

13 Control



Objetivos

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

Índice

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

Concepto de control

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



Naturaleza de la función de control

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



La función de control

Permite:

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



Dificultades y consecuencias no deseadas

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



El control por niveles jerárquicos

- Estratégico (misión, estrategias, objetivos y ventaja competitiva):
 - Adecuación de los planes estratégicos al ambiente.
 - Desempeño global de la organización.
 - Eficacia en el consumo de recursos.
- Funcional (los controles se realizan en los departamentos):
 - Cantidad y calidad de productos.
 - Eficacia en el esfuerzo.
 - Índices de desempeño de los trabajadores.
- Operativo (se centra en las actividades y consumo de recursos en cualquier nivel de la organización):
 - Consumo de recursos.
 - Rendimiento de las actividades.
 - Control operativo.



Proceso de control: fases



Fase I: Establecimiento de puntos críticos

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



Fase II: Establecimiento de estándares

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



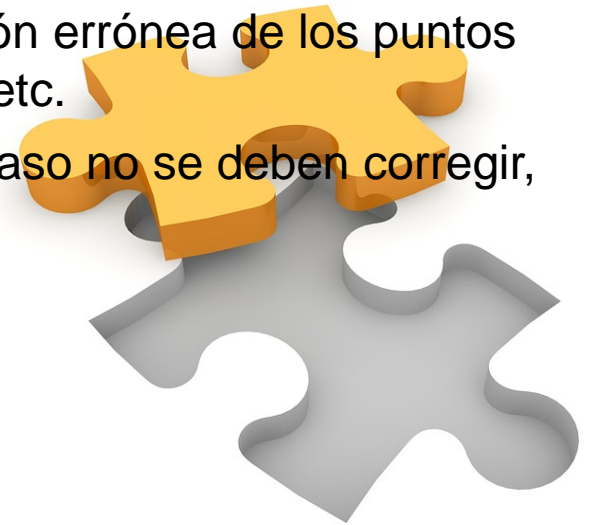
Fase III: Medición del desempeño

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



Fase IV: Corrección de las desviaciones

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

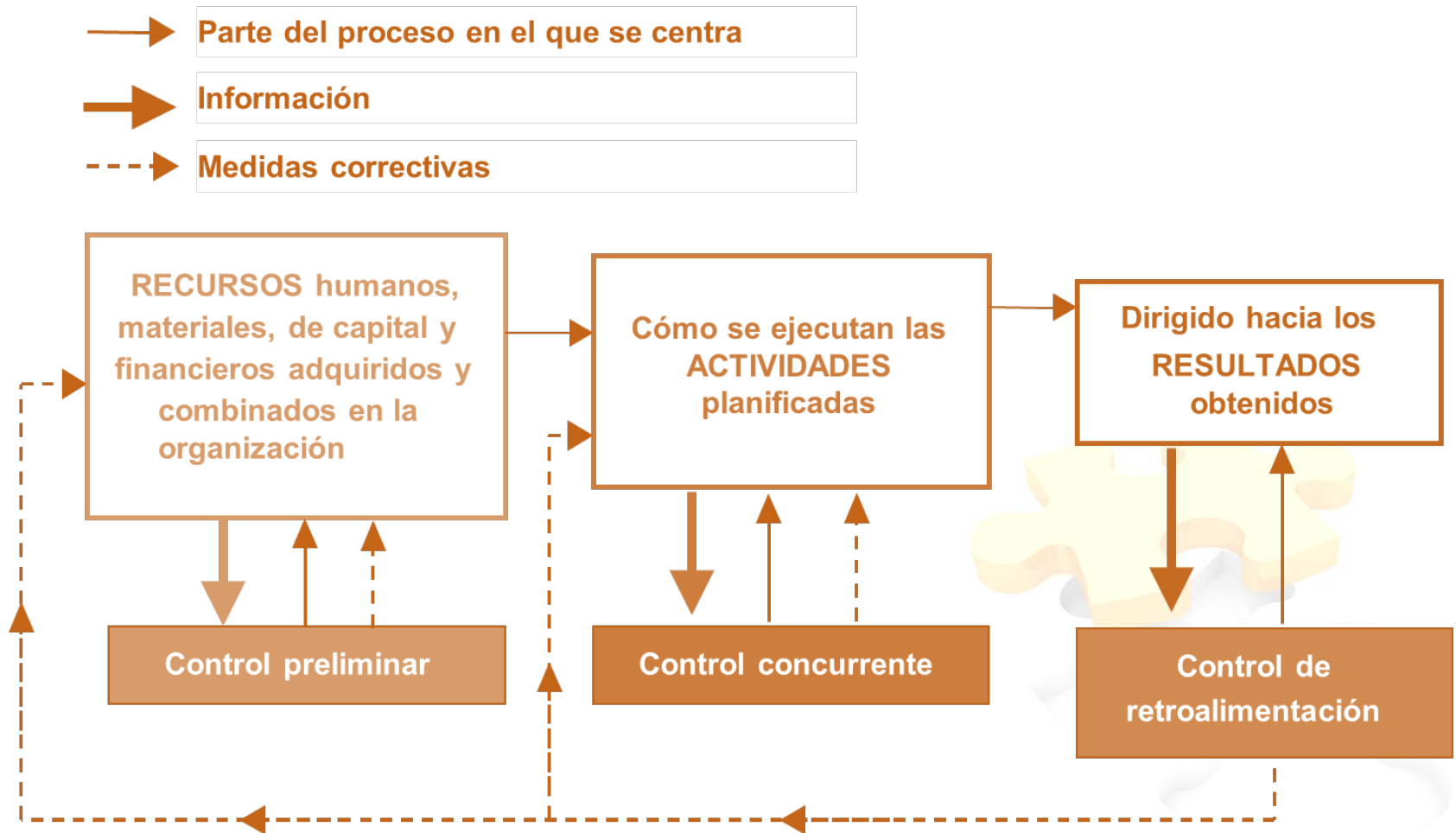


Requisitos para un control eficaz

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



Clasificaciones de los tipos de control



Clasificaciones de los tipos de control

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



Clasificaciones de los tipos de control

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



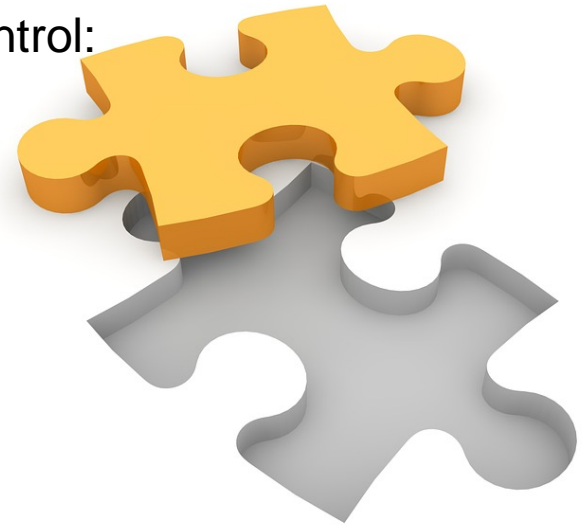
Clasificaciones de los tipos de control

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



Efectos disfuncionales del control

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



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

- Participación
 - Involucrando al trabajador en su diseño e implantación.
- Flexibilidad
 - Se debe tener en cuenta el momento en el que se está y comprender las dificultades por las que atraviese el trabajador (temporada alta, final de ejercicio...).
- Adecuación del control a la situación
 - Se debe tener en cuenta que el control busca obtener información para la mejora continua de la organización, no para la paralización de la actividad.



