

# Tema 11: Control

Dirección y Administración de Empresas

# Objetivos de aprendizaje

---

- ▶ Comprender la importancia del control como función del proceso administrativo.
- ▶ Describir y analizar el proceso de control.
- ▶ Distinguir los distintos tipos de control.
- ▶ Conocer y valorar las consecuencias de los sistemas de control en la motivación y grado de desempeño de los empleados, así como sus consecuencias negativas.
- ▶ Describir los distintos sistemas de planificación y control.

# Índice

---

- ▶ El concepto y los niveles de control
- ▶ El proceso de control
- ▶ Requisitos para un control eficaz
- ▶ Clasificaciones de los tipos de control
- ▶ Efectos disfuncionales del control
- ▶ Sistemas formales de planificación y control
  - ▶ Cuadro de mando integral
  - ▶ Presupuesto base cero
  - ▶ El sistema de planificación, programación y presupuestación
  - ▶ Administración por objetivos

# Concepto de control

---

- ▶ Función administrativa mediante la cual se *vigila el desempeño real, se compara con las metas fijadas con antelación y se emprenden las acciones que hicieran falta para corregir las desviaciones significativas.*
- ▶ Esta función se establece para garantizar que las actividades realizadas se ajustan a las planificadas.
- ▶ Su objetivo primordial es la evaluación de la eficacia y de la eficiencia de una organización y, consiguientemente, de la gestión del directivo.

# Naturaleza de la función de control

---

- ▶ Lo que se pretende es asegurarnos de que todo sucede conforme a los planes propuestos.
- ▶ El control actuaría sobre las cosas, las personas y las acciones.
- ▶ Trataría de señalar los errores y las debilidades, para rectificarlas y evitar que vuelvan a ocurrir.

# La función de control permite:

---

- ▶ Estandarizar la actuación de la organización.
- ▶ Mantener la calidad de los productos o servicios vendidos.
- ▶ Delimitar el nivel de autoridad.
- ▶ Medir y dirigir la actuación individual y departamental.
- ▶ Proteger los activos de una organización del robo, desperdicio o mal uso.

# Dificultades y consecuencias no deseadas

---

- ▶ **Coste elevado.**
  - ▶ Cualquier sistema de control tiene un coste.
  - ▶ Los beneficios derivados del sistema de control deben ser superiores a su coste.
- ▶ **Excesiva presión sobre el comportamiento del personal.**
  - ▶ Esta situación puede generar frustración, ansiedad y tensión en el subordinado, implicando niveles de desempeño inferiores.
- ▶ **Falseamiento de la información.**
  - ▶ En ocasiones los empleados pueden manipular los datos para hacerlos más favorables.

# El control por niveles jerárquicos

---

- ▶ **Estratégico (supervisión de la misión, estrategias y objetivos estratégicos):**
  - ▶ Adecuación de la misión, objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del entorno.
  - ▶ La competencia y otros factores externos.
  - ▶ La eficiencia y otros factores externos.
- ▶ **Funcional (los controles se realizan en los departamentos):**
  - ▶ Cantidad y calidad de productos.
  - ▶ Eficacia en el esfuerzo.
  - ▶ Índices de desempeño de los trabajadores.
- ▶ **Operativo (se centra en las actividades y consumo de recursos en cualquier nivel de la organización):**
  - ▶ Consumo de recursos.
  - ▶ Rendimiento de las actividades.
  - ▶ Control operativo.



# Proceso de control

---

## ► Fases:

1. Determinar los puntos críticos del control.
2. Establecer normas o estándares de control.
3. Medición del desempeño.
4. Corrección de las desviaciones.

# Fase I: Establecimiento de puntos críticos

---

- ▶ Sirven para detectar el funcionamiento de la organización y para supervisar la actividad de los empleados.
- ▶ Son factores que pueden indicar, de manera eficiente, si se está realizando bien un plan o no.
- ▶ No hay puntos críticos comunes para todas las organizaciones. Dependen del sector, zona geográfica, tipo de cliente, o momento.
- ▶ Con la determinación de los puntos críticos o estándares, el directivo puede aumentar su tramo de autoridad.
- ▶ Son factores restrictivos de una operación específica.

## Fase II: Establecimiento de estándares

---

- ▶ Identificados los centros de control, debemos establecer los estándares.
- ▶ Una norma o estándar es una referencia para considerar los resultados que se deben ir alcanzando. Son medidas para evaluar los planes.
- ▶ Es la traducción numérica de los objetivos, para poder establecer comparaciones.
- ▶ Los estándares pueden ser físicos (cantidades de producto, horas/hombre, producto/día), monetarios, o sociales (expresados por variables dicotómicas).
- ▶ Su establecimiento se hace por procedimientos técnicos y estadísticos (por ejemplo para determinar las horas de rendimiento de una máquina).

