



CONTROL DE GESTIÓN

Lección 3

Administración

Una organización consta de un grupo de personas que colaboran para alcanzar metas comunes (en una organización comercial, una meta importante es obtener una utilidad satisfactoria). Las organizaciones son dirigidas por una jerarquía de administradores; el director ejecutivo se encuentra en la cima y los gerentes de las unidades, departamentos, funciones y otras secciones se encuentran debajo de él en el organigrama. Todos los administradores, excepto el director ejecutivo, son superiores y subordinados; supervisan al personal de su unidad y son supervisados por los gerentes a los que rinden cuentas.

El director ejecutivo (o, en algunas organizaciones, un equipo de directores) decide las estrategias con las cuales la organización alcanzará sus metas. Los gerentes de las unidades comerciales formulan estrategias adicionales -sujetas a la aprobación del director general- para que sus respectivas unidades alcancen esas metas. El proceso de control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implementa las estrategias deseadas.

El proceso de control que siguen los administradores contiene los mismos elementos que los sistemas simples que se describieron anteriormente: detectores, asesores, efectores y un sistema de comunicación. Los detectores informan lo que ocurre en la organización; los asesores comparan esta información con el estado deseado; los efectores realizan correcciones cuando se detecta una diferencia importante entre el estado real y el deseado, y el sistema de comunicación indica a los administradores lo que sucede y en qué varía en relación con el estado deseado.

Existen diferencias entre el proceso de control administrativo y cualquier otro proceso de control más simple, a saber:

1) La norma en la gestión no se define de forma anticipada, sino que emerge de un proceso deliberado de planeación. Durante este proceso, la administración determina las acciones de la organización, y el control implica comparar los logros con dichos planes. Por lo tanto, el control organizacional exige planificación. Aunque en ocasiones se perciben como actividades distintas, la gestión efectiva integra tanto la planeación como el control.

2) El control administrativo no es automático. Aunque algunos mecanismos de control en la organización pueden ser mecánicos, el gerente captura información clave a través de la vista,

el oído y otros sentidos. A pesar de tener métodos rutinarios para evaluar informes, el gerente debe ejercer personalmente la función de asesoramiento, determinando si la discrepancia entre el rendimiento real y las normas justifica acciones correctivas y, de ser así, decidir cuáles acciones tomar. Dado que estas acciones buscan modificar el comportamiento humano dentro de la organización, el gerente debe interactuar con otros para implementar cambios.

3) A diferencia del control de un automóvil, que es una tarea individual, el control de gestión requiere coordinación entre varios individuos. Una organización está compuesta por múltiples partes, y el control administrativo debe asegurarse de que todas funcionen en armonía, a diferencia de los sistemas que regulan la temperatura corporal o un termostato.

4) La conexión entre percibir la necesidad de actuar y determinar qué acciones son necesarias para lograr un resultado deseado no siempre es directa. Un gerente actuando como asesor puede reconocer que los costos son demasiado altos, pero no siempre hay una solución obvia o automática para reducirlos. La metáfora de la caja negra describe una operación cuya naturaleza exacta es desconocida. A diferencia del termostato o del conductor, en un sistema de control de gestión, no es predecible qué acción específica tomará un gerente ante una discrepancia significativa entre el rendimiento real y el esperado, ni cómo responderán otros a las indicaciones del gerente. En cambio, las respuestas de un termostato o las acciones de un conductor tras tomar una decisión son más predecibles y mecánicas.

5) Gran parte del control administrativo es autocontrol. Es decir, se mantiene no a través de un dispositivo regulador externo como un termostato, sino por administradores que aplican su propio juicio, en lugar de seguir instrucciones de un superior. Por ejemplo, los conductores que respetan el límite de velocidad lo hacen no porque el letrero lo ordene, sino porque han decidido conscientemente que seguir las reglas es beneficioso para ellos.