

la concepción dinámica del control de gestión

Lic. Andrés Andrade Berzaba.

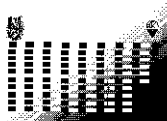
Diplomado por: Institute International
d'Administration Publique - París.

La preocupación por determinar las responsabilidades en toda organización productiva, está motivada fundamentalmente por el deseo de la dirección, de establecer mecanismos que permitan una regulación adecuada de la gestión. Para que lo anterior pueda ser realizable, es preciso revisar la concepción que se tiene de lo que es una empresa, y visualizar su funcionamiento de manera dinámica, así como determinar previamente las normas que deberán regir su acción. A este fin, es necesario hacer uso de algunos conceptos que actualmente ya forman parte del vocabulario de la administración moderna.

El concepto fundamental en que descansa la definición de responsabilidades por depen-

dencia, es el de control de la gestión. En un primer nivel, entendemos al control de la gestión como un sistema de evaluación de las responsabilidades, y de las vías por las cuales la rentabilidad de una empresa puede ser mejorada; en este sentido ejercer un control, significa poner a punto un proceso de acumulación de información, a fin de establecer responsabilidades. Desde esta perspectiva, el control de la gestión implica por lo tanto, los aspectos siguientes:

1. Definición de normas.
2. Acumulación de la información relevante.
3. Detección de las diferencias entre lo dado efectivamente y las normas.



4. Determinación de responsabilidades.

La definición y la medición de las normas presuponen la existencia de objetivos definidos de manera precisa, es decir de un sistema coordinado de previsiones. La acumulación de la información relevante, requiere un sistema adecuado de captación, así como la selección de una metodología que permita evaluarla. El control de gestión concebido desde esta óptica, está basado sobre:

- La evaluación de los costos.
- La planeación de las actividades.

Sin embargo un tal enfoque proporciona sólo una visión a posteriori de los hechos, y por lo tanto su eficacia es reducida.

En un segundo nivel, la significación de la palabra control, es dominio (en el sentido de dominio de sí mismo). Este autocontrol, supone la adaptación permanente de la organización, en función de los datos efectivos del medioambiente, o más aún, la aplicación continua de medidas correctivas; de esta forma el control de gestión es concebido como un sistema general y continuo de alerta. El control de gestión en el primer nivel se efectúa a posteriori; según el segundo, es automático.

Esta concepción que requiere un tratamiento permanente de numerosos datos no ha podido ser desarrollada, sino hasta muy recientemente, con la aparición y utilización creciente de las computadoras electrónicas.

Concebido hasta hace muy poco tiempo todavía, como una técnica contable, el control de la gestión reviste ahora un carácter específico, y requiere para su puesta en marcha, el conocimiento de técnicas que desbordan ampliamente el dominio de la contabilidad. Para el responsable del control de la gestión, el conocimiento contable solo se revela insuficiente. El debe principalmente disponer de una formación en las disciplinas siguientes:

1. Matemáticas.

2. Investigación de Operaciones.
3. Estadísticas (y técnicas de previsión).
4. Computación.
5. Sociología Industrial.

Un sistema de control que tiene como fin regular las actividades de un grupo de personas, no puede ser operacional más que en el caso de que sea aceptado y no impuesto. Subyacente al control de gestión deberá estar el conocimiento del grupo humano al cual se aplica.

Como sistema de evaluación de las responsabilidades, y de los medios por los cuales la rentabilidad de la empresa puede ser mejorada, el control de gestión debe tener en cuenta los aspectos siguientes:

1. La evaluación de las responsabilidades exige que se precise previamente, el dominio de competencia de cada responsable. Este dominio de competencia, constituye un centro de responsabilidad cuyas relaciones definen la estructura de organización, por lo tanto la primera tarea, en el control de la gestión consiste en establecer la estructura de organización más eficaz, es decir la más rentable.
2. El mejoramiento de la gestión de una empresa postula el conocimiento disociado de los elementos generadores de las ganancias netas. Esto implica la realización de un inventario de las causas de la rentabilidad, a este efecto se consideran dos aspectos:
 - a) Un aspecto externo. La rentabilidad depende de las condiciones generales del mercado sobre las cuales las empresas tienen poca o ninguna influencia.
 - b) Un aspecto interno. La rentabilidad depende también del juego de variables endógenas de la empresa.

