

Diagnóstico y Control de Gestión

*Maritza Hernández Torres*¹
*Rubén Santiago Herrera*²
*José Israel Rodríguez Domínguez*³

Abstract

In front of the fast technological changes and the developing competition, the enterprises modify their managerial practices and begin the redesigning of the controlling systems in order to achieve higher levels of performance. But, how to evaluate these results? In this work, six criterions are taken account to evaluate the performance of an organization.

In other hand, the Diagnostic is presented as a management function into the controlling systems, and a model for the industrial performance improvement is showed.

Resumen

Ante el desarrollo tecnológico vertiginoso y la internacionalización de la competencia, las empresas modifican sus prácticas gerenciales y emprenden el rediseño de sus sistemas de control de gestión con el fin de lograr altos niveles de desempeño.

Pero, ¿en qué basarse para evaluar los resultados alcanzados? De esto se trata en el trabajo, de exponer un conjunto de criterios por ser tenidos en cuenta en la evaluación del desempeño de una organización.

Seguidamente, se presenta el Diagnóstico como una función de los sistemas de control de gestión (SCG) y se propone un modelo para la mejora del desempeño industrial. Para ello se parte de la definición de control de gestión (CG) y de los criterios para evaluar el desempeño empresarial, analizándose el lugar y papel del diagnóstico como función del CG, y por último se propone un modelo de diagnóstico para la mejora del desempeño industrial que tiene en cuenta dichos elementos.

Introducción

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno: se ha pasado de un entorno estable

¹ Ing. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE, La Habana.

² Ing. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE, La Habana.

³ Dr. Departamento de Metalurgia. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.

a otro turbulento y muy competitivo, desencadenando en las empresas un gran número de cambios internos. Por lo que el éxito empresarial exige una continua adaptación de la empresa a su entorno.

Se observa un cambio radical en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el *rol* de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. La competitividad se convierte en el criterio por excelencia para orientar y evaluar el desempeño *dentro y fuera* de la empresa.

Entonces, el control de gestión, como parte del sistema gerencial, tiene que modificarse en sus principios de base y enfoque para contribuir al desempeño competitivo de la empresa. ¿Cuál es la nueva cualidad que se exige al CG moderno?

Desarrollo

De la propia naturaleza del Control de Gestión –que en este marco se define como la evaluación del desempeño de una organización, entendida como la medición y análisis de los resultados en relación con los objetivos trazados (con preeminencia de los objetivos estratégicos que responden a las exigencias del entorno) para decidir qué acción tomar, a partir de los recursos disponibles y con una orientación hacia la mejora permanente de los resultados en todos los niveles de la organización– se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización.

Por otra parte, la evaluación del desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general, para los accionistas (actuales y potenciales), para el banco,

para el Estado, para los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el mercado, la tendencia de su desarrollo (si solo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se puede concluir si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados. Esto resulta válido tanto para una organización o para una parte de ella.

Criterios de medición del desempeño

La medición y evaluación del desempeño empresarial se basan en múltiples



criterios (5,9,10,11,14). En este trabajo se consideran los siguientes: El sujeto de dirección dispone y actúa sobre el criterio conjunto de **Recursos** para alcanzar un nivel de **Resultados** (en términos de cantidad y variedad de productos o servicios, calidad, plazos, ganancias, entre otros) y lograr determinados **Efectos en el Entorno**, en términos de satisfacción de las necesidades del cliente o adecuación al uso. Los lados del triángulo expresan las relaciones entre los elementos o vértices, objeto de la gestión: (Véase Fig. 1).

- La relación Resultados/Recursos expresa el grado de **Eficiencia** con que fueron alcanzados los Resultados (la corres-

pondencia entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos).

- La relación Efectos en el Entorno/Resultados expresa la **Eficacia** o la satisfacción que provoca en el cliente el producto o servicio prestado, así como el impacto que provoca en el Ecosistema, basado en que hoy no se concibe el aumento de la productividad o mejora del desempeño al margen del equilibrio con la Naturaleza.
- La relación Efectos en el Entorno/Recursos expresa la **Mejora del valor** donde lo que se procura es elevar la adecuación al uso del producto o servicio, aumentar su valor añadido, utilizando los medios y las vías costosas (este es el campo del Análisis e Ingeniería del Valor).

