

Los alcances

del control de gestión

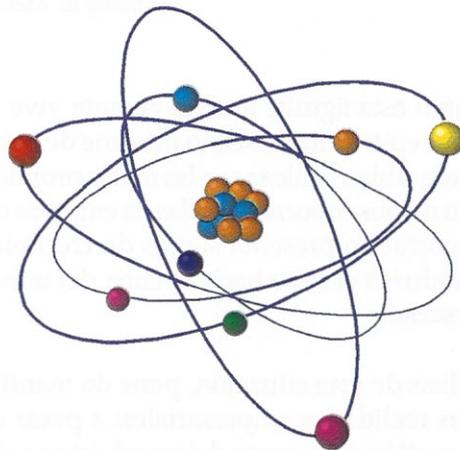
Aquilino Callejas González
Director de la Especialización de Finanzas
y Administración Pública

1. Introducción

Un hombre encontró un huevo de águila y lo puso en el nido de una gallina, en un corral. El aguilucho fue incubado junto con la nidada de polluelos, y creció con ellos.

Toda su vida el águila hizo lo que hacían los pollos del corral, creyendo que era uno de ellos. Escarbaba la tierra en busca de gusanos e insectos. Píaba y cacareaba. Y movía las alas y volaba unos pocos metros.

Pasaron los años y el águila por su tamaño, inteligencia y belleza fue nombrada gerenta del corral. Su administración y la organización que le dio al corral condujeron a una prosperidad que las gallinas y los gallos consideraban buena. Se podía decir que ejercía con dominio la autoridad y era obedecida por todos los habitantes del corral. El área de control consideraba año tras año que se alcanzaban las metas propuestas, aunque no se notaba crecimiento alguno.



Pasaron los años y el águila gerenta envejeció. Un día vio un ave magnífica volando por encima de ella, en el cielo sin nubes.

Se deslizaba con graciosa majestad entre las poderosas corrientes de aire, moviendo apenas sus fuertes alas doradas.

La vieja águila gerenta miraba hacia arriba con asombro.

¿Quién es ese? Preguntó y solicitó al área de control que lo investigara.

Después de una exhaustiva y minuciosa inspección, de una fiscalización secreta, en donde aplicaron todas las herramientas de pruebas de control, de una intervención estratégica de espionaje comercial, comprobaron que era el águila. Produjeron entonces el informe respectivo y lacónicamente le informaron a su jefa "Es el águila, el rey de las aves. Su empresa aunque pequeña es próspera; siempre vive en función de competir, siempre está observando el horizonte, mira hacia adelante, hacia el mañana. Él pertenece al cielo. Nosotros pertenecemos a la tierra: somos pollos".

Así el águila gerenta vivió administrando aquel corral; año tras año repitiendo el mismo informe de gestión.

Anthony de Mello S. J.

Así como esta águila, mucho gerente vive años tras año repitiendo el mismo informe de gestión, en donde si bien se alcanzan las metas propuestas, o por lo menos se acercan a ellas, la empresa como aquel corral no presenta signos de crecimiento, que produzca el salto hacia la cima del universo empresarial.

El análisis de esta situación, pone de manifiesto algunas realidades empresariales: a pesar de la buena gestión del gerente del corral, éste no alcanza signos de aceptable crecimiento; el área de control de la empresa, si bien es cierto que evaluaba resultados, es posible que no evaluara ni los recursos ni los estilos de gestión para proponer los cambios en estas variables que condujeran a logros significativos; se deduce también la pasividad del control.

También se observa la buena administración y la eficiente organización que el águila le daba a la empresa.

Sin embargo, lo anterior origina algunos interrogantes, que si bien es cierto se fundamentan en un caso teórico, no deja de tener relación con la realidad. Estos interrogantes son, entre otros: ¿Fue adecuado el estilo de gestión que año tras año aplicó el gerente? ¿Un cambio en el estilo de gestión significa mejora en los resultados de las metas? ¿Es adecuado el control de gestión? ¿Cuáles deben ser los límites del control de gestión en las empresas?

2, Gestión, administración y organización

Todo conocimiento es un modo de vivir y, por lo tanto, es multidimensional, y su multidimensionalidad debe adquirirse en el vivir. Humberto Maturana.

Desde 1911, fecha en que Frederick Winslow Taylor publicó su libro "Principios de la Administración Científica" o "Administración de tareas" como también se lo conoce, hasta nuestros días, incluyendo todos los gurús modernos de la administración (Drucker y compañía) existe confusión en la definición y alcance de lo que significa gestión, administrar y organizar.

