Problemas de control

■ Por Pablo Regent

CV

Ph.D. en Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; máster en Dirección de Empresas, IAE, Universidad Austral; contador público, Universidad de la República; GloColl, Harvard Business School; decano y profesor de Sistemas de Información y Control del IEEM.

Publicado por primera vez en la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, n.º 45, febrero de 2010.

Un sistema de información y control para la dirección es la respuesta a un problema que enfrenta la dirección de la organización. Es conveniente comprenderlo antes de describir el instrumento que se utiliza para solucionarlo. Para ello, describiremos las causas del problema que, valga la redundancia, se pueden agrupar en lo que se conoce como problemas de coordinación y de motivación.

Problemas de coordinación

Cuando una persona no puede por sí sola llevar a cabo las tareas necesarias para alcanzar el objetivo por ella buscado, debe necesariamente recurrir a la combinación de los esfuerzos de otras personas. El simple hecho de tener que recurrir a ellas implica que existe una necesidad de organizar el esfuerzo conjunto. Los problemas que esa organización genera hacen aflorar lo que se conoce en algunos ámbitos como problema de control.

Los problemas a que hacemos referencia pueden ser intuidos si pensamos en lo que suele suceder cuando deseamos organizar a un grupo de gente para una tarea común. En primer lugar, debemos indicar lo que cada uno debe hacer, el orden cronológico en que deben ser llevadas a cabo las tareas, la forma en que cada una de las personas debe interactuar, a quién se le deben comunicar los sucesos no previstos, y una gran variedad de acciones que se enmarcan en la determinación y posterior comunicación de las tareas individuales que cada persona debe llevar a buen término. Obviamente, esto no es nada sencillo, partiendo de que las altas posibilidades de error en la interpretación de la información son muy altas.

Si asumimos que las personas logran comunicarse sin problemas y reducir al máximo la ambigüedad en las comunicaciones, un segundo problema —para nada menor— es la sincronización de las tareas, para que cada una sea llevada a cabo cuando debe serlo y no antes ni después de lo conveniente. Incluso, asumiendo que también esto puede hacerse sin error, un tercer problema aparece en escena. Se trata de la dificultad innata que deviene de trabajar con seres humanos y no en laboratorios. Cuando se realiza un trabajo de laboratorio, el número de variables que se mueven es reducido

Cualquier organización humana presenta problemas de coordinación, siempre habrá que coordinar la acción de las personas y siempre será diferente el grado de complejidad de la acción de coordinación.

y todo efecto en una variable es inmediatamente relacionado con la acción que lo causó a la vez que son totalmente previsibles los resultados de cada una de las acciones que pueden ser llevadas a cabo. En la vida real rara vez podemos estar seguros de cuál es la razón por la que una cosa sucede, como máximo podemos afirmar que tal acción influyó en la generación de cierto resultado. Por otra parte, las condiciones iniciales que llevaron a que las tareas se repartieran de una determinada forma y se sincronizaran en una secuencia particular pueden verse afectadas por causas exógenas y por lo tanto las acciones que antes parecían deseables pasan a ser altamente indeseables.

No alcanza con decirle a cada uno lo que tiene que hacer y cuándo corresponde que lo haga, también debemos asegurarnos de que cada uno tome la decisión de hacer lo que se espera de él.

Cuando el tercer tipo de problemas se presenta, la necesidad de coordinar las acciones secuenciales se vuelve urgente ya que es necesario alterar las indicaciones dadas al inicio y por lo tanto volver a comunicar a cada miembro de la organización qué es lo que debe hacer en la nueva situación. Nuevamente se generan problemas de comunicación, lo cual puede traer problemas de mala interpretación y que, de no ser controlados a tiempo, generen un nuevo cambio en el entorno que obliga a una nueva modificación de las indicaciones o de su secuencia.

Los tres problemas anteriores pueden ser agrupados en una gran categoría de problemas que se denomina problemas de coordinación. Cualquier organización humana presenta problemas de coordinación, siempre habrá que coordinar la acción de las personas y siempre será diferente el grado de complejidad de la acción de coordinación.