Cada triángulo representa un nivel de desempeño correspondiente con la gestión realizada. Puede entonces compararse el *Triángulo Objetivo* (que establece el nivel de desempeño planificado) con el *Triángulo Real* (representando el desempeño real alcanzado en la ejecución del plan), esta relación expresaría el nivel de **Efectividad** del trabajo de dirección, útil para evaluar la calidad del trabajo del sujeto de dirección, pero solo a corto plazo y a escala local. El criterio definitivo es aquel que compara el Triángulo Real de la empresa con el *Triángulo de la Competencia* (Véase Fig. 2), lo cual indica la **Posición competitiva** del negocio.

- Igualmente resulta necesario prestar atención al nivel de **Estabilidad**, indicando que las variables que intervienen en el proceso están bajo control estadístico (sujetas a su propia variación, sin presencia de variaciones asignables), que el

proceso es predecible, lo cual es una exigencia básica y primaria para operar un sistema con eficacia y eficiencia.

En resumen, se considera que la evaluación del desempeño de la organización debe medirse a través de los criterios siguientes: Estabilidad, Efectividad, Mejora del valor, Eficiencia y Eficacia, con énfasis en los dos últimos comparados con el nivel de la competencia, por ser estos un reflejo del cumplimiento de los restantes.

Todavía hoy son muchas las empresas que evalúan su desempeño únicamente con indicadores de eficiencia, desconociendo los efectos de sus acciones en el cliente, como por ejemplo aquellas que centran su atención en el rentabilidad de sus productos a espaldas de las preferencias del cliente: esta conducta se traducirá en almacenes llenos de productos terminados que no encuentran salida al mercado. Otras vierten sus desechos al medio ambiente, y procuran maximizar el indicador de rendimiento de la inversión suprimiendo las instalaciones de tratamiento de residuales, dando una falsa imagen de ahorro y de eficiencia a costa de daños ecológicos y pérdidas a nivel de la sociedad.

En otros casos centran la evaluación de su gestión en la efectividad solamente, comparando los resultados reales con el plan, llegándose a falsas conclusiones si los planes fueron poco tensos y ocultan reservas de mejora del desempeño (como ejemplo se tiene a una empresa que sobrecumple su plan de producción, pero mantiene niveles bajos de utilización de sus capacidades instaladas).

Indicador	U.M.	Año anterior	Situación actual	Entorno Situación del principal competidor
*Crecimiento de las ventas	%	10	15	20
*Crecimiento de la cuota de mercado	%	5	8	16
*Crecimiento del margen de beneficio	%	2	3	10

Otro caso de sobrevaloración del criterio de efectividad se ilustra en el ejemplo siguiente: donde se evalúa el desempeño como satisfactorio basándose en que los indicadores actuales superan a los históricos (al año anterior). (7) Sin embargo, una comparación con patrones del entorno muestra que el desempeño de la empre-