Administrar, en el sentido estricto de la definición, es "Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Dirigir una institución."¹

¹ Diccionario de la lengua española, página 44.

La administración tiene que ver, entonces, con la autoridad que ejerce el administrador sobre un espacio físico y sobre las personas que lo habitan; se requiere como condición que exista un estamento superior, una delegación de autoridad para ejercer la administración, lo mismo que delimitar un espacio físico y unas personas.

Si aceptamos que GESTION es la "Acción y efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera"², tenemos que observar que la gestión tiene que ver con la acción, lo que presupone una planeación previa, una organización o por lo menos un orden, unos propósitos o metas y contar con unos recursos mínimos.

ORGANIZAR es "establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuados. Disponer y preparar un conjunto de personas, con los medios adecuados, para lograr un fin determinado"³. En este sentido la organización tiene que ver con procesos y procedimientos, también con la coordinación y con medios que son acciones de gestión.

Ahora bien, en el aspecto empresarial TAYLOR definió el propósito de la administración en lograr el máximo de prosperidad de la empresa y del trabajador, es decir, lo planteó como sinónimo de productividad, en función de lograr el pleno desarrollo de la tarea. Para Henri Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; la define en función de un proceso que tuvo su vigencia hasta mitad del siglo pasado.

Para Drucker, la administración trata del comportamiento de las personas y de las instituciones humanas.

Algunas de las definiciones de administración que se encuentran en los textos y libros que tratan el

tema, la definen en función del liderazgo; es así como McGregor, en su famosa teoría XY, define la administración "como el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación"; W. Steven Brown, Presidente del grupo Fortune la define "como la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas".

Ahora bien, gestión es "la medida y el análisis, la visión y la comprensión, para la acción", dice Philippe Lorino en su libro "El control de gestión estratégico"

Si ORGANIZAR es establecer un sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para que exista, presupone unas condiciones como son: comunicación, cooperación y un propósito común, variables que integran también una buena administración, mas no así una gestión, porque en esta no es necesario el propósito común, debido a que en función de liderazgo se puede efectuar una buena gestión a pesar de los obstáculos de procesos y de personas.

Un análisis de los tres elementos que hemos venido tratando, gestión, administración y organización, nos llevan a establecer que la administración es lo general; es decir, para que exista una excelente administración se requiere una magnífica gestión y una adecuada organización; mientras que la gestión requiere de iniciativa personal, es decir depende de las características innatas y de la formación, de la educación y la experiencia, mientras que la organización trata del orden de la coordinación en donde interactúan personas y recursos. También nos lleva a determinar características de cada variable; así tenemos que para que se dé la administración es necesario

² Diccionario de la lengua española, página 1.038.

³ Idem página 1.486.

que esté presente la delegación, (yo no puedo administrar algo que no me es dado por nombramiento o contratación), y ejercer en buenos términos la autoridad; en tanto que la gestión depende más de las condiciones innatas y del factor experiencia. La organización requiere que esté presente la comunicación, la cooperación y el propósito común.

3. Estilos de gestión

Vivimos en una cultura que habla del amor pero lo niega en la acción. Humberto Maturana.

Hasta ahora hemos tratado de exponer algunos conceptos con el propósito de aclarar los términos gestión, administración y organización; se pretende con el desarrollo del presente tema abordar la gestión y sus estilos.

Gestión es la acción que orienta los esfuerzos para alcanzar un resultado; el estilo de gestión es la forma como una persona planea y ejecuta las acciones o sus esfuerzos y los esfuerzos de los demás para alcanzar dicho resultado.

Los estilos de gestión se originan en la personalidad y la conducta, en lo innato y lo adquirido, pero el estilo de gestión no es para siempre, es decir no se puede enmarcar a una persona en un solo estilo de los muchos que existen; es posible que predominen características de unos cuantos, pero la idea principal es que podemos y debemos aprender a manejarlos de acuerdo con la situación, es decir con el propósito y con los ambientes de motivación que necesitamos generar en función de las metas por alcanzar.

