

## TEMA 6: CONTROL

### EL CONCEPTO Y LOS NIVELES DE CONTROL

#### Concepto de control

El control se define como la 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. Su objetivo primordial es la evaluación de la eficacia y eficiencia de la organización. La función de control permite a los gerentes evaluar la eficacia y la eficiencia de su actividad planificadora y del resto de tareas asociadas a la organización y dirección. Además, esta permite:

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

En algunos casos el control puede ser causa de dificultades o tener consecuencias no deseadas:

- *Coste elevado.* La implantación de cualquier sistema de control conlleva un coste. Para su cálculo se debe incluir tanto el coste técnico derivado de la creación e implantación del sistema como el valor de las horas que los directivos le dedican.
- *Excesiva presión.* Algunos directivos presionan tanto a los empleados que llegan a desarrollar conductas represivas que generan frustración, ansiedad y tensión en sus subordinados, derivando en menores niveles de desempeño.
- *Falseamiento de la información.* Los miembros de la organización pueden manipular datos o realizar informes que no se ajustan a la realidad, con el fin de que los resultados parezcan más favorables, y la situación mejore.

#### El control por niveles jerárquicos (\*)

- **Control estratégico.** El control estratégico trabaja con la definición de la misión, estrategias, objetivos y ventajas competitivas.
- **Control funcional o administrativo.** Los controles funcionales se realizan en los departamentos, cada uno de ellos establece sus propios criterios o estándares de control. A partir de estos controles se consigue información especializada.
- **Control operativo.** Para el control a nivel operativo se utilizan los mismos mecanismos que para la planificación operativa.

Tipo de nivel	Tareas a realizar
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación de los planes estratégicos al ambiente.</li><li>• Desempeño global de la organización.</li><li>• Eficacia en el consumo de recursos.</li></ul>
Funcional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad y calidad de productos.</li><li>• Eficacia en el esfuerzo.</li><li>• índices de desempeño de los trabajadores.</li></ul>
Operativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consumo de recursos.</li><li>• Rendimiento de las actividades.</li><li>• Control operativo.</li></ul>

### EL PROCESO DE CONTROL

El proceso de control se puede dividir en cuatro fases o etapas:

#### 1. Determinar puntos críticos de control

Existen distintos factores de referencia fundamentales para el correcto funcionamiento de cada plan denominados puntos críticos. Estos dependen del sector, zona geográfica, tipo de cliente o momento específico existirán unos puntos críticos u otros.

Los puntos seleccionados para el control se consideran críticos o factores que pueden indicar, de manera más eficiente, si se está realizando bien un plan o no. Además, sirven como mecanismo de supervisión de las operaciones de los empleados.

## 2. Establecer normas o estándares de control

Una norma o estándar es una guía establecida con anterioridad que establece una referencia para considerar los resultados que se deben ir alcanzando en las sucesivas etapas del proceso de control.

Los estándares para medir el rendimiento están referidos en unidades monetarias, físicas y/o producidas.

Cada punto crítico de control debe tener asociado su estándar correspondiente para poder compararlo con el desempeño o el rendimiento real.

## 3. Medición del desempeño

Consiste en analizar si los resultados que se van consiguiendo se ajustan a las normas o estándares que se han establecido con anterioridad.

Existen dos dificultades:

- Cómo medir algunos desempeños.
- Frecuencia de la medición. Lo ideal es una medición continua, pero su coste, relevancia e imposibilidad práctica lo complica demasiado.

## 4. Corrección de las desviaciones

Esto puede ocasionar la modificación de los objetivos o la reestructuración de alguna de las variables relevantes para la organización. Además, los controles pueden revelar la existencia de fallos en el propio proceso de control al poner de manifiesto una elección errónea de los puntos críticos de control, unos estándares inadecuados e incluso errores en la forma de medir el rendimiento.

La información obtenida a través del proceso de control permite tomar decisiones sobre nuevos objetivos y nuevos patrones de control. De esta manera, el control complementa a la planificación, y viceversa.

