

CAPÍTULO 18

Fundamentos del control

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- Definir qué es control y qué son los mecanismos de aplicación.
- Describir el proceso de control y sus fases componentes.
- Definir objetivos y estándares de desempeño y resultados.
- Describir la evaluación del desempeño y de los resultados.
- Describir la comparación del desempeño y los objetivos y estándares.
- Describir medidas de acción correctiva tomadas para eliminar los desvíos.
- Definir los diversos tipos de control en una organización.

Lo que se verá

- Concepto de control
- Proceso de control
- Establecimiento de objetivos o estándares
- Evaluación del desempeño
- Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar
- Acción correctiva
- Control como sistema cibernético
- Características del control
- Tipos de control
- Controles estratégicos
- Controles tácticos
- Controles operacionales
- Control de inventarios

Caso introdutorio

Continental Express

Durante los últimos años, se han presentado muchos cambios en Continental Express, una empresa dedicada por completo al negocio de vestidos y confecciones. Los productos son variados, las innovaciones son constantes y, cada año, la colección de la empresa experimenta grandes cambios, lo cual dificulta o imposibilita el control de las operaciones de la empresa y la toma de decisiones adecuadas. Saber cómo marcha la empresa es lo mismo que consultar una bola de cristal. Maristela Barros, directora financiera, está preocupada por modificar algunos aspectos importantes en la compañía, de los cuales el principal es la nueva configuración de la contraloría. La compañía siempre se preocupó por adoptar métodos y procedimientos modernos para mejorar la marcha de los trabajos. Maristela Barros está firmemente convencida de que la eficiencia es importante y vital para los negocios. Aunque cree que es necesaria, sabe que no es suficiente, puesto que la eficiencia debe estar subordinada a la eficacia. La consecución de objetivos organizacionales, el enfoque en las metas y la búsqueda de resultados excelentes constituyen el aspecto primordial que se debe privilegiar para que la empresa no navegue en aguas turbulentas. Barros considera que el problema prioritario de Continental Express está en el tipo de control que la empresa debe desarrollar.

La pregunta que generalmente se hace dentro de una organización es: ¿Cómo marchamos? ¿En qué punto estamos ahora? La pregunta es válida pues los resultados no siempre concuerdan con lo planeado, organizado y dirigido. En consecuencia, es necesaria una función administrativa que pueda monitorear, acompañar, evaluar, medir y garantizar que la organización marche en el rumbo correcto, produzca los resultados esperados y consiga los objetivos propuestos. El control es algo universal: todas las actividades humanas, cualesquiera que sean, emplean siempre el control, consciente o inconscientemente. Cuando una persona conduce el automóvil, baila o escribe una carta, compara continuamente la dirección, el ritmo o el significado, y si la actividad de conducir el automóvil, bailar o escribir la carta no concuerda con sus planes, efectúa las debidas correcciones. El control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin predeterminado. La esencia del control reside en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los resultados esperados. Cuando se habla de resultados esperados, se supone que éstos son conocidos y están previstos, lo cual significa que el concepto de control no puede existir sin el concepto de planeación¹. Además, los controles requieren planes. El control es la otra cara de la moneda de la planeación.

El control verifica que la ejecución esté de acuerdo con lo planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes, más fácil será controlar. Cuanto más compleja sea la planeación, y cuanto mayor sea su horizonte temporal, más complejo será el control. Casi todos los

¹ Idalberto Chiavenato. *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron Books, 1994, p. 437.

esquemas de planeación incluyen su propio sistema de control. Mediante la función de control, el administrador asegura que la organización y sus planes están en el camino correcto.

El desempeño de una organización y de las personas que la componen depende de la manera como cada individuo y cada unidad organizacional desempeñan su papel y se mueven para alcanzar los objetivos y metas comunes. El control es el proceso mediante el cual se proporciona información y retroalimentación para mantener las funciones en las sendas correctas. Es la actividad integrada y monitoreada que aumenta la probabilidad de que los resultados planeados se alcancen de la mejor manera posible.

Concepto de control

La palabra control puede tener diversos significados. Cuando se habla de control, se piensa en significados, como frenar, disminuir, regular, verificar, comprobar, ejercer autoridad sobre alguien, comparar con un estándar o criterio. En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias respecto de lo que es el control. Sin embargo, desde un punto de vista más amplio, los tres significados más comunes de control son²:

- *Control como función restrictiva y coercitiva*: utilizado para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la comunidad. En este sentido, el control asume un carácter negativo y restrictivo, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en las sociedades para inhibir el individualismo y la libertad de las personas.
- *Control como sistema automático de regulación*: utilizado para mantener automáticamente un grado constante en el flujo o en el funcionamiento de un sistema. Es el caso del proceso de control automático de las refinerías de petróleo o de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona automáticamente la regulación necesaria para volver a la normalidad. Es el denominado control cibernético, totalmente autosuficiente para monitorear el desempeño y corregir los posibles desvíos. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal o de la expectativa.
- *Control como función administrativa*: control como parte del proceso administrativo, que incluye, además, planeación, organización y dirección.

El control se estudiará desde el punto de vista del tercer significado, es decir, como parte del proceso administrativo. Por consiguiente, *control* es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas.

Al igual que la planeación, la organización y la dirección, el control es una función administrativa que se distribuye en todos los niveles organizacionales, como lo indica el cuadro 18.1.

² Idalberto Chiavenato. *Introdução a teoria geral da administração*, São Paulo, Makron Books, 1998, p. 272.

Cuadro 18.1 Control en los tres niveles de la organización.

| Nivel organizacional | Tipo de planeación | Contenido | Tiempo | Amplitud |
|----------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------|--|
| Institucional | Estratégico | Genérico y sintético | Dirigido a largo plazo | Macroorientada Examina la organización como un todo |
| Intermedio | Táctico | Menos genérico y más detallado | Dirigido a mediano plazo | Aborda cada unidad organizacional por separado |
| Operacional | Operacional | Detallado y analítico | Dirigido a corto plazo | Microorientada Aborda cada operación por separado. |

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron Books, 1994, p. 433.

Guías

Algunos conceptos de control

Control es la función administrativa que mide y corrige el desempeño para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales y la realización de los planes establecidos para alcanzarlos.

Control es el esfuerzo sistemático por establecer estándares de desempeño con los objetivos de planeación para diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con los estándares predeterminados, para averiguar dónde están los desvíos, medir su significado y emprender la acción necesaria para asegurar que todos los recursos de la organización se utilizan de la manera más eficiente y eficaz, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales³.

Control es el proceso para lograr que algo ocurra de la manera como fue planeado⁴.

Control es el proceso de medir el desempeño y emprender acciones para garantizar los resultados esperados⁵.

Control es el proceso de garantizar que las actividades actuales corresponden a las actividades planeadas⁶.

³ Robert J. Mockler. *The Management Control Process*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1984, p. 2.

⁴ Samuel C. Certo. *Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 434.

