

Descentralización y Evaluación

Naturaleza

Las actuales condiciones de competitividad internacional aumentan la complejidad de las organizaciones y la someten día a día a una difícil competencia para sobrevivir. Las empresas deben tomar decisiones que en todo momento aseguren el mayor beneficio posible para los accionistas y las diferentes partes relacionadas con la compañía, así como un control administrativo. Dicha toma de decisiones y control administrativo llevan a una pregunta, ¿el control de la empresa debe ser centralizado o descentralizado?

Según Ramírez Padilla, por centralización se entiende que las decisiones y control son llevados a cabo por un cuerpo central dentro de la organización. En contraste, la descentralización pugna por delegar autoridad y responsabilidad en los ejecutivos de las áreas que integran la empresa para que dentro de su radio de acción tomen decisiones y ejerzan el control en su ámbito de competencia. Por un lado, la centralización asegura que todas las decisiones se encuentren totalmente alineadas a una estrategia; sin embargo, suele tomar más tiempo y pueden ser inadecuadas pues a veces se carece de un conocimiento profundo de las características operativas de una determinada división.

Queda claro que una organización debe ser flexible para poder responder las demandas del competitivo mercado de la actualidad y dicha flexibilidad se alcanza a través de una administración descentralizada.

Descentralización y Evaluación

Ventajas y desventajas de la descentralización.

Ventajas

- ⊙ **Facilitar la toma de decisiones acertadas:** en un sistema descentralizado, el encargado de tomar decisiones tiene conocimiento e información de primera mano; por ejemplo al analizar una variación en el uso de la materia prima que arroja un resultado desfavorable. No es el director general que debe corregir esa falla sino el responsable del centro que conoce el problema.
- ⊙ **Permite que la alta dirección se dedique a establecer las estrategias globales de la empresa:** la descentralización permite que los administradores planeen las estrategias maestras que llevan a la empresa a su pleno desarrollo, esto evita que gasten tiempo y energía en los problemas operativos.
- ⊙ **Permite el desarrollo de directivos:** este enfoque crea una brecha entre los empleados y el desarrollo de sus ventas, producción, etc. Es decir, llega un momento en que la capacidad de los recursos humanos no es suficiente para hacer frente al crecimiento a esas áreas ante lo cual la alta dirección quiere resolver el problema reclutando personal externo. Por lo general, ello implica cierto grado de malestar en el grupo.
- ⊙ **Motiva al personal:** toda persona, por modesta que sea, aprecia que se tome en cuenta su opinión. Esta situación es muy notable en las organizaciones donde cada empleado espera la oportunidad de tomar decisiones para demostrar su capacidad en forma objetiva.

Descentralización y Evaluación

- ⊙ **Facilita el control administrativo:** debido a que permite delimitar perfectamente las áreas de responsabilidad, se evita que esta se diluya.
- ⊙ **Permite evaluar el desempeño:** genera un banco de datos con información confiable cuantitativa para evaluar la actuación del personal en diferentes niveles.

Desventajas.

- ⊙ **Falta de comprensión del entorno:** los administradores de más bajo rango puede tomar decisiones sin comprender el panorama completo de la empresa, a pesar de que los administradores de alto rango tienen siempre información menos detallada sobre la operación del negocio.
- ⊙ **Falta de coordinación entre las áreas:** en una organización verdaderamente descentralizada suele producirse una falta de coordinación entre los administradores autónomos. Es posible minimizar este problema mediante una clara definición de la estrategia de la empresa y su efectiva aplicación.
- ⊙ **Diferencia entre los objetivos del área y los de la organización:** es factible que los administradores de más bajo rango cuenten con objetivos diferentes a los del resto de sus colegas. Por ejemplo, algunos podrían estar más interesados en aumentar las dimensiones de sus departamentos que en incrementar las utilidades de la empresa.

Descentralización y Evaluación

- ⊙ **Problemas en la comunicación y la difusión:** en las organizaciones muy descentralizadas puede resultar más difícil difundir con efectividad ideas innovadoras.

Integración de la estrategia para evaluar el desempeño.

- ⊙ La administración del desempeño es básicamente una manera de vincular la información generada por las operaciones de una empresa con un conjunto de indicadores que se utilizan para medir el avance de la estrategia del negocio y a su vez emplearlo para que el negocio funcione de manera más eficiente.
- ⊙ **Monitoreo:** Retroalimentación sobre el alcance de indicadores. Sirven de medio de comunicación con los diversos grupos que participan en la empresa.
- ⊙ **Toma de decisiones:** Apoyan y facilitan el proceso de la toma de decisiones.
- ⊙ **Enfoque:** Envían señales al interior de la compañía que se relacionan con diversos aspectos estratégicos.
- ⊙ **Legitimación:** Justifican y validan acciones o decisiones pasadas, presentes y futuras.
- ⊙ En consecuencia, se debe contar con un sistema estratégico de medición del desempeño que se haga hincapié tanto en indicadores financieros como no financieros que cubran diferentes perspectivas y que al combinarse traduzcan la estrategia en un conjunto lógico de indicadores del desempeño.

Descentralización y Evaluación

Otras herramientas para evaluar el desempeño financiero

En los últimos años han surgido nuevas herramientas para evaluar el desempeño financiero de las compañías y de sus directivos; todos de acuerdo con las variables críticas que hoy reflejan el éxito o el fracaso de las empresas.

Las siguientes herramientas tienen en común que utilizan el concepto del flujo del efectivo en sus diferentes enfoques:

- ⦿ EBITDA (utilidad antes de intereses impuestos, depreciaciones amortizaciones): flujo de efectivo del periodo sin tomar en cuenta los cambios en el capital de trabajo.
- ⦿ CASH PROFIT: cuánto efectivo genera el negocio, la misión es incrementarlo lo más que se pueda.
- ⦿ FREE CASH FLOW (cash profit+/-mov en capital en trabajo – inversiones normales): Es el flujo disponible para pago de pasivo y pago de dividendos.
- ⦿ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN: lo que resulta se compara con el costo ponderado de capital de la empresa lo que nos ayuda a determinar si estamos creando o no valor.
- ⦿ POSIBLE DEVALUACIÓN: si el rendimiento sobre la inversión es uno o mayor de uno, el capital está protegido.
- ⦿ COBERTURA DE INTERÉS: define la capacidad de endeudamiento de la empresa que depende del flujo de efectivo de operación de la compañía.

Descentralización y Evaluación

- ⊙ **COBERTURA DE CARGA FINANCIERA:** define la capacidad del endeudamiento de la empresa, dado que considera la relación entre el flujo de efectivo y los compromisos financieros de este pago de intereses, amortización de préstamos y pago de dividendos. Esta cobertura deberá ser mayor a 1 pues de lo contrario la empresa podría enfrentar severos problemas de liquidez en el futuro.

Compensaciones para el desempeño.

- ⊙ La administración de las compensaciones incluye incentivos relacionados con el desempeño. El objetivo es alentar la congruencia con las metas, de tal manera que los administradores busquen lo que más le convenga a la compañía.

Compensaciones en efectivo

- ⊙ Estas incluyen sueldos y bonos, muchas empresas utilizan una combinación de salario y bonos para compensar el desempeño.
- ⊙ El pago a ejecutivos de alto nivel tiene cuatro componentes:
 - *Sueldo base.
 - *Bonos anuales en función del desempeño financiero.
 - *Opciones en acciones.
 - *Planes de incentivos a largo plazo.

Descentralización y Evaluación

Compensaciones no financieras.

- ⊙ Estas también son importantes, algunos administradores cambian beneficios económicos por un mejor puesto, una nueva oficina, una cuenta de gastos bajo su responsabilidad, etc.
- ⊙ Usar este tipo de compensaciones es una excelente forma para alentar el desempeño y pueden ser utilizadas para hacer más eficiente la administración.

Referencia:

Contabilidad Administrativa, Ramírez Padilla David Noel, Editorial McGraw-Hill.