# Fase III: Medición del desempeño

---

- ▶ Analizar si los resultados obtenidos se ajustan a los estándares establecidos anteriormente.
- ▶ Dificultades de esta fase:
  - ▶ Cómo medir los desempeños.
    - ▶ Instrumentos de medición a utilizar.
  - ▶ Con qué frecuencia medir.
    - ▶ Lo ideal es realizar una medición continua, pero hay que tener en cuenta coste de la medición, relevancia de la misma e imposibilidad práctica.

## Fase IV: Corrección de las desviaciones

---

- ▶ Etapa fundamental: corregir las desviaciones para poder conseguir los objetivos.
- ▶ Hay que corregir la causa de la desviación (no el síntoma).
- ▶ La corrección de las desviaciones puede ocasionar:
  - ▶ Modificación de objetivos.
  - ▶ Reestructuración de alguna variable relevante: por ejemplo reasignación del personal o política retributiva.
  - ▶ Fallos en el propio proceso de control: elección errónea de los puntos críticos de control, estándares inadecuados, etc.
- ▶ Las desviaciones pueden ser positivas, en este caso no se deben corregir, sino analizar la causa.

# Requisitos para un control eficaz

---

- ▶ Debe ser actual y reflejar la naturaleza y necesidades de la actividad.
- ▶ Orientarse a los responsables de cada proyecto y enfocarse a los puntos dudosos de cada plan.
- ▶ Informar sobre las desviaciones y evaluar su importancia.
- ▶ Proponer medidas correctoras.
- ▶ Ser flexibles.
- ▶ Deben ser comprensibles, aceptables y comprometedores.
- ▶ Aplicarse donde se espera la disfunción.
- ▶ Enfocar las desviaciones desde la óptica de los objetivos.
- ▶ Ser económicamente viable.

# Clasificaciones de los tipos de control

---

## ► Según el momento:

- A priori. Se realiza sobre los inputs. Es el control de más eficacia pues elimina el problema antes de que se produzca.
- Concurrente. Se realiza mientras se desarrolla la actividad. Permite reconducir la situación antes de que se deteriore más.
- A posteriori. Se realiza una vez que la actividad ha sido ejecutada. Es un control sobre los resultados, la acción está terminada y los problemas, si han existido, no se pueden resolver. Las medidas correctivas que se deriven serán para procesos posteriores.

# Clasificaciones de los tipos de control

---

- ▶ Según el objeto de control:
  - ▶ Control burocrático. Se asemeja a la administración burocrática. Utiliza como mecanismos habituales los planes de uso permanente, la división y especialización del trabajo y las comunicaciones verticales. Este tipo de control implica la formalización del comportamiento.
  - ▶ Control de mercado. Se controla con respecto a los competidores. Utiliza índices de productividad, cuotas de mercado, precios o costes unitarios para detectar posibles ineficiencias de la organización.
  - ▶ Control de clan. Se trata de un control informal y no requiere de reglas escritas o medibles. Utiliza los valores culturales de la organización como normas de referencia.



# Clasificaciones de los tipos de control

---

- ▶ Según el período de tiempo preciso para que se recoja la información:
  - ▶ Control diferido. Requiere un tiempo para que la información obtenida sea procesada para su verificación.
  - ▶ Control a tiempo real. Es el control que procesa la información de forma continua para detectar de inmediato las posibles desviaciones. El desarrollo tecnológico ha ayudado mucho a la realización de este tipo de control.

# Clasificaciones de los tipos de control

---

- ▶ Según quién y cómo se ejerce:
  - ▶ Control directivo.
    - ▶ Se basa en la utilización de la autoridad formal del directivo y en el ejercicio de la supervisión directa para controlar los comportamientos y los resultados de los individuos que hayan bajo su responsabilidad.
  - ▶ Control social.
    - ▶ Lo ejerce un conjunto de personas sobre cualquiera de sus miembros.
  - ▶ Control técnico.
    - ▶ El control no viene ejercido por una persona o grupo, sino que es ejercido por un sistema.

# Efectos disfuncionales del control

---

- ▶ **Razones para la oposición al control:**
  - ▶ Se prefieren resultados a corto plazo y por ello se presiona al trabajador con el control. Hay situaciones en las que no es fácil obtener resultados a corto plazo.
  - ▶ Desequilibrio entre objetivo y control.
  - ▶ Desequilibrio social.
  - ▶ Actitud sancionadora ante el resultado del control.
- ▶ **Consecuencias negativas de la resistencia al control:**
  - ▶ Actitud defensiva.
  - ▶ Baja motivación.
  - ▶ Dificultades en el logro de los objetivos.