Esta forma de accionar de las personas al aplicar un estilo de gestión afecta la obtención de resultados en la medida en que puede no ser el estilo apropiado para el propósito que se persigue; así podemos encontrar que el proceso o procedimiento por aplicar para alcanzar un propósito conlleva riesgos muy altos (como puede ser las metas de inversión a corto plazo) y el estilo de gestión que tiene la persona conlleva a no asumir los riesgos. Es posible que esta persona no alcance el propósito descrito anteriormente y los resultados serán bajos frente a la meta propuesta. Igualmente afecta a las personas en la medida que el responsable directo del propósito, por ejemplo de invertir a corto plazo, percibe en su interior que algo le impide (su estilo de gestión) alcanzar la meta propuesta, y a las personas bien sean los pares y subordinados en la medida en que no entienden la forma de actuar de la persona que aplica un estilo de gestión inapropiado para el propósito que se persigue. Asimismo afecta los ambientes de motivación de la empresa en la medida en que los demás sienten la presión por la meta que no se va a alcanzar.

Todos tenemos dentro de nosotros la capacidad para modificar nuestro estilo de gestión, para llegar a ser más eficaces en el trato con nuestros superiores, pares y subordinados, y para alcanzar los propósitos o metas que nos proponemos o de los que nos vemos obligados en un momento a responsabilizarnos.⁴

Factores críticos que definen el estilo de gestión:

Las necesidades en su definición psicológica, son fuerzas o energías que organizan nuestras percepciones, opiniones y acciones para desarrollar competencia. La frustración es una necesidad no satis-

⁴ Robert Benfari "Cómo cambiar su estilo de gestión". Paidós 1997, página 17.

fecha, en este caso es algo que no hemos alcanzado aún y que tratamos de conseguir, o algo que tenemos pero que tratamos de conservar y no lo logramos.

En el caso de empresa todo análisis de necesidades debe relacionarse con los requerimientos de las tareas o funciones del cargo.

Los estilos de gestión se definen en función de cuatro variables: entorno, competencia, conflicto y poder:

La actitud que tenemos frente al mundo que nos rodea (entorno).

Cuál es nuestro concepto del éxito y de la competencia personal.

Cómo administramos y solucionamos el conflicto y

Cómo desarrollamos y utilizamos el poder.

Para el caso del cargo de gerentes, David McClelland, Psicólogo motivacional, identificó tres tipos de necesidades:

Logro, completar tareas que exigen habilidad y esfuerzo, ser exitoso, hacer todo lo posible.

Dominación, controlar el entorno para ejercer poder.

Adhesión, es la necesidad de participar en un grupo armonioso y trabajar con otras persona, antes que solo.

Cada uno de ellos, en la medida en que predomina en una persona define el estilo de gestión; así, para el caso de un gerente de ventas debe predominar el estilo de gestión orientado hacia el logro, mientras que para el gerente de planeación debe ser un estilo de gestión orientado hacia la dominación. Sin embargo, para ciertas personas, debido a su deficiencia en el desarrollo de las

habilidades que se requieren para el buen manejo de su estilo de gestión, por ejemplo, el logro se desarrolla a través de la educación, la experiencia y el entrenamiento; la dominación se ejerce mediante la sugerencia, la persuasión y la imposición; la adhesión se logra a través de fomentar la participación, la equidad y la toma de decisiones en grupo; desarrollan algunos estilo combinando entre si las necesidades, surgiendo entonces otros como los siguientes:

Logro + dominación: característica principal. Positivo: es el liderazgo aceptado por las personas. La dominación la ejerce a través de la sugerencia y en caso extremo a través de la persuasión. En el lado negativo: es el ejercicio del poder a través de la imposición, con el propósito de alcanzar las metas propuestas,

Logro + adhesión : desde el análisis positivo es el que plantea el trabajo a través del equipo de trabajo; desde el punto de vista negativo, desarrolla el trabajo a través de grupos, entregando la capacidad de dirigir,

Dominación + adhesión : desde el punto de vista positivo, permite la toma de decisiones participativas, desde el punto de vista negativo, ejerce el poder manipulando el grupo.

Se tipifican entonces seis (6) estilos de gestión definidos en función de las necesidades:

Logro, dominación, adhesión, logro + dominación, logro + adhesión, dominación +adhesión.

Pero estos estilos de gestión propuestos no tienen ningún propósito si no los relacionamos con los objetivos y metas empresariales, esto es la esencia de la propuesta, que al identificar un estilo de gestión tiene que relacionarse con el grado de dificultad del objetivo o meta por alcanzar.

4. Control integrado de gestión

Hay instituciones en las cuales la relación de obediencia es central, porque asegura el cumplimiento de una tarea sin ninguna reflexión sobre su validez o legitimidad.
HUMBERTO MATURANA

La definición de CONTROL según el diccionario de la lengua Española Pagina 562 es: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Tablero o panel donde se encuentran los mandos.

