

UN MODELO DE DIAGNOSTICO PARA EL CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL

Dra. Ing. Maritza Hernández Torres, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) y Dr. José Acevedo Suárez, Dirección de Economía, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE).

Introducción

El CG como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, pero esta concordancia no se produce por sí misma: en la práctica de muchas empresas se observa una brecha entre el control de gestión y la estrategia formulada, llevándose a cabo las funciones por departamentos con planes de acción operativos no coordinados y muchas veces presentando contradicciones, lo que conduce al fracaso de las estrategias por la falta de un enfoque que posibilite a la gerencia dirigir el cambio con visión operativa y estratégica simultáneamente. (12)

Por otro lado, para administrar el cambio en la empresa, el control no se puede reducir a comprobar si los resultados se han alcanzado o no, sino que exige apoyarse en una práctica de **diagnóstico** permanente, tratando de identificar las posibilidades de mejora y buscando metas de desempeño cada vez más altas. En estas condiciones, el diagnóstico se incorpora como función de los sistemas de control de gestión modernos (SCG) para lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y a comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, todo lo cual está en consonancia con el nuevo modelo empresarial orientado al aprendizaje. (13)

Una vez subrayada su relevancia, de lo que se trata ahora es de desarrollar un modelo de diagnóstico para llevar a cabo un control de gestión empresarial suficientemente flexible que se adapte a la estrategia formulada por la organización y propicie su despliegue a través de las decisiones locales en el corto plazo. En este

trabajo se presenta el **Diagnóstico** como una función de los sistemas de control de gestión modernos (SCG) y se propone un modelo para la mejora del desempeño empresarial.

Modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial.

El procedimiento de diagnóstico tiene como **objetivo** general contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos estratégicos, y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva. (11)

Entre los objetivos específicos del diagnóstico están:

- Sincronizar los objetivos de la organización con los objetivos locales, fijando metas claras y objetivos mensurables.
- Contribuir a que la gestión de la empresa sea más un mecanismo de alcanzar objetivos, que de asignar recursos.
- Mejorar actividades interdependientes, basado en la coordinación y la comunicación en toda la organización, más que maximizar el desempeño de funciones aisladas.
- Contribuir a que los factores claves de éxitos (FCE) estén presentes en todos los niveles de la organización para que puedan actuar efectivamente como soporte de la dirección estratégica de la empresa.
- Contribuir con el mejoramiento del desempeño de la organización gestionando el cambio, y con la actualización del propio SCG.
- Servir de retroalimentación para evaluar la vigencia de las estrategias formuladas.
- Dotar a cada área o subsistema de control que desarrolla su actividad específica, de un objetivo clave e integrador, y diseñar un sistema de información que se relaciona con este objetivo.

En las **bases teóricas** del modelo se combinan la Teoría de las Limitaciones (5) con un enfoque de administración de procesos y mejoramiento continuo aplicados al Triángulo del desempeño (donde se tienen en cuenta seis criterios para

evaluar el desempeño empresarial: estabilidad, eficacia, eficiencia, mejora del valor, efectividad y competitividad, como muestran la Fig. 1, (11) apoyado por herramientas propias de la administración por objetivos (APO).

CRITERIOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

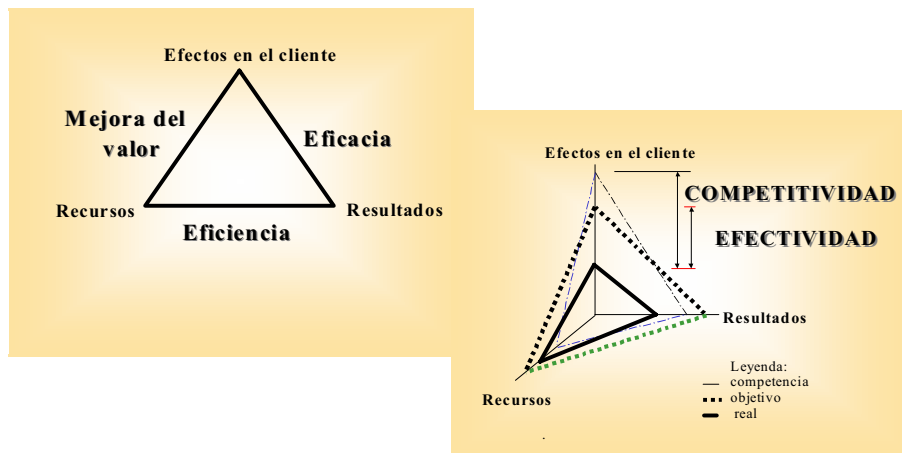


Fig. 1. Criterios para la evaluación del desempeño: estabilidad, efectividad, eficiencia, eficacia, mejora del valor, competitividad.

