

FUNDAMENTOS DE CONTROL

Como ya se explicó, el proceso administrativo consiste en el proceso de: planear (definir la misión, la visión, los objetivos y las estrategias para el logro de los respectivos objetivos a partir de las competencias y las exigencias del entorno), organizar (definir la estructura organizacional, los procedimientos, asignar recursos, etc.), dirigir (ejecutar lo planeado para lograr los resultados previstos por la compañía) y controlar (evaluar y retroalimentar las actividades de la organización en función de lo planeado).

En los apartados anteriores se han presentado los aspectos fundamentales de los procesos de planeación, organización y dirección. En éste se muestran los temas relevantes del proceso de control como parte del proceso administrativo. Pero antes, es importante resaltar que estos procesos se dan en forma interrelacionada; así, cualquier modificación en alguno afecta en forma directa a los demás y a la organización en su conjunto, por tanto, también a sus resultados. Igualmente, los cambios en el entorno (competencia, clientes, proveedores, condiciones económicas, socioculturales, políticas, tecnológicas, etc.) que afectan a la organización se ven reflejados en cambios o ajustes en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

En el proceso administrativo, el control consiste en el proceso sistemático de regular las actividades desarrolladas por las organizaciones para que coincidan con las expectativas establecidas en sus planes. En este sentido, la planeación y el control están interrelacionados. Sin planes, el control es imposible debido a que éste se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.¹⁷

Hoy, el sistema de control administrativo es considerado como un sistema de retroalimentación, cuyo propósito central es identificar aquellas oportunidades que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de alcanzar una mayor competitividad.

Enfoques en el control administrativo

Las organizaciones pueden diseñar e implementar indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan:

- Control anticipado o preventivo
- Control durante o concurrente
- Control posterior o de retroalimentación

Control preventivo

El control preventivo es el más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.

De acuerdo con Robbins y Coulter, la clave para el control preventivo es la adopción de medidas administrativas previas a la implementación de las acciones. Para ello es importante contar con información oportuna y confiable sobre el entorno específico y general, que permita prever los cambios antes de que ocurran los hechos.

Control concurrente

El control concurrente se realiza durante la ejecución de una determinada actividad. La forma usual de llevarlo a cabo es la supervisión directa mientras la actividad se desarrolla. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo.

Control de retroalimentación

El control de retroalimentación (utilizar la información para hacer cambios) se realiza sobre actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficacia en el logro de los resultados respecto de lo previsto. Cuando se han implementado controles previos y durante los procesos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control sólo se efectúa al final las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones.

Proceso de control de retroalimentación

Como la retroalimentación es una parte inherente a los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor aprovechamiento. Los expertos en el control administrativo recomiendan tener en cuenta los siguientes pasos para un adecuado sistema de control que permita lograr excelentes resultados:

- Establecer indicadores de desempeño.
- Medir el desempeño.
- Comparar el desempeño con los índices de los indicadores.
- Tomar medidas correctivas.
- Implementar las acciones correctivas y reiniciar el ciclo del control.

Herramientas de control administrativo

Las organizaciones disponen de una gran variedad de herramientas para realizar el control de sus diferentes actividades y funciones. Las principales se describen en los siguientes párrafos.

Herramientas financieras

Presupuestos. El control presupuestario es una de las herramientas financieras de control administrativo más común en las organizaciones. Es el proceso de establecer límites al manejo de los recursos. Las empresas suelen tener presupuestos de gastos, de ingresos, de efectivo, de capital, etcétera.

Estados financieros. Los balances y los estados de ingreso informan sobre la situación financiera de las organizaciones. El balance muestra la posición financiera de la empresa respecto de los activos, pasivos y patrimonio en un determinado momento. El estado de ingresos, también llamado *estado de pérdidas o ganancias*, resume el desempeño financiero durante un período.

Análisis financiero. Permite a los directivos evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de los datos de períodos anteriores y con información de indicadores del desempeño de la industria y su respectivo sector. El análisis financiero también se centra en el uso de razones (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, etc.).

Valor económico agregado o *Economic Value Added* (EVA). Se utiliza para medir el rendimiento corporativo a partir de lo que la empresa realiza con sus activos. Se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de capital total anual.

Valor del mercado agregado o *Market Value Added* (MVA). Determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa.

Sistemas de información gerencial. Usualmente conocido con la sigla MIS (*Management Information System*) es un sistema que utilizan las empresas para generar y proporcionar información a los directivos en forma oportuna y regular, con el propósito de poder contar con información confiable para la toma de decisiones.

