

Organizaciones descentralizadas y su control administrativo

INTRODUCCION

La dimensión y la complejidad que en la actualidad caracterizan a una buena parte de las empresas, determina la necesidad de que las empresas adopten estructuras organizativas con un amplio nivel de descentralización.

Esta organización descentralizada conlleva la necesidad de adoptar prácticas y procedimientos de gestión distintos a las empresas de carácter centralizado. Los sistemas de control en las empresas descentralizadas permite a las distintas sucursales una amplia autonomía en las decisiones, actuar de forma coordinada para conseguir los objetivos establecidos a tal efecto por la dirección de este tipo de empresas. En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.



En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informatización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

En este trabajo se abordan los distintos aspectos de la organización, la gestión y el control caracterizan a las empresas descentralizadas.

ORGANIZACIONES DESCENTRALIZADAS Y SU CONTROL ADMINISTRATIVO

La dirección de cualquier tipo de organización conlleva la adopción de múltiples decisiones

sobre aspectos como productos y mercados (precio, canales de distribución, política de comunicación, segmentos de clientes, promociones, etcétera), el proceso productivo y de aprovisionamiento (sistemas de fabricación, subcontratación, inversiones en nuevas tecnologías, selección de proveedores, etcétera) o la política de recursos humanos (contratación de personal, política salarial, formación y capacitación, etcétera), entre otros. Sin embargo, cabe plantearse cómo van a asignarse los derechos de decisión sobre las variables anteriores.

Una de las funciones inherentes a la alta dirección de la empresa consiste en decidir a quién se transfiere la capacidad y autoridad para tomar una determinada decisión, así como establecer la forma en que la persona que toma estas decisiones van a ser evaluada y en su caso, recompensada por su gestión. Para llevar a cabo este reparto de tareas, las empresas se dotan de una estructura organizativa, más o menos formalizada, en la que distintos grupos de decisiones son llevadas a cabo por los distintas personas (decisiones de marketing y ventas, decisiones de fabricación, decisiones financieras y decisiones sobre políticas de recursos humanos). Así, dado que una persona distinta está al cargo de cada "paquete" de decisiones, la coordinación entre las distintas personas que toman decisiones en la organización se hace imprescindible, y no sólo en momentos puntuales para tomar una decisión, sino de forma continuada para adaptar las decisiones de los distintos responsables a las condiciones del mercado y el entorno.

Una forma de aproximarse a una gestión de este complejo entramado de actividades a realizar, decisiones que se deben tomar y tareas que se deben coordinar pasa por poner el énfasis en la importancia de que exista una estructura de "poder central" que tome una parte importante de las decisiones de negocio y asuma como propia la responsabilidad de los resultados de la gestión realizada.

Para alcanzar los objetivos que emanan de su estrategia, las empresas se dotan de una estructura organizativa para dar soporte al proceso de toma de decisiones que conduce a la realización de las diferentes actividades que constituyen su cadena de valor. La definición de esta estructura organizativa permite establecer una división del trabajo y asignar a personas concretas las tareas a realizar, así como establecer los mecanismos de coordinación entre las mismas. En la definición de esta estructura existen factores, tanto externos como internos, que condicionan que una organización se estructure de forma más o menos centralizada. Efectivamente, cada organización se enfrenta a diferentes condicionantes que provocan más o menos presión sobre la estructura para descentralizarse en mayor o menor grado.

Los principales factores que pueden ayudar a explicar el grado de descentralización de la estructura de una organización:

- El entorno: en un entorno estable, una organización puede predecir más fácilmente sus condiciones futuras y basarse en la normalización y estandarización del trabajo para conseguir la necesaria coordinación que permita alcanzar los objetivos. Pero en un entorno más dinámico, la organización no puede normalizar su comportamiento, sino que ha de mantenerse permanentemente flexible. En general, cuanto más complejo y dinámico sea el entorno de una organización, más presiones tendrá para descentralizar

su estructura. En las condiciones de incertidumbre que actualmente caracterizan el entorno en que operan muchas empresas, se produce un aumento del volumen de información necesaria para la gestión de la empresa, por lo que en caso que la toma de decisiones se encuentre centralizada en los niveles jerárquicos superiores es probable que no exista capacidad suficiente para absorber la carga de información asociada. Es decir, existe el riesgo de que debido al exceso de información a procesar, la capacidad de anticipación por parte de la organización se vea amenazada, con el consiguiente impacto en la rapidez con que la empresa puede adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno.