- Ingresos brutos provenientes de



un esfuerzo de publicidad o de promoción comercial.

- Valor y cantidad de los diferentes elementos incorporados en los bienes y servicios.

Los dos aspectos del control señalados anteriormente —evaluación de las responsabilidades y búsqueda de los factores de mejoramiento de la rentabilidad— se entremezclan en la realidad.

Un sistema constituye una abstracción de la realidad, y por lo tanto un modelo de la misma, lo útil del concepto es que proporciona una visión de conjunto y dinámica. En el caso de una empresa es posible visualizar lo que denominaremos sistema físico, es decir, el organismo que se quiere administrar y que realiza las tareas que constituyen la finalidad de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, la representación dinámica más adecuada, es la de considerar a la organización como un sistema físico, con una entrada de insumos; recursos materiales, financieros y humanos, y una salida de bienes terminados y/o servicios, listos para su venta o utilización, todo esto dentro del cuadro de una estructura de organización que permita la utilización óptima de los recursos. Definimos un sistema, como un conjunto de partes organizadas e interactuantes que persiguen una meta u objetivo común. Cada parte del sistema constituye un subsistema cuyas propiedades básicas son análogas a las del sistema que la engloba, es decir a este nivel encontraremos también una entrada y una salida, así como componentes organizados e interactuantes. Es posible continuar descendiendo, hasta llegar al nivel de los elementos, los cuales son irreducibles dentro del cuadro del sistema considerado.

Paralelamente al concepto de sistema físico encontramos el de sistema de gestión, que consideraremos como el conjunto de reglas, procedimientos y medios que permiten aplicar ciertos métodos a una estructura (el sistema físico)

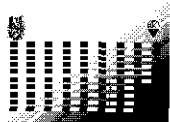
para la realización de ciertos objetivos. Como es fácil ver ambos conceptos implican una complementariedad, para lograr una visión sintética de la empresa.

Una propiedad particularmente valiosa de los sistemas es la retroalimentación, es decir la capacidad de regulación automática por la comparación de las variables de salidas y las ambientales, las salidas actúan entonces de retroceso sobre las entradas, y el circuito es así completado. De esta forma el sistema se autorregula, a un sistema de este tipo se le denomina evolutivo. La retroalimentación es un proceso iterativo que permite la corrección de las desviaciones de manera constante.

En las diferentes organizaciones existen numerosas formas de regulación, así por ejemplo, tenemos que la gestión a base de circulares y reglamentos, en uso en el sector público, es un sistema de regulación programada. Es decir, en este tipo de estructura no hay lugar para una elección, sino para acciones programadas; las elecciones se sitúan en una etapa anterior, cuando el diseñador del sistema ha decidido de retener tal modelo y tales reglas. Pero en un mundo donde la evolución es rápida y la realidad a controlar cada vez más compleja y difícil a aprehender, se concibe fácilmente la dificultad de dominar los problemas que nacen de una necesidad creciente en reglamentos adecuados, de su tendencia a la proliferación, de su pesadez, de la burocratización que engendra, etc. En fin, en este tipo de sistema toda decisión reviene de hecho a la autoridad superior, es decir tiende a la centralización.

La administración moderna propende hacia el tipo de sistema autorregulado; en este caso, las decisiones son tomadas por los responsables, no solamente en función de los reglamentos, sino también de la competencia y de una estrategia definida que les ha sido claramente indicada. Un sistema de esta naturaleza supone por lo tanto los aspectos siguientes:

- Políticas previamente definidas y difundidas.



- La selección y la formación de los responsables que van a tener el poder de decisión.
- El control de los resultados desde el doble punto de vista de las sanciones y de la conducta de la acción.

De este modo toda decisión se delega al agente que se encuentra ubicado más próximo de la acción, pero convenientemente seleccionado, encuadrado e informado de la conducta

a seguir. Este tipo de sistema tiende a la descentralización.

En conclusión podemos afirmar que una organización empresarial autorregulada y descentralizada, evita la burocratización, y permite una gestión y un desarrollo adecuado de sus actividades. El control de la gestión se transforma en un mecanismo automático de alerta, que previene a los responsables de cuando se aproximan los valores de las normas a los umbrales o tolerancias permitidos, haciendo posible de este modo, que las medidas correctivas tengan un alto grado de eficacia.

