

## Boletín 1-2001, artículo 5º

### Control de la gestión: Un asunto viejo en la administración (II parte)

*Juan Manuel Agüero Arias, M.B.A.*

En una anterior entrega, conversábamos un poco sobre los verdaderos alcances de la función de control de la gestión en la organización, del por qué el control se debía ajustar a las estrategias de la entidad y como debíamos emplear los recursos disponibles para ejercer ese dominio sobre lo que ocurre, siguiendo o combinado determinadas estrategias bases para crear y desarrollar el control que se ajuste a las características de nuestra institución o empresa.

En ese artículo comentamos brevemente el control de individuos y hoy quisiera continuar mencionando otras opciones a combinar entre las que sugiere la literatura<sup>1</sup>.

#### **Control de Actividades**

Mediante esta estrategia, la alta dirección de la organización establece para determinadas áreas de la entidad, qué actividades se pueden ejecutar, de qué forma y cuáles no se deben llevar a cabo. ¿Cómo lo hacen?, pues echan mano a centralizar o limitar la toma de decisiones, vía estructura organizativa, establecen normas de actuación mediante políticas internas y procedimientos e incluso se crean medios para limitar el acceso a determinadas áreas físicas o a los sistemas informáticos.

Se promueve también bajo esta estrategia, las revisiones previas y responsabilizar a los empleados de sus actuaciones, asumiendo las consecuencias. Esta es quizás la forma más usual en nuestras organizaciones de establecer el control, en especial el que se ha denominado control interno.

#### **Control por Resultados**

En algunas organizaciones por su tamaño y descentralización, los cuerpos directivos o gerenciales de mayor nivel dejan -por razones prácticas- el control a la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos y negociados con cada unidad organizativa a partir de determinado tamaño o volumen de actividad.

En programas, proyectos u organizaciones sin fines lucrativos, observamos como la Administración por Objetivos toma especial relevancia, dado el nivel de compromiso de los integrantes con la causa. En empresas comerciales e industriales, se da, pero con una

---

<sup>1</sup> Este aporte se nutre principalmente de la enunciación de Manuel Barrios Cruz, en su libro "Control Estratégico".



connotación de responsabilizar por los resultados financieros a los que dirigen las divisiones o empresas subsidiarias de la corporación.

### **Minimizar o esquivar el ejercicio del control**

La última estrategia que vamos a comentar, es aquella que algunas organizaciones emplean en determinadas áreas buscando reducir la exposición de la misma a los problemas de control, y es que en ocasiones la pérdida del control se puede dar al perder dominio sobre el manejo de algunos de sus costos, o falta de estandarización de procesos, para ello recurren a la automatización de los procesos mediante computadoras y robots (Vg. exámenes mediante lectora óptica), obviando la administración de la fuerza laboral o se expanden, traspasando parte de su actividad mediante convenios, subcontratos o licencias.

Otra forma de diluir el riesgo a la pérdida de control es estableciendo contratos de seguros sobre personas, bienes y negocios, también se ejecutan operaciones conjuntas con otras entidades a efecto de compartir el riesgo.

Sin embargo, la forma más interesante por sus múltiples efectos, es la realización de operaciones entre la empresa y sus empleados, estos como afiliados a una organización laboral (asociación, cooperativa o sindicato), o como accionistas de la empresa, participándolos en el caso de la empresa lucrativa con parte de las utilidades. El uso de este mecanismo comparte el riesgo de la actividad con los trabajadores, pero también los promueve al autocontrol, ya que, en términos generales de no lograrse los objetivos propuestos, ellos se verían afectados en lo económico y en otros aspectos.

La combinación de estas estrategias y tácticas de control, debe cristalizarse en la organización de alguna forma, ya que si bien el control debe ser adaptativo, cambiante si se quiere, el “llevarle el pulso” al comportamiento de la organización debe ser una actividad formal y sistemática, ya que de poco serviría saber al final del partido que perdimos, lo importante es conocer en el transcurso del mismo, que es lo que no está funcionando bien y corregirlo.

Es con esta finalidad que los administradores deben desarrollar un Sistema de Control de Gestión (SCG), que operacionalice la combinación de estrategias de control antes mencionadas y promueva que la evaluación de la gestión no quede para cuando haya tiempo y se caiga en el error de atender solo lo urgente y no lo importante para el logro de los objetivos trazados.

### **Un Sistema de Control de Gestión**

El Sistema de Control de Gestión es en términos sencillos definir: quién, cómo y cuándo, aplicará las estrategias de control y evaluará los Factores Críticos de Éxito de la organización (FCE) que mencionábamos en el anterior artículo, además quién tomará y ejecutará las decisiones correctivas en los diferentes niveles de la entidad.

### **Algunas dificultades en el desarrollo de un Sistema de Control Gerencial**

Sin embargo, la implantación de un SCG, muchas veces encuentra su primera dificultad en que su funcionamiento descansa en gran parte en los insumos que le brinde el Sistema de Información de las entidades, las cuales en muchas ocasiones no cuentan con uno o creen erróneamente que el mismo lo constituyen los sistemas informatizados que posee la institución para la agilización de procesos.

Los sistemas en muchos casos están destinados a automatizar procesos con la finalidad de mejorar su eficiencia y como subproducto, brindan informes o reportes de esas operaciones o procesos, pero que no suministran información analítica relacionada con los factores críticos de éxito, que permitan efectuar comparaciones entre lo planeado y la ejecución real.

Otra dificultad, con las que nos encontramos al establecer sistemas de control, son los criterios de medición de los FCE, ya que si los mismos no se establecen bien, podemos incurrir en graves errores como: evaluar lo que no es importante o impulsar el cumplimiento de algo que no es prioritario (altos niveles de promoción estudiantil versus calidad de la educación, insumos baratos versus largos periodos de entrega o incumplimiento de especificaciones) y hasta causar problemas de motivación entre el personal de la organización que considera injusta la evaluación de su gestión.

En otras ocasiones la naturaleza de la actividad (Vg. Asesoría) o su polifuncionalidad no permiten fijar ningún parámetro de evaluación y se debe recurrir a lo que algunos han llamado el "criterio gerencial subjetivo" y que equivale a la apreciación personal del superior de una persona o unidad, sobre su buen o mal funcionamiento a la luz de los objetivos y estrategias de la organización.