- La diversificación: cuando en una misma organización coexisten simultáneamente productos distintos que se venden en mercados diversos, cada uno de ellos es susceptible de originar varios modelos de negocio con factores clave de éxito claramente diferenciados. La gestión de estos factores clave de éxito suele requerir un knowhow específico para cada combinación producto/mercado, lo que justificaría la necesidad de descentralizar las decisiones de gestión en aquellos directivos que estén en posesión de la mejor información sobre un producto o mercado concreto, tal como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Diversificación y descentralización

		Mercados	
		Pocos	Muchos
Productos	Pocos	Baja descentralización	Descentralización: decisiones de producto
	Muchos	Descentralización: decisiones de producto	Alta descentralización

- La información específica: el nivel de descentralización de una empresa depende también de la distinción entre "conocimiento específico" y "conocimiento general". Por conocimiento específico se entiende aquél que es difícil y costoso de transmitir o verificar; por el contrario, el conocimiento general es fácil y barato de transmitir. Por ejemplo, en una entidad de depósito que opere en un mercado internacional con sede central en España, conocimiento específico sería la información subjetiva que el director de una de sus filiales en Latinoamérica adquiere a lo largo del tiempo sobre las expectativas de la evolución del mercado, las previsible necesidades de sus clientes actuales y futuros, el comportamiento de los competidores, entre otros. Por el contrario, la información sobre datos contables e historial crediticio sobre un cliente específico es más fácil de transmitir formalmente y es un ejemplo de conocimiento general. Así pues, la descentralización tiene la ventaja de que el poder de decisión se transfiere a aquél que tiene mayor conocimiento específico sobre un asunto.

Figura 2. Costes y beneficios de la descentralización

Costes de la descentralización	Beneficios de la descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • Existe el riesgo que la descentralización focalice la atención de los directivos en su parcela de responsabilidad, exclusivamente, lo que puede dificultar que actúen de forma coordinada para alcanzar los objetivos globales de la empresa. • La toma de decisiones puede dar lugar a decisiones subóptimas, incongruentes o disfuncionales. • Incremento de los costes de control: la descentralización implica dedicar tiempo y recursos a asegurarse que las decisiones tomadas son coherentes con los intereses globales de la empresa. • Incremento de costes por duplicidades de funciones (de personal, contabilidad o recursos humanos...) o por pérdida de posibles sinergias y economías de escala en determinadas funciones (compras, finanzas...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los responsables al frente de las distintas divisiones y departamentos de una empresa conocen mejor que la alta dirección las características de sus clientes y la situación de su mercado. • Mayor agilidad en el proceso de toma de decisiones. • En general, los directivos están más motivados cuando tienen capacidad para poder desarrollar sus iniciativas. • Contribuye a un mayor nivel de desarrollo organizativo y favorece el aprendizaje por parte de los directivos. • La alta dirección, liberada de las decisiones operativas del día a día, puede dedicar su atención a la planificación a largo plazo de la empresa como un todo.

En la realidad es imposible encontrar empresas totalmente centralizadas o totalmente descentralizadas, la mayoría de las empresas diseñan una estructura organizativa entre estos dos extremos, ya que la descentralización implica tanto costes como beneficios. La alta dirección deberá establecer en cada caso el grado de descentralización que maximice las ventajas de la descentralización sobre sus inconvenientes. La Figura 2 resume los principales costes y beneficios asociados a la descentralización de la estructura de una organización.

La descentralización consiste en la transferencia de funciones estatales a entes con personalidad jurídica propia, separadas de la administración central. Esta técnica, además, lleva ínsita la facultad de auto-administrarse (autarquía). Presume una división objetiva (de funciones) y otra subjetiva (de órganos). El ejercicio de la actividad administrativa, en este caso, es llevado a cabo de forma indirecta, mediante órganos que poseen cierta competencia dentro de un ámbito físico. Los entes descentralizados son personas ideales que se encuentran subordinadas al Poder Ejecutivo en un menor grado que la relación de jerarquía. La descentralización puede estar dotada de personalidad (autarquía), o carecer de la misma (descentralización burocrática). En el caso de no poseer personalidad, los órganos reciben cierto poder de decisión e iniciativa, conservando el vínculo jerárquico con el poder central; en Francia es la llamada desconcentración.

La descentralización burocrática, al no tener personalidad jurídica, no puede ser considerada de otra manera más que como una "semi-descentralización". Las entidades descentralizadas deben ser creadas o autorizadas por ley. Asimismo, quedan sujetas al control administrativo, el cual confiere limitados poderes de control y dirección sobre el ente. La descentralización no contiene autonomía, ya que el Poder Ejecutivo conserva ciertas facultades de superioridad respecto del ente.

