Cap17: Introducción al control

¿QUÉ ES EL CONTROL Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

¿Qué es control? Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.

¿Por qué es tan importante el control? Se puede planear se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tanto empleados como gerentes están trabajando. De tal suene que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.

La segunda razón por la que el control es importante es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. La razón final por la que controlan los gerentes es para proteger a la organización y sus recursos.

EL PROCESO DE CONTROL

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación

PASO 1: MEDICiÓN

Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, el primer paso en el control es la medición.

Cómo medimos. Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos.

Qué medimos. La mayoría de las actividades laborales se pueden expresar en términos cuantificables, pero cuando esto no es posible, los gerentes deben recurrir a mediciones subjetivas. Aunque estas medidas pueden tener limitaciones, tenerlas es mejor que no contar con estándar alguno y no llevar a cabo ningún tipo de control.

PASO 2: COMPARACiÓN

El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable.

PASO 3: TOMA DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS

Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar: El término "no hacer nada~ se explica solo, examinemos los otros dos.

Corregir el desempeño real. Dependiendo de cuál sea el problema, un gerente podría llevar a cabo diferentes acciones correctivas. Una decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una acción correctiva inmediata, la cual corrige los problemas en el momento para que el desempeño retome su curso, o utilizar una acción correctiva básica, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación.

Revisar el estándar. En algunos casos, la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta. En este caso, el estándar, no el desempeño, necesita una acción correctiva. Si el desempeño sobrepasa consistentemente la meta, entonces el gerente debe analizar si la meta es demasiado fácil y necesita elevarse. Por otra parte, los gerentes deben tener cuidado a la hora de revisar un estándar descendente. Es natural culpar a la meta cuando un empleado o un equipo no la alcanzan.

CONTROL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

¿QUÉ ES DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL?

Desempeño es el resultado final de una actividad. Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es un concepto multifacético, pero los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Los gerentes deben saber cuáles medidas les darán la información que necesitan sobre el desempeño organizacional. Comúnmente, las medidas utilizadas incluyen la productividad organizacional, la efectividad organizacional y los rangos de la industria.

Productividad organizacional. Al hablar de productividad nos referimos a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumas necesarios para generar ese resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas.

La gerencia quiere aumentar la proporción de la producción en relación con los insumos. Desde luego, la manera más fácil de lograrlo es aumentar los precios de la producción. Pero en el entorno competitivo de hoy, ésa puede no ser una opción. La única otra opción, entonces, es reducir los insumos. ¿Cómo? Con más eficiencia en el desempeño del trabajo y de este modo reduciendo los gastos de la organización.

Efectividad organizacional. Por otra parte, la efectividad organizacional es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Eso es lo esencial para los gerentes, y es lo que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados

Clasificaciones de la industria y las compañías. Examinar las clasificaciones es una manera de los gerentes de medir el desempeño organizacional. Las clasificaciones se determinan por medidas específicas de desempeño, que son diferentes para cada lista.

HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Todos los gerentes necesitan herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional. Antes de describir algunos tipos específicos de herramientas de control, examinemos los conceptos de con trol preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.

CONTROL PREVENTIVO, CONTROL CONCURRENTE Y CONTROL DE RETROALIMENTACiÓN

Los gerentes pueden implementar controles *antes* de que comience una actividad, *durante* el tiempo en que se desarrolla una actividad, y *después* de que se ha completado una actividad. El primer tipo se llama control preventivo; el segundo, control concurrente, y el último, control de retroalimentación

Control preventivo. El tipo de control más deseable, el control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real. La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa *antes* de que el problema ocurra. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes insatisfechos, pérdidas en las ganancias y otros. Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir. Por lo que a menudo los gerentes terminar por utilizar los otros dos tipos de control.

Control concurrente. Como su nombre lo indica, el control concurrente se da mientras una actividad está en progreso. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados.

Control de retroalimentación. El tipo de control más popular reside en la retroalimentación. En el control de retroalimentación el control se da *después* de que la actividad se ha realizado. El control de retroalimentación tiene dos ventajas. Primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes. Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. Las personas desean saber qué tan bien están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información.

CONTROLES FINANCIEROS

Todo negocio desea tener utilidades. Para alcanzar esta meta, los gerentes necesitan controles financieros.

Medidas de control financiero tradicionales. Las medidas financieras tradicionales que los gerentes pueden usar incluyen el análisis de indicadores y el análisis del presupuesto. Los presupuestos son herramientas de planeación y control. Cuando se formula un presupuesto es una herramienta de planeación, porque indica cuáles actividades laborales son importantes y qué y cuántos recursos deben asignarse a esas actividades. Pero los presupuestos también se usan como controles porque proporcionan a los gerentes estándares cuantitativos contra los cuales medir y comparar el consumo de recursos. Si las desviaciones son lo suficientemente considerables para requerir acción, un gerente examina lo que ha sucedido y trata de descubrir el por qué. Con esta información, se pueden tomar las acciones necesarias.