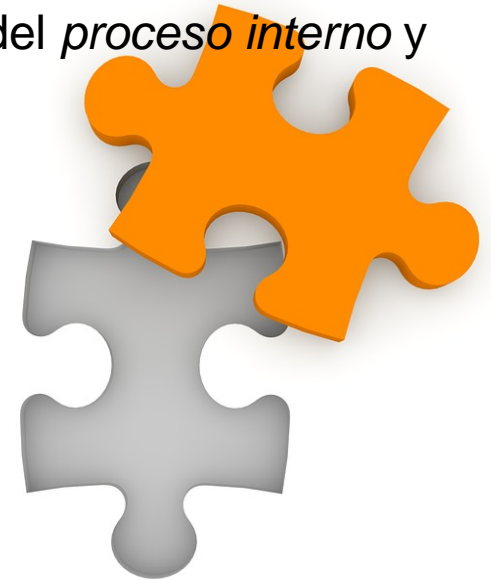
Sistemas de planificación y control

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

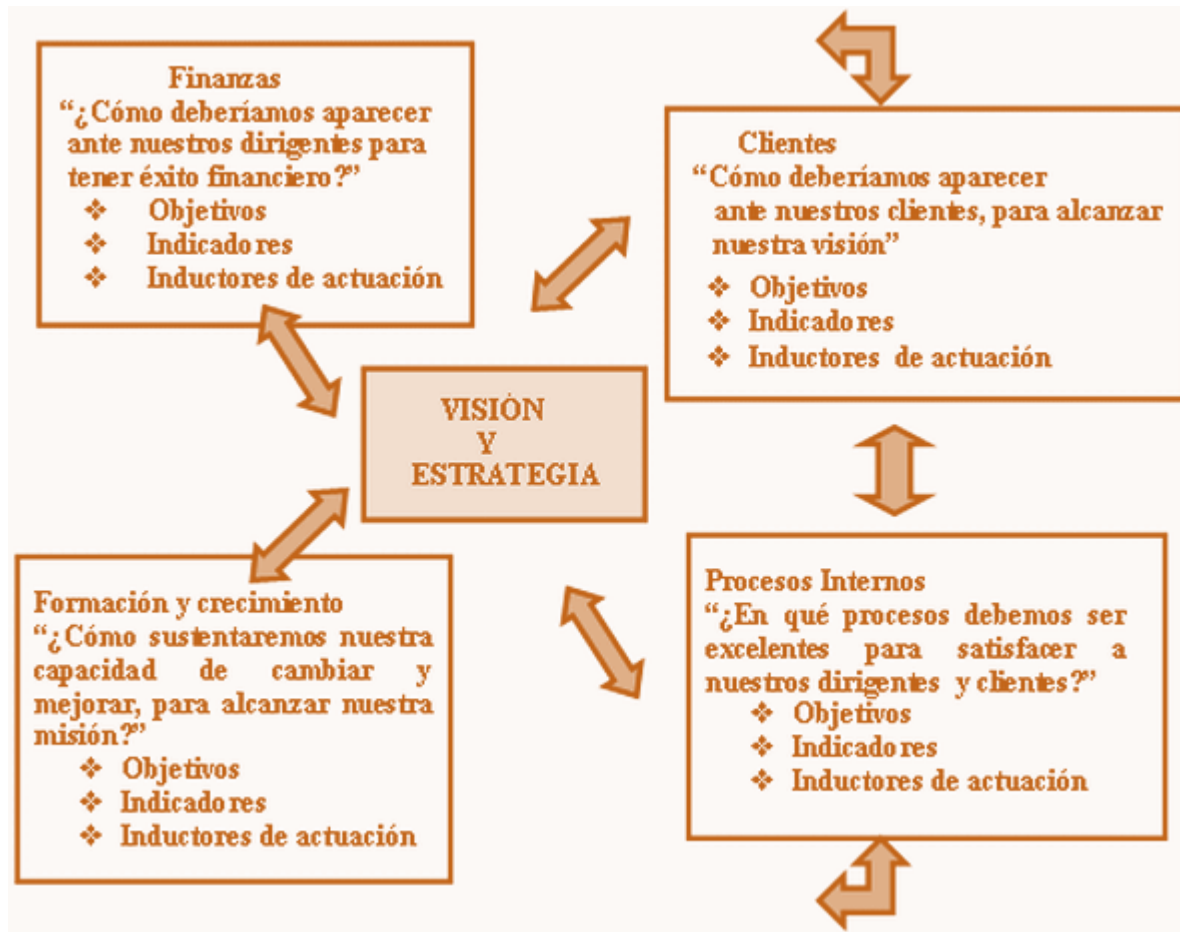


El cuadro de mando integral (CMI)

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



El cuadro de mando integral (CMI)



El cuadro de mando integral (CMI)



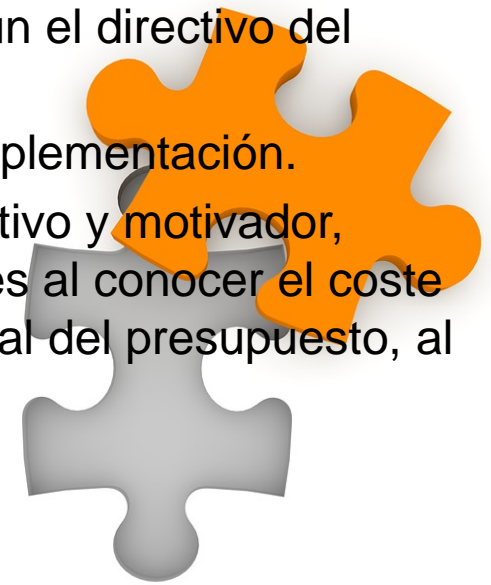
Ventajas e inconvenientes del CMI

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



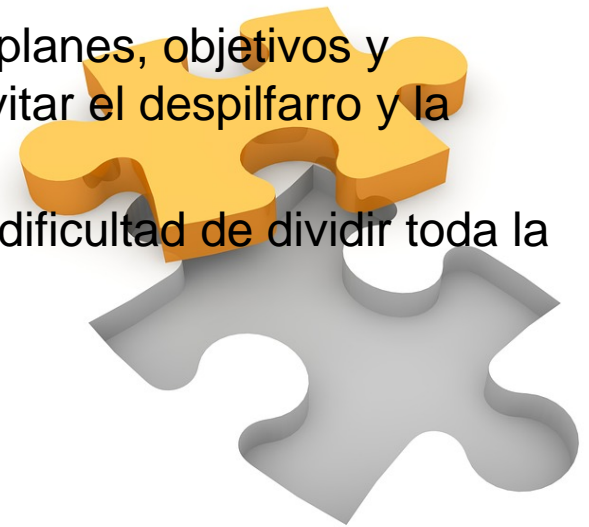
Presupuesto base cero (PBC)

