



## SISTEMAS DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES (\*)

### Control de las organizaciones

En los libros de contabilidad de costes se suelen estudiar los métodos y reglas para la toma de decisiones de explotación y de inversión en la empresa, sin hacer ni tan sólo mención de quién o quiénes tomaban estas decisiones o de su situación en el contexto de la organización (1). El análisis, allí, consistía fundamentalmente en dilucidar qué datos eran relevantes para la decisión en concreto, interpretarlos y analizarlos convenientemente, y tomar la decisión de acuerdo con los criterios que parecieran importantes.

Como resulta fácil comprobar, este tipo de análisis es aplicable tanto a empresas pequeñas como grandes; la racionalidad económica o empresarial debe ser un componente importante en cualquier tipo de empresa. Sin embargo, plantea un problema cuando tratamos de decisiones tomadas en el contexto de organizaciones, y es que, en éstas, las decisiones que se toman pueden (y suelen) ser tomadas por diferentes personas, lo que hace necesaria una coordinación y un control de las mismas.

En cierto modo, podríamos decir que las normas de decisión estudiadas allí se aplicarían esencialmente a empresas pequeñas, donde con frecuencia existe un único tomador de decisiones (el propietario-gerente), que tiene fácil acceso a la información relevante disponible y que toma en cuenta todo el conjunto del negocio en cada una de ellas.

---

(\*) Nota técnica de la División de Investigación del IESE.  
Preparada por el profesor Josep M<sup>a</sup> Rosanas. Noviembre de 1986.

Copyright © 1987, IESE.  
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

(1) Véase, por ejemplo, Rosanas y Ballarín, *Contabilidad de costes para toma de decisiones*, Ed. Desclée de Brouwer.

En una organización grande, en cambio, existen diversos sectores o segmentos de la empresa (por ejemplo la clásica división funcional en departamentos comercial, de producción, de finanzas, etc., o bien las divisiones geográficas o por líneas del producto), donde cada persona responsable toma decisiones que deben repercutir favorablemente para el conjunto de la empresa; y muchas veces éstas deben tomarse con poca información, o ninguna, de tales repercusiones. Ello crea la necesidad de repartir la información, para que estas decisiones puedan coordinarse, y de que la dirección de la empresa controle los resultados de las mismas mediante algún procedimiento, para corregir en la medida de lo posible aquellas que sean erróneas o cambiar los modos de actuación de quien las tomó.

Hay que darse cuenta, sin embargo, que el control de decisiones tomadas por otras personas no es un problema exclusivo de las grandes organizaciones. Cualquier organización de más de una persona lo tiene en cierto grado, ya que la propia existencia de personas distintas en la organización hace que cada una de ellas tenga una cierta área de decisión, aunque ésta sea a veces de un nivel relativamente bajo. Así, por ejemplo, el obrero manual que mecaniza un determinado tipo de piezas está constantemente tomando decisiones (algunas de ellas quizás de modo inconsciente) sobre cómo mecanizar cada una. De estas decisiones se obtendrá un resultado, que puede ser bueno o malo para los fines de la organización: bueno si las piezas se han hecho con la calidad y el coste requeridos, y malo si alguna de estas cualidades no se cumple. El control de este resultado es fundamental para la consecución de los objetivos de la organización.

Pero es obvio que los problemas de control se encuentran con mayor intensidad o importancia en las grandes organizaciones, por la existencia de un gran número de personas y por los elevados niveles de responsabilidad y, por tanto, de discrecionalidad en la toma de decisiones que algunas de ellas tienen. Así, en una gran empresa descentralizada, el director de una división que fabrique una cierta línea de productos puede llegar a tener las mismas atribuciones que el gerente de una empresa independiente, y el control de las decisiones que este directivo tome es a la vez más complicado e importante que el de las del obrero manual del ejemplo anterior.

### **Proceso de control**

Le expresión «control» sugiere, en cierto modo, que esta actividad se refiere a una evaluación «a posteriori» de un determinado tipo de actividad, para poder corregir su curso si no es el que se considera adecuado. Sin embargo, esta interpretación es correcta sólo en parte. Tanto si hablamos de personas como de procesos mecánicos (máquinas), antes de poder controlar una actividad cualquiera debe haberse determinado el objetivo de aquella actividad. En el contexto de una organización, en concreto, se deben definir los objetivos a cumplir por la persona o grupos de personas que deben realizar esta actividad.

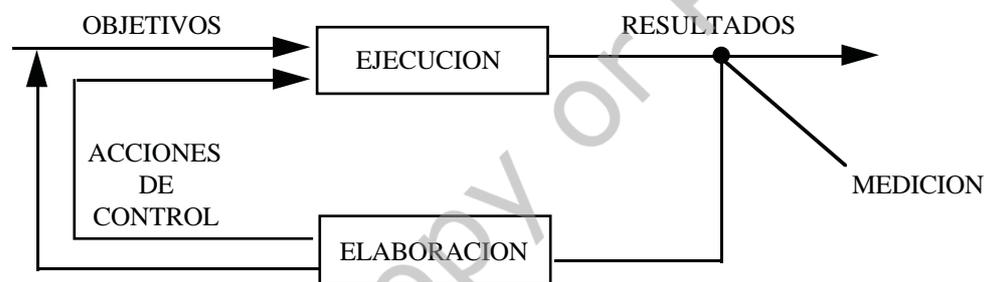
En este sentido, Anthony (1) ha escrito que la distinción clásica, entre planificación como establecimiento de objetivos y control como acciones encaminadas al cumplimiento de los mismos, no es una distinción útil en el diseño de sistemas, sino que los sistemas de control deben englobar las dos cosas como fases interrelacionadas de un mismo proceso. De este modo, el proceso de control quedaría establecido en una serie de cinco fases que serían las siguientes.

---

(1) Véase R. Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard U.P.

1. Establecimiento de objetivos para una determinada división o segmento de la organización.
2. Ejecución de estos objetivos por la citada división.
3. Medición de los resultados conseguidos.
4. Análisis e interpretación de los mismos.
5. Acción de control.

Podemos representar estas cinco fases como se puede ver en el gráfico.



Comentémoslas brevemente a continuación:

1. Poco nos queda que añadir en cuanto a la primera fase. Como veremos más adelante, debe estar enmarcada en el proceso general de establecimiento de objetivos de la organización, de planificación y programación de la misma y de subdivisión de los objetivos globales a las unidades organizacionales.
2. Como es obvio, a continuación la unidad de organización (sea una división de productos, un departamento comercial o de producción, etc.) deberá tratar de ejecutar estos objetivos, y con esta ejecución conseguirá algunos resultados. Para esta fase serán particularmente útiles los principios de decisión estudiados, por ejemplo, en el volumen anteriormente citado (1).
3. Posteriormente a la ejecución (o, a veces, simultáneamente con la misma) habrá que analizar los resultados obtenidos, para poder establecer el grado de cumplimiento de los objetivos. A este respecto, el modelo contable en general, y las aplicaciones y extensiones específicas del mismo, resultan particularmente útiles. Es importante señalar que nunca, o casi nunca, el proceso de medición será perfecto, con lo que la cuarta fase resultará particularmente importante.
4. Los resultados medidos según se acaba de comentar deberán interpretarse cuidadosamente, para determinar la acción de control que trate de corregir aquellas actuaciones que no se consideren deseables.
5. Finalmente, se tomará una acción de control que, en líneas generales, puede desarrollarse en tres direcciones distintas:

(1) Véase Rosanas y Ballarín, ob. cit., capítulos del 1 al 7.