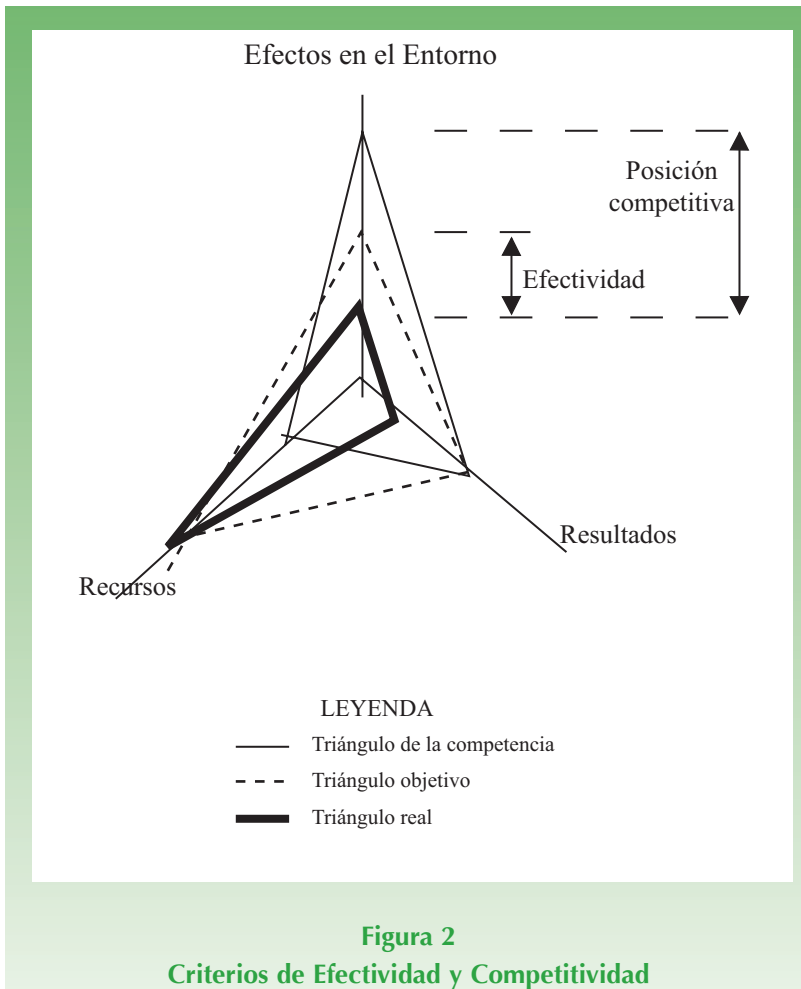


Figura 2
Criterios de Efectividad y Competitividad

sa no es satisfactorio, sino que está perdiendo terreno frente a la competencia.

Pero para una adecuada evaluación del desempeño de una organización no basta los criterios, hay que tener en cuenta otros elementos:

Por una parte, el SI combina dos tipos de información: económica-financiera y no financiera o de operaciones (referida a los procesos técnicos, organizativos y motivacionales, que se traduce en información sobre calidad, ciclos logísticos, servicios a los clientes, prestaciones, innovaciones y otras). Sin embargo, una de las deficiencias más frecuentes que se observan es el predominio de información financiera, llegando a veces a reducir al control de gestión en un control económico (1, 3, 9, 11). Igualmente se observa un divorcio entre estos dos tipos de información al no establecerse relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas, lo cual impide llegar a las causas raíces que explican el por qué de un determinado nivel de desempeño.

Por otra parte, los indicadores de control de gestión (que pueden medir la eficacia, estabilidad, efectividad, eficiencia o mejora del valor) que comúnmente se encuentran en la bibliografía y en la propia práctica empresarial, aparecen con la orientación funcional tradicional (por áreas del negocio como Producción, Economía, Recursos Humanos, Ventas, Suministros, Investigación y otros), en detrimento del enfoque de proceso: de esta forma, el control de gestión puede perseguir óptimos locales y desatender los objetivos de la organización. (2, 4, 8, 10).

Gunn (6), en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de Contabilidad, Ventas, Márketing. Enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

Sin embargo, Goldrat (5) alerta sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de

los objetivos de la compañía, dando prioridad primero a la importancia de lo que se mide y luego su indicador.

También es frecuente dar relevancia a los indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa (como rendimiento del capital, ganancia, liquidez) y menos importancia a su desagregación por los niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales, resultando difícil conocer si el proceso de toma de decisiones locales está contribuyendo o no a las metas globales de la compañía.

Igualmente se sobrevalora la importancia de los indicadores en detrimento de los procedimientos para seleccionarlos, cayéndose a veces en recetas. Los indicadores son presentados como algo que se puede determinar *a priori* o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial.

Los indicadores pueden tomarse como referencia, pero no deben incorporarse anticipadamente en el SI de una empresa porque corre el riesgo de disponer de muchos datos, pero no tener la información pertinente para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.

El Diagnóstico y el Control de Gestión

En una buena parte de la bibliografía y de la práctica industrial, el CG es identificado con dos grandes etapas o actividades: planificación (como fijación de objetivos, estándares, selección de alternativas o cursos de acción, presupuestación) y control (que tiene que ver con la vigilancia y medida de los logros, comparando las realizaciones con los objetivos y los estándares, las desviaciones,