Administración de los ingresos. Una práctica que ha sido muy escudriñada es la administración de los ingresos. Cuando las compañías "administran~ los ingresos, "cronometran~ los ingresos y los gastos para aumentar los resultados financieros actuales, lo que da una imagen poco realista del desempeño financiero de la organización. Las nuevas leyes y reglamentos ahora requieren que las compañías aclaren su información financiera, lo que reduce la tentación de administrar los ingresos.

ENFOQUE DEL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

Los gerentes pueden emplear el enfoque del tablero de control balanceado para evaluar el desempeño organizacional desde más que solo una perspectiva financiera. Un tablero de control balanceado normalmente considera 4 áreas que contribuyen al desempeño de una compañía: finanzas, clientes, procesos internos y recursos de personal/innovación/crecimiento. Conforme a este enfoque, los gerentes deben desarrollar metas en cada una de las cuatro áreas y después medir si se están cumpliendo.

Aunque un tablero de control balanceado tiene sentido, los gerentes tienden a enfocarse en áreas que impulsan el éxito de su organización y utilizan tableros que reflejan esas estrategias.

CONTROLES DE INFORMACiÓN

Los gerentes manejan los controles de información de dos maneras: (1) como herramientas para ayudarles a controlar otras actividades organizacionales y (2) como áreas organizacionales que necesitan controlar.

¿Cómo se utiliza la información en el control? Los gerentes necesitan la información correcta en el momento oportuno y en la cantidad exacta para monitorear y medir las actividades y el desempeño organizacionales.

Al medir el desempeño real, los gerentes necesitan información sobre lo que está ocurriendo dentro de su área de responsabilidad y acerca de los estándares para poder comparar el desempeño real con el estándar. También recurren a la información que les ayude a determinar si las desviaciones son aceptables. Finalmente, utilizan la información para desarrollar cursos de acción apropiados.

Un sistema de información administrativa (SIA) es un sistema utilizado para proveer regularmente a los gerentes con la información necesaria. En teoría, un SIA puede ser manual o computarizado, aunque la mayoría de las organizaciones han cambiado a las aplicaciones computacionales. El término *sistema* en SIA implica orden, disposición y propósito. Es más, un SIA se concentra específicamente en dar a los gerentes la *información* (datos procesados y analizados), no solamente *datos* (hechos crudos, sin analizar). Un SIA compila datos y los convierte en información relevante para que los gerentes la utilicen.

Control de la información. Como la información es muy importante para todo lo que hace una organización, los gerentes deben tener controles integrales y seguros para proteger la información. Estos controles pueden ir desde la encriptación de datos a firewalls del sistema para respaldo de datos, así como otras técnicas. No necesitamos decir que los controles de información deben ser monitoreados con regularidad para garantizar que se han tomado todas las medidas precautorias para proteger la información importante.

BENCHMARKING DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Los gerentes de diferentes industrias como el cuidado de la salud, la educación y los servicios financieros están descubriendo lo que los fabricantes han sabido desde hace mucho tiempo, como son los beneficios del benchmarking, que es la búsqueda de las mejores prácticas entre los competidores o no competidores que los lleva a un desempeño superior. El objetivo del benchmarking es identificar diversos patrones de referencia, que son estándares de excelencia contra los cuales medir y comparar.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE CONTROL

Examinaremos cuatro situaciones relativas al control a las que tienen que enfrentarse los gerentes hoy en día: las diferencias transculturales, los desafíos en el lugar de trabajo, las interacciones con los clientes y el gobierno corporativo.

CÓMO AJUSTAR LOS CONTROLES PARA LAS DIFERENCIAS TRANSCULTURALES

Los conceptos de control objeto de nuestro análisis son apropiados para una organización cuyas unidades de trabajo no estén geográficamente separadas o que comprendan niveles culturales distintos. Incluso las técnicas de control pueden ser muy diferentes en los diversos países. Las diferencias radican principalmente en los pasos de la medición y la acción correctiva en el proceso de control.

El impacto de la tecnología sobre el control también se ve cuando se comparan naciones tecnológicamente avanzadas contra aquellas que no lo son tanto. Los gerentes en países donde la tecnología es más avanzada utilizan dispositivos de control indirecto como reportes y análisis generados por computadora, además de reglas estandarizadas y supervisión directa para garantizar que las actividades laborales se están llevando a cabo de acuerdo con el plan. Sin embargo, en los países me nos avanzados tecnológicamente, los gerentes tienden a la supervisión directa y un proceso de toma de decisiones muy centralizado. Por último, otro desafío para los gerentes globales al recabar datos para la medición y comparación es la equivalencia.

DESAFÍOS EN EL LUGAR DE TRABAJO

Privacidad en el lugar de trabajo. ¿Por qué los gerentes creen que necesitan monitorear las actividades de los empleados? Una razón importante es que los empleados son contratados para trabajar no para navegar en la W*eb.* Otra razón por la que los gerentes monitorean el correo electrónico de los empleados y el uso que dan al equipo de cómputo es que no quieren ser demandados por crear un ambiente laboral hostil debido a mensajes ofensivos o imágenes inapropiadas que aparezcan en la pantalla de un colaborador. Por último, los gerentes desean garantizar que los secretos de la compañía no sean filtrando.

Robos por empleados. El robo por empleados se define como la sustracción no autorizada de la propiedad

de la compañía por parte de algún empleado para su uso personal. ¿Qué pueden hacer los gerentes? El concepto de control preventivo, concurrente o de retroalimentación es útil para identificar medidas para detener o reducir el robo por empleados.

Violencia en el lugar de trabajo. ¿Qué factores se cree que contribuyen a la violencia en el lugar de trabajo? Sin duda los empleados sienten estrés. Otros expertos han descrito ambientes de trabajo

peligrosamente disfuncionales como los principales causantes del problema, entre los que se encuentran los siguientes:

• El trabajo del empleado está dirigido por el tiempo, las cifras y las crisis.

• Cambios rápidos e impredecibles, en los que la in estabilidad y la incertidumbre afectan a los empleados.

• Estilo de comunicación destructivo, en el que los gerentes se comunican con estilos excesivamente agresivos, condescendientes, explosivos o pasivo-agresivos; burlas o acusaciones excesivas en el lugar de trabajo.

• Liderazgo autoritario combinado con una manera de pensar rígida y militar de los gerentes hacia los empleados en el que los empleados no tienen permitido desafiar las ideas, participar en la toma de decisiones o involucrarse en la formación de los equipos de trabajo.

• Actitud defensiva donde se proporciona una retroalimentación mínima o casi nula acerca del desempeño; sólo los números cuentan; y los gritos, la intimidación y la evasión son las formas preferidas de manejar el conflicto.

• Estándares dobles en cuanto a las políticas, los procedimientos y las oportunidades de capacitación para los gerentes y los empleados.

• Quejas no resueltas porque no hay mecanismos o sólo existen algunos mecanismos adversos para resolverlas y porque los individuos disfuncionales pueden estar protegidos o ser ignorados debido a reglas antiguas, disposiciones por contratos sindicales o renuencia a hacerse cargo de los problemas.

• Empleados emocionalmente perturbados y una falta de interés por parte de los gerentes de ayudar a estas personas.

• Trabajo repetitivo y aburrido, sin oportunidad alguna de hacer algo diferente o de que entre nuevo personal.

• Equipo defectuoso o inseguro, o capacitación deficiente, lo que evita que los empleados sean capaces de trabajar de manera eficaz y efectiva.

• Entorno laboral peligroso en términos de temperatura, calidad del aire, movimientos repetitivos, espacios superpoblados, niveles de ruido, tiempo extra excesivo, etcétera.

• Cultura de violencia y un historial de violencia o abuso individual, patrones de comportamiento violentos o explosivos, o tolerancia al abuso del alcoholo las drogas en el trabajo.

¿Qué pueden hacer los gerentes para evitar o reducir la posible violencia en los centros de trabajo? Una vez más, el concepto del control preventivo, concurrente y de retroalimentación puede ayudar a identificar las acciones que pueden tomar los gerentes.

CONTROL DE LAS INTERACCIONES CON LOS CLIENTES

¿Cómo pueden los gerentes controlar las interacciones entre la meta y el resultado cuando se trata de los clientes? El concepto de una cadena de servicio y beneficio puede ayudar. Una cadena de servicio y beneficio es la secuencia de servicios de los empleados a los clientes para obtener una utilidad. De acuerdo con este concepto, la estrategia y el sistema de entrega del servicio de una compañía influyen en la manera en que los empleados tratan con los clientes; es decir, qué tan productivos son a la hora de proporcionar el servicio y la calidad de dicho servicio. El nivel de productividad de servicio del empleado y la calidad del servicio influyen las percepciones del cliente respecto del valor del servicio. Cuando el valor del servicio es alto, tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente, lo que lleva a la lealtad del cliente. Y la lealtad del cliente mejora el crecimiento de los ingresos y las utilidades de la organización.

¿Qué significa el concepto de cadena de servicio y beneficio para los gerentes? Los gerentes que deseen controlar las interacciones con los clientes deben trabajar en crear relaciones duraderas y mutuamente benéficas entre la compañía, los empleados y los clientes. ¿Cómo? Con un entorno laboral que permita a los empleados proveer un servicio con altos niveles de calidad y que los haga sentir que son capaces de proporcionar un servicio de alta calidad. En tal clima de servicio, los empleados están motivados a proveer un servicio superior. Los esfuerzos de los empleados para satisfacer a los clientes, junto con el

valor del servicio proporcionado por la organización, mejoran la satisfacción del cliente. y cuando los clientes reciben un alto valor de servicio, son leales, lo que al final mejora el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

GOBIERNO CORPORATIVO

Es el sistema utilizado para gobernar una corporación para que los intereses de los dueños de la misma estén protegidos. Dos áreas que se han reformado son el rol de las juntas directivas y los reportes financieros.

*El rol de las juntas de directores.* El propósito original de una junta de directores era tener un grupo, independiente de la gerencia, que viera por los intereses de los accionistas, quienes no estaban involucrados en la administración cotidiana de la organización.

*Reportes financieros y el comité de auditorías.* Se requiere que los gerentes certifiquen los resultados financieros de sus compañías. Dichos cambios han dado como resultado una mejor información; es decir, información que es más precisa y que refleja la condición financiera de una compañía.