Entre otras definiciones encontramos la de DARIO ABAD ARANGO en su libro "CONTROL DE GESTION" EDICIONES INTERCONED PRIMERA EDICION 1996 el cual plantea dos definiciones:

CONTROL DE GESTION: Como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Otra definición que trae sin referencia: Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa; que, puesto al servicio de las directivas de la organización, les permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan, y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

Estas definiciones tienen en cuenta la parte procedimental de la gestión, y nunca evalúan los procesos de la acción aplicados por la o las personas.

Ahora bien, se pueden tomar las medidas correctivas en los instrumentos operativos (metas,

objetivos, procesos) pero en la mayoría de las veces no obtenemos resultados positivos. ¿Por qué? Porque no diagnosticamos ni tenemos en cuenta los estilos de gestión.

BLANCO ILLESCAS en su libro "EL CONTROL INTEGRADO DE GESTION" LIMUSA NORIEGA EDITORES NOVENA REIMPRESIÓN 1995 propone la siguiente definición:

El control integrado de gestión trata de lograr una "congruencia de metas", para lo cual crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden sólo al interés de su propio servicio, sino que corresponden al interés superior de la empresa como conjunto.

Esta propuesta desarrollada entre los años 70 y 90, del siglo pasado, toca tangencialmente los estilos de gestión, en la medida en que presupone que al predominar estos afectarán la determinación de objetivos, al fijarlos subjetivamente. Es lo que J. P. Sallenave llamó la administración de las ilusiones.

La propuesta o tesis central del presente ensayo es la siguiente:

El control integrado de gestión debe diagnosticar, a través de las herramientas de auditoría, los procesos aplicados tanto personales, ESTILOS DE GESTIÓN, como procedimentales, UTILIZACIÓN DE RECURSOS, con los cuales se lograron determinados resultados, CUMPLIMIENTO DE METAS, con el propósito de establecer el tablero de gestión de la empresa.

Expresado en términos de una ecuación tendríamos:

$$\text{TAGE} = \text{CINGE} = \text{Di} [\text{CiMe} + (\text{EsGe} \times \text{Re})]$$

Donde:

TAGE	tablero de gestión
CINGE,	control integrado de gestión
Di,	diagnóstico
CiMe,	cumplimiento de metas
EsGe,	estilos de gestión
Re,	recursos

Lo anterior nos ayuda a entender que el control integrado de gestión tiene dos (2) etapas claramente definidas:

Etapas de la formulación en la cual el CINGE identifica a través del diagnóstico el grado de dificultad de la meta por cumplir, identifica cuál sería el estilo de gestión más apropiado para alcanzar, y determina los recursos mínimos que se requieren, aplica las herramientas para identificar cuál es el estilo de gestión actual del gerente o responsable de la meta y elabora conjuntamente el plan de cambio o de ajuste al EsGe;

Etapas de ejecución, en donde al CINGE, obtiene mediante el diseño y aplicación de indicadores de gestión el desarrollo de la misma, evaluando y proponiendo los ajustes del caso tanto en el cumplimiento de las metas como en el ajuste del estilo de gestión requerido.

El tablero de gestión tiene el propósito de sentar las bases para lo que se pretende desarrollar en los sistemas de control interno de cualquier empresa, como es, el "AUTOCONTROL".

El autocontrol significa que los funcionarios tienen libertad para controlarse, dentro del marco del sistema establecido en el tablero de gestión; este define desde los indicadores mínimos sobre los cuales se establece el control, hasta la cuantificación de las metas y objetivos por alcanzar, pasando por la identificación y recomendación de los estilos de gestión por desarrollar, con miras a facilitar la obtención de la meta fijada.

5. Herramientas para diagnosticar los estilos de gestión

Tenemos miedo de las emociones porque las consideramos rupturas de la razón, y queremos controlarlas.
Humberto Maturana.

Una de las herramientas que utiliza el control de gestión es el formulario, aplicado en una encuesta. El formulario diseñado para identificar el estilo de gestión actual de la persona, está dividido en las seis (6) partes para definir cuál es la necesidad que predomina.