El control administrativo que conserva la propia administración central sobre los órganos descentralizados, guarda ciertas características de la relación jerárquica, así como la posibilidad de intervención excepcional en el órgano inferior, o la facultad de anular o reformar los actos dictados por los inferiores. La descentralización territorial implica la transferencia de

funciones de la administración central a las entidades locales. Además, la descentralización debe atenerse a ciertos límites, puesto que debe mantener el equilibrio entre las libertades locales y la unidad nacional. Como tampoco debe resultar en la plena y entera libertad de los entes descentralizados, ya que eso implicaría una independencia y no una simple descentralización.

Las posibles ventajas de la descentralización serían:

- Una mejor adaptación del servicio a las necesidades;
- Descongestiona el trabajo de las autoridades superiores, y
- Aporta rapidez en la gestión y resolución de asuntos.

Para Marienhoff, ambas técnicas pueden ofrecer aparente rapidez en la resolución de los asuntos, aunque en una buena administración, lo primordial es el acierto en la resolución. Con la autarquía, por ejemplo, no se busca agilizar la administración sino un mayor acierto en la actuación de la entidad. La recentralización consiste en la recuperación, por parte de los entes superiores, de la competencia otorgada a los entes inferiores. Es la devolución de facultades a la Administración central. Para que sea pasible la recentralización, deben respetarse las formas y competencias por las cuales la descentralización fue dispuesta. Puede ser total o parcial, y tiene un carácter general sobre la materia para la que ha sido establecida.

Para la doctrina italiana, tanto la descentralización como la desconcentración, son especies de una misma institución llamada descentramiento. Cuando la competencia la tiene asignada la administración directa del Estado, la descentralización es jerárquica o burocrática. Cuando se atribuye la competencia a un ente con personalidad jurídica propia que asume los fines específicos del Estado, se habla de descentralización autárquica.

El control presupuestal de las empresas públicas, cubre dos etapas:

- *A priori*: consiste en la autorización previa del programa de gastos de una empresa pública, por parte de un órgano ajeno a ella. Supone la competencia de los órganos de control, para intervenir incluso en la elaboración del presupuesto de la empresa. Esta fase del control, se ha facilitado gracias a la estructura programática del presupuesto, prescrita por la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, y que esencialmente se refiere a la vinculación del gasto con los objetivos y metas de la gestión.
- *A postertori*: se realiza mediante la verificación de la exacta ejecución del gasto público. Aun cuando cada una de las entidades públicas del Sector Central o del Paraestatal, están facultadas para llevar a cabo su propia contabilidad, es la Secretaría de Programación y Presupuesto la que dicta la forma y términos en que dicha contabilidad ha de llevarse y finalmente, es la propia Secretaría la que consolida la contabilidad de todos los organismos y empresas sujetos a control presupuestal.

Desde el punto de vista doctrinal, la autonomía presupuestal de los organismos descentralizados incluidos en el Presupuesto de Egresos, desaparece. Desde el punto de vista normativo, es cuestionable que la Cámara de Diputados tenga facultades para aprobar el presupuesto de ciertos organismos descentralizados, y más aún de algunas empresas de

participación estatal en las que evidentemente coexiste el capital privado con el público.

Aun admitiendo la posibilidad de esa atribución, una sola pregunta desvanecería sus fundamentos ¿Por qué no se somete a la consideración de la Cámara, el presupuesto de todas las entidades del Sector Paraestatal?

La tutela legal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal no se agota en los contratos presupuestal, patrimonial y de obras, aun cuando sean estos tres, sus capítulos más importantes.

Diversos ordenamientos configuran otras formas de control que merecen enunciarse, tales como:

- La obligación de esas entidades, de inscribirse en el Registro de Organismos descentralizados y empresas de participación estatal.
- La práctica de auditorías externas contables y técnicas, a fin de verificar la eficacia de los sistemas administrativos, y el adecuado manejo de los recursos.
- La revisión de los estados financieros anuales y mensuales y de los dictámenes emitidos sobre ellos, por el auditor externo.
- La designación, por parte de la Administración Pública Central, de la mayoría de los miembros del Consejo de Administración de las empresas de participación estatal, o del Presidente o Gerente del mismo, o la facultad de veto sobre las resoluciones del órgano directivo.
- La adopción y ejecución de medidas de reforma —internas o generales— que señale la Coordinación General de Estudios Administrativos; y
- La sectorización que interrelaciona para fines de programación, operación, evaluación y control, la actividad de los órganos centralizados con las entidades paraestatales que concurren en el cumplimiento de los mismos objetivos. La sectorización pretende asegurar el cumplimiento de las políticas generales que dictan para cada sector.

