

# 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.<sup>6</sup> 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 commensurable. ¿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.<sup>1</sup> 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.

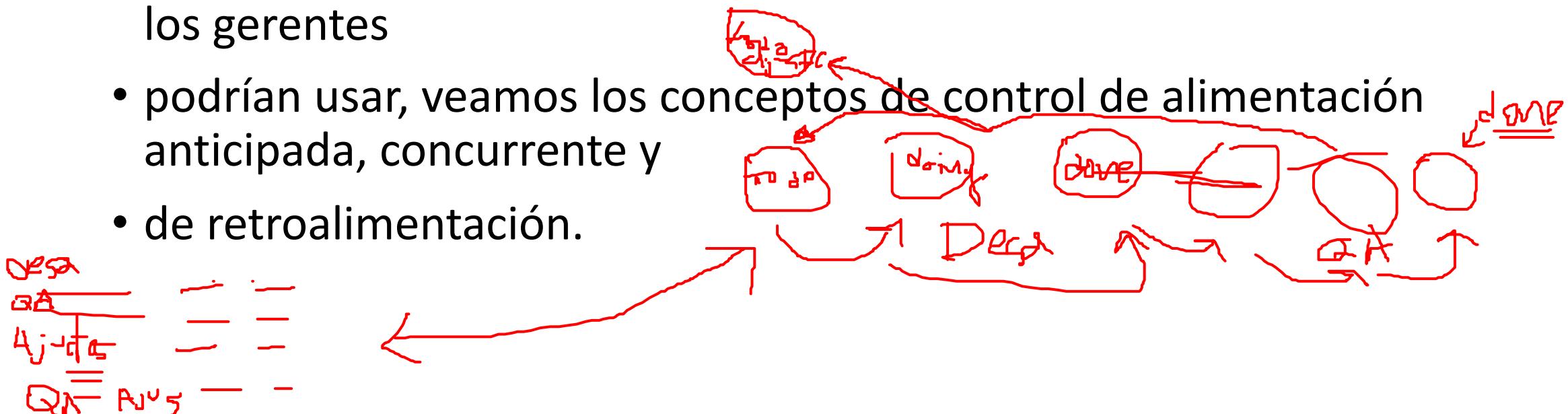
# Puntos de referencia (benchmarking)

- **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 auditadoras, 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,<sup>2</sup> 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 irrusiones 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 *software*

# 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.