Una vez definidas las necesidades que predominan entre el logro, dominación y adhesión, se confronta con la persona, para identificar si está de acuerdo con el estilo de gestión diagnosticado; se debe a continuación confrontarlo con el estilo de gestión identificado y recomendado para alcanzar la meta. Esto con el propósito de encontrar las diferencias de estilos y proceder a diseñar conjuntamente entre el responsable de la meta y los auditores el plan de ajuste, sobre el cual también se irá a incluir en los programas de control de gestión por efectuar en el transcurso de la ejecución.

Las preguntas que se recomiendan aplicar en el formulario son las siguientes:

Lea primero todas las situaciones siguientes y califique las que considere se aproximen más a su forma de ser o actuar con una X sobre la columna A o S.

	A	S
	(a veces)	(siempre)
1. Me agrada hacer las cosas mejor que los demás.	_____	_____
2. Defiendo con gusto mi punto de vista frente a los demás.	_____	_____
3. Me agrada ser leal con mis colegas.	_____	_____

4. Me agrada completar tareas que los otros consideran que requieren destreza y esfuerzo. _____
5. Por lo general influyo sobre los otros más de lo que ellos influyen sobre mí. _____
6. Disfruto cooperando con los otros más que trabajando por mi cuenta. _____
7. Me agrada poder decir que he hecho bien una tarea difícil. _____
8. Disfruto de la sensación de poder cuando estoy en condiciones de controlar las acciones de los otros. _____
9. Comparto cosas con mis colegas. _____

Totalice la cantidad de respuestas S; si predomina las respuestas 1,4 y 7 la necesidad de logro define el estilo; si son 2,5 y 8 la necesidad de dominación es la que define el estilo de gestión y si son las respuestas 3,6 y 9 es la necesidad de adhesión.

Ahora bien, si las repuestas son combinadas por ejemplo 1,4 y 8, se tipifica el estilo de gestión logro + dominación; ó 2,5 y 9 dominación + adhesión.

El problema se presenta cuando en el total de respuestas hay empate, es decir ambas necesidades son altas, debido a que no se puede presentar fusión. Lo mismo se tiene cuando son bajas la intensidad de las necesidades, como por ejemplo contestan las números 1, 5 y 9.

6. Proceso para modificar los estilos de gestión

El primer paso para revalorar la emoción sería aceptar que entrelazado a un razonar está siempre presente un "emocionar". Humberto Maturana.

La clave para modificar el estilo de gestión está en el fortalecimiento de las debilidades y en el aprovechamiento de las ventajas.

Proceso para modificar su estilo de gestión:

- + Identifique su estilo: ventajas y desventajas.
- + Determine qué aspectos de su estilo de gestión han desempeñado un papel en los resultados positivos y negativos.
- + Identifique conjuntamente con el control de gestión el estilo del mismo para alcanzar la meta planeada.
- + Establezca las diferencias entre su estilo y el recomendado para la meta planeada.
- + Establezca un plan de modificación de su conducta para obtener resultados positivos, es decir, acercarse o ajustarse al recomendado para alcanzar la meta planeada.
- + Identifique los períodos o fechas de evaluación, para ajustar el plan de ajuste a su conducta.

A lo anterior hay que dejar en claro que si no está presente el deseo de cambio o de mejoramiento en la persona, difícilmente se lograrán cambios en el estilo de gestión.

Conclusiones

Existe confusión en los aspectos gerenciales entre lo que se entiende por administración, gestión y organización.

Hasta ahora el alcance del control integral de gestión estaba limitado al análisis posterior de la gestión, es decir, cuando ya no se puede sino recomendar alternativas de mejoramiento para los próximos períodos.

El control integrado de gestión debe involucrar en sus sistemas operativos, la definición de los estilos de gestión más convenientes para alcanzar las metas propuestas, en concordancia con su grado de dificultad.

El tablero de gestión orienta el desarrollo del auto-control en las empresas, lo que significa que los empleados pueden establecer su propio control en función del marco regulatorio que establece el tablero de gestión.

Referencias

- Lorino Philippe "El control de Gestión Estratégico" editorial Alfa-omega.
- Blanco Illescas "El control Integral de Gestión" editorial Limusa.
- Benfari Robert "Cómo cambiar su estilo de gestión" editorial Paidós- empresa.
- Chavienato Idalberto "Administración de Recursos Humanos" editorial Mc Graw Hill
- Real Academia Española "Diccionario de la lengua Española" editorial Espasa.
- Abadía Arango Darío "Control de gestión" editorial Interconed.
- Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio "Indicadores de gestión" editorial 3R.
- Maturana Humberto "El sentido de lo humano" TM editores.