La descentralización no es apropiada para todas las empresas. Tanto la descentralización como la centralización tienen ventajas y desventajas. A veces parece como si las organizaciones e industrias atraviesan ciclos de descentralización, seguidos por la centralización, y viceversa.

1. Costos y beneficios

Para la mayoría de las organizaciones algún grado de descentralización genera beneficios. Por ejemplo, los administradores de nivel bajo disponen de la mejor información acerca de las condiciones locales y por tanto, pueden estar en posición de tomar mejores decisiones que sus superiores. Además, la descentralización da a los administradores aptitudes para tomar decisiones y otras habilidades que los ayudan a ascender dentro de la organización. Por último, si son independientes gozan de un estatus más elevado, por lo que están más motivados.

Por supuesto, la descentralización también tiene sus costos. Los administradores pueden tomar decisiones que no sean las mejores para los intereses de la organización. ¿Por qué? Ya sea

porque actúan para mejorar el rendimiento de su propio segmento a costa de la organización, o bien, porque no están alejadas ante los hechos relevantes de las demás unidades, los administradores de las organizaciones descentralizadas también tienden a duplicar servicios que resultarían menos caros si fueran centralizados (por ejemplo, contabilidad, publicidad y personal). Además, los costos de acumular y procesar información con frecuencia se elevan con la descentralización, porque la alta dirección necesita reportes de contabilidad adicionales para informarse y evaluar los unidades descentralizadas y a sus administradores. Por último, sus directivos desperdician tiempo negociando con los de otras acerca de los bienes y servicios que una unidad proporciona a otra.

Ésta es más popular en las organizaciones lucrativas —en las que los contadores pueden medir las salidas y entradas— que en las no lucrativas.

2. Medidas de rendimiento y control administrativo

Un factor principal al diseñar sistemas de control administrativo descentralizados es saber cómo afectan las medidas del rendimiento que hace el sistema a los incentivos de los administradores. Cuando una empresa de autonomía a éstos para que estos tomen decisiones, quiere que ellos la usen para alcanzar sus objetivos, no que persigan otros. Por ejemplo, los ejecutivos de Nike querían que su director de operaciones en Alemania firmara un contrato con el corredor de autos Michael Schumacher solo si generaba utilidades adicionales para Nike, no si daba al directivo acceso a los círculos internos de las competencias automovilísticas.

3. Motivación, rendimiento y recompensas

Los criterios motivacionales establecidos por la congruencia entre las metas y los esfuerzos gerenciales del sistema afectan las acciones de los administradores. Las acciones crean resultados que generan mediciones del rendimiento que después afectan las recompensas que reciben. A su vez, las medidas y recompensas proporcionan retroalimentación que influyen en la congruencia de metas, esfuerzos y acciones a los administradores. En esencia, el vínculo entre las recompensas y los criterios motivacionales crea incentivos gerenciales – recompensas informales y formales basadas en el rendimiento que mejora el esfuerzo gerencial hacia los objetivos organizacionales. Por ejemplo, la manera en que la compañía mide la utilidad en un centro de utilidades afecta la evaluación del rendimiento de un administrador, quien a su vez afecta las recompensas de este.

Se han descrito selecciones numerosas de mediciones del rendimiento, como usar o no estándares estrechos u holgados, medir el rendimiento divisional por medio de los márgenes de contribución o las unidades operacionales, y utilizar o no mediciones tanto financieras como no financieras del rendimiento. Una regla para medir el rendimiento es clara, simple e importante se obtiene lo que se mide... Los administradores tienen a centrar sus esfuerzos en las áreas en las que la organización mide su rendimiento y en las que éste afecta las recompensas. Además, entre más objetiva sean las mediciones más probable es que el administrador se esfuerce. Por tanto, son importantes las mediciones de contabilidad, que proporcionan evaluaciones relativamente objetivas. Más aún, si los individuos consideran que no existen conexión entre su comportamiento y la medición de su rendimiento, no sabrán como modificar su desempeño

para influir en sus recompensas.

La selección de las recompensas es una característica importante de los sistemas de control administrativo, y pueden ser monetarias o no. Algunos ejemplos incluyen aumentos de pago, bonos, ascensos, elogios, autosatisfacción, oficinas de lujo y comedores privados. Las mediciones del rendimiento basadas en la contabilidad con frecuencia influyen en las recompensas de los administradores, pero es raro que sean la única base de la evaluación del desempeño.

En todos los cálculos se debe medir el capital invertido como un promedio para el período en estudio, ¿por qué? Porque la utilidad es un flujo de recursos durante un período, y se debe medir la inversión promedio que genera dicho flujo durante el mismo período. Este promedio puede ser sólo el promedio de los balances inicial y final, o puede ser un promedio más complicado que pondere los cambios en las inversiones a través de los meses.