Entre las **premisas** para la aplicación del procedimiento se señalan:

- Objetivos y estrategias de la organización definidos.
- Compromiso de la alta dirección y trabajadores facultados, lo que equivale a la delegación del proceso de toma de decisiones y liderazgo.
- Contexto organizacional que refuerce la habilidades para el trabajo en equipo: sistema de reconocimiento, sistema educacional y acceso a la información.
- El radio de acción de las soluciones proyectadas dentro del diagnóstico, debe corresponderse con el campo de influencia del máximo responsable de la organización tomada como objeto de estudio.

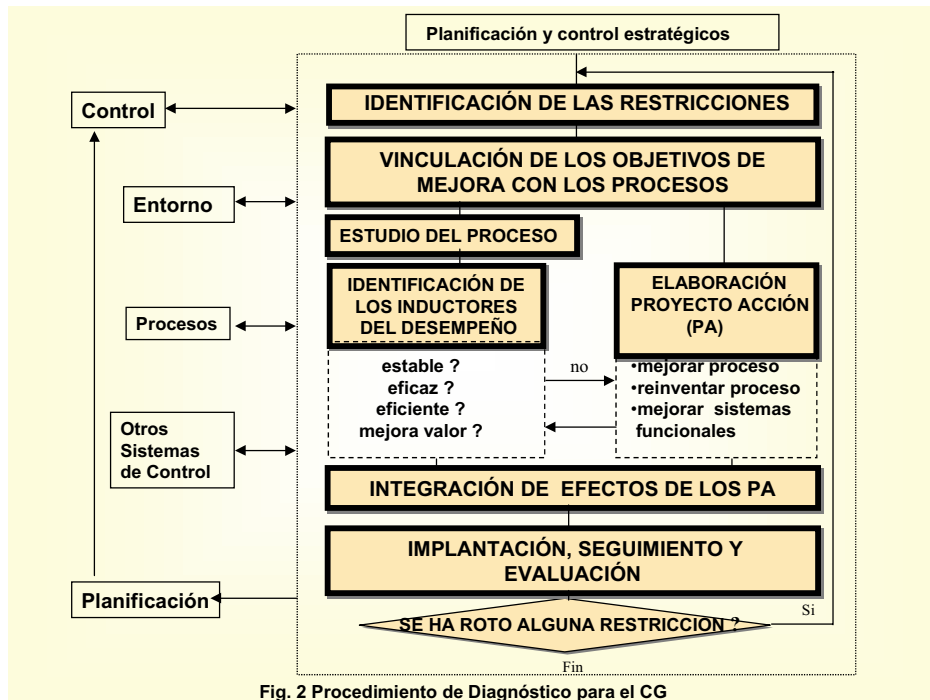


Tabla 1. Descripción de las actividades que componen el modelo de la función Diagnóstico.

| ACTIVIDADES | OBJETIVOS |
|--|--|
| 1- IDENTIFICACION DE LAS RESTRICCIONES DE LA ORGANIZACION | Enfocar la atención sobre aquellos procesos críticos que gobiernan la operación de la organización y provocan gran impacto en su desempeño, limitando el alcance de los objetivos y estrategias trazadas |
| 2- VINCULACION DE LOS OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO CON LOS PROCESOS | Establecer el sistema de objetivos de mejoramiento globales y locales para un período dado sobre la base de mejorar la operación de las restricciones de la organización |
| 3- ESTUDIO DEL PROCESO | Estudiar y comprender los procesos críticos asociados a cada Factor Clave de Éxito (FCE), que satisfacen los objetivos de mejoramiento |
| 4- IDENTIFICACION DE LOS INDUCTORES DEL DESEMPEÑO | Analizar el desempeño de las actividades críticas. Identificar la naturaleza, magnitud e importancia de las causas (inductores) que explican ese desempeño |
| 5- ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE ACCION | Elaborar proyectos de acción que aporten una solución potencial a las causas que limitan el desempeño de las actividades y procesos |
| 6- INTEGRACION DE LOS EFECTOS DE LOS PROYECTOS DE ACCION | Estimar el impacto de las soluciones locales en el desempeño de la organización |
| 7- SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACION Y EVALUACION DEL | Controlar la ejecución de los proyectos de acción seleccionados, evaluando los resultados a nivel local. Evaluar la efectividad del proceso de mejoramiento sobre el cumplimiento |