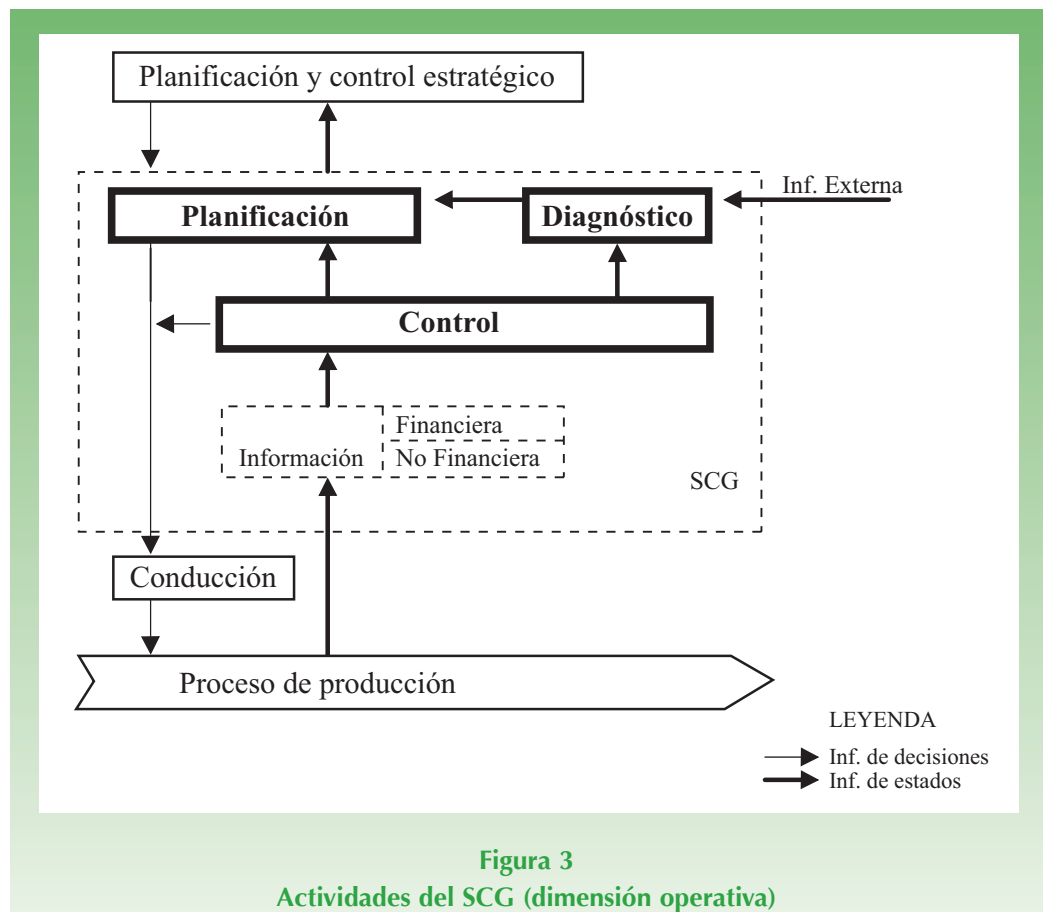
las medidas correctivas y los sistemas de recompensas). Pero este enfoque tiende a interpretar el CG al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no: es decir, sobrevalora el criterio de Efectividad.

Sin embargo, a la luz de los enfoques gerenciales japoneses (8) y de otros autores como Goldratt (5) y Lorino (11), se considera importante subrayar la relevancia de la etapa de **Diagnóstico** como parte del proceso de control de gestión moderno (Véase Fig. 3) el cual debe gestionar el cambio y no la estabilidad.

Con el enfoque tradicional, se elaboran normas que permanecerán válidas por largo tiempo. Por lo que el CG tradicional se reduce a un modelo de control donde el diagnóstico (la comprensión del sistema y de su desempeño) ya se han realizado *antes y después*, fuera del modelo. En estas condiciones, el objetivo del control es asegurarse de que los comportamientos reales sean conformes con el óptimo definido y consecuentemente las herramientas de medición también se alejan del diagnóstico.

No obstante, la administración del cambio significa que la norma de desempeño debe ser inestable debido a la inestabilidad del entorno, ya que a partir del momento en que se pone en práctica una norma de desempeño, deja de movilizar el progreso, debiéndose crear una nueva y mejor. El estándar de desempeño es una situación transitoria, más que una meta final. Por tanto, la administración del cambio exige apoyarse en una práctica de **análisis, diagnóstico y mejoramiento** permanentes; es decir, la reelaboración continuada de las normas de desempeño, tratando de identificar las posibilidades de mejora. (13)

Igualmente, si se parte del *rol* del factor humano dentro del nuevo modelo empre-



serial, se observa una tendencia al aprendizaje y a la gestión del conocimiento en organizaciones inteligentes (*learning organizations*) o innovativas. En este contexto, ¿Cuál es la nueva cualidad que se le exige al control de gestión? Evitar el control por el control (solo para saber si los resultados se han alcanzado o no), y entender el control como aprendizaje, a través del **diagnóstico**, que es la función que permite entender los procesos, sus causas-raíces y muestra las vías para modificarlas y mejorar el desempeño empresarial.