4. Beneficios de la descentralización

- Existe el riesgo que la descentralización focalice la atención de los directivos en su parcela de responsabilidad, exclusivamente, lo que puede dificultar que actúen de forma coordinada para alcanzar los objetivos globales de la empresa.
- La toma de decisiones puede dar lugar a decisiones subóptimas, incongruentes o disfuncionales.
- Incremento de los costes de control: la descentralización implica dedicar tiempo y recursos a asegurarse que las decisiones tomadas son coherentes con los intereses globales de la empresa.
- Incremento de costes por duplicidades de funciones (de personal, contabilidad o recursos humanos...) o por pérdida de posibles sinergias y economías de escala en determinadas funciones (compras, finanzas...).
- Los responsables al frente de las distintas divisiones y departamentos de una empresa conocen mejor que la alta dirección las características de sus clientes y la situación de su mercado.
- Mayor agilidad en el proceso de toma de decisiones.
- En general, los directivos están más motivados cuando tienen capacidad para poder desarrollar sus iniciativas.
- Contribuye a un mayor nivel de desarrollo organizativo y favorece el aprendizaje por parte de los directivos.
- La alta dirección, liberada de las decisiones operativas del día a día, puede dedicar su atención a la planificación a largo plazo de la empresa como un todo.

5. Las palancas de control

Un problema que deben abordar los gestores de las organizaciones descentralizadas es cómo ejercer un control adecuado en empresas que compiten en un entorno que exige cada vez mayor flexibilidad, innovación y creatividad. En sectores competitivos, el éxito de la empresa depende de la capacidad de los empleados para buscar nuevas fórmulas que permitan satisfacer las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes, así como en la búsqueda

de las nuevas oportunidades de negocio. Pero perseguir estas oportunidades puede exponer a las empresas a un riesgo excesivo o provocar comportamientos en los empleados que puedan perjudicar a corto o largo plazo a la empresa. La Figura 3 resume las tensiones a las que se enfrenta el directivo en el desarrollo de su actividad, tensiones que se pretenden encauzar mediante un adecuado enfoque del sistema de control de la organización.

Así pues, los gestores se enfrentan a un difícil equilibrio, por una parte es necesario delegar a los empleados la definición de cuál es la mejor fórmula de desempeñar sus funciones, y, por otra, es imprescindible asegurarse que los empleados con responsabilidad no tomen decisiones que amenacen la buena marcha de la empresa. Los gestores no pueden dedicar su tiempo ni esfuerzo en asegurarse que cada empleado está haciendo lo que se espera que haga, ni tampoco limitándose a fijar objetivos y ofrecer incentivos relacionados con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. La mayoría de los gestores tienden a pensar en el control de gestión como un proceso limitado consistente en el establecimiento de objetivos sobre determinadas variables críticas (ingresos, costes, beneficios...) y en el seguimiento periódico del grado de consecución de los objetivos establecidos. Sin embargo, estos sistemas de control "por diagnóstico" son sólo un ingrediente del control. Hay otras formas mediante las cuales los directivos pueden intentar influir en el comportamiento de los empleados, otras palancas que pueden mover a las personas de la organización en una determinada dirección; son las llamadas palancas de control:

- Sistemas de control por diagnóstico.
- Sistemas de control por creencias/valores.
- Sistemas de control por límites.
- Sistemas de control interactivo.

Cada una de estas palancas de control contribuye de forma distinta a canalizar las iniciativas de los empleados, de tal forma que sin suprimir la creatividad que actualmente es necesaria para la adaptación de una empresa a su entorno, no se pierda el control de la empresa ni se la exponga a riesgos innecesarios. La mayor parte de las organizaciones utilizan una combinación de los sistemas anteriores. En las empresas mercantiles suele ser especialmente importante el control utilizando herramientas de control diagnóstico. Sin embargo, en otros tipos de organizaciones donde los objetivos económico-financieros son menos relevantes, el control se suele basar prioritariamente en la coincidencia de los miembros de la organización en determinados valores y creencias. En cualquier caso, cada palanca de control debe ser coherente con las restantes, de forma que se refuercen mutuamente. Así, para ser realmente efectivas, las diferentes palancas del sistema de control han de plantearse de manera integrada y aplicadas conjuntamente.

5.1. Sistemas de control por diagnóstico

Los sistemas de control por diagnóstico se enfocan hacia la medida de las variables clave de éxito asociadas a la estrategia de la empresa y a su modelo de negocio, facilitando la definición de la estrategia así como su implantación. La principal aportación que pueden hacer los sistemas de control por diagnóstico es evaluar el progreso o retroceso de la realidad respecto a las variables clave de rendimiento que se hayan establecido, contribuyendo además a focalizar

la atención de la organización en las áreas críticas de la gestión.