⁵ John R. Schermerhorn, Jr. *Management*, Nueva York, John Wiley and Sons, 1996, p. 470.

⁶ James A. Stoner, A. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr. *Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1995, p. 558.

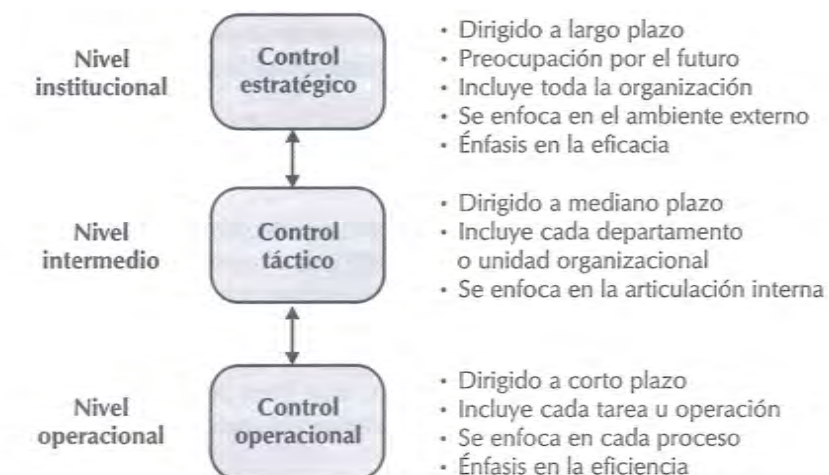


Figura 18.1 Los tres niveles de control.

Cuando se habla de control, se quiere indicar que el nivel institucional efectúa el control estratégico; el nivel intermedio, los controles tácticos, y el nivel operacional, los controles operacionales, cada uno dentro su área de competencia. Los tres niveles se interrelacionan y entrelazan estrechamente. Sin embargo, el proceso es exactamente igual en todos los niveles: monitorear y evaluar sin cesar las actividades y operaciones de la organización.

El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción organizacional. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de personas, unidades organizacionales, máquinas y equipos, productos y servicios, en los tres niveles organizacionales.

Administración en la actualidad

Controles organizacionales⁷

En todas las organizaciones, la administración crea mecanismos para controlar los aspectos posibles de la vida organizacional. En general, los controles organizacionales sirven para:

- *Estandarizar el desempeño* mediante inspecciones, investigaciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
- *Estandarizar la calidad* de los productos o servicios ofrecidos por la organización mediante entrenamiento de personal, inspecciones, verificaciones, control estadístico de calidad y sistemas de recompensas e incentivos.

⁷ Idalberto Chiavenato. *Administração...*, op. cit., p. 437.

- Proteger los bienes organizacionales de abusos, desperdicios o robos mediante la exigencia de registros escritos, inspecciones, inventarios, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por los diversos niveles o posiciones organizacionales, mediante descripción de cargos, directrices y política, normas y reglamentos, y sistemas de auditoría.
- Evaluar y dirigir el desempeño de las personas mediante sistemas de evaluación del desempeño de personal, supervisión directa, vigilancia y registros. Incluye la información sobre índices de producción por empleado o pérdidas con desperdicio por empleado, etc.
- Prevenir para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales mediante la articulación de objetivos en la planeación, puesto que éstos ayudan a definir el horizonte apropiado y la dirección del comportamiento de las personas para conseguir los resultados esperados.



Evaluación crítica

Ley de Murphy⁸

¿Usted ha escuchado hablar de la ley de Murphy? Esta ley, que no se encuentra en ningún tratado de física, afirma que si algo puede estar eventualmente equivocado, con toda seguridad estará equivocado. Esta ley, que tiene varios corolarios, no expresa pesimismo, paranoia ni tendencias depresivas. Lo importante es que el administrador debe recordar la ley de Murphy y permanecer continuamente alerta para prevenir problemas en su organización. Si un sistema marcha bien, puede fallar en algún momento. El administrador debe obtener retroalimentación constante de las diversas actividades que indiquen el nivel adecuado de desempeño, para efectuar los cambios correctivos necesarios.

Proceso de control

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- Evaluación o medición del desempeño actual

⁸ George Box. "When Murphy speaks - listen", *Quality Progress*, 22 de octubre de 1989, pp. 79-84.

- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías

El proceso de control se caracteriza por su aspecto cíclico y repetitivo. El control debe ser visto como un proceso sistémico en que cada etapa influye en las demás, y éstas en aquélla.

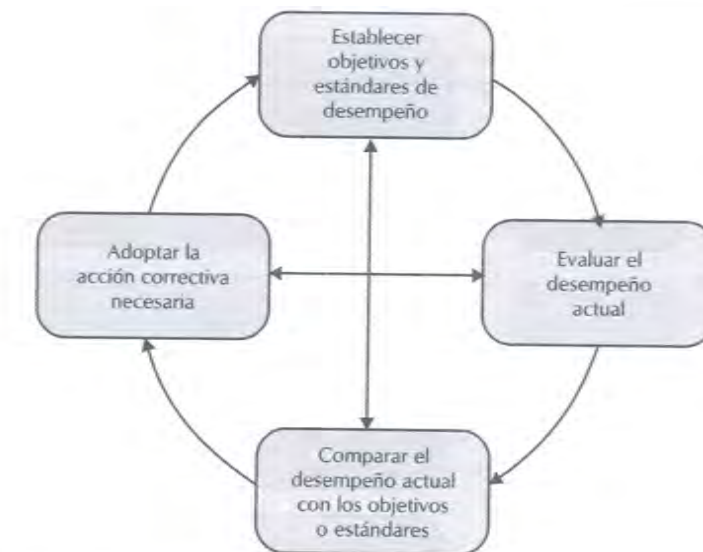


Figura 18.2 Las cuatro etapas del proceso de control.

Establecimiento de objetivos o estándares

El primer paso del proceso de control es establecer previamente los objetivos o estándares que se desean alcanzar o mantener. Los objetivos se estudiaron anteriormente y sirven de puntos de referencia para el desempeño o resultados de una organización, unidad organizacional o actividad individual. El estándar es un nivel de actividad establecido para servir como modelo de la evaluación del desempeño organizacional⁹. Estándar significa nivel de realización o de desempeño que se pretende tomar como referencia. Los estándares funcionan como marcos que determinan si la actividad organizacional es adecuada o inadecuada, o como normas que permiten comprender qué se debe hacer. Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros que deben guiar el funcionamiento del sistema. Los estándares pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos, pero siempre están relacionados con el resultado que se desea alcanzar.

⁹ Samuel C. Certo, *op. cit.*, p. 437.

La escuela de administración científica inaugurada por Taylor a comienzos del siglo XX enfatizó exageradamente en el desarrollo de técnicas y métodos capaces de proporcionar estándares de desempeño. El estudio de tiempos y movimientos es una técnica desarrollada para determinar el tiempo estándar, es decir, el tiempo medio que un obrero necesita para ejecutar determinada tarea. El costo estándar es otro ejemplo de técnica que fija estándares para analizar y controlar los costos organizacionales.