Problemas de motivación

Un segundo tipo de problemas se presenta en forma independiente de los problemas de coordinación. Las personas pueden saber perfectamente qué es lo que tienen que hacer para cumplir su papel en la organización pero pueden no tener el menor interés en llevar a cabo su tarea.

No alcanza con decirle a cada uno lo que tiene que hacer y cuándo corresponde que lo haga, también debemos asegurarnos de que cada uno tome la decisión de hacer lo que se espera de él, y esto a veces es un gran problema. Este tipo de problemas se conocen como problemas de motivación y son causa de gran parte de los dolores de cabeza que un directivo debe afrontar en su quehacer diario.

Un *test* sobre la existencia de problemas de control

Utilizando un lenguaje más llano podemos enunciar una serie de preguntas que de su respuesta se puede concluir, a modo de test, si la organización padece de algunos de los problemas de coordinación o de motivación.

· ¿Están informadas las personas que forman parte de la organización de las tareas que deben ser llevadas a cabo?
· ¿Saben la secuencia en que deben ser realizadas?
· ¿Están enteradas de a quién deben reportar cualquier alteración de las condiciones básicas iniciales?
· ¿Están capacitadas para realizar la tarea que les ha sido encomendada?
· ¿Estando capacitadas, cuentan con los recursos materiales para lograr ejecutar la acción que les ha sido encomendada?
· ¿Existe voluntad de hacer lo que debe ser realizado?
· ¿Es difícil saber si cada persona está haciendo lo que debe?

Las preguntas que hemos presentado no forman en modo alguno una lista taxativa pero sí son un buen indicador del tipo de preguntas que cada persona, con poder de decisión, y por lo tanto con responsabilidad de control, debe hacerse para tener una idea del tipo de problema que puede llegar a encontrar en la concreción del objetivo organizacional.

Un sistema de información y control es el conjunto de procedimientos y acciones por los que la acción de control se lleva a cabo.

Las preguntas anteriores se concretan en concluir si hay riesgo de que alguien no sepa, no sea capaz o no quiera hacer su parte del trabajo. Ante cualquiera de estas perspectivas la respuesta inmediata es una acción de control que, en primer lugar, informe del problema y, en segundo lugar, permita realizar la acción correctiva que vuelva a restaurar la probabilidad de alcanzar el objetivo deseado.

La estructura del sistema de información y control para la dirección

Un sistema de información y control es el conjunto de procedimientos y acciones por los que la acción de control se lleva a cabo. La base del sistema es la delimitación de unidades organizacionales que serán objeto de una acción de control en particular.

La subdivisión en unidades organizacionales se conoce como el establecimiento de centros de responsabilidad, centros que pueden ser departamentos, divisiones o simples segmentos de la organización al frente de los cuales se puede identificar un responsable y que tendrá objetivos concretos predeterminados que deberá intentar conseguir.

Estos centros de responsabilidad se definen y agrupan de acuerdo con la variable que se considere clave en la concreción de los objetivos particulares al centro. Centros de costos, de ingresos, de beneficios, entre otros, son los nombres comunes que se le adjudican a las unidades organizativas que tienen como variable de medición fundamental el costo, los ingresos o los resultados, respectivamente.

No se puede emitir un juicio de valor sobre lo buena o mala que es una estructura en particular sino que solo se puede decir que la estructura es congruente o no con la estrategia.

Los objetivos asignados a cada centro de responsabilidad han de ser la descomposición de los objetivos para la empresa toda o, lo que es lo mismo, la concreción de la forma en que se va a llevar adelante la estrategia definida para la empresa. No puede por tanto diseñarse la estructura del sistema de control sin hacerlo en forma por demás coherente con la estrategia de la empresa. En realidad, se trata de una consecuencia de la estrategia, a tal punto que no se puede emitir un juicio de valor sobre lo buena o mala que es una estructura en particular sino que solo se puede decir que la estructura es congruente o no con la estrategia. En otras palabras, ¿es una estructura de centros de responsabilidad apropiada para la obtención de los objetivos globales de la empresa?