Estas medidas deben cumplir las siguientes condiciones:

- Posibilitar la fijación de objetivos ex-ante.
- Proporcionar resultados medibles de forma objetiva.
- Relacionarse con el sistema de incentivos calculados bajo criterios pactados y conocidos previamente.
- Las variables medidas deben estar relacionadas con los factores clave de éxito, es decir que sean relevantes.
- Influyentes/sensibles a las decisiones de gestión, es decir que sean controlables.

Los sistemas de control por diagnóstico incluyen una o varias métricas de carácter contable o financiero, tales como los presupuestos y el análisis de desviaciones, el cuadro de mando, los precios de transferencia, el rendimiento de los activos (ROI) o el economicvalueadded (EVA), entre otras.

Así, los sistemas de control por diagnóstico permiten establecer estándares de performance respecto a estas variables fijadas como objetivos, monitorizar los resultados que se alcanzan y corregir las desviaciones que se observen mediante un sistema de feedback. De esta forma, los sistemas de control por diagnóstico permiten establecer objetivos, orientan el proceso de toma de decisiones, y ayudan a establecer las medidas correctivas necesarias. Además, la utilización de sistemas de control por diagnóstico permite relacionar la obtención de determinados niveles de resultados en las variables clave con el sistema de incentivos de la empresa. Una de las ventajas principales asociadas a los sistemas de control por diagnóstico es evitar que la alta dirección tenga que supervisar y controlar todas las decisiones que se toman a los niveles inferiores de la organización, de esta forma la alta dirección puede centrar su atención en otros aspectos de la gestión de la empresa, ya que se asume que los empleados estarán orientados en su gestión y decisiones hacia los objetivos establecidos. Es decir, los instrumentos de control por diagnóstico facilitan el funcionamiento del sistema de control bajo la filosofía de "dirección por objetivos" y "control por excepción". La Figura 4 presenta el esquema conceptual en que se sostienen los sistemas de control diagnóstico.

Sin embargo, los sistemas de control por diagnóstico, al relacionarse con el sistema de incentivos pueden generar comportamientos irregulares o inadecuados en el intento de alcanzar "a cualquier precio" los objetivos marcados. Es decir, a medida que el nivel de rendimiento exigido aumenta o la evolución del entorno competitivo dificulta la consecución de los objetivos marcados, aumenta el riesgo de que los empleados pierdan o no alcancen los incentivos establecidos; o, en todo caso, que se generen comportamientos conducentes a cumplir con los indicadores definidos, aunque sea utilizando procedimientos indeseados o peligrosos. Efectivamente existe el riesgo de que los sistemas de control por diagnóstico ejerzan un nivel de presión sobre los empleados que puedan ocasionar comportamientos anómalos, o incluso colapsar el normal funcionamiento de la organización. Existen riesgos cuando se delega autoridad incluso en empleados competentes y capacitados para conseguir objetivos de beneficios o de rentabilidad (especialmente si éstos son difícilmente alcanzables) concediéndoles capacidad para que busquen la manera de lograrlo (especialmente cuando la

organización crece y se hace más descentralizada).

Evitar los riesgos asociados a los sistemas de control por diagnóstico pasa, en parte, por obtener una certeza razonable en la calidad de la información contable y financiera sobre la que estos sistemas suelen descansar. Para ello disponer de mecanismos de auditoría y control interno que eviten la manipulación de los datos contables se convierte en un complemento imprescindible.

Por todo lo anterior, se hace necesario pensar en otras fórmulas por medio de las cuales la alta dirección puede influir y modular el comportamiento de los empleados para gestionar y evitar los riesgos anteriores.

5.2. Sistemas de control por valores

Los valores básicos que definen a una organización se van definiendo y perfilando a lo largo de toda su historia, originando a lo largo del tiempo una determinada cultura organizativa. Los valores de una organización también están condicionados por la naturaleza del sector en que opera la empresa y por la estrategia que se ha elegido para competir. Es función de la dirección desarrollar estos valores y poner de manifiesto su relación con la estrategia de la empresa. Así, la alta dirección puede utilizar las creencias y valores como un medio para transmitir los comportamientos y actitudes que los gestores quieren que desarrollen los empleados. Los sistemas de valores suelen ser de carácter inspirativo, en el sentido que explicitan creencias públicamente reconocidas y compartidas que definen los valores básicos de una organización. Normalmente, los sistemas de valores se expresan en la definición de la misión de la empresa. En general, los sistemas de valores tienen que ser lo suficientemente amplios como para que puedan identificarse con ellos los distintos grupos que forman la organización: comerciales, empleados de oficina, personal de producción... Mediante la formulación de forma explícita de los valores y creencias de una organización se pretende tanto inspirar como promover el compromiso de todos los miembros de la empresa con una determinada forma de hacer las cosas.