Técnicas de administración de calidad

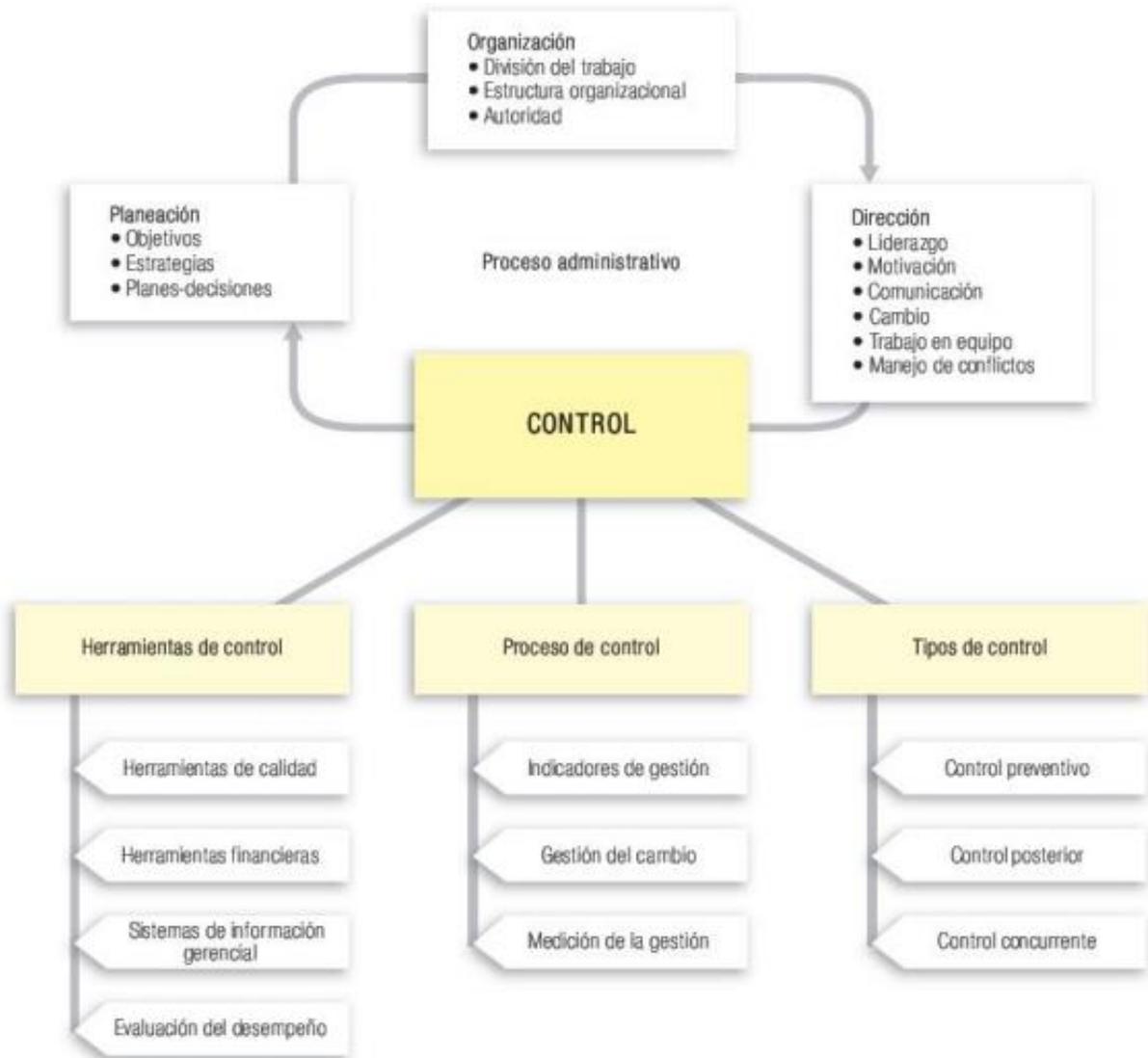
La teoría administrativa ofrece una serie de herramientas relacionadas con el control de calidad que les permite a los directivos garantizar resultados acordes con las expectativas. Entre las técnicas de administración de calidad disponibles se mencionan las siguientes:

- **Círculos de calidad.** Equipos de personas en la empresa que se reúnen en forma periódica para analizar y resolver problemas que afectan la calidad en el trabajo.
- **Benchmarking.** Proceso continuo de evaluar los productos, los servicios y las prácticas comparándolas con los principales competidores líderes de la industria.
- **Six sigma.** Método de control de la calidad basado en la búsqueda continua de mejor calidad y de costos más bajos.¹⁹
- **Normas internacionales de calidad.** Conjunto de normas internacionales de la administración de la calidad que dan directrices uniformes para los procesos, con el fin de garantizar que los productos cumplan con especificaciones para el cliente. A estas normas se les conoce como normas iso por la sigla de la *International Standards Organization*.
- **Cadena de servicio-beneficio.** Herramienta para controlar la secuencia de la calidad del servicio, desde los empleados hasta los clientes, a fin de obtener beneficios para la empresa.
- **Gobierno corporativo.** De reciente utilización en las compañías, esta herramienta consiste en un sistema de gobierno que busca garantizar la protección de los intereses de los propietarios corporativos.

Evaluación del desempeño

En aspectos de desarrollo humano, una de las técnicas más usadas para realizar el control administrativo es lo que se conoce como *evaluación del desempeño*.

Existe una gran variedad de herramientas, tanto generales para realizar el control en el ámbito corporativo, como para las diferentes áreas y actividades de la empresa.



ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

1. Recopilar datos útiles

2. Identificar las causas fundamentales de los problemas

3. Desarrollar soluciones apropiadas

4. Planificar y ejecutar cambios

... ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR UN PROCESO

8. Describir un proceso

9. Desarrollar un proceso estándar

10. Hacer un proceso a prueba de errores

11. Hacer un proceso más eficiente

12. Reducir fuentes de variación

13. Llevar un proceso a un estado de control estadístico

14. Mejorar el diseño de un producto o proceso

GERENCIAMIENTO DE LA RUTINA DE TRABAJO DIARIO

Centrado en:

- 1. La perfecta definición de tareas y responsabilidad de cada persona*
- 2. La estandarización de los procesos y del trabajo diario*
- 3. El acompañamiento de los resultados de ese proceso y su comparación con las metas*
- 4. La acción correctiva en el proceso a partir de las desviaciones encontradas en los resultados al ser comparados con las metas*
- 5. En un buen ambiente de trabajo (5S), en la máxima utilización del potencial mental de las personas y sistema de sugerencias*
- 6. En la búsqueda continua de la perfección.*