

ACERCA DE LOS CENTROS DE GESTIÓN

Gabriel Torres Salazar*

El lenguaje es uno de los pilares más significativos del desarrollo del hombre. Conceptos y expresiones marcan hitos en su historia; algunas expresiones se mantienen por largo tiempo, otras son de corto plazo. Por ejemplo, aun cuando decimos estar en la sociedad postindustrial o del conocimiento, seguimos empleando el lenguaje maquinista de la revolución industrial. Usamos profusamente palabras como instrumento, herramientas, motor, para referimos a cuestiones administrativas, intelectuales o de comunicación, que nada tienen que ver con la ingeniería o los aparatos que representan tales bienes físicos, pero que son expresiones muy útiles para describir lo que pensamos y hacemos.

La era de la información o sociedad del conocimiento en la que viviremos, nos ha traído nuevas expresiones para representar situaciones del presente que antes no conocimos. Allí están los términos de informática, palabra traducida del francés que corresponde a la contracción de *infor*-mación y *auto*-mática, o la adopción de otras provenientes del inglés como *software* para designar programas computacionales, o las inventadas por el biólogo chileno Humberto Maturana, entre ellas la *autopoiesis* para designar al hombre como un sistema cerrado, al describir la teoría biológica del conocimiento.

En el plano de las organizaciones hay expresiones que son sustituidas por el quehacer del trabajo, la práctica de lo cotidiano o reformulaciones teóricas, son nuevos conceptos, no giros idiomáticos, como pudiera pensarse. Así, conceptos de los clásicos de la administración y burocracias de la primera mitad del siglo XX (P. DRUCKER, M. WEBER) están siendo superadas por términos de los nuevos hombres de la administración, los *hombres de la gestión* (R. ANTHONY, J. M.

* Magíster en Ciencias por la Universidad de Chile, Contador Auditor por la Universidad de Santiago y Universidad Externado de Colombia. Autor de cuatro libros, director de la revista chilena *Contabilidad y Auditoría*, contador Benémerito de las Américas por la AIC, profesor de la Universidad de Santiago de Chile (Usach).

AMAT, KAPLAN y NORTON). Un caso muy representativo en material de control gerencial y gerencia pública, es que ya no se habla de centros de costos o gastos, ni de centros de responsabilidad para identificar unidades encargadas de procesos industriales o de servicios; ahora se identifican como centros de gestión.

Digamos que lo de gestión no es otra cosa que administración. Sólo que en vez de estar definida como el proceso de planificación, organización, dirección y control –que lo es–, la gestión apunta al cumplimiento de objetivos propios con el trabajo ajeno. Aunque suena esta definición un tanto brutal, los objetivos propios son en realidad los de la organización que el directivo, ejecutivo o persona a cargo de una determinada función hace suyos, comprometiéndose a su logro. Para ello organiza equipos de trabajo, desplegando acciones de liderazgo y motivación para alinearlos en la consecución de tales objetivos.

Alguien diría que esto es la equivalencia del *principio de identidad compartida o espíritu de cuerpo de Fayol*, en el que se entendía que los objetivos personales debían poco menos que subordinarse a los de la empresa. Quizás lo sea, pero lo que dirime cualquier controversia es el reconocimiento de que hoy las personas se ganan la vida menos con el sudor de su frente que con el uso inteligente de sus conocimientos. Ya no es posible el éxito empresarial con el uso del hombre en la cadena de producción, controlado por capataces rigurosos –como en tiempos de la revolución industrial y sus postrimerías–, sin que se considere toda su capacidad y también potencialidad, allí radica el éxito actual.

¿Cuáles son las implicancias de este fenómeno organizacional? Hay respuestas breves y otras más extensas. Siendo sucinto, podemos decir que hay lenguaje antiguo y otro añejo, lo que no es lo mismo, el primero sirve y el segundo ya no; lo mismo se aplica en procesos organizacionales actuales. Lo primero lo vemos en los ejemplos citados de instrumentos, herramientas, motor, cuya vigencia está fuera de toda duda; lo segundo está en los ejemplos de centros de gastos o centros de responsabilidades. ¿Qué sucede aquí?, nada más, ni nada menos que la evolución en el desarrollo, organización y prácticas del trabajo nos han traído formas de expresión más representativas de los tiempos actuales, en definitiva, más que palabra, se trata de nuevos conceptos.

Al denominar a una unidad centro de costos o gastos quedaba la idea de que tal centro era generador sólo de costos y gastos, nunca de ingresos, y sus jefaturas debían actuar sobre la base de reducciones de las asignaciones u optimización de lo actual para no incrementar gastos o, al menos, mantener los costos actuales. Con esto se media la eficiencia, lo que supone una organización sin mayores interacciones departamentales, mirando sólo hacia adentro, sin clara

conciencia de su entorno inmediato y, lo que es peor, desconocimiento del valor que tiene para otro lo realizado.

Algo similar ocurría con los centros de responsabilidades. Expresión un tanto más amplia que la de centros de costos, pero igualmente sesgada, esta vez por la palabra responsabilidades, la que denota una carga hacia los deberes más que hacia los derechos. En este sentido, ser responsable supone cumplir sin esperar recompensa, el premio sería algo unilateral pero nunca un incentivo al cumplimiento. Luego el centro de responsabilidad tiene la opacidad propia de la ausencia de motivación que genera el *hacer* responsable en la administración del siglo XX.

Los tiempos han cambiado y hoy la psicología laboral y el desarrollo organizacional reconocen en las personas atributos y cualidades que ni en la era industrial ni en el siglo pasado se consideraban tan abiertamente. La teoría y práctica laboral recogida en estudios de este tipo dan fe de ello; por ejemplo, los de STEVENS ROBINS descritos en su libro de desarrollo y cambio organizacional. En el nuevo ambiente laboral, el de la gestión, el centro de gestión es un nuevo y mejor concepto, pues señala que una determinada unidad, con o sin ingresos propios, existirá como tal sólo si en la cadena de valor de la organización agrega precisamente valor. Esto supone que la gestión no sólo es sobre costos o gastos, sino también sobre ingresos y muy especialmente coordinación de los miembros del equipo de trabajo, para alcanzar objetivos y cumplir metas. Costos o gastos siempre habrá en cualquier centro, los ingresos pudieran no ser flujos efectivos, en su ausencia tales ingresos estarán representados por los precios de transferencias, es decir el valor de lo realizado y la utilidad que ello tiene para la secuencia siguiente del proceso.

En síntesis, la existencia de una unidad como centro de algo no es por los costos que tiene o los gastos que es preciso administrar, sino por el beneficio que reporta a otras personas o unidades en la organización y cuya medición son los precios de transferencia. Y estos precios de transferencia, como todo tipo de precio, se pueden determinar sobre la base del costo, del beneficio que tiene para el destinatario o consumidor, los que en todo caso no deben nunca ser superiores a los de un mercado libre y competitivo, aun cuando se trate de unidades de servicio social o entidades sin ánimo de lucro o de servicio público.

Así, un centro de gestión refleja la dinámica entre costos-ingreso-beneficio en tres direcciones: para la función que se realiza, la compensación de quienes la hacen posible y la necesaria cuantificación de valor que aporta a los procesos siguientes. La jefatura del centro de gestión pasa de capataz a coordinador, de

administrador a líder. Las personas de la unidad que no genere ingresos directos, por ser unidades de servicios, se sentirán igualmente útiles en su trabajo y necesarias en la cadena de valor.

Como se ve –y volviendo al inicio–, el lenguaje es *motor* de innovación y desarrollo, aunque aquí la cuestión no es puramente idiomática.