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



Presupuestos por planes y programas (PPBS)

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



Presupuestos: diferencias

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

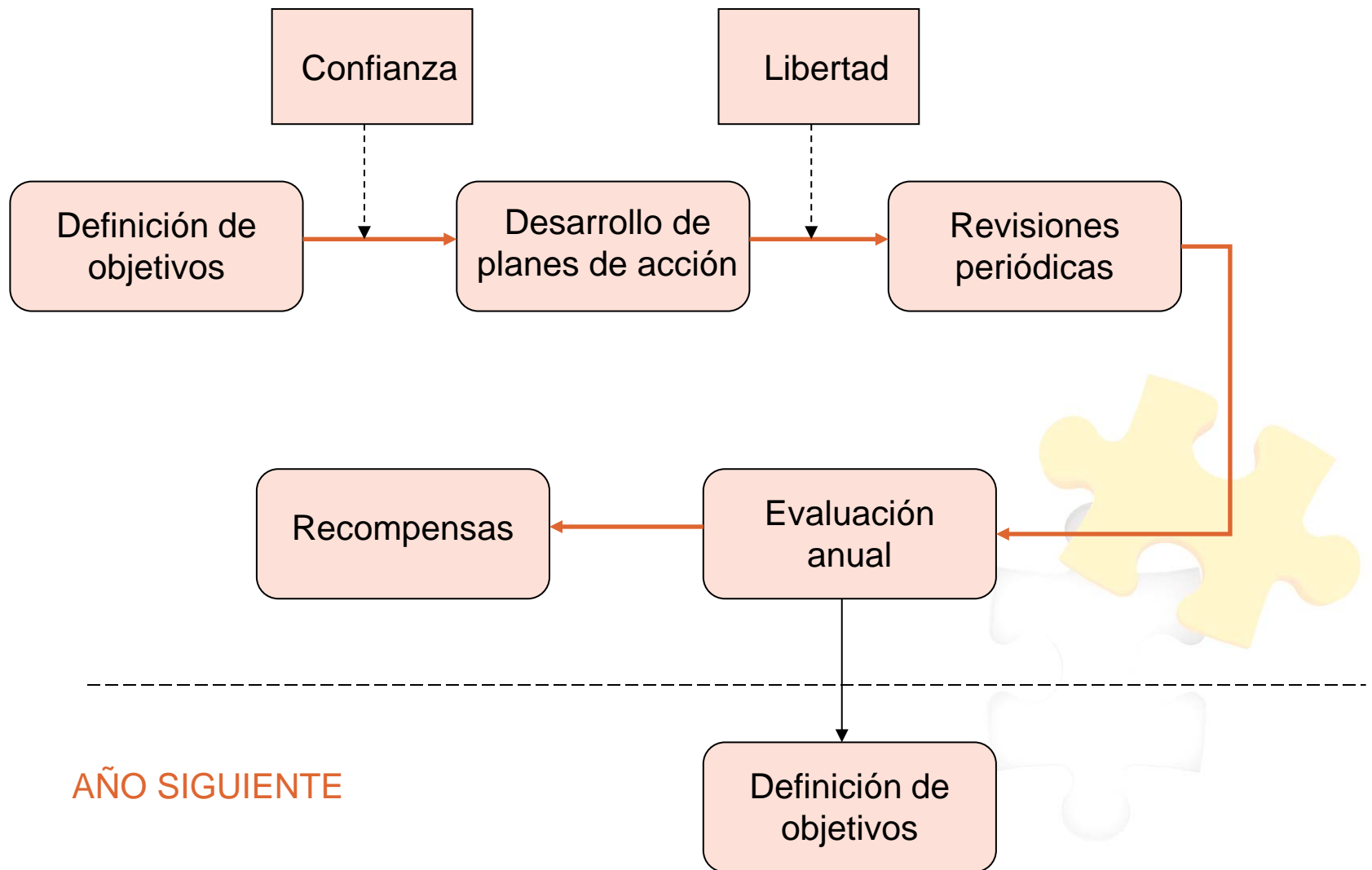


Administración por objetivos (APO)

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



Administración por objetivos (APO)



13 Control