El CG así enfocado dispone de los medios de saber si los logros satisfacen los objetivos trazados mediante el **control**; dispone de los medios de entender las causas raíces que condicionan el

comportamiento de los sistemas físicos, siendo el punto de partida para el mejoramiento de los estándares mediante el **diagnóstico**; y finalmente dispone de los medios para las acciones, en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados mediante la **planificación**.

Modelo de diagnóstico para la mejora del desempeño empresarial

El Diagnóstico es la función encaminada a lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de una organización y a comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos subyacentes que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y

permitiendo establecer los vínculos funcionales que vinculan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa.

El modelo que se muestra en la Fig. 4 (véase pág. 33) corresponde a la función de *Diagnóstico*, que como parte del Sistema de Control de Gestión, garantiza el carácter proactivo, preventivo y creativo, así como la flexibilidad del SCG, impulsando a la toma de decisiones locales, desde una perspectiva integral de la empresa en interacción con el entorno, y orientadas hacia la mejora del desempeño.

En el diseño del modelo se combina la Teoría de las Limitaciones (5) con un enfoque de administración de procesos y mejoramiento continuo aplicados al Triángulo del desempeño (Véanse Fig. 1 y 2), apoyado por herramientas propias de la gestión por objetivos. En la Tabla 1 (véase pág. 34) se explica el contenido de las actividades que componen el modelo de la función de Diagnóstico.

En cuanto a las relaciones que establece la función de Diagnóstico con otras, cabe señalar que:

- La función de Diagnóstico desde su dimensión operativa, se subordina a la Planificación estratégica (12) y ayuda a desplegar la estrategia en toda la organización.
- La función de Diagnóstico se relaciona con el Sistema de Gestión de Recursos Humanos a través de los esquemas de capacitación, los cuales deben estar enfocados a las necesidades de aprendizaje que generan los proyectos de perfeccionamiento, igualmente los mecanismos de evaluación y recompensa deben tener en cuenta los resultados alcanzados en comparación con los objetivos trazados, todo lo cual refuerza el concepto de **implicación de los trabajadores** como sujeto activo en los procesos de toma de decisiones empresariales.
- La función de Diagnóstico (y en particu-

lar las actividades D1-2 Y D2-1), impulsa a la actualización continua del Sistema Informativo del Sistema de Control de Gestión en la empresa porque los cambios estratégicos y los proyectos de mejora provocan desplazamientos de las restricciones del sistema y como consecuencia, los mandos también desplazan sus prioridades de información.

Conclusiones

Sobre los criterios para evaluar el desempeño industrial se concluye que:

- En la evaluación del desempeño de una organización intervienen numerosos criterios que, de no ser tenidos en cuenta, conducen a conclusiones parcializadas que limitan la iniciativa y las acciones encaminadas al desarrollo integral de la empresa y la colocan en una posición desventajosa ante un entorno que evoluciona más rápido que ella.
- Se considera que la evaluación del desempeño de la organización debe medirse a través de los criterios siguientes: Estabilidad, Efectividad, Mejora del valor, Eficiencia, Eficacia y Competitividad.
- No basta con determinar los criterios, para hacer una correcta evaluación del desempeño de una empresa, se requiere también de una interacción armónica con otros elementos, entre los cuales se encuentran:
 - * las estrategias, los objetivos de la organización y sus elementos críticos o restricciones,
 - * los indicadores que forman parte del Sistema Informativo del Sistema de Control de Gestión,
 - * los patrones que se toman como referencia,
 - * la aplicación de los criterios de evaluación del desempeño tanto a nivel global como en los procesos locales para hacer posible el aná-

