

TÍTULO: Control de gestión. Concepto de control. "¿Control o aliento en la nuca?"
AUTOR/ES: Riesenkamp, Guillermo M.
PUBLICACIÓN: Profesional y Empresaria (D&G)
TOMO/BOLETÍN: V
PÁGINA: 435
MES: Mayo
AÑO: 2004
OTROS DATOS: -

GUILLERMO M. RIESENKAMP

CONTROL DE GESTIÓN. CONCEPTO DE CONTROL.

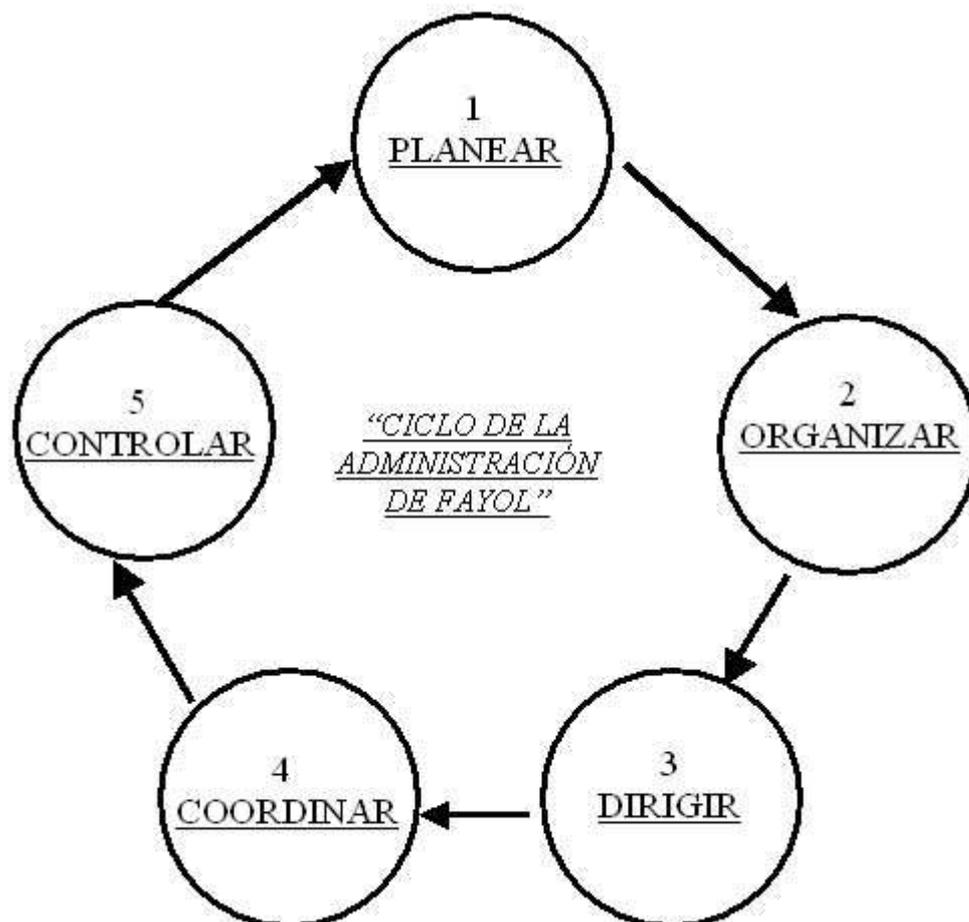
"¿CONTROL O ALIENTO EN LA NUCA?"

Esta clásica frase que sirve de título expresa toda una filosofía de la conducción que imperó por décadas, al punto de que quien tenga más de cincuenta años recordará seguramente a algún jefe con esta costumbre tan "intimidatoria". El autor se propone desarrollar una nueva concepción del concepto de control, que no esté asociada a estilos autoritarios más o menos disimulados.

Quiero hacerle honor al ingeniero Henri Fayol, quien hace más de cien años escribió un libro memorable: "Administración Industrial y General", donde expuso su célebre Ciclo de la Administración.

Para el ingeniero Henri Fayol, administrar es: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En sus palabras: "la administración es el órgano, la fuente de vida activa y dinámica de la organización que dirige, su sistema nervioso, *no* es simple sentido común". Gráficamente:



Este esquema, o "Ciclo de Fayol", sobrevivió a las modas.

Concentrémonos en la función de control, que Fayol ubica con criterio pedagógico al final del ciclo.

En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre de acuerdo con el programa adoptado y con las órdenes dadas. Tiene por fin señalar aciertos, errores y omisiones para insistir en unos y corregir otros y evitarlos, es decir, ganar y capitalizar experiencia (hoy lo llamamos "mejora continua").

CONTROL

- Confrontación *mensurable* entre lo planificado y lo efectivamente realizado.
- Proceso continuo que comprueba los resultados obtenidos con los deseados (objetivos).
- Permite aprender, modificar directivas, métodos de trabajo, distribución de tareas, planes, políticas, normas, procedimientos, etc., con el objeto de que las operaciones se ajusten mejor al plan elaborado.
- No es persecución ni desconfianza, sino asumir una responsabilidad indelegable en todo conductor ("Quien no controla se entera... tarde").
- Requiere "capacidad de autocrítica".

"No puede haber control sin planeamiento previo, y los planes pierden su influencia sin controles que los sigan."

"Es objetivo del control asegurar el debido desempeño en el cumplimiento de planes, lo cual requiere la supervisión del desempeño operativo, y la eficacia de la utilización de recursos" (Flippo y Munsinger).

"El control no es un mecanismo de vigilancia y represión, sino un elemento regulador del sistema" (Lollini - Milsztein).

ETAPAS DE CONTROL

Consisten en:

- a) definir los aspectos de la operación esenciales para el éxito (planificar el control);
- b) establecer normas de resultado para esos aspectos;
- c) difundir esas normas entre el personal responsable de lograr los resultados;
- d) medir los resultados obtenidos;
- e) comparar resultados con normas;
- f) adoptar las medidas correctivas necesarias, para que los resultados correspondan a las normas: instrucción del personal, redefinición de procedimientos, etc.

La acción correctiva puede ejercerse mediante instrucción del personal o por medidas disciplinarias (educativas), esto último sólo cuando se está seguro de que el conductor no es responsable de los errores cometidos, y que se ha hecho lo necesario para evitarlos con anterioridad.

Analicemos las siguientes reflexiones:

"El control es óptimo sólo cuando el personal:

- "- conoce sus obligaciones;
- "- está capacitado para desenvolverse correctamente;
- "- está bien motivado por el clima de trabajo;
- "- acepta las razones de sus compromisos laborales".

- J. D. Batten: "Recuérdese que el control óptimo consiste en contar con personal capacitado, integrado y comprometido con los fines de la empresa".

- Douglas Mc Gregor: "Autocontrol, en vez de control impuesto" (1960).

- Kaoru Ishikawa: "Autoinspección, porque la inspección llega tarde" (Calidad total, 1990).

- Doctor A. Pérez Alfaro: "Control de gestión":

- permite la toma de decisiones estratégicas, eliminando la burocracia;
- se pone al servicio de la estrategia empresarial;
- es un sistema de información de alta calidad;
- es un control de nivel superior, que actúa después de los hechos;
- es un instrumento de realimentación y diagnóstico de la empresa al servicio de su estrategia;
- debe reunir, procesar e interpretar información con fines de "inteligencia" (habilidad para relacionar información).

Gráficamente:



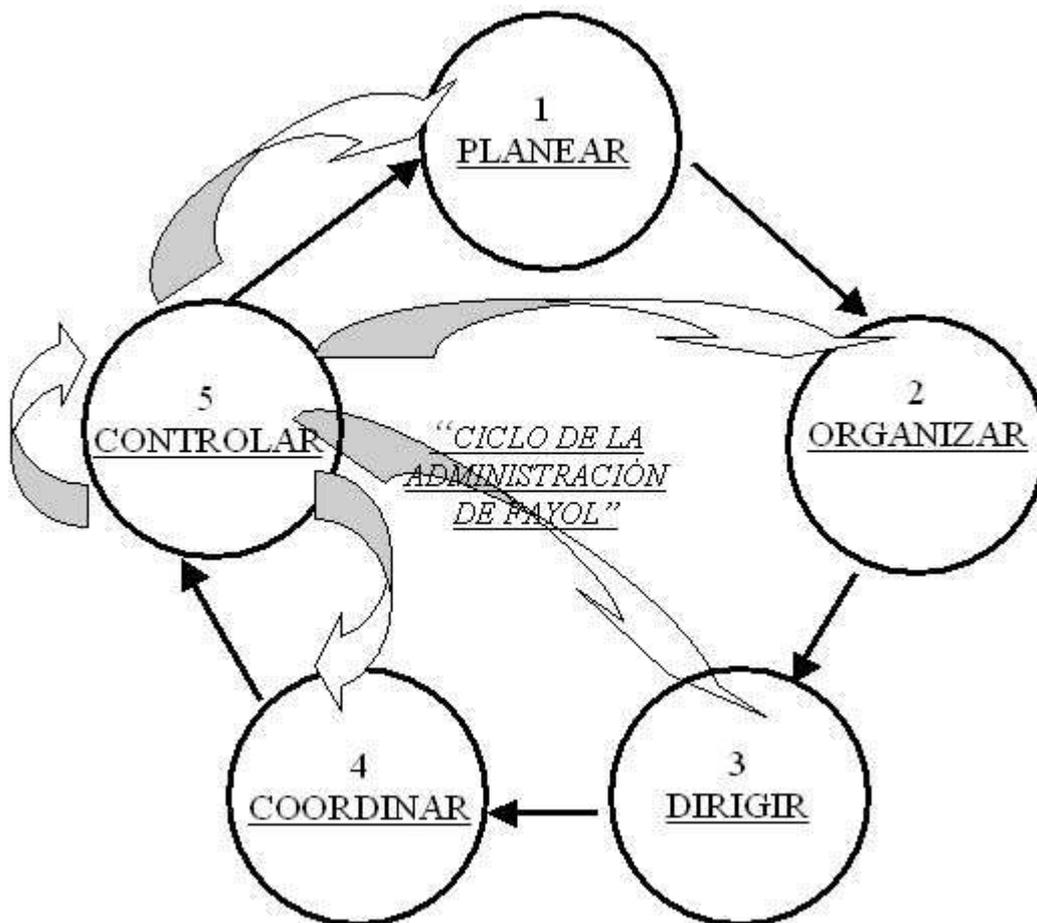
REALIMENTACIÓN DEL CICLO DE ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

La función de control cierra el Ciclo de la Administración de Fayol, proporcionando al conductor la realimentación necesaria para, a partir de ahí:

- replanificar	}	mejor su proyecto
- reorganizar		

- dirigir, con los necesarios ajustes y cambios de rumbo;
- coordinar mejor los esfuerzos de todos;
- controlar mejor y más "inteligentemente" los resultados obtenidos;
- impartir un nuevo rumbo a su emprendimiento, si fuera necesario.

Gráficamente expresado:



CONCLUSIONES

- Controlar no es perseguir ni desconfiar de nadie en particular, sino asumir una responsabilidad "indelegable" de todo conductor.
- Recordemos que el término "responsabilidad" viene de "responder, dar cuenta" ante un superior jerárquico por las decisiones adoptadas.
- La autoridad puede delegarse "responsablemente" en un subordinado, pero la responsabilidad se asume y es "indelegable", admitir que podemos delegar nuestras responsabilidades sería asumirnos de "irresponsables".
- Tan importante es asumir la tarea de controlar como la forma de realizar el control, recordemos: ¡todos son mensajes para el personal! ("todo comunica, todo nos define, todo nos delata").

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- * Fayol, Henri: "Administración Industrial y general" - Ed. Herrero Hnos. - 1967
 - * Flippo y Munsinger: "Dirección de Empresas" - Ed. El Ateneo - 1982
 - * Perel, V. y Blanco I.: "Humanware" - Ed. Macchi - 1995.
 - * Lollini, José R. y Milsztein, Silvio: "Estructura y planificación de las organizaciones" - Eudeba - 1982.
 - * Batten, J. D. : "Más allá de la dirección por objetivos" - Ed. El Ateneo - 1976
 - * Estudio G. M. Riesenkamp y Asoc.: "Introducción a la Administración Práctica para Emprendedores" - diciembre/2003
-

Cita digital: EOLDC047310A

Editorial Errepar - Todos los derechos reservados.