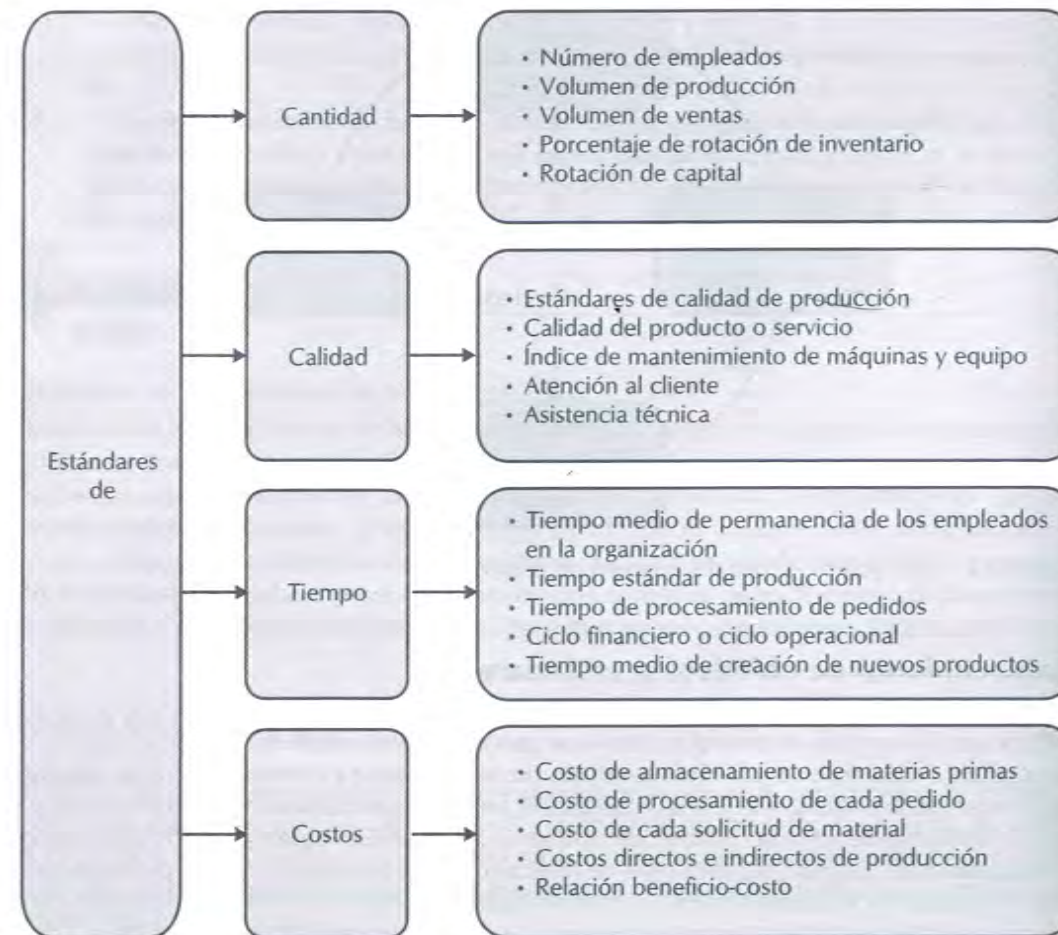


Figura 18.3 Tipos de estándares.

Fuente: tomado de Idalberto Chiavenato. *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron Books, 1994, p. 439.

Existen varios tipos de estándares utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización¹⁰:

- **Estándares de cantidad:** número de empleados, volumen de producción, total de ventas, porcentaje de rotación de inventario, índice de accidentes, índice de ausentismo, etc.
- **Estándares de calidad:** estándares de calidad de producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipos, calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización, asistencia técnica, atención al cliente, etc.
- **Estándares de tiempo:** permanencia media del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, ciclo operacional financiero, etc.
- **Estándares de costo:** costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento, costo de solicitud de material, costo de una orden de servicio, relación beneficio-costos de un equipo, costos directos e indirectos de producción, etc.

Los estándares definen lo que se debe medir en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos en una organización, y cuáles son los instrumentos de medida adecuados. Una organización puede decidir, por ejemplo, que es necesario medir la calidad de sus productos y que la medida de buena calidad es el bajo número de rechazos en la producción. ¿Pero cuál es el porcentaje aceptable de rechazos: 1%, 5% o 10%? ¿Es realista esperar cero rechazos? Estas preguntas se formulan dentro de las organizaciones y sus respuestas se obtienen a través de mucha investigación y trabajo de mejoramiento constante. Cada organización tiene su propia respuesta.

Retorno al caso introdutorio

La preocupación de Maristela Barros está en instituir controles estratégicos capaces de reunir e integrar controles tácticos y operacionales en Continental Express. En consecuencia, piensa fijar objetivos y estándares para las operaciones y las unidades organizacionales, terminando con objetivos y estándares para toda la organización. Su idea es saber en todo momento cómo se desarrolla la situación, para anticiparse a los problemas que puedan surgir. Para Maristela Barros, las principales funciones de estos objetivos y estándares serían:

- Presentar una situación futura y esperada, para indicar a las personas lo que la organización pretende que ejecuten y consigan.
- Servir como referencias que permitan a las personas evaluar el éxito de su trabajo, rendimiento y eficiencia.
- Servir como unidades de medida para verificar y comparar la productividad dentro de la organización.
- Constituir una fuente de legitimidad que justifique las actividades de cada persona o unidad organizacional.

¹⁰ Idalberto Chiavenato, *Administração... op. cit.*, p. 439.



Caso de apoyo

Los estándares de desempeño de General Electric

General Electric (GE) define los diversos tipos de estándares o patrones de desempeño¹¹ que los gerentes deben establecer:

- **Estándares de rentabilidad:** indican cuánta utilidad puede generar General Electric en determinado periodo. Se denomina retorno sobre la inversión. General Electric utiliza mantenimiento preventivo computarizado de los equipos, para ayudar a mantener los estándares de rentabilidad. Estos programas de mantenimiento ayudan a la empresa a reducir costos de personal y parálisis de equipos, así como a aumentar las utilidades de la compañía.
- **Estándares de participación en el mercado:** indican la participación del total de ventas en un mercado específico que General Electric pretende mantener frente a los competidores. John Welch, Jr., presidente de la compañía, anunció que cualquier producto que General Electric ofrezca debe tener la mayor o la segunda mayor participación en el mercado frente a los productos ofrecidos por los competidores.
- **Estándares de productividad:** indican cómo deben producir los diversos segmentos de la organización, enfocándose en la productividad. Uno de los métodos más exitosos para convencer a los empleados de que se involucren para aumentar la productividad de la compañía es simplemente tratarlos con dignidad y hacerlos sentirse partícipes del equipo de General Electric.
- **Estándares de liderazgo en el producto:** General Electric quiere asumir una posición de liderazgo en el campo de la innovación de productos. Estos estándares indican qué se debe hacer para alcanzar esa posición. General Electric se convirtió en pionera en el desarrollo de diamantes sintéticos para uso industrial, al reflejar su interés en la innovación.
- **Estándares de desarrollo de personal:** indican el tipo de programas de entrenamiento que deberán seguir los empleados. General Electric está comprometida con sofisticada tecnología de entrenamiento, y las sesiones de entrenamiento están apoyadas por avanzados sistemas de proyección, recursos audiovisuales computarizados, videoláser, etc.
- **Patrones de actitudes de los empleados:** indican los tipos de actitudes que los administradores de General Electric deben desarrollar en sus subordinados. La generación de las actitudes orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de los productos refleja una posición moderna que muchas empresas están imitando.
- **Patrones de responsabilidad social:** indican el nivel y los tipos de contribuciones que General Electric debe hacer a la sociedad. Esta empresa reconoce su responsabilidad en contribuir a la sociedad y ha realizado varios trabajos de interés para la comunidad, con la ayuda de sus empleados.

¹¹ Samuel C. Certo, *op. cit.*, pp. 437-438.

- **Estándares que reflejen el equilibrio de los objetivos a corto y largo plazo:** General Electric reconoce que los objetivos a corto plazo mejoran la probabilidad de alcanzar los objetivos a largo plazo. Estos estándares hacen énfasis en la necesidad de alcanzar los diversos objetivos a corto y largo plazos.

La mayor parte de las organizaciones establece ciertos patrones o criterios para monitorear y evaluar su desempeño. Algunas establecen un número máximo de rechazos como medida de calidad; otras adoptan el número de veces que se cumplió la fecha de entrega, como medida de puntualidad. El deseo de estas organizaciones es llegar a cero en los rechazos y atender todos los pedidos de los clientes en las fechas previstas. Por diversas razones que escapan de su control, esto no siempre es posible. En muchas organizaciones, el involucramiento del personal de la base permite que supervisores y operadores de máquinas decidan juntos algunos estándares mínimos; por ejemplo, 5% o menos de rechazos, 80% en la puntualidad de las entregas de pedidos en las fechas previstas y 48 horas de retraso máximo para los pedidos restantes. El desempeño se mide una vez al final del mes. Si los estándares no se logran, el supervisor, los trabajadores y el director se reúnen para averiguar la causa del problema e intentar corregir la situación.

American Airlines tiene dos patrones específicos para medir su desempeño en los aeropuertos del mundo:

- Mínimo, puntualidad de 95% en los horarios programados de llegada de los vuelos; los posibles retrasos no superan 15 minutos.
- Espera de menos de cinco minutos para 85% de los pasajeros al registrar sus equipajes en los aeropuertos.

Evaluación del desempeño

Es la segunda etapa del proceso de control. Para evaluar el desempeño, se debe conocer algo respecto de éste o de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto del desempeño, así como de la unidad de medición utilizada. Ésta se debe expresar de manera que facilite una comparación entre el desempeño y el objetivo o estándar establecido previamente.

El propósito de la *evaluación de desempeño* es verificar si se obtienen los resultados y cuáles son las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso. La medición puede ser un motivador o una amenaza para las personas.

Cuando se enfocan las fallas y errores, la medición no deja ver el éxito porque las personas prestan atención a lo medido. Obviamente, el sistema de medición del desempeño debe actuar más como refuerzo del buen desempeño, y no simplemente como amenaza a las personas.

Administración en la actualidad

¿Qué medir?

En general, la preocupación principal de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- **Resultados:** resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de cierto periodo.
- **Desempeño:** comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.
- **Factores críticos de éxito:** es decir, aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en su resultado y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan diversas medidas para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de las personas y satisfacción de los clientes.

Los aspectos más focalizados del desempeño organizacional son:

- **Rentabilidad:** volumen de dinero generado después de deducir los gastos. Es la medida en que los ingresos sobrepasan los costos.
Medidas de rentabilidad: ventas líquidas (total de ventas en moneda corriente menos costos de producción de los bienes o servicios); utilidades por valuación* de inventarios; retorno de la inversión, etc.
- **Competitividad:** éxito de una empresa frente a sus competidores.
Medidas de competitividad: porcentaje de participación de mercado, volumen total de ventas para cierto producto, como porcentaje del volumen total de ventas de todos los productores.
- **Eficiencia:** consecución de resultados con el mínimo de recursos. Porcentaje de los recursos realmente utilizados sobre los recursos planeados para ser utilizados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos realmente utilizados}}{\text{Recursos planeados para ser usados}} \times 100$$

La eficiencia analiza la entrada del sistema y mide el desempeño de la gerencia del sistema. Todas las entradas del sistema pueden ser sometidas a evaluación de eficiencia: mano de obra, personal administrativo, equipo (o utilización), material, información, etc.

Medidas de eficiencia: recursos aplicados por unidad de salida, tiempo de procesamiento por unidad producida. Número medio de clientes servidos o unidades producidas por empleado; tiempo medio de mantenimiento de máquinas y equipos.

* *N. del R.T.:* En la medición de la utilidad bruta en ventas durante el periodo contable, se resta el costo de mercancías vendidas del total de ventas del periodo.

- **Eficacia:** porcentaje de salida real sobre la salida esperada. Indica los medios y aciertos para atender las necesidades del cliente.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Salida real}}{\text{Salida esperada}} \times 100$$

La eficacia analiza la salida del sistema y la implementación de los objetivos: ejecución de lo planeado. Las medidas de eficacia deben reflejar si se están alcanzando los resultados esperados.

Medidas de eficacia: número de clientes que retornan; satisfacción del cliente, atención a las necesidades de la sociedad.

- **Calidad:** adecuación a las especificaciones o requisitos o superación de ellos.
Medidas de calidad: porcentaje de productos que cumplen los criterios de calidad, número de reclamos de clientes, número de productos rechazados, satisfacción del cliente.
- **Innovación:** grado en que se producen nuevas ideas o se adaptan viejas ideas para crear resultados lucrativos.
Medidas de innovación: número de patentes obtenidas para los nuevos productos; número de nuevos productos o servicios desarrollados, número de sugerencias de empleados implementadas, volumen de dinero economizado mediante mejoramientos continuos en los procesos de trabajo.
- **Productividad:** relación entre las salidas y las entradas del sistema.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}} \times 100$$

$$\text{Productividad esperada} = \frac{\text{Salida esperada}}{\text{Recursos que se deberán consumir}} \times 100$$

$$\text{Productividad real} = \frac{\text{Salida real}}{\text{Recursos realmente consumidos}}$$

Las medidas de productividad se pueden aplicar a cada entrada o combinación de entradas, ventas, costos, etc. Utilizan relaciones sencillas, como toneladas por hombre-hora (esperadas y reales), producción por obrero-día.