## REQUISITOS PARA UN CONTROL EFICAZ

Para que la información sea eficaz, el sistema de control debe tener las siguientes características:

- *Debe reflejar la naturaleza y necesidades de la actividad.*
- *Debe enfocarse en los puntos dudosos de cada plan*, ya que las situaciones controladas son las que más información aportan a los directivos, por lo que será más fácil corregirlas.
- *Debe mostrar rápidamente las desviaciones* para reducir el daño.
- *Deben ser flexibles* los objetivos.
- *Deben ser económicamente viables*, los sistemas y técnicas de control deben ser eficientes, es decir, deben detectar las causas de las desviaciones reales o potenciales con respecto a los planes con el mínimo coste y de consecuencias indeseables.
- *Deben ser comprensibles, aceptables y comprometedores*, esto ayuda a que los empleados no se manifiesten en contra del sistema, y que lo acepten y se sientan comprometidos con éste y con la organización.
- *Los sistemas de medición deben ser globales, objetivos y sensibles* ya que de este modo se mejora la motivación, al poner de relieve la relación entre esfuerzos y resultados.
  - *Completas.* Ayudan a centrarse en todos los aspectos del trabajo.
  - *Objetivas.* Evitan los prejuicios y resentimientos surgidos en evaluaciones personales y subjetivas.
  - *Sensibles.* Captan los resultados derivados de un mayor esfuerzo o nivel de desempeño.
- *Deben poner el énfasis en señalar las excepciones en los puntos críticos* debido a que un sistema de excepciones intenta enfocar la atención de la administración en lo que es esencial.

## CLASIFICACIONES DE LOS TIPOS DE CONTROL

### 1. Según el momento

- Control a priori, previo o preventivo.* Es el tipo ideal para la organización, ya que prevé los errores que pueda cometer la organización. Es el tipo de control asociado con la mayor eficacia, tratando de eliminar el problema antes de que se produzca.
- Control concurrente.* Busca producir las medidas correctivas precisas mientras la actividad está siendo ejecutada. Es la forma de reconducir la situación antes de que se deteriore más.

- c. *Control a posteriori, de retroalimentación o corrector*. Se trata de un control de resultados, basados en la retroalimentación que la organización recoge a través de informes. Es un control periódico, cuantitativo esencialmente orientado a los resultados financieros y a C/P. El problema es que la acción ya está terminada, por lo que si ha existido algún problema, no se ha podido resolver.

Estos controles se basan en la idea de querer aprender de los errores que se encuentran para seguir mejorando, es decir, todo lo que el control posteriori detecta debe ser mejorado a través de los otros dos.

## 2. Según el objeto de control

- a. *Control burocrático*. Utiliza como mecanismos habituales los planes de uso permanente, la división y especialización del trabajo y las comunicaciones verticales. Trata de establecer previamente la forma de trabajar, implicando formalizar el comportamiento para evitar los posibles errores de la actuación de los trabajadores.
- b. *Control de mercado*. Utiliza índices de productividad, cuotas de mercado, precios o costes unitarios de producción para detectar posibles ineficiencias en la organización. Se controla con respecto a los competidores, estableciendo un modo de actuación en el mercado.
- c. *Control de clan*. Utiliza los valores culturales de la organización como normas de referencia. Se trata de un tipo de control informal y no requiere reglas escritas o medibles. Este tipo de control requiere confianza entre los empleados de la organización.

## 3. Según el período de tiempo

- a. *Control diferido*. Requiere un período de tiempo para que la información obtenida sea procesada para su verificación.
- b. *Control a tiempo real*. Es el que procesa información de forma continua para detectar de inmediato cualquier desviación y actuar a continuación. Son posibles gracias al desarrollo tecnológico.

## 4. Según quién y cómo se ejerce

- a. *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 se hayan bajo su responsabilidad.
- b. *Control social*. Lo ejerce un conjunto de personas sobre cualquiera de sus miembros.
- c. *Control técnico*. El control no viene ejercido por otra persona o grupo de personas, sino por un sistema.

## EFFECTOS DISFUNCIONALES DEL CONTROL

Existen tres perspectivas para el estudio de la influencia que ejerce el control sobre el ser humano, que responden a tres preguntas específicas:

### 1. ¿Cuáles son las razones por las que existe oposición al control?

- *Preferencia por los resultados a corto plazo*. Se presiona al trabajador para que se obtengan resultados hoy, sin pensar en que, en algunas situaciones o en trabajos específicos no es fácil obtener resultados rápidos.
- *Desequilibrio entre el objetivo y el control*. En ocasiones, el objetivo es muy complicado de alcanzar, obteniéndose resultados negativos que provocan malas relaciones directivos-empleados.
- *Desequilibrio social*. El trabajador se encuentra ante un problema que enfrenta su posición social en el grupo a la necesidad de lograr incrementos en su eficacia para la organización.
- *Actitud sancionadora*. Todo resultado negativo de un proceso de control significa una sanción, pérdida de prestigio o abandono de la organización. El miedo del trabajador a cualquiera de estas consecuencias provoca rechazo a los controles que las ocasionan.