En general podemos afirmar que los sistemas de valores:

- Están pensados para transmitir impulso y fuerza en la búsqueda de oportunidades para mejorar.
- Son necesariamente imprecisos y permisivos para no convertirse en una restricción a la creatividad y la búsqueda de oportunidades.
- Están generalmente expresados en la definición de la misión.
- Se usan para comunicar y reforzar los valores centrales de la organización.

Aunque los sistemas de control por creencias fortalecen a los sistemas de control por diagnóstico, ya que contribuyen a potenciar la capacidad de los gestores para influir en el comportamiento y decisiones de los empleados, son sólo una parte de la respuesta a la tensión entre descentralización y control.

5.3. Sistemas de control por límites

Los sistemas de control por límites se fundamentan en lo que se podría denominar el poder del pensamiento "en negativo". Asumiendo que toda empresa desea obtener de sus empleados un comportamiento creativo, innovador y emprendedor, ¿qué es más productivo: decirles lo que tienen que hacer o por el contrario lo que no tienen que hacer? Establecer procedimientos de trabajo normalizados y estandarizar excesivamente los procesos de decisión puede terminar desmotivando o limitando la iniciativa y la creatividad de los empleados más emprendedores. Por el contrario, establecer claramente unos límites de qué comportamientos no son admisibles permite la innovación, pero dentro de un marco de referencia claramente establecido. Habitualmente los sistemas de límites incluyen normas de comportamiento, códigos de conducta o definen productos o mercados en los que la empresa explícitamente renuncia a estar presente.

Los sistemas de límites no son otra cosa más que un conjunto de reglas formalmente establecido, conocido por todos los miembros de la empresa y que ha de ser respetado de forma obligatoria. Es parte de las responsabilidades de un directivo de una empresa descentralizada asegurarse que existen los sistemas formales adecuados para que estos límites se comuniquen, se conozcan y se cumplan. Igualmente, la transgresión de los límites establecidos ha de llevar asociado un sistema de penalización o castigo, para aquellos casos en los que se observen comportamientos que pongan en riesgo los valores o la estrategia de la empresa. En toda empresa es fundamental que quede claro que la delegación y descentralización de responsabilidades, más si va asociada a un incentivo por la consecución de objetivos, nunca debe ser interpretada como un cheque en blanco para los empleados expongan a un riesgo excesivo a la empresa.

Por tanto, un sistema de control por límites:

- Permite desarrollar la creatividad individual dentro de unos límites.
- Acota el comportamiento de las personas a la estrategia de la empresa y a los niveles de riesgo que la compañía está dispuesta a asumir.
- Se implementa mediante normativas-prohibiciones reflejados en códigos de conducta.
- Se centra en los riesgos que es necesario evitar.

5.4. Sistemas de control interactivos

En las empresas de pequeña dimensión, los directivos y los empleados con responsabilidad tienen la posibilidad de compartir de manera informal información sobre las amenazas a las que se enfrenta la empresa o sobre las oportunidades que surgen en su entorno. Sin embargo, cuando la organización adquiere mayores dimensiones, la alta dirección y los empleados cada vez tienen menos contacto, por lo que se deben crear sistemas formales para compartir la información y dar cauce a la creatividad que puede llevar, por ejemplo al desarrollo de nuevos productos, la entrada en mercados distintos, nuevas formas de organización, etcétera.

Los sistemas de control por diagnóstico, en tanto se basan en el control y seguimiento de determinadas variables críticas establecidas a priori, no facilitan con frecuencia la información en este sentido. Los sistemas de control interactivos se centran en la información constantemente variable que la alta dirección haya interpretado como estratégica, por lo que es

lo suficientemente importante para exigir una atención regular y constante por parte de los todos los directivos de la organización. Esta información, por su propia naturaleza cualitativa, se analiza y discute mejor en reuniones cara a cara entre la dirección y los subordinados que mediante informes de tipo contable. Es decir, los sistemas de control interactivo se orientan a aquellas incertidumbres estratégicas que suponen oportunidades y amenazas al futuro de la organización, de forma que contribuyen a cuestionarse y replantearse de forma permanente las hipótesis sobre las que se basa la estrategia de la empresa. Así, cuando un gestor decide dedicar tiempo a reunirse cara a cara con sus subordinados para revisar y discutir una determinada información, está enviando a sus subordinados un mensaje sobre lo que es importante para la empresa. Además, de esta forma les está orientando en una determinada dirección, y, lo que es tanto o más importante, de esta interacción pueden emerger nuevas estrategias. Con frecuencia, los sistemas de diagnóstico pueden ser una buena base de partida para construir sistemas interactivos. La fase de negociación presupuestaria y el posterior discusión de las posible desviaciones que se vayan produciendo entre lo planificado y lo realizado constituyen un ejemplo del uso interactivo de un instrumento de control diagnóstico para el aprendizaje organizativo. Se sintetiza en la Figura 5 las relaciones entre las diferentes palancas de control.