- **Calidad de vida en el trabajo:** aspectos del ambiente físico y psicológico del trabajo que son importantes para los empleados.
Medidas de calidad de vida en el trabajo: satisfacción de los empleados, índice de rotación y ausentismo de los empleados, índice de accidentes de trabajo.



Antes de formular los controles globales para Continental Express, Maristela Barros pretende comenzar por abajo e instituir controles operacionales para luego llegar a los controles tácticos y, por último, a los controles estratégicos. Como directora financiera, quiere implantar un amplio monitoreo de controles para fundamentar sus decisiones sobre el desempeño de la compañía.

Administración en la actualidad

¿Dónde enfocarse?

Algunas empresas atraen y retienen clientes a través de un trabajo de elevada calidad y un precio no necesariamente más bajo. Estas empresas buscan obtener gran margen de utilidad en cada producto y miden su desempeño a través de diversas medidas, destacando dos factores críticos de éxito:

- Elevada calidad del producto (utilizando personal muy capacitado, máquinas precisas, materiales durables, acabado fino).
- Atención al cliente personalizada y sofisticada.

Por el contrario, otras empresas enfrentan un mercado muy competitivo donde deben ofrecer sus productos con bajo margen de utilidad en sus ventas. Estas empresas miden su desempeño a través de diversas medidas, destacando dos factores críticos de éxito:

- Elevado volumen de ventas, es decir, total de ventas por año.
- Bajos costos operacionales por producto. Cuanto más vendan y bajen los costos, mayores utilidades pueden obtener.

Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar

La tercera fase del control es la comparación del desempeño con el objetivo o estándar establecido previamente. La comparación puede tener en cuenta dos situaciones:

- **Resultados:** cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de terminar la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada, una especie de certificado de defunción de algo que ya ocurrió. Es el control sobre los fines.
- **Desempeño:** cuando la comparación entre el estándar y la variable se realiza paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación acompaña y monitorea la ejecución de la operación. La medición se realiza simultáneamente con el proceso de la operación. Aunque se realice al mismo tiempo y, en consecuencia, sea actual, la medición se lleva a cabo sobre una operación en proceso todavía no terminada. Corresponde a una especie

de monitoreo del desempeño, sin interferir el resultado o su consecución. Es el control sobre los medios.

El control está relacionado directamente con la verificación de medios y fines: si se utilizan los medios y si se logran los fines. En función de esto, los mecanismos de control se clasifican en tres categorías, dependiendo de su posición en el proceso administrativo:

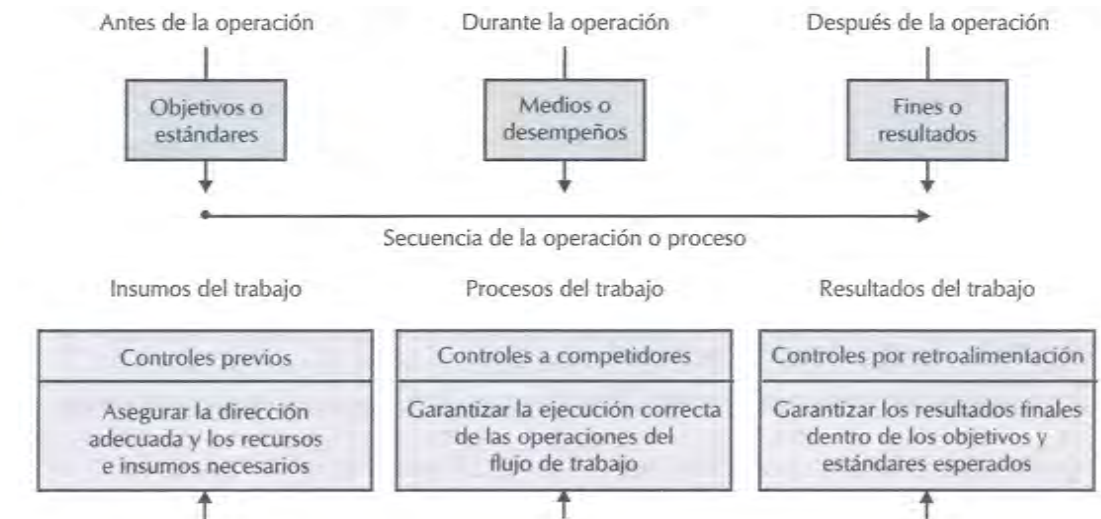


Figura 18.4 Las tres categorías de control.

Las tres categorías de control se pueden ejemplificar (figura 18.5).

Toda actividad ocasiona algún tipo de variación. En consecuencia, es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación se puede aceptar como normal. Las variaciones que ocurren dentro de estos límites no necesitan corregirse, sino las que superan los límites de los estándares, las cuales se denominan errores, desvíos o anomalías. El control busca separar lo normal de lo excepcional, para que la corrección se concentre en las excepciones. Este aspecto recuerda mucho el *principio de excepción* propuesto por Taylor: el administrador se debe preocupar por lo excepcional, es decir, por lo que se aleja de los estándares. Para localizar las excepciones, el control debe disponer de técnicas que indiquen con rapidez dónde se halla el problema.

La comparación del desempeño o resultado con el objetivo o estándar debe funcionar como un sensor que localiza tres posibilidades:

- **Conformidad o aceptación:** el resultado o desempeño está plenamente de acuerdo con el estándar y, en consecuencia, es aceptado.
- **Región de aceptación:** el resultado o desempeño presenta ligero desvío en relación con el estándar, dentro de la tolerancia permitida y, en consecuencia, se acepta aunque su conformidad no sea total.

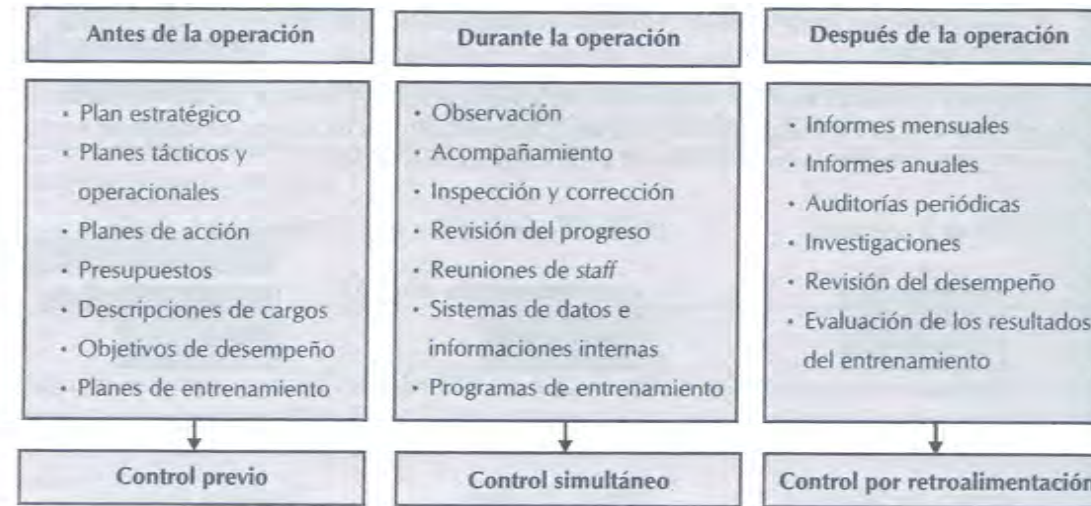


Figura 18.5 Las tres categorías de control.