### 2. Para la organización, ¿cuáles son las principales consecuencias negativas de la resistencia al control?

- *Conducta defensiva*. Ante las consecuencias negativas, el trabajador adopta una posición defensiva, empeorando su eficacia y nivel de desempeño. Esta actitud lleva aparejada conductas tales como la manipulación de los controles o las cifras y la ralentización del trabajo.
- *Baja motivación*. Un sistema de control excesivamente estricto, poco objetivo o poco sensible a reflejar las mejoras derivadas de un mayor desempeño puede desmotivar al trabajador o grupo que se pretende controlar.
- *Dificultades en el logro de los objetivos*. El tiempo dedicado a satisfacer las acciones derivadas del control puede resultar tan excesivo que entorpezca el logro de los objetivos.

### 3. ¿Cómo se puede conseguir una actitud positiva del trabajador frente al proceso de control?

- *Participación.* Involucrar en su diseño e implantación a los que se ven afectados por él.
- *Flexibilidad.* El control se debe ajustar al nivel de actividad de la organización. El trabajador tiene momentos de mayor o menor fatiga, y en esos momentos negativos se debe flexibilizar el control.
- *Adecuación del control a la situación.* Los controles vienen establecidos por personas ajenas al funcionamiento de lo controlado. Por esto hay que saber implantar el control para cada situación, con el objeto de adecuarlo a la obtención de una información que permita la mejora continua de la empresa.

## SISTEMAS FORMALES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

La planificación y el control son dos funciones gerenciales indisolubles en la práctica. A la hora de formalizarlas para que sean comprendidas y aceptadas se hayan desarrollado sistemas de gestión que integren las tareas asociadas a ambas funciones. Es necesario precisar que la influencia de estos sistemas formales de planificación y control se extiende tanto a la función organizativa como a la de dirección, debido a la interrelación existente entre las cuatro funciones gerenciales. Por esta razón algunos sistemas son considerados más como sistemas globales de gestión que como meras herramientas de planificación y control.

### El cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una técnica de gestión y control estratégico que pretende unir el control operativo de los objetivos cercanos, es decir, a C/P, con la misión y la estrategia a L/P de la organización. Contiene una combinación de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la organización.

El CMI parte de una serie de premisas:

- La capacidad de *adaptación* de las organizaciones es un reto continuo.
- El verdadero valor de una organización radica en sus *recursos intangibles*, en la manera de hacer las cosas u organizarse.
- El *equilibrio* entre el corto y largo plazo es fundamental.
- Una organización es *estable* por su beneficio a C/P y por la obtención de un buen posicionamiento el día de mañana.

El cuadro de mando se considera integral si expresa un equilibrio entre el control basado en el beneficio-mercado y el control basado en otro tipo de indicadores.

El CMI utiliza cuatro perspectivas distintas para evaluar el correcto funcionamiento de la organización:

1. *Perspectiva financiera.* Representa lo que los propietarios esperan con respecto a la rentabilidad o el crecimiento de la organización.
2. *Perspectiva del cliente.* Identifica los segmentos de clientes, sus gustos y la manera de satisfacer la demanda. Se considera el centro del cuadro de mando, debido a que la supervivencia de la organización descansa en la venta de sus productos y servicios.
3. *Perspectiva del proceso interno.* Identifica todos los procesos que realiza la organización.
4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* Identifica el modo de asegurar la capacidad de renovación a L/P. Trata de mantener y desarrollar el conocimiento necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.

#### • Ventajas

- 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 que se sientan implicados con la obtención de mejores resultados a través de distintos tipos de indicadores marcados por ellos mismos.
- Al establecer indicadores a C/P relacionados con el L/P, es muy útil en entornos cambiantes.

#### • Inconvenientes:

- Repercusiones negativas que un exceso de control puede tener sobre la motivación y el rendimiento de los empleados.
- Dificultad para implicar a toda la organización en la puesta en marcha del sistema.

## El presupuesto base cero

Técnica para la ayuda en la toma de decisiones de carácter económico o elaboración de presupuestos. El PBC considera que se debe partir de cero a la hora de considerar cada una de las actividades, objetivos y recursos futuros necesarios para desarrollar el presupuesto del período o año siguiente.

Dentro de las actividades de una organización existen: las actividades productivas y las actividades de apoyo. Son las actividades de apoyo sobre las que se puede aplicar el PCB, ya que los directivos pueden elegir entre distintas opciones y así evaluar cuál les reportará mejores resultados.

Este sistema presenta dos problemas: el elevado coste en tiempo que necesita y la desconfianza que puede generar en los presupuestos de la organización. No obstante presenta importantes elementos para la mejora de la gestión.

- Es un sistema participativo y motivador.
- Permite identificar continuamente los centros de gasto.
- Reduce costes al permitir conocer el coste mínimo de cada actividad.
- Evita crecimientos del gasto, ya que cada año empieza de cero.

## El sistema de planificación, programación y presupuestación

Método integrado de planificación y control en el que se intenta reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la organización a C/P, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del L/P.

Una vez que los presupuestos han sido ejecutados, se inicia el proceso de control, con el fin de verificar si los resultados son los esperados, o se deben tomar las medidas correspondientes. De esta manera, el control se centra en un análisis de la eficacia de las acciones, ya que se basa en resultados obtenidos.

El PPBS integra la planificación a C/P a través de los presupuestos; el M/P, a partir de los programas, y el L/P, con el desarrollo de los planes generales de la organización. Cada plan, programa o presupuesto puede afectar a cualquier parte de la organización, y a cualquiera de sus trabajadores, por lo que no se ajusta a las unidades departamentales.

El PPBS permite:

- Coordinar los planes y objetivos con los presupuestos de manera continua y rigurosa.
- Evitar el despilfarro de recursos, ya que realiza un control continuo de los presupuestos.
- Lograr una gestión más eficaz al ofrecer información de los costes reales, lo cual va a permitir compararlos con los previos.

A su vez, presenta distintos inconvenientes, como la complejidad de superponer una planificación desarrollada a través de programas interfuncionales con una estructura de responsabilidades especializada por funciones; o la dificultad de descomponer todas las actividades de la organización en distintos programas con carácter autónomo que buscan la consecución de un único objetivo.

## Administración por objetivos (APO)

Es un sistema de planificación y control que parte de dos principios básicos: la orientación a los resultados, y el comportamiento y la motivación de la persona.

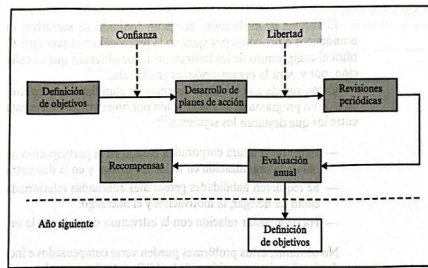
Los objetivos se establecen mediante un proceso que los lleva a descender en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente. La APO funciona en un doble sentido ascendente-descendente.

### Fase 1. Definición de objetivos

El superior transmite a los trabajadores las directrices y lo que, cada trabajador deberá realizar. A partir de estos factores clave, el subordinado desarrolla personalmente una lista de objetivos que reflejan las obligaciones potenciales, y que va a ser supervisada y aprobada por el supervisor a partir de un acuerdo mutuo. El compromiso es algo fundamental para una correcta actuación.

### Fase 2. Desarrollo de planes de acción

Se llevan a cabo estableciendo las secuencias o etapas necesarias para realizar todas las tareas y actividades que conducirán a la consecución de los objetivos. Para ello, se establecen los recursos y el tiempo necesario para cada acción. Los trabajadores tienen libertad para decidir qué tienen que hacer para conseguir los objetivos, cómo van a realizarlo y cuándo lo realizarán.



### Fase 3. Revisión periódica

Consiste en establecer un sistema de controles que supervise las acciones y determine si llevarán a la consecución de los objetivos propuestos. Estas mediciones deben ser claras, simples, explícitas y dignas de confianza. La existencia de estas revisiones periódicas es para controlar al trabajador y poder modificar los objetivos y actuaciones a realizar.

### Fase 4. Evaluación anual de los resultados

Se compara los resultados con los estándares fijos entre superior y subordinado para poder señalar cualquier anomalía o desviación considerable. Si existen muchas incorrecciones, se tendrá que cambiar o modificar para el siguiente curso. En cambio, si todo va bien, se pasará a la siguiente etapa.

### Fase 5. Recompensas

El sistema de evaluación recoge un conjunto de incentivos que pueden ser económicos o no. Se justifica el compromiso de los trabajadores, que observan que su esfuerzo e integración, por y para la organización, es gratificante.

No está exenta de problemas entre los que destacan los siguientes:

- Exige una cultura corporativa basada en la participación activa del personal de la organización en todos los niveles y en la descentralización.
- Se requieren habilidades gerenciales adecuadas relacionadas con la capacidad de delegar (motivación y liderazgo).
- Ha de guardar relación con la estructura de poder de la organización.

Estos problemas pueden verse compensados e incluso superados por las implicaciones positivas de la APO:

- Permite una planificación más eficaz basada en el establecimiento de objetivos claros y medibles, lo que facilita el proceso de control.
- Estimula la creatividad entre los empleados al obligarles a pensar cómo y con qué medios se pueden conseguir los objetivos fijados.
- Consigue que los trabajadores se sientan motivados, creando un espíritu de iniciativa común en la empresa.