CONCLUSION

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

BIBLIOGRAFIA

_____. (2010) Control Administrativo En Organizaciones Descentralizadas. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Administrativo-En-Organizaciones-Descentralizadas/852163.html>

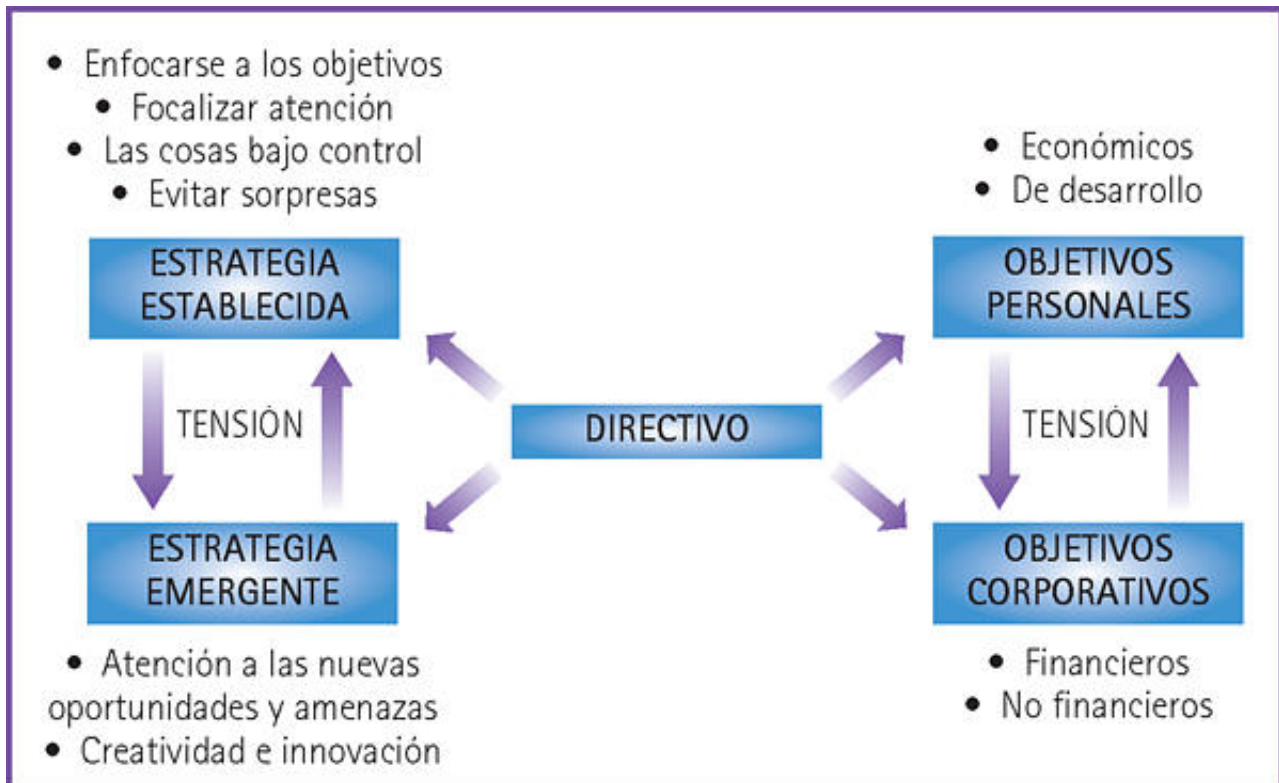
CHUAYFFET, E. Formas legales de control administrativo de las empresas públicas en México

GALLO, P. Descentralización y desconcentración: ¿excepciones a la improrrogabilidad de la competencia? UNAM. www.juridicas.unam.mx

HORNGREN, CH., SUNDEM, G. Y STRATTON, W.(2007) Contabilidad Administrativa. Pearson Educación?, 720 páginas???

ANEXO

TENSIONES DIRECTIVAS Y CONTROL DE GESTIÓN



LOS SISTEMAS DE CONTROL DIAGNÓSTICO