Fuente: adaptado de John S. Oakland. *Total Quality Management*. Londres, Butterworth-Heinemann Ltd., 1989.

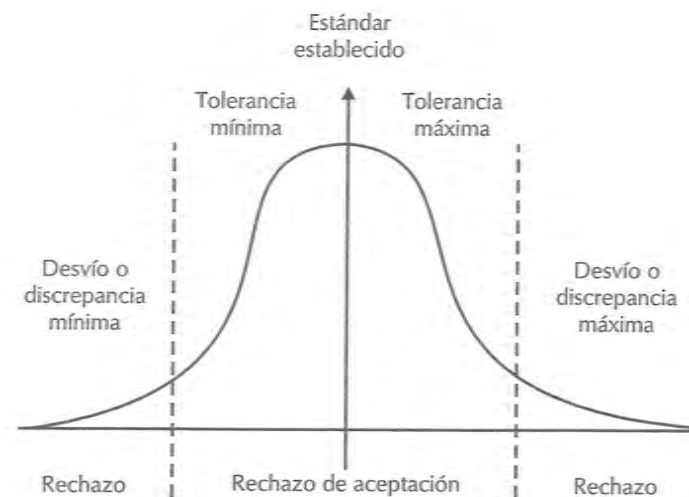


Figura 18.6 Posibilidades de comparación con el estándar.

- **Relación de no aceptación (rechazo):** el resultado o desempeño presenta desvío, alejamiento o discrepancia por encima o por debajo del estándar; por tanto se rechaza y se somete a la acción correctiva.

La comparación de los resultados o del desempeño con los resultados o desempeño planeado generalmente se realiza a través de medios de presentación, como gráficas, informes, índices, porcentajes, medidas y estadísticas, etc. Estos medios de presentación suponen técnicas a disposición del control para que éste pueda acceder a mayor volumen de información sobre lo que se desea controlar.

Administración en la actualidad

Manual de supervivencia en la crisis¹²

La Confederación Nacional de la Industria (CNI) de Brasil ofrece a los empresarios algunas recomendaciones para ayudarlos a enfrentar la crisis que ronda la economía en los primeros meses del año. Es una especie de manual de supervivencia distribuido a los micro, pequeños y medianos empresarios por intermedio de las federaciones estatales. Algunas guías de la CNI son:

- Los dos mayores enemigos que deben enfrentar son: intereses altos y reducción de la actividad económica. De ahí la necesidad de equilibrar una ecuación básica: recursos, créditos por recibir, inventarios y gastos (empréstitos bancarios, gastos de personal e impuestos).
- Para superar la crisis, se deben reducir los inventarios. La práctica general de las empresas de mantener inventarios durante más de 20 días (hábito que contraría la tendencia mundial de almacenaje *just-in-time*) se debe sustituir por la práctica de mantener en inventario sólo las materias primas consideradas estratégicas para la producción (difíciles de encontrar o que dependen de entregas demoradas).
- Para librarse de inventarios de productos acabados, la entidad recomienda que el empresario promueva descuentos que puedan volver más atractiva la venta de la mercancía. El descuento puede ser más compensador que el costo de almacenamiento y debe ser concedido no sólo a los precios de los productos, sino también al pago anticipado de cuentas.
- El empresario debe permanecer alerta en cuanto a las deudas con los proveedores. La orientación es que cuando se encuentre en dificultad, debe renegociar sus deudas antes que éstas se venzan. Sin perder el poder de negociación, podrá obtener condiciones más razonables.
- Para mantener dinero en caja durante más tiempo, el empresario debe prestar atención a la nómina. Los pagos se deben efectuar de una sola vez el último día hábil permitido. Si es necesario, la empresa debe reducir su cuadro de empleados y permanecer alerta al pago de impuestos y tributos para evitar las multas por retraso.

¹² Gecy Belmonte. "CNI distribui manual de sobrevivência na crise", *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, 4 de enero de 1998, p. B-6.

- La crisis es el momento oportuno para que el empresario se oriente hacia el interior de la empresa y analice qué puede reducir en su estructura de costos: debe combatir el desperdicio de energía eléctrica, el almacenamiento defectuoso de mercancías y la pérdida de tiempo y dinero con el "reprocesamiento" (piezas mal procesadas que se deben rehacer). También debe reducir costos en el área de comunicación: las empresas continúan usando el teléfono y el fax, en vez del e-mail (correo electrónico), que es menos costoso, a través de un buen proveedor en Internet.
- El empresario no puede descuidar la calidad y la tecnología y una buena política de marketing y ventas para sus productos. El perfeccionamiento tecnológico puede ser consecuencia de la propia reducción de la actividad, y la empresa debe aprovechar esta ocasión para reentrenar a sus empleados. ¿Dónde conseguir dinero para el entrenamiento? No es necesario, pues la empresa puede pedir al empleado más experto que ayude con su experiencia a los demás.
- El momento de reducción de la actividad empresarial también se puede utilizar para perfeccionar la comunicación interna, no sólo entre departamentos de la empresa, sino con los clientes y proveedores. Es la ocasión para que el empresario aprenda a reducir los plazos de entrega de sus mercancías para anticipar ingresos.
- El manual sólo prohíbe una cosa: dejarse vencer por la presión y, en consecuencia, tomar decisiones emocionales. Para controlar el negocio y garantizar la supervivencia, es preciso mantener la cabeza fría.

Acción correctiva

El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera posible. En consecuencia, se deben corregir las variaciones, errores o desvíos para que las operaciones sean normales. La *acción correctiva* es la acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos para garantizar que todo se haga exactamente de acuerdo con lo planeado.

El control eficaz debe indicar cuándo concuerdan el desempeño o los resultados con los objetivos y estándares establecidos, y qué medida correctiva se debe adoptar.

El objetivo del control es indicar con exactitud cuándo, cuánto, dónde y cómo se debe emprender la corrección necesaria. El control busca alcanzar dos finalidades principales¹³:

- *Corrección de fallas o errores*: el control sirve para detectar fallas, desvíos o errores, sea en la planeación o en la ejecución, y señalar las medidas correctivas adecuadas para subsanarlos o corregirlos.
- *Prevención de nuevas fallas o errores*: al corregir las fallas o errores, el control señala los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

¹³ Idalberto Chiavenato. *Administração, op. cit.*, p. 440.