Los procedimientos de control

En los hechos la acción de control se lleva a cabo a partir de una serie de procedimientos y acciones que varían mucho de una empresa a otra. A los efectos de simplificar la comprensión de esos procedimientos se puede aceptar que toda acción de control se puede ubicar en una de las siguientes fases:

· Acciones vinculadas al establecimiento de objetivos para cada centro de responsabilidad.
· Acciones vinculadas a los procedimientos de toma de decisiones. Para este punto en particular es muy importante todo el análisis de los costos relevantes para la toma de decisiones así como el análisis básico que se conoce como método científico para la toma de decisiones.
· En forma concomitante con la acción o posteriormente a su ejecución será necesario medir los resultados que se van consiguiendo. La contabilidad financiera es la base sobre la que generalmente se sustentan las acciones propias de esta fase.
· Análisis de las mediciones realizadas y decisión sobre la realización de una acción de control correctiva o acciones de otro tipo que se consideren apropiadas. Aquí, el saber prudencial es casi insustituible; y por su mal uso puede llegarse a cometer errores que le cuesten muy caro a la organización y a sus miembros.
· Ejecución de la acción de control. En el apartado siguiente desarrollaremos las características de esta fase.

Puesta en práctica de la acción de control

Las acciones de control pueden ser de distinto tipo.

Las acciones de control pueden ser de distinto tipo. Pueden ir desde una simple acción de corrección hasta un cambio en las políticas de la empresa, o incluso llegar a cerrarla.

Pueden ir desde una simple acción de corrección hasta un cambio en las políticas de la empresa, o incluso llegar a cerrarla.

Grado 1: Si la medición del resultado muestra que el objetivo parcial no se está alcanzando de acuerdo a lo previsto y se entiende que la causa de tal desviación está en un comportamiento humano (o de sistema) erróneo, se procede a corregir el comportamiento inadecuado.

Grado 2: Cuando se llega a la conclusión de que el instrumento de medición que se utiliza no es el adecuado o presenta alguna falla en su utilización. Aquí se actúa sobre la acción de medir o aspectos vinculados a ella.

Grado 3: En el caso de que lo que parezca no apropiado son los objetivos de la unidad o los planes por los cuales tal objetivo debe ser alcanzado, la acción de control se habrá de dirigir a redefinir las metas o la forma de llegar a ellas.

Grado 4: Modificar la estructura de centros de responsabilidad cuando se encuentre que no es la adecuada para el logro de los objetivos globales.

Grado 5: Poner en duda y modificar las políticas generales de la organización así como los objetivos globales definidos por la alta dirección.

Grado 6: Analizar y eventualmente decidir la desaparición de la propia organización cuando el objetivo fundacional haya dejado de tener significado. Eventualmente redefinir la misión de la organización.

Como se puede ver con claridad, las acciones más comunes de control corresponden a los grados menores. Sin embargo, hay que saber que las acciones de los grados mayores solo pueden ser llevadas a cabo como una respuesta de la dirección a las señales del sistema de información y control. ●

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Los temas tratados en esta nota pueden encontrarse con un análisis más profundo, a la vez que enmarcados en contextos más amplios, en diversidad de textos y artículos vinculados al Control de gestión. En particular, los problemas vinculados al problema de control, problemas de motivación y coordinación, pueden encontrarse en Economía, Organización y Gestión de la Empresa, Paúl Milgrom & John Roberts, Ariel Economía, 1993, capítulo 2. Una visión práctica y muy operativa de los orígenes de la problemática asociada al control, se encuentra en Control in Business Organizations, K. Merchant, Cambridge MA, Ballinger, 1985. Por último, aquellos lectores interesados en los conceptos de estructura y proceso de control, los instrumentos que se utilizan y en una visión completa desde un punto de vista didáctico pueden dirigirse a Sistemas de Planificación y Control, Eduard Bailarín, Josep Rosanas & M. Jesús Grandes, DDB, 1989, capítulo 7.