad que basa su organización en un sistema de información, puede ser *muy convencional, no obstante para trabajar en ella,* se requiere un comportamiento y conducta diferentes de las que observan sus integrantes. En general, cuando se inicia el proceso de evaluación de alguna organización, se generan inmediatamente, toda una serie de rumores, pero poco a poco, sus integrantes se percatan de que es un proceso normal para verificar si cada uno de ellos, ha cumplido con su responsabilidad y que de cada uno de ellos depende su estancia o permanencia en la organización.

En la reestructuración de una organización, algunos niveles administrativos tienen que fusionarse o desarrollar otras actividades por lo que las áreas que se quedan en el organigrama, deberán hacer su mejor esfuerzo, en lugar de funcionar como simples coordinadoras, esto sin lugar a dudas demanda, más responsabilidad y una actitud de mayor exigencia a sus integrantes.

El control que se ejercerá contestará a una simple pregunta: *¿Quién necesita, qué información?*

En este punto existen sin duda cuestionamientos sobre las funciones de ciertos niveles de carácter administrativo, la organización basada en la información va a requerir más especialistas en diferentes áreas y realizar más actividades en forma individual.

Un ejemplo que podría ayudarnos es, el de una organización que tiene estrecha relación con grupos de inversionistas muy fuertes. Ella —la organización— tiene una dirección de asuntos internacionales dedicada a ver la evolución de las diferentes inversiones que tiene en otros países, así como atender a sus integrantes y resolver sus necesidades, para la atención de estos grupos o individuos, el gerente o director podrá dedicarles sólo algún tiempo, luego los pasará a otro nivel inferior para saber *que desean y por último, después de analizar el problema,* regresan al nivel superior para obtener la aprobación o rechazo de sus peticiones y en otros casos dejar esa petición para mejores momentos. Esto sin lugar a dudas y en muchas ocasiones demerita la buena imagen de la organización.

Probablemente, con un sistema de información más eficiente, algunos de los niveles inferiores podrían desaparecer y en su lugar contar con un individuo que no es el jefe de los grandes proyectos ni tampoco de aquellos integrantes de la organización que dan un servicio, es el solista que pertenece a una orquesta, conoce la partitura igual que todos (información) y puede apoyar al director para una mejor decisión.

Se debe apuntar que la experiencia es básica en este papel que desarrolla el solista. También existe personal en muchas organizaciones que es veterano, que no tiene un rango especial, no está en línea de mando, pero está en la organización cuando un proceso falla o se necesita mayor calidad.

Es decir, tiene la experiencia necesaria para desarrollar una actividad difícil, no está en competencia con los demás integrantes de la organización, pero maneja y sabe cuál es la información que necesita para desarrollar la tarea que le fue asignada, y por consiguiente las funciones encargadas a cada uno de los integrantes de la organización. Aquí mencionaré una frase que en mi concepto puntualiza o sintetiza una parte de la utilización de sistemas de información en control de gentión. "Nadie lo pue*de hacer por ellos y nadie lo puede hacer mejor que* ellos."

Una vez mencionada la importancia de la cultura de la organización y de los sistemas de información, se tratará de dar un panorama del control de gestión.

En la actualidad se menciona constantemente que se debe optimizar nuestras organizaciones, ser más eficientes, conceptos con los cuales se concuerdan; pero hay que agregarle un poco más, como lo menciona Peter Druker: "Hacer obsoleto el presente para hacer un futuro diferente".

Si se analiza cuál es el origen de los vocablos control y gestión empezaremos a ir entendiendo mejor su contenido, la palabra control, según el diccionario de la lengua española de María Moliner, señala que es la comprobación o inspección y que tiene otros significados afines como de autoridad, dirección, dominio, intervención, mando, preponderancia o sea de limitación de la libertad o espontaneidad de una acción o fenómeno y la palabra **gestión** acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto típicamente administrativo.

De acuerdo a estas definiciones se podría expresar de manera muy simplista que control de gestión: es la comprobación de las actividades administrativas de una organización.