# Formas de conseguir una actitud positiva del trabajador frente al proceso de control

---

## ▶ Participación

- ▶ Involucrando al trabajador en su diseño e implantación.

## ▶ Flexibilidad

- ▶ Se debe tener en cuenta el momento en el que se está y comprender las dificultades por las que atraviese el trabajador (temporada alta, final de ejercicio...).

## ▶ Adecuación del control a la situación

- ▶ Se debe tener en cuenta que el control busca obtener información para la mejora continua de la organización, no para la paralización de la actividad.

# Sistemas de planificación y control

---

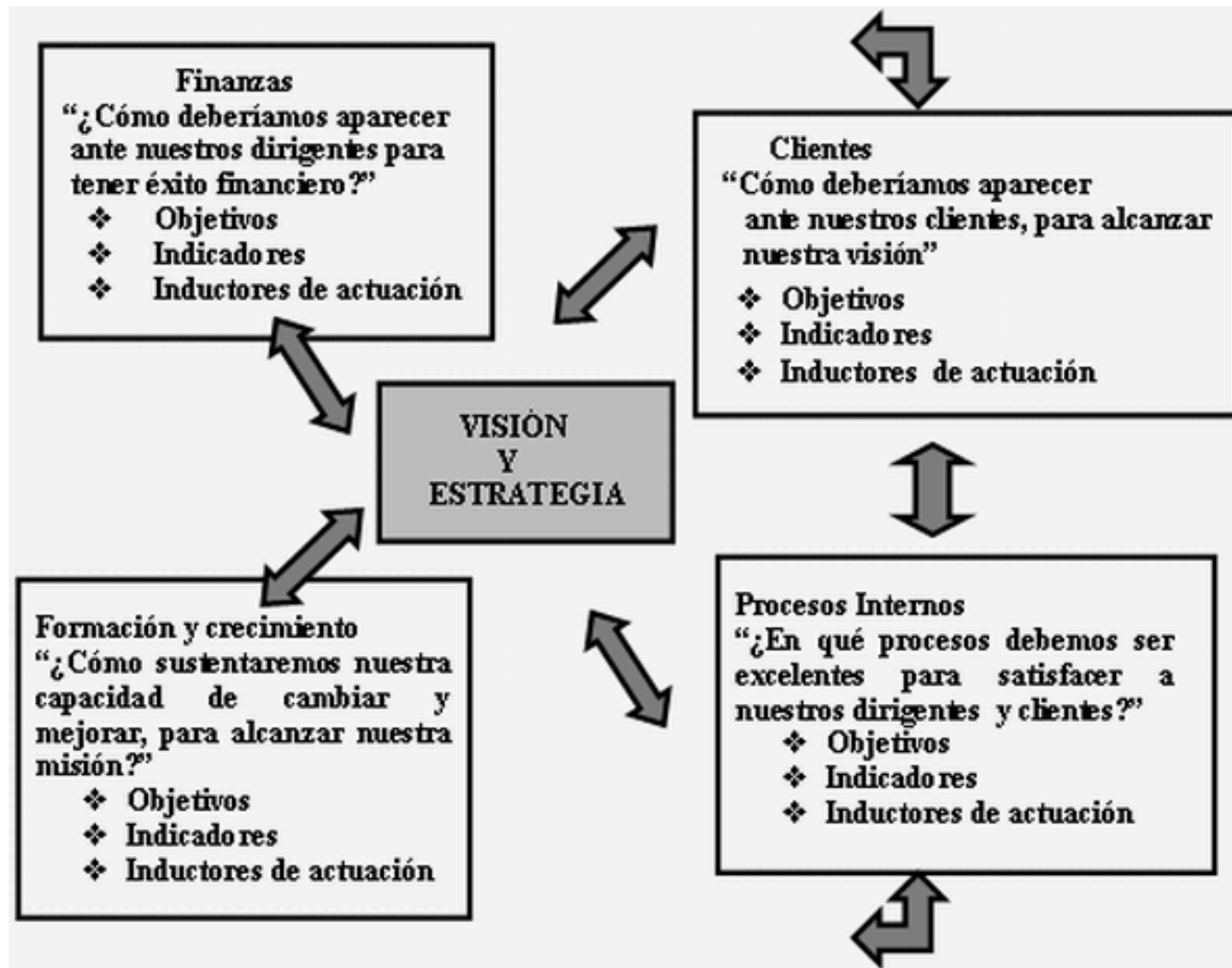
- ▶ La planificación y el control son dos funciones gerenciales indisolubles.
- ▶ Pero la influencia de estos sistemas se extiende tanto a la función de organización, como a la de dirección, dada la interrelación entre las cuatro funciones gerenciales.
- ▶ Por esta razón algunos de los sistemas se consideran globales y no sólo herramientas de planificación y control.
- ▶ Sistemas:
  - ▶ Cuadro de mando integral.
  - ▶ Presupuesto base cero.
  - ▶ Sistema de planificación, programación y presupuestación.
  - ▶ Administración por objetivos.

# El cuadro de mando integral (CMI)

---

- ▶ Fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton.
- ▶ Es una técnica de control estratégico que pretende unir el control operativo de los objetivos a corto plazo con la misión y la estrategia a largo plazo.
- ▶ Parte de unas **premisas**, como la capacidad de *adaptación* de las organizaciones, el valor de los *recursos intangibles*, el *equilibrio* entre el corto y el largo plazo y el posicionamiento futuro como indicador de la *rentabilidad*.
- ▶ Utiliza **cuatro perspectivas**: *financiera*, del *cliente*, del *proceso interno* y del *aprendizaje y crecimiento*.

# El cuadro de mando integral (CMI)



# El cuadro de mando integral (CMI)





# Ventajas e inconvenientes del CMI

---

- ▶ Permite identificar objetivos y comportamientos personales y departamentales.
- ▶ Facilita la transformación del largo plazo en acciones a corto.
- ▶ Facilita la vinculación de los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales.
- ▶ Motiva a los trabajadores para sentirse implicados en la obtención de mejores resultados.
- ▶ Es útil en entornos cambiantes al establecer objetivos a corto plazo relacionados con el largo plazo.
- ▶ Pero puede repercutir negativamente en la motivación y rendimiento de los empleados si estos perciben un exceso de control.
- ▶ Dificultad para implicar a toda la organización en la puesta en marcha de este sistema.

# Presupuesto base cero (PBC)

---

- ▶ Lo desarrolló Peter Pyhrr en 1973.
- ▶ La mayoría de organizaciones utilizan el presupuesto de un ejercicio como base para el siguiente, sin examinar la conveniencia de algunos gastos. Por eso se debe *partir de cero* y volver a calcular los presupuestos del año siguiente.
- ▶ Es evidente que entre las actividades de las organizaciones hay algunas de producción y otras de apoyo. A estas últimas es a las que se puede aplicar la técnica del PBC dado su aspecto cambiante, según el directivo del momento.
- ▶ Como **elemento negativo** es el elevado coste de implementación.
- ▶ **Aspectos positivos** son: el ser un sistema participativo y motivador, permitir identificar los centros de gasto, reducir costes al conocer el coste mínimo de cada actividad y evitar el crecimiento anual del presupuesto, al partir de cero.

# Presupuestos por planes y programas (PPBS)

---

- ▶ Lo desarrolló la administración pública de los EEUU a mediados de los años 60.
- ▶ Intenta fijar por medio de programas los presupuestos anuales, sin perder los objetivos a largo plazo.
- ▶ Sus cuatro elementos son: planes, programas, presupuestos y control.
- ▶ El control de su cumplimiento es sobre la eficacia de los programas a posteriori, para así poder corregir las desviaciones modificando los planes y los programas.
- ▶ Como **ventajas** presenta la coordinación de los planes, objetivos y presupuestos de forma continua y rigurosa, el evitar el despilfarro y la gestión más eficaz.
- ▶ Entre los **inconvenientes** está la complejidad y dificultad de dividir toda la actividad en programas.

# Presupuestos: diferencias

---

- ▶ Presupuesto en base cero (PBC), que significa no partir del presupuesto anterior para elaborar el del año siguiente.
- ▶ Presupuestos por planes y programas (PPBS), que consiste en dividir el presupuesto en planes y programas evaluables y con unos objetivos.

# Administración por Objetivos (APO)

---

- ▶ Parte de 2 principios básicos:
  - ▶ 1) Orientación a resultados.
  - ▶ 2) Comportamiento y motivación de los empleados.
- ▶ Los objetivos generales se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente de la organización.
- ▶ **Etapas:**
  - ▶ Definición de objetivos.
  - ▶ Desarrollo de los planes de acción.
  - ▶ Revisiones periódicas.
  - ▶ Evaluación anual de resultados.
  - ▶ Recompensas.
- ▶ **Inconvenientes:** Exige cultura corporativa, habilidades gerenciales y relación con la estructura de poder de la organización.
- ▶ **Ventajas:** Planificación más efectiva, estimulación de la creatividad entre empleados y aumento de la motivación.

# Bibliografía

---

- ▶ Sánchez Vizcaíno et al (2011), *Administración de Empresas*, Madrid: Pirámide.