| | |
|-----------------------|--|
| RESULTADO DIAGNOSTICO | DEL de los objetivos inicialmente planteado a la organización, en el horizonte de tiempo considerado |
| | Si como consecuencia de las acciones anteriores, una restricción dejara de serlo, surgirá otra en su lugar, y entonces el proceso de diagnóstico comenzaría de nuevo, conforme a su carácter continuo. |

El modelo de diagnóstico que se esquematiza en la Fig.2 y cuyo contenido se resume en la Tabla 1, funciona de la manera siguiente: parte de dos supuestos, que la organización objeto de estudio ha definido su cuadro estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos, factores claves de éxito (FCE), estrategias), y que detrás de cada objetivo de la organización hay un proceso para alcanzarlo independiente de la estructura organizativa existente y sus sistemas funcionales. Vista así, la organización queda representada por un **red de procesos** materiales, informativos y financieros interrelacionados (Fig. 3) donde se concentran las competencias y los modos de hacer, que determinan su nivel de desempeño actual y futuro. Subordinado a lo anterior, el modelo permite el análisis y mejoramiento de los sistemas funcionales y aprovecha la estructura jerárquica para dirigir todo el proceso de diagnóstico.

De entre la cadena de procesos asociados a un determinado FCE, se determinan aquéllos que

basados en el tiempo de ciclo que permita penalizar a los procesos que consumen mucho

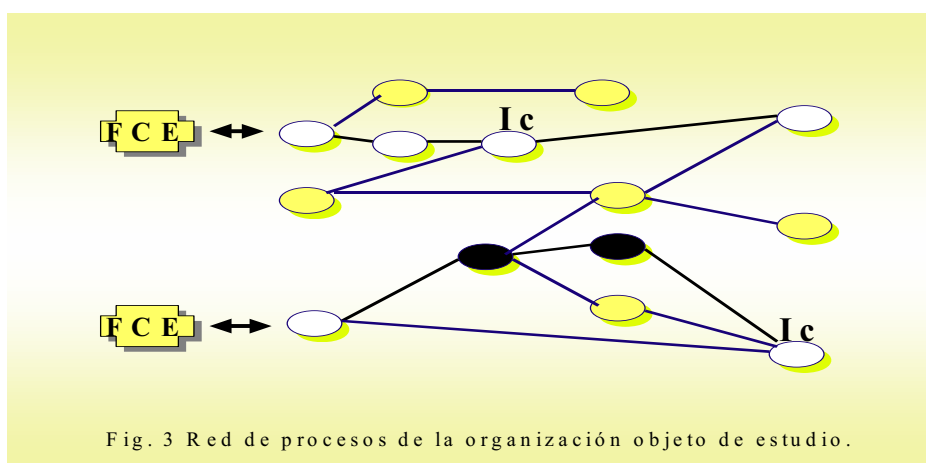


Fig. 3 Red de procesos de la organización objeto de estudio.

resultan críticos por su participación decisiva en el resultado que se quiere alcanzar y que a la vez lo limita, constituyéndose en restricciones. A cada **proceso crítico** se le asocia uno o más **Indicadores de control** (Ic), lo que permitirá :

- Determinar el desempeño actual del proceso.
- Establecer metas para su mejoramiento.
- Comprender qué es importante.
- Controlar los procesos críticos, la marcha de las acciones de mejoramiento y los resultados alcanzados.

Los indicadores se elegirán en función de los objetivos perseguidos: si se persigue una estrategia de justo en tiempo, elegir medidores

tiempo y privilegiar a los procesos portadores de flujo continuo; si se tiene como objetivo prioritario la lucha contra la complejidad: número de componentes no normalizados y número de modificaciones técnicas entre otros; si se tiene como objetivo prioritario la utilización intensiva de ciertos medios críticos, caros o raros (máquinas, calificación humana), los medidores se basarán en la utilización de estos medios.

A medida que se avanza en el modelo de diagnóstico hasta la actividad 6, se construyen cuatro árboles superpuestos que coinciden en estructura pero difieren en contenido:

- El árbol de los procesos y de las actividades críticas

- El árbol de los inductores del desempeño o de las causas
 - El árbol de los indicadores de control
 - El árbol de las funciones que expresan las relaciones entre los inductores
- que tienen como punto partida a los FCE y como final a los proyectos de acción para el mejoramiento. Visto así estos árboles superpuestos reflejan el procedimiento de captación, organización y análisis de la

información, para vincular los resultados deseados, contenidos en los FCE, con las variables de proceso que los condicionan. Constituyen la red de caminos que conectan las estrategias de la organización con las decisiones locales del día a día. El árbol de los indicadores de control constituye el TABLERO de MANDO (Fig. 4) o el sistema información **significativa** para tomar decisiones.

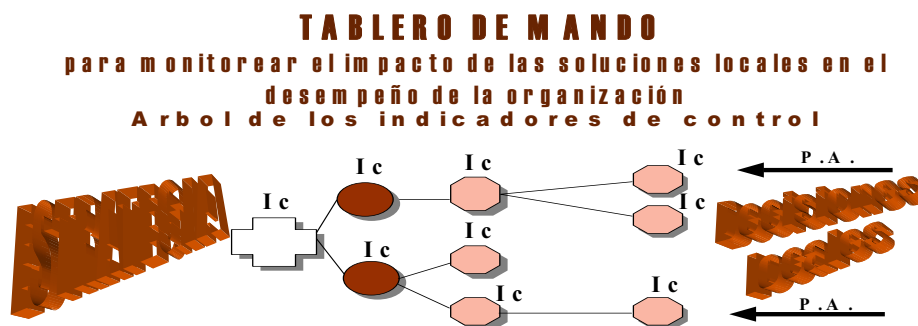


Fig. 4 Árbol de los procesos y actividades críticos, de los indicadores de control, de los inductores del desempeño y de las funciones.

Finalmente, la última etapa del modelo: la implementación de las soluciones, el seguimiento y evaluación de los resultados, es gestionada con enfoque de proyecto, garantizando que el cambio se logre según los objetivos deseados y dentro de los límites de tiempo y de presupuestos, donde los trabajadores organizados en equipos de proyectos, son los protagonistas del cambio. Son herramientas fundamentales para la gestión de cada proyecto el método de la ruta crítica, diagramas de flujo y de barras, apoyados por paquetes informáticos como el *Microsoft Project* por sólo citar un ejemplo.

Como se ve, la gestión y control en esta etapa se realizan a través de dos tableros de mando: el primero, como el mostrado en la Fig. 4, para monitorear el impacto de las soluciones locales (contenidas en los Proyectos de Acción) en el desempeño de la organización. El segundo, como el mostrado en la Fig. 5, para monitorear la ejecución de los proyectos de acción, comprobando que se alcanzan los objetivos dentro del presupuesto de gastos de recursos y tiempo prefijado. El primer tablero de mando monitorea el impacto del proceso de cambio en el desempeño de la organización; el segundo tablero de mando gestiona el proceso de cambio o perfeccionamiento en sí.

TABLERO DE MANDO

para monitorear la ejecución de los

proyectos de acción (P.A)

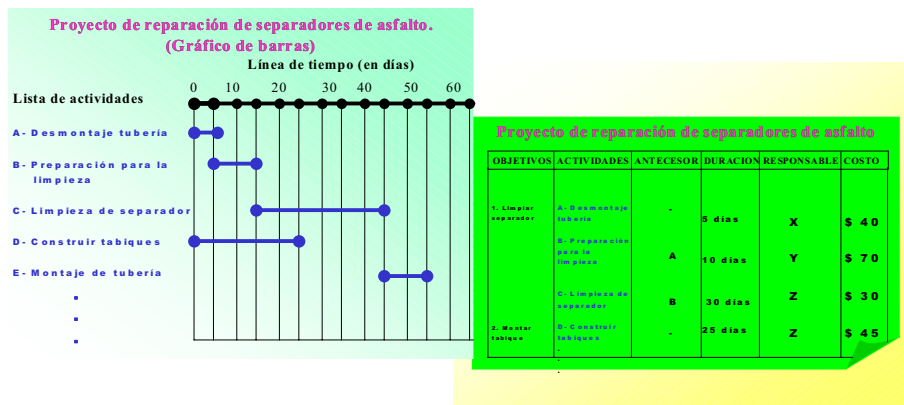


Fig. 5 Monitoreo de los proyectos de acción (portadores de las soluciones) aplicando herramientas propias de la gestión de proyectos.

Conclusiones

El modelo de diagnóstico para el CG presentado:

- tiene como objetivo contribuir al desarrollo de las características de los SCG modernos (**X1**) entre ellas: su capacidad de administrar el cambio y no la estabilidad, su orientación al cliente y a la competencia, su orientación a las estrategias, su tablero de mando rebasa el puro ámbito del control contable al incluir las variables que están en la base del resultado del negocio.
- ofrece un procedimiento para encadenar los objetivos estratégicos de la organización con el proceso de toma de decisiones en el corto plazo, de forma tal que las acciones para mejorar el desempeño actual, sean la base de la mejora futura
- centra su atención sobre los procesos que resultan críticos para los FCE y que constituyen la génesis del desempeño futuro, basado en un control feed-foward que se adelantan a las

Bibliografía

1. Aboganda W., *Productivity Measurement*. Rev. Industrial Engineering, Vol 26, No 12, Dic. 1994, p.46.
2. Alvarez J. y Blanco F., *La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua*. Revista Técnica Contable, 1993, p.20.

desviaciones de los objetivos, de ahí su carácter prospectivo.

- le otorga una capacidad de cambio al SCG, contribuyendo a que éste pueda evolucionar a la velocidad con que lo hacen las empresas en su interacción con el entorno, constituyendo en todo momento una herramienta de máxima actualidad donde se apoya el proceso de toma de decisiones.
- le otorga inteligencia al CG porque indica qué hay que mejorar, cómo y dónde mejorarlo.
- ofrece un sistema de información significativa y actualizada para el uso de todas las áreas de la organización, que convierte al SCG en un centro **coordinador** que garantiza que las decisiones locales no pierdan de vista a los puntos críticos que conducen al cumplimiento de las estrategias, lográndose una integración del funcionamiento de la organización, al garantizar la coherencia entre las estrategias globales y las reglas de gestión locales.

3. Bester y.,Net-Value Productivity:Rethinking the Cost-of-Quality Approach. Rev.Quality Management Journal, Oct.1993 ,p.71.
4. García E.,El controlling moderno:base del management. Rev.Alta Dirección,No.176,Jul-Ago., España, 1994, p.77.
5. Goldratt E.,El síndrome del pajar. Cómo extraer información del océano de datos?. Ed. Castillo Monterrey, Nuevo León, México, 1992.
6. Gunn T.,21st Century Manufacturing. Creating, Winning, Business,Perfomance. Ed.Harper Business,N. York,1992.
7. Kaplan R., Measures for Manufacturing Excellence. Ed.Harvard Business School Series in Accounting and Control, Boston, 1990 ,p.408.
8. Kaplan R. Y Norton D.,The Balanced Scorcard. Measures That Drive Performance. Rev. Harvard Business Review, Ene.-Feb.,1992.
9. Lorino P., El control de gestión estratégico.La gestión por actividades.Ed.Alfaomega-Marcombo,España,1993.
10. Hernández M., Acerca de la definición de control de gestión. Ed. Folletos Gerenciales, CCED, Año IV. Número 5, mayo 2000. Ciudad Habana, Cuba.
11. Hernández M., El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Ed. Folletos Gerenciales, CCED, Año IV. Número 6, junio 2000. Ciudad Habana, Cuba.
12. Hernández M. y Guerrero D., La brecha entre el control de gestión y la estrategia. Ed. Folletos Gerenciales, CCED, Año III. Número 11, noviembre 2000. Ciudad Habana, Cuba.
13. Hernández M. y López L., El diagnóstico como función del sistema de control de gestión. Ed. Folletos Gerenciales, CCED, Año III. Número 12, diciembre 2000. Ciudad Habana, Cuba.
14. Paez T.,Estrategia Empresarial y calidad de gestión. Ed.Konrad-Adenauer,Caracas,1994
15. Pierre J.,Manual de diagnóstico de la empresa. Ed.Paraninfo, 1994,España.