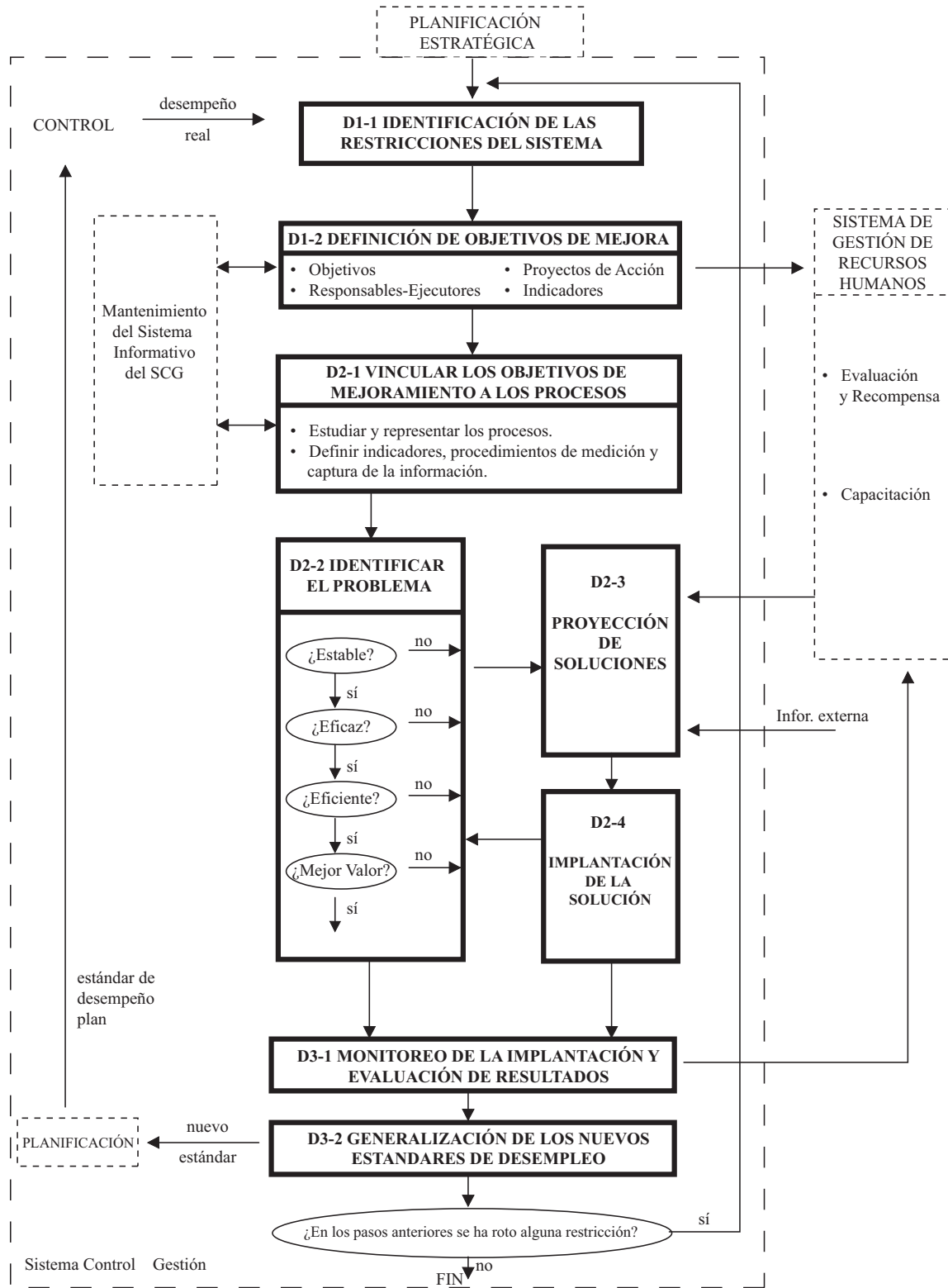


Figura 4
Modelo de diagnóstico para la mejora del desempeño

Tabla 1
Leyenda de la Fig. 4: Descripción de las actividades que componen el modelo de la función Diagnóstico

ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
D1 PLANIFICACIÓN	D1-1 IDENTIFICACIÓN DE LAS RESTRICCIONES DEL SISTEMA	Se identifican los factores críticos que gobiernan la operación de toda la organización y su nivel de desempeño, porque son los que limitan el alcance de los objetivos estratégicos trazados.
	D1-2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MEJORA	Se establecen los Objetivos de mejora a corto plazo (cuantificados en Indicadores) sobre la base de mejorar la explotación de las restricciones del sistema a través de Proyectos de Acción que precisan Responsables y Ejecutores.
D2 EJECUCIÓN	D2-1 VINCULAR LOS OBJETIVOS DE MEJORA A LOS PROCESOS	Cada objetivo de mejora debe ser identificado con el (los) Proceso de la organización que resulte determinante para alcanzarlos. Se estudia y se representa el proceso, se definen los indicadores, los procedimientos para su medición y obtención de la información. Se sientan las bases para establecer el vínculo entre los resultados globales de la organización y las decisiones locales.
	D2-2 IDENTIFICAR EL PROBLEMA	Para identificar la naturaleza, magnitud e importancia del Problema, se formulan las preguntas que se corresponden con los criterios de medición del desempeño: Estabilidad, Eficacia, Eficiencia y Mejora del Valor. Las respuestas negativas conducirán a un ciclo de solución de problemas. Si el patrón de referencia contenido en la pregunta se toma de la propia organización (por ejemplo niveles de desempeño de años anteriores), el perfeccionamiento será interno, si el patrón de referencia se toma del entorno, entonces la orientación del perfeccionamiento será estratégica, en busca de mayor competitividad.
	D2-3 PROYECCIÓN DE SOLUCIONES	Se desarrolla básicamente un ciclo de solución de problemas que adoptará un procedimiento específico dependiendo de si se trata de un enfoque de Mejora Continuo, de Benchmarking, Reingeniería u otro. Aquí se selecciona la solución o curso de acción que permita alcanzar los objetivos de desempeño trazados en la etapa D1-2.
	D2-4 IMPLANTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	Es la etapa más difícil, donde se materializa el cambio y se manifiestan los obstáculos y actitudes de resistencia. Su éxito depende de que se combine el liderazgo con la implicación de los trabajadores desde las primeras etapas del Diagnóstico.
D3 CONTROL	D3-1 MONITOREO DE LA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	Se monitorea el proceso de implantación de las soluciones: Se miden sus resultados comparándolos con los objetivos trazados previamente, se comprueba la mejora del sistema en su conjunto, y se efectúan los ajustes y modificaciones necesarios.
	D3-2 GENERALIZACIÓN DE LOS NUEVOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Demostrada la validez de la solución en el paso anterior, se generaliza y se adopta el nuevo estándar de desempeño en la organización. 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.

lisis de las causas-raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Sobre el Diagnóstico se concluye que:

- En entornos estables y poco competitivos, el CG tradicional se orienta a comprobar si los resultados han sido alcanzados o no y su producto final se identifica con gruesos informes llenos de cifras llamados a justificar y reforzar el modo de ser de la organización. Pero, en entornos turbulentos y competitivos, este enfoque no es compatible con la gestión del cambio que llevan a cabo las empresas para ser competitivas.
- La nueva cualidad del CG es evitar el control por el control y entenderlo como proceso de aprendizaje a través del Diagnóstico, el cual se incorpora como una función propia del los SCG, por medio de la cual se logra comprender las causas del comportamiento de los procesos y se traduce en acciones para la mejora constante del desempeño empresarial.
- Sobre el modelo de Diagnóstico diseñado se observa que comporta una visión de afuera hacia adentro puesto que se subordina a los objetivos y estrategias de la organización. Centra la atención en las principales restricciones de la organización, evitando que se distraigan los esfuerzos de mejoramiento. Y la identificación del problema parte de un enfoque de proceso teniendo en cuenta los criterios de evaluación del desempeño, así como la implicación de todos los trabajadores en el perfeccionamiento de la empresa.

Bibliografía

1. Aboganda W. Productivity Measurement. Rev. Industrial Engineering, Vol. 26 N°12, Dic. 1994, p. 46.
2. Álvarez J. y Blanco F. La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable, 1993, p. 20.
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, N° 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, Performance, Ed. Harper Business, N. York, 1992.
7. Hencoski P. Managing Change: Real Productivity Improvement and Obtained by Planning, not Reacting Rev. Industrial Engineering, Abr. Vol. 19, N° 4, 1987.
8. Imai J., KAISEN, La clave de la ventaja competitiva. Ed. Compañía Editorial Continental S.A., México, 1990.
9. Kaplan R., Measures for Manufacturing Excellence. Ed. Harvard Business Scholl Series in Accounting and Control, Boston, 1990, p. 408.
10. Kaplan R., y Norton D. The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance. Rev. Harvard Business Review, Ene.-Feb., 1992.
11. Lorino P. El control de gestión estratégico, La gestión por actividades. Ed. Alfaomega-Marcombo, España, 1993.
12. Páez T. Estrategia Empresarial y calidad de gestión. Ed. Konrad-Adenauer, Caracas, 1994.
13. Pierre J., Manual de diagnóstico de la empresa. Ed. Paraninfo, 1994, España.
14. Rodríguez J. y Bravo G. Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 1991.