Si tomamos la definición de Robert N. Anthony, la cual dice que control administrativo: es el proceso por medio del cual los administradores que controlan los recursos deben utilizarlos en forma

efectiva y eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

Ahora bien, si recurrimos al concepto francés de "le controle de gestion" señalaremos que la palabra proviene de "controle" más el vocablo "role" que significa actividad y si señalamos que la palabra "gestión" proviene de "gerere" o dirigir que significa dirigir, podemos concluir que el control de gestión se encamina a la actividad de la dirección, no de los de trámites, no de la comprobación o inspección de las actividades realizadas, su objetivo es la dirección de una organización, independientemente del sector, ya sea público o privado, además, debemos tener siempre en mente que su actividad va a encaminarse hacia la dirección y que sus acciones están muy ligadas a la planeación estratégica.

El control de gestión observa el medio ambiente interno y externo de la organización, participa en los planes de inversión o desinversión, recurre a fuentes de información como dictámenes de estados financieros, el control de gestión no hace auditoría, observa con detenimiento la balanza de pagos, recurre a los expertos de mercadotecnia para analizar el comportamiento de los consumidores, la demanda y oferta de productos, participa con su opinión en la función de producción; da a los integrantes de la organización los medios de información necesaria para que puedan lograr sus objetivos y la misión de la organización.

Un ejemplo podría ampliarnos más el rol que juega dentro de una organización el experto en control de gestión.

Inicialmente se establece un plan de acción para lograr en el primer año, un incremento en participación en el mercado del 3% —ése es su objetivo— y la misión será darle mayor valor proteínico al producto para mejorar la imagen social de la empresa. Para los años subsiguientes se espera hacer incrementado su mercado o participación en un 2% adicional, por lo que controlaría el 15% del mercado interno total, en 5 años.

Enumerar las pretenciones de una organización es facíl, se vuelve complicado cuando se quiere poner en marcha este plan.

Ustedes estarán pensando en este momento, cuáles son los aspectos que se tienen que tomar en consideración; para poner en marcha el plan, por ejemplo, en la situación del país, en el aspecto económico se considera mercado interno y externo, el ambiente social y el laboral.

En el financiero, un amplio mercado de dinero y de capital, competencia interna y posibles adversarios externos con intereses en el mercado del país.

La mercadotecnia a emplear, los canales de distribución, promoción, publicidad y fuerza de ventas.

En producción, la planta instalada; la capacidad de producción en unidades, las mejoras a las instalaciones, el mantenimiento y la mano de obra.

Cada área de la organización presentará su mejor esfuerzo para concretar el plan de acción a un año, dos años o cinco años, pero para todo este plan necesitaremos algo muy importante y recurriremos a nuestros conceptos iniciales. *Estar convencidos de que somos los mejores para realizar el plan y que nuestra información es la más confiable para decidir con toda oportunidad qué debemos hacer.*

Todo este conjunto de información lo proporciona el experto en control de gestión, debo aclarar que él no va a decidir qué es lo mejor para las áreas que intervendrán en la elaboración del plan, no va a decir cuántas unidades se deben producir, o qué tipo de mercadotecnia se va a utilizar, es decir, los responsables de las áreas son los expertos, recordemos una frase mencionada al inicio de esta charla. "Nadie lo puede hacer por ellos y nadie lo puede hacer mejor que ellos."

El experto en control de gestión le va a decir al responsable del área; por ejemplo, que de México a Tijuana son 2,000 kilómetros, que existen diferentes carreteras para llegar, que hay 60 estaciones de gasolina, que a una velocidad promedio de 100 km por hora llegará en 20 horas, que tiene a su disposición un "X" vehículo con 3 choferes, etc.

Pero no tomará la decisión de cómo llegar a Tijuana, el responsable debe desarrollar su función en forma eficaz, eficiente y hacer obsoleto el presente para un mejor mañana. Ahora bien, ya que hemos entrado un poco en el control de gestión mencionaré algo que me parece importante.

El control de gestión, no es un conjunto de recetas, de medidas o razones, las utiliza el experto para completar su labor, es importante mencionarlo, para diferenciar el aspecto de carácter administrativo y el de planeación, en mi concepto el control de gestión se enfoca a la dirección, maneja sí indudablemente, los resultados operativos porque son importantes para visualizar si las áreas están logrando sus objetivos.

Si sus acciones las están realizando en forma adecuada, si tienen dificultad las áreas para lograr sus

metas y en qué consisten esas dificultades, si la coordinación de las áreas se efectúa ordenadamente, si los esfuerzos realizados están desbalanceando a las áreas, si cada responsable se siente agobiado por las actividades que realiza, etc. podríamos enumerar algunos otros, sin embargo lo importante es que este "solista" que pertenece a la orquesta debe ser el mejor animador en la organización, para que se logren los objetivos que la dirección planteó y se satisfaga a los accionistas de la empresa.

Hasta ahora hemos hablado de la organización privada, pero le toca su turno a la organización pública.

La pregunta es: ¿Cómo podríamos establecer un control de gestión en una organización pública?

Se plantearon al inicio de esta charla dos conceptos: Cultura de la organización, sistemas de información y conforme hemos avanzado planeación estratégica y otras herramientas, que también se utilizan como economía, mercadotecnia, etc.

Cada entidad pública tiene su forma de ser, existe toda una historia de ella, en algunos casos sus integrantes han desarrollado su vida profesional en ella, han sufrido cambios, fusiones, reorganizaciones, etc.

También tienen su propio lenguaje, acatan una serie de normas y costumbres, es decir, el principio es el mismo que cualquier organización; sin embargo aquí existe una característica un poco más compleja, el integrante además de ser ciudadano, elector y usuario de servicios, pertenece al sector público.

En la actualidad nuestro país vive un proceso difícil, en todas las reuniones de trabajo o informales se toca el tema de la situación económica del país, el problema social, la seguridad, los servicios, los precios, etcétera. Esto se da sin lugar a dudas, por la información que se recibe día a día, es en este punto en dónde se tiene que ser selectivos para analizar y sintetizar cuál es la información que debemos manejar.

Si subimos estos aspectos a la entidad pública, sobre cómo realizar la función de control de gestión, veremos que no es compleja pero sí laboriosa.

Toda organización está dividida en las funciones que tiene que realizar, cada entidad tiene un programa a cumplir, cuenta con más o menos un presupuesto que es adecuado, tiene recursos humanos, materiales y financieros, etc. lo que necesita como en toda organización es información para toma de decisiones.

Debemos utilizar la misma información externa para analizar el medio ambiente o a la mejor tenemos más información que los demás y estamos en ventaja.

Por lo que se refiere a lo interno estimo que es un plan lo que nos va a dar lo que requerimos.

Por ejemplo: para una secretaría de turismo, va a necesitar datos sobre el comportamiento de turistas en el extranjero, ingresos percápita, el mercado interno, las instalaciones hoteleras del país, los nuevos proyectos, la imagen del país en el extranjero, el personal que está capacitado, la población en las escuelas de turismo, etc., éstos serán algunos puntos que podrán reunirse para la información de la secretaría.

Probablemente dirán esto es planeación y no control de gestión. Lo mencioné hace pocos minutos, la planeación y el control de gestión van muy ligados, probablemente diría que el control de gestión es como un surtidor constante de agua que da a cada uno de los integrantes de la organización, lo que necesita para desarrollar su función y cada responsable realiza su labor mejor que nadie.

Siempre he escuchado con atención y respeto que se emplean una serie de fórmulas, razones, esquemas para llevar a cabo la función de control de gestión, es cierto que se utilizan pero eso no es lo que se espera de una persona que se encarga de la función, del control de gestión, además de las divisiones o multiplicaciones, se requiere un conocimiento adecuado de economía, mkt, finanzas, aspectos sociales y políticos, no es un sábelo todo, es un individuo con una maestría que puede desarrollar esta función, necesita experiencia ser buen negociador o mejor dicho, conciliar intereses.

El control de gestión no es una herramienta que sea sólo para la iniciativa privada o sólo para el sector público, se emplea en todas las áreas de cualquier organización.

También es conveniente mencionar que no es necesario que la unidad lleve esa denominación, algunas áreas lo estarán realizando sin darse cuenta o con diferente nombre.

Lo importante es que la organización en donde trabajamos espera lo mejor de nosotros y desea convertir en obsoleto el presente para un mejor mañana.

El autor es responsable de la Unidad de Control y Gestión de Presidencia de la República. Contralor interno de la Presidencia de la República. Coordinador en la Contaduría General de Glosa del Estado de México. Gerente de Banca de Inversión del Instituto de Banca y Finanzas de Banamex, S.A.

Contador Público de la UNAM. Maestría en Administración de la UNAM, con posgrado en Francia sobre finanzas-agroindustrias CESA.