Las medidas correctivas son herramientas para ayudar a mejorar el desempeño. En este sentido, es importante saber qué medir y cómo medir y, en especial, qué hacer con los resultados. La acción correctiva se emprende a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones en cuanto a las correcciones necesarias representan la conclusión del proceso de control. En consecuencia, a partir de los resultados o del desempeño, se deben dar los siguientes los pasos:

- Determinar las variaciones que ocurren, es decir, qué resultados están muy por encima o muy por debajo de los estándares esperados.
- Comunicar la información a las personas que producen los resultados.
- Utilizar la información para reforzar el buen desempeño y corregir el desempeño precario.

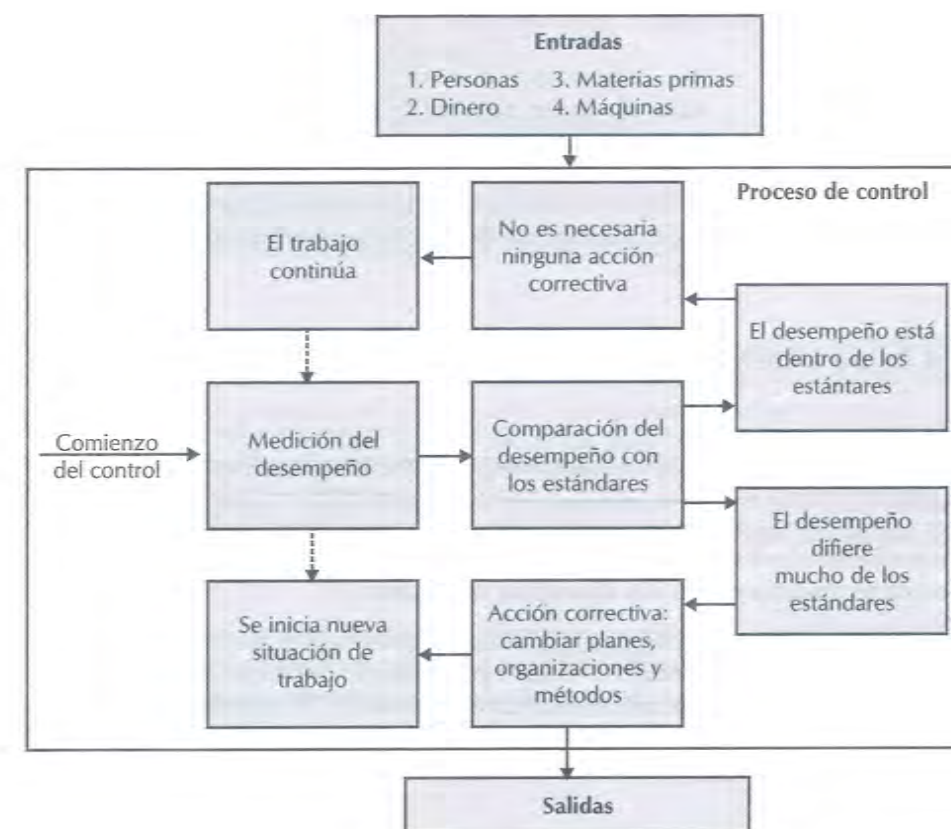


Figura 18.7 Subsistema de control.

Fuente: Samuel C. Certo. *Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 436.

Si los resultados exceden las expectativas, es muy deseable comunicar el éxito a las personas y motivarlas a mantenerlo. Si los resultados no alcanzan las expectativas, se debe verificar el motivo, enfocando el problema en sí, sin atribuir la culpa a las personas. El objetivo del control no es castigar personas sino resolver los problemas dentro de la organización. Aún más, el objetivo básico del control es garantizar que los resultados de las operaciones concuerden tanto como sea posible con los objetivos establecidos. Un objetivo secundario del control es proporcionar información periódica que pueda agilizar la revisión de los objetivos. Estos objetivos se consiguen fijando estándares, comparando los resultados reales y previstos con esos estándares y emprendiendo la acción correctiva precisa¹⁴.

Toda acción correctiva busca resolver algún problema. Los problemas son factores que se convierten en barreras u obstáculos para la consecución de los objetivos organizacionales. Muchas veces, los problemas se perciben y localizan a través de síntomas. Un síntoma es una señal o evidencia de que existe algún problema.

Retorno al caso Introdutorio

Para detectar los problemas o sus síntomas en Continental Express, Maristela Barros no tiene dudas. Sus planes abarcan la medición de diversos aspectos organizacionales, como rentabilidad, competitividad, productividad, eficiencia, eficacia, calidad, innovación y calidad de vida en el trabajo. Pero con tantas medidas, ¿por dónde empezar? La directora financiera pretende involucrar a todos los departamentos de la compañía en la institución de esas evaluaciones.

Control como sistema cibernético

Wiener¹⁵ concibió la cibernética como la ciencia de la comunicación y del control en el animal y la máquina. Según él, la comunicación—transferencia de información o de energía—y el control existen en cualquier sistema vivo o mecánico. El control administrativo es básicamente un proceso cibernético; además, el mismo proceso se encuentra en sistemas físicos, biológicos y sociales. Todos los sistemas cibernéticos están dotados de retroalimentación y homeostasis. Por esta razón, la teoría del control se fundamenta en dos conceptos importantes,

- **Retroalimentación o retroinformación o incluso realimentación:** es el mecanismo que proporciona información relacionada con el desempeño pasado o el presente, capaz de influir en las actividades futuras o en los objetivos futuros del sistema. La retroalimentación es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, pues proporciona la información necesaria para tomar decisiones y promover el ajuste del sistema.

¹⁴ William H. Newman y E. Kirby Warren. *Administração avançada: conceitos, comportamentos e políticas no processo administrativo*, São Paulo, Atlas, 1980, p. 463.

¹⁵ Norbet Wiener. *Cibernética*, São Paulo, Polígono, 1970.

Guías

Programas de acción correctiva

Un estudio realizado por Shetty¹⁶ en las mayores compañías industriales y no industriales de Inglaterra, publicado en la revista *Fortune*, llevó a cabo una encuesta para averiguar qué tipo de programas de acción correctiva¹⁷ se utilizaba con más frecuencia. Los principales programas de acción correctiva fueron.

- Reducción de costos
- Participación de los empleados
- Incentivos a la productividad
- Establecimiento de objetivos enfocados a la productividad
- Incremento de la automatización
- Mejoramiento de la calidad
- Incremento del entrenamiento de los empleados
- Mejores relaciones laborales
- Incremento de la investigación y el desarrollo (I&D)

- **Homeostasis:** tendencia de todos los organismos y organizaciones a autorregularse, es decir, a retornar a un estado de equilibrio estable, después de ser sometidos a la perturbación de algún estímulo externo. Si el estímulo no es muy fuerte, los organismos tienden a retornar a su estado normal cuando se desvían de éste. Es la denominada autorregulación, que garantiza el equilibrio dinámico de todo proceso vivo. Aunque no exista una analogía exacta con los organismos vivos, las organizaciones poseen estándares de comportamiento relativamente programables que les permiten mantener la estabilidad en el curso del tiempo, sin que intervengan los niveles organizacionales más elevados.

Los sistemas cibernéticos se controlan a sí mismos mediante el control de la información (retroinformación), que revela errores o desvíos en la consecución de los objetivos y efectúa las correcciones necesarias para eliminarlos. Así, los sistemas utilizan parte de su energía para controlar la información, confrontada con algún estándar de desempeño. La figura 18.8 ejemplifica el proceso.

¹⁶ Y. K. Shetty, "Product quality and competitive strategy", *Business Horizons*, mayo-junio de 1987, pp. 46-52.

¹⁷ *Ibid.*, pp. 46-52.

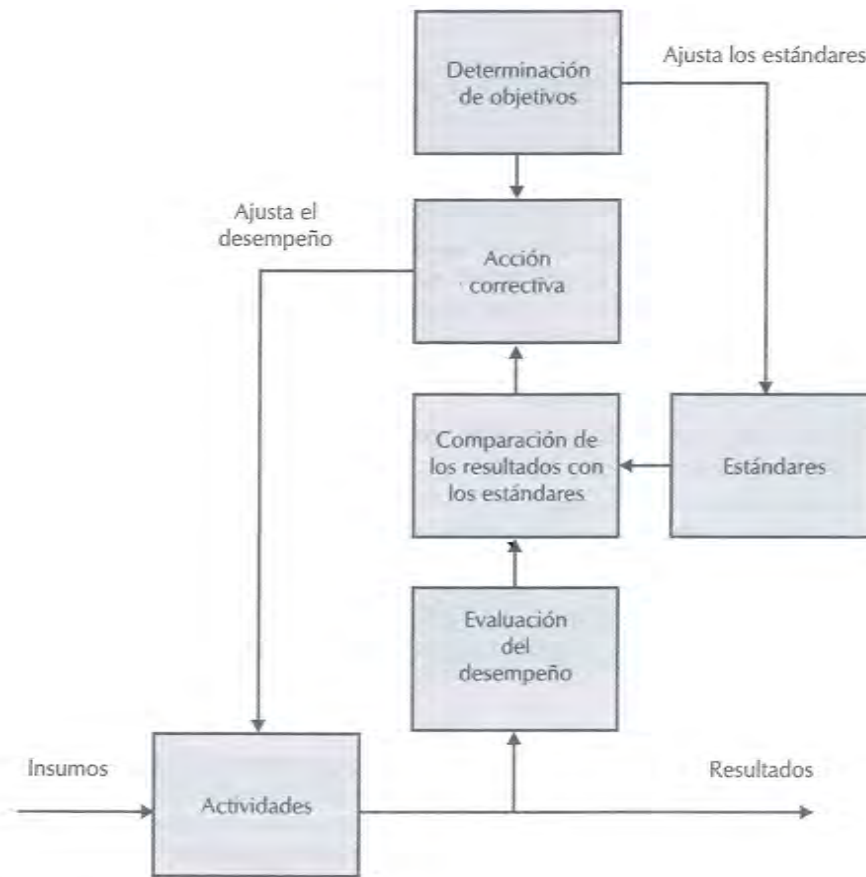


Figura 18.8 Ciclo de control.



La crisis de los correos¹⁸

¿Qué ocurre en la Empresa Brasileña de Correos y Telégrafos (ECT)? Hasta hace poco tiempo la rapidez en la entrega de sus servicios era una de las pocas buenas noticias de una empresa pública en ese país. En la actualidad, el grupo de los descontentos con el estándar de calidad de los correos se incrementa cada vez más. De los cuatro mil millones de cartas sencillas entregadas al correo en 1996, setecientos millones llegaron a su destino fuera del plazo estándar.

¹⁸ Maria Luisa Mendes. "A crise dos correios", *Exame*, edición 630, 26 de febrero de 1997, p. 12.

dar establecido por la empresa: el día siguiente, para remesas entre capitales y ciudades del mismo estado, dos días entre capitales y ciudades del interior de otros estados y tres días entre ciudades del interior de diferentes unidades de la federación. Esto significa que 17,5% de las cartas entregadas en 1996 llegaron retrasadas a su destino, frente a sólo 7,5% en 1991. La demora en la entrega ha sido grande. Por ejemplo, una carta sencilla enviada desde São Paulo a cualquier ciudad del interior puede permanecer más de una semana en las dependencias de la empresa antes de ser entregada a su destinatario; cuando se trata de una encomienda del interior hacia otros estados, el retraso es todavía mayor. Existen casos en que el cartero sólo toca la puerta del destinatario dos semanas después de enviado el paquete.

Una serie de dificultades ronda detrás del empeoramiento de la calidad en los servicios de ECT en los últimos años. La falta de inversión adecuada para acompañar la creciente demanda de los servicios es una de ellas. Las cifras hablan por sí solas: de 1991 a 1995 la carga postal casi se dobló, pasando de 3.300 millones a 6.100 millones de objetos. En este período, las inversiones cayeron año tras año: de 123 millones de reales pasaron a 46 millones de reales en 1995. La escasez de recursos se suma a otros problemas: la visión burocrática de gestión arraigada en las administraciones pasadas, y las obstrucciones reguladoras de siempre que impiden a las empresas estatales tomar las decisiones que juzguen más apropiadas para lograr un mejor desempeño, ya sea a la hora de admitir o despedir empleados, sea en el momento de comprar equipos o un simple lote de lápices. Uno de los mayores cuellos de botella enfrentado por la empresa está en el sistema de transporte aéreo de encomiendas, la denominada red postal nocturna. Los correos procuran mantener acuerdos provisionales con las empresas aéreas que les prestan servicios; sin embargo, las exigencias impuestas por la ley de licitaciones públicas son tantas que ningún contrato ha podido cerrarse hasta ahora. "Sin garantía de un contrato a largo plazo, ¿cómo vamos a exigir que el empresario nos dé una flota de aviones nuevos y mejor calidad de servicios?", pregunta el presidente de ECT.

Desde 1969, cuando fue creada, ECT envejeció mucho. El parque de máquinas instalado hace más de 15 años es obsoleto en la actualidad; la separación de los casi 6.100 millones de objetos enviados en un año por la empresa se hace manualmente. Un gigante de 79 mil empleados, 21 mil agencias y puntos de ventas esparcidos por todo el país, y gastos de 2.600 millones de reales en 1996, la ECT no es más que un enano cuando se observa la informatización de sus operaciones. Hasta comienzos de 1996 no existía un solo computador en sus agencias. El primer microcomputador fue instalado en la oficina de la presidencia. En la empresa, está en marcha una amplia reestructuración. Se prevén inversiones de 3.900 millones de reales para ampliar y modernizar los servicios prestados por correos hasta el año 2003. De este total, 200 millones de reales se invirtieron en la informatización de las mayores agencias. En 1997, las 500 mayores agencias encargadas de más de la mitad de la recaudación de la empresa fueron informatizadas. El presidