

Control

Control

- La función gerencial de **control** es la medición y corrección del desempeño para
- garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se
- logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos
- autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse,
- aunque es sensato distinguirlas conceptualmente;
- sin embargo, planear y controlar
- pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con
- sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse
- frente a los criterios establecidos.

- ¿Qué es el **control**? Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar
- que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos
- los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando
- según lo planeado.
- Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen
- de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

- El **control de mercado** es un enfoque hacia el control que destaca el uso de mecanismos
- de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el
- mercado para establecer las normas que se utilizan en el sistema de control.
- Otro enfoque para un sistema de control es el **control burocrático**, que destaca la autoridad
- organizacional y se basa en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos
- y políticas.
- Bajo el **control de clan**, los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales,
- las creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento
- de los empleados.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CONTROL?

- El valor de la función de control
- radica en su relación con la planeación, el *empowerment* y la protección de los centros
- de trabajo.
- Los gerentes eficaces necesitan
- efectuar un seguimiento para tener la seguridad de que, de hecho, se está llevando a
- cabo lo que se supone que los demás deben hacer y de que sus objetivos se están logrando.
- Otra razón por la que es importante el control es el *empowerment* (otorgamiento de poder
- a los empleados).

- La razón final del control que ejercen los gerentes es la protección de la organización
- y el centro de trabajo físico.6 Dado el ambiente actual, con el aumento de las medidas de
- seguridad, la posibilidad de ataques terroristas y los escándalos financieros imprevistos, los
- gerentes deben implementar planes para proteger a los empleados, la información y la infraestructura
- de la organización

Proceso de control básico

- Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los
- procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra
- cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye
- tres pasos:
- **1.** Establecer estándares.
- **2.** Medir el desempeño contra estos estándares.
- **3.** Corregir las variaciones de los estándares y planes.

Establecimiento de estándares

- Como los planes son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente
- el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían
- en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden
- vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los **estándares** simplemente son criterios
- de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación
- en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban
- indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes

Medición del desempeño

- Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería
- hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran
- y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro
- puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de
- tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

Corrección de desviaciones

- Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que si el
- desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores
- saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes
- individuales o de grupo.
- La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de
- todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales.

- La forma en que se ejerce el control difiere entre países: en Estados Unidos se trabaja para
- identificar la responsabilidad de las desviaciones de los estándares; en general, en muchos países
- asiáticos los directivos tratan de encubrir a la persona que no cumple las normas, ni siquiera
- se establecen los estándares de manera conmensurable. ¿Cómo, entonces, puede ejercerse el
- control? En países como Japón, donde el trabajo en grupo es común, la presión de los pares
- puede ser un medio muy efectivo para ejercer el control.
- En suma, el control (establecer estándares, medir el desempeño y tomar acciones correctivas)
- debe ser lo bastante flexible para considerar el ambiente organizacional y específico del país.

Analítica de negocios

- Un enfoque en auge de la investigación y la práctica administrativas ha sido la analítica de negocios,
- que se concentra en poner a disposición del gerente y quienes toman las decisiones análisis
- avanzados de una fuente de datos que las organizaciones recopilan para tomar mejores decisiones
- respecto del rumbo de la organización.¹ A menudo puede haber una demora desde que se recopilan los datos hasta su análisis y posterior difusión a los usuarios que toman decisiones clave en
- beneficio de la empresa. La analítica de negocios se enfoca en sistematizar mejor la recopilación,
- el análisis y la disponibilidad de los grupos de datos organizacionales para permitir que la empresa
- actúe y responda con mayor agilidad a los cambios de su mercado y ambiente competitivo.

Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia (benchmarking)

- Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado.
- En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante
- una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las
- operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que
- hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El gerente debe establecer puntos
- de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede según lo
- planeado.

- El **principio de control de puntos clave**,
- uno de los más importantes, establece que el control efectivo requiere de la atención
- de aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes.
- Otra forma de control es comparar el desempeño de la compañía con el de otras a
- partir de los puntos de referencia o *benchmarking*.

Tipos de estándares de puntos clave

- Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas,
- cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar respecto del cual podría medirse el desempeño real o esperado; sin embargo, en la práctica, los
- estándares tienden a ser de los siguientes tipos:
 - **1.** Físicos.
 - **2.** De costos.
 - **3.** De capital.
 - **4.** De ingresos.
 - **5.** De programas.
 - **6.** Intangibles.
 - **7.** De metas.
 - **8.** Planes estratégicos como puntos para el control estratégico.

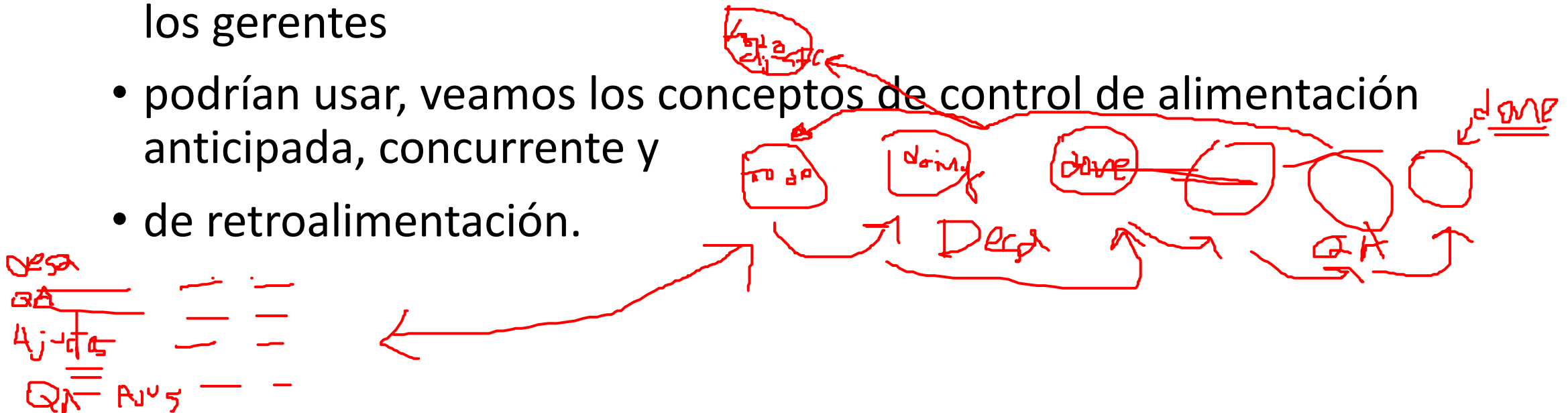
Puntos de referencia (benchmarking)

- ***Benchmarking*** es un concepto que hoy tiene amplia aceptación, se trata de un enfoque
- para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas
- de la industria y que se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos frente
- a los cuales medir el desempeño.

- Hay tres tipos de puntos de referencia:
- **1.** El *benchmarking estratégico* compara varias estrategias e identifica los elementos
- estratégicos clave para el éxito.
- **2.** El *benchmarking operacional* compara costos relativos o posibilidades de diferenciación
- de productos.
- **3.** El *benchmarking administrativo* se enfoca a funciones de apoyo como la planeación
- de mercados y los sistemas de información, la logística, la administración
- de recursos humanos, etcétera.

HERRAMIENTAS PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

- los gerentes necesitan las herramientas adecuadas para
- supervisar y medir el desempeño de la organización. Antes de describir algunos tipos específicos
- de herramientas para controlar el desempeño de la organización que los gerentes
- podrían usar, veamos los conceptos de control de alimentación anticipada, concurrente y
- de retroalimentación.



Controles de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación

- Los gerentes pueden implementar controles *antes* de que una actividad empiece, *durante*
- el tiempo en el que la actividad se lleva a cabo y *después* de que la actividad se ha completado.
- El primer tipo se denomina *control de alimentación anticipada*, el segundo es el *control*
- *concurrente* y el último es el *control de retroalimentación*

El control como sistema de realimentación

- El control gerencial es, en esencia, el mismo proceso de control básico que se encuentra en los
- sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se autocontrolan mediante la realimentación
- de información que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios; en otras
- palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el
- desempeño con un estándar e inicia una acción correctiva.

- En general, el control administrativo se considera como un sistema de realimentación similar
- al que opera en el termostato de los hogares.
- Este sistema coloca
- la función de control en una perspectiva más compleja y realista que si se la considera
- sólo como cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones.
- Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los
- estándares e identifican y analizan las desviaciones, y entonces, para hacer las correcciones
- necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e instrumentarlo
- para llegar al desempeño deseado.

¿Qué es el desempeño de la organización?

- Es el resultado final de una actividad, y si la actividad
- consiste en varias horas de práctica intensa antes de un concierto o carrera o en llevar a cabo
- responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible, el desempeño
- es el resultado de esa actividad.
- Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir, los resultados
- finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

Medidas del desempeño de la organización

- **Productividad de la organización** La **productividad** es la producción general de
- bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción. Las
- organizaciones se esfuerzan por ser productivas.
- **Eficacia de la organización** La **eficacia de la organización** es una medida de qué tan adecuados
- son los objetivos organizacionales y qué tan bien una organización
- logra esos objetivos. Es una medida de desempeño común
- que usan los gerentes.

Información y control en tiempo real

- Uno de los interesantes avances que surgen con el uso de la computadora y la recopilación,
- la transmisión y el almacenamiento electrónico de datos es el desarrollo de
- sistemas de **información en tiempo real**, es decir, la información de lo que ocurre
- mientras está ocurriendo. A través de varios medios es técnicamente posible obtener
- datos en tiempo real sobre muchas operaciones.

- Algunas personas consideran la información en tiempo
- real como un medio de lograr el control en tiempo real de
- áreas importantes para los administradores; en otras palabras,
- es la intervención que puede ejercerse justo cuando la información
- muestra una desviación de los planes.

Control preventivo o anticipativo

- Lo que los administradores necesitan para un control efectivo es un sistema de
- corrección anticipativa que les diga, a tiempo para tomar la acción correctiva, que ciertos problemas
- ocurrirán si no hacen algo ahora. La realimentación de los resultados de un sistema no es lo
- bastante buena para el control: es apenas un poco más que un *post mórtem* y nadie ha encontrado
- la forma de cambiar el pasado.

Sistemas de corrección anticipativa en relación con los de realimentación

- Los sistemas de realimentación simples miden los resultados de un proceso e introducen al sistema,
- o a sus datos, acciones correctivas para obtener los resultados deseados; debido a las demoras
- en el proceso de corrección, para la mayoría de los problemas administrativos esto
- no es suficiente. Los **sistemas de información correctiva y anticipativa** monitorean
- los *insumos* de un proceso para asegurarse que son los planeados; si no es así,
- éstos, o quizás el proceso, se modifican para obtener los resultados deseados

Requisitos del sistema de corrección anticipativa

- Los requisitos de un sistema de corrección anticipativa funcional se resumen como sigue:
- **1.** Hacer un completo y cuidadoso análisis del sistema de planeación y control e identificar las variables de insumos más importantes.
- **2.** Desarrollar un modelo del sistema.
- **3.** Tener cuidado de mantener el modelo actualizado, en otras palabras, éste debe revisarse con regularidad para ver si las variables de insumos identificadas y sus interrelaciones siguen representando realidades.
- **4.** Recopilar datos sobre las variables de insumos con regularidad e introducirlos al sistema.
- **5.** Evaluar con regularidad las variaciones de los datos de insumos reales de los insumos planeados, y evaluar el efecto en el resultado final esperado.
- **6.** Tomar medidas; como cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que el sistema puede hacer es indicar problemas: es evidente que las personas deben realizar acciones para resolverlos.

Control del desempeño general

- La planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto
- con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño
- general de una empresa (o una división integrada o proyecto dentro de ella) frente a las
- metas totales.

Control de pérdidas y ganancias

- El estado de ingresos de una empresa en su conjunto sirve para importantes objetivos de control,
- sobre todo porque es útil para determinar los factores inmediatos de los ingresos o costos que representan
- el éxito o fracaso; obviamente si primero se expresa en la forma de pronóstico, el estado
- de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes la oportunidad, antes
- de que las cosas ocurran, de influir en los ingresos o gastos y, en consecuencia, en las utilidades.

Control mediante el rendimiento de la inversión

- Otra técnica de control es medir el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de
- sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital. El
- enfoque del **rendimiento de la inversión**, a menudo conocido simplemente como
- RSI, ha sido el centro del sistema de control de Du Pont Company; este criterio es
- la tasa de rendimiento que una compañía o división puede ganar sobre el capital que
- se le asigna; por tanto, esta herramienta considera a la utilidad no como un absoluto,
- sino como un rendimiento sobre el capital utilizado en el negocio. Por consiguiente,
- la meta de un negocio se percibe no necesariamente desde el punto de vista de la
- optimización de las utilidades, sino del rendimiento del capital dedicado a los propósitos
- del negocio.

Auditorías administrativas y empresas contables

- Aun cuando muchas empresas de consultoría administrativa han emprendido diversos tipos de
- evaluaciones de los sistemas administrativos (casi siempre como parte de un estudio organizacional),
- las empresas de auditorías contables son las más interesadas en dar el servicio de auditorías
- administrativas. Uno de los desarrollos significativos ha sido su ingreso en el campo de los servicios
- administrativos de tipo asesor. Si bien éste ha sido un campo de expansión importante para
- las compañías auditoras, cuando ya están dentro de una organización y la información financiera
- a la que tienen acceso proporciona una ventana abierta a los problemas de la administración, existe
- la cuestión del conflicto de intereses; en otras palabras, el asunto radica en si una misma empresa
- puede fungir como consultor administrativo prestando tanto asesoría como servicios, y continuar
- siendo completamente objetiva como auditora contable.

Control burocrático y de clan

- Las organizaciones controlan de diferentes maneras, y se puede distinguir entre dos
- tipos de control estructural: el burocrático y el de clan. El **control burocrático** se
- caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad
- formal. Este tipo de control requiere descripciones de puestos y presupuestos
- claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las
- reglas y los reglamentos, a partir de lo cual obtienen oportunidades, aunque limitadas,
- de participación.

Técnicas de control y tecnologías de la información

- Aun cuando la naturaleza básica y el propósito del control administrativo no cambian, a lo largo
- de los años se han utilizado diversas herramientas y técnicas para ayudar a los gerentes a controlar.
- Como lo mostrará el capítulo, en primera instancia estas técnicas son herramientas de planeación:
- ilustran la verdad fundamental de que la función de los controles es hacer que los planes tengan
- éxito; naturalmente, al hacerlo, los controles deben reflejar los planes, por tanto, la planeación
- debe preceder al control.

Presupuesto como dispositivo de control

- Un dispositivo muy usado para el control gerencial es el presupuesto,* de hecho, en ocasiones se
- ha asumido que la asignación de presupuestos es el dispositivo para lograr el control; sin embargo,
- muchos dispositivos no presupuestales también son esenciales.

- La **asignación de presupuestos** es la formulación de planes en términos numéricos
- para un periodo futuro determinado; como tal, los presupuestos son declaraciones
- anticipadas de resultados, ya sea en términos financieros (ingresos y gastos, así
- como presupuestos de capital) o no financieros (presupuestos de horas de mano de
- obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción), en
- ocasiones se ha dicho, por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la
- *dolarización* de los planes.

Dispositivos tradicionales de control no presupuestal

- Por supuesto, existen muchos dispositivos de control tradicionales que no se vinculan con los
- presupuestos, aun cuando algunos se relacionen con y utilicen los controles presupuestales. Entre
- los más importantes están el uso de datos estadísticos de muchos aspectos de la operación, los
- reportes especiales y análisis de áreas específicas, la auditoría operacional y la evaluación independiente
- que realizan los grupos de auditores internos o externos, y la observación personal, como
- la administración mediante rondas.

Análisis de red tiempo-suceso

- Otra técnica de planeación y control es el análisis de red tiempo-suceso, llamada *técnica de evaluación*
- *y revisión del programa (Program Evaluation and Review Technique, PERT)*. Antes del desarrollo
- de la PERT, se diseñaron otras técnicas para evaluar de qué manera las partes de un programa
- se ajustan entre ellas mientras transcurren el tiempo y los sucesos.

Gráficas de Gantt

- La primera de las técnicas para evaluar las diversas partes de un programa fue el sistema de gráficas
- que desarrolló Henry L. Gantt a principios del siglo xx y que culminó en la
- gráfica de barras que lleva su nombre (figura 19.1). Aun cuando simple en concepto,
- a la **gráfica de Gantt** (que muestra las relaciones de tiempo entre los *sucesos* de un
- programa de producción) se la ha considerado revolucionaria en administración. Lo
- que Gantt reconoció es que las metas totales del programa deben considerarse como
- una serie de planes (o sucesos) de apoyo interrelacionados que las personas puedan
- entender y seguir.

Puntos de referencia en la asignación de presupuestos

- Como resultado del desarrollo de técnicas adicionales a partir de los principios de la gráfica de
- Gantt, y gracias a una mejor apreciación de la naturaleza en red de los programas, se diseñó la asignación
- de presupuestos con base en puntos de referencia y la PERT, lo que contribuyó a mejorar la
- planeación y el control de muchos proyectos y operaciones. La asignación de presupuestos a puntos
- de referencia divide un proyecto en partes controlables y luego las sigue con cuidado. Incluso
- los proyectos relativamente simples contienen una red de planes o proyectos de apoyo.

Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)

- Desarrollada por la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Estados Unidos, la PERT se
- aplicó formalmente por primera vez en 1958 para la planeación y el control del Sistema de Armas
- Polaris y funcionó bien para agilizar su terminación. Durante varios años los servicios armados la
- recibieron con tanto entusiasmo que prácticamente se convirtió en una herramienta requerida a
- importantes contratistas y subcontratistas en las industrias de armamentos y espacial. Aunque la
- PERT ya no es tan mencionada en los contratos de defensa y espaciales, sus elementos fundamentales
- continúan siendo herramientas esenciales de planeación y control; más aún, en muchas aplicaciones
- no gubernamentales, entre ellas proyectos de construcción, ingeniería y herramientas, y
- hasta en tareas tan simples como la programación de actividades para generar reportes financieros
- mensuales, se utiliza la PERT o su técnica de red asociada, el método de ruta crítica.

- La **PERT** es un sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que se identifican
- los diversos sucesos de un programa o proyecto, con un tiempo establecido para cada
- uno, y luego estos sucesos se colocan en una red que muestra las relaciones de cada uno
- con los demás. En cierto sentido, es una variante de la asignación de presupuestos a
- puntos de referencia (

Cuadro de mando integral

- El **cuadro de mando integral** (o *balanced scorecard*) es una herramienta administrativa
- que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía
- con sus actividades operacionales; por tanto, este enfoque es complementario a
- las herramientas de planeación estratégica que se concentran en desarrollar objetivos
- de alto nivel. En concreto, el cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones
- a desarrollar una visión exhaustiva de sus negocios y medidas operacionales de éxito
- que, si se atienden, las ayudarán a alcanzar sus metas estratégicas y el desempeño
- financiero deseado. Estas medidas y puntos de vista son cualitativos y cuantitativos, desde una
- perspectiva interna y externa son los que proveen el *balance del desempeño* y las medidas de administración
- y estratégicas.

- Aunque el enfoque del cuadro de mando integral se ha desarrollado y modificado durante los
- últimos 20 años,2 esencialmente conduce a las organizaciones a establecer metas para el desempeño
- y a medirlo en las funciones organizacionales que se cree llevarán a tener éxito en los objetivos
- de alto nivel; por ejemplo, se aconseja a los gerentes que establezcan las metas operacionales para
- el desempeño financiero y midan los aspectos relacionados con éste, la percepción del cliente,
- los procesos internos, el aprendizaje organizacional y la innovación. Una vez más, estos objetivos
- deben establecerse en línea con los objetivos de alto nivel de la organización; la noción es que si se
- alcanzan las metas operacionales, entonces los objetivos de alto nivel también se lograrán.

- ejemplo, si para la empresa una estrategia de alto nivel es ser percibida como líder en el
- campo de la tecnología que fascina a sus clientes con productos innovadores y que registra ganancias
- crecientes de manera consistente, entonces puede establecer metas en cada área de su cuadro
- de mando integral

Tecnologías de la información

- El desarrollo de las tecnologías de la información (TI) facilita mucho el control organizacional
- a un costo relativamente bajo. El modelo sistémico de administración (capítulo 1) muestra que, para realizar las funciones gerenciales y enlazar la organización con su ambiente externo, se requiere
- de la comunicación; ésta y el sistema de información de gestión (SIG) son el enlace que hace
- posible la administración.

- Las TI han promovido el desarrollo del SIG; la definición del **concepto sistema**
- **de información de gestión** varía, aquí se define como un sistema formal para
- recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa a la
- empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el
- desempeño de sus tareas.

Uso de las computadoras en el manejo de información

- La computadora almacena,
- recupera y procesa datos para
- convertirlos en información.
- La información necesita variar a diferentes niveles organizacionales, por lo que el efecto de las
- computadoras también será diferente: a nivel supervisor, casi siempre las actividades son muy
- programables y repetitivas, y en consecuencia el uso de computadoras está muy difundido; programación,
- planeación diaria y control de las operaciones son sólo algunos de sus usos.

Seguridad de la información

- Con el creciente uso de las TI, la preocupación por la seguridad también aumenta; no sólo los
- negocios, sino además las personas son vulnerables a irrupciones en sus computadoras, o interrupciones
- o alteraciones de las transmisiones electrónicas. Un *hacker* (alguien que ingresa en
- una computadora) puede alterar o hasta destruir registros bancarios o de otro tipo. La protección
- de las computadoras se hace mediante codificación o encriptación, en la que se utiliza un código
- secreto para revolver el mensaje de manera que no pueda leerse; el uso del *firewall* también
- proporciona protección, y éstos vienen como programas de *softwar*

Economía digital, e-commerce y comercio móvil

- Alan Greenspan, expresidente del Consejo de la Reserva Federal de Estados Unidos, y una de
- las personas más influyentes del mundo de las finanzas, declaró en 1999: “Las innovaciones más
- recientes, que llamamos tecnologías de la información, han empezado a alterar la manera en que hacemos negocios y creamos valor, a menudo de formas que no eran previsibles ni
- siquiera hace cinco años”. El ***e-commerce***, esto es, las transacciones comerciales por
- la red, está cambiando la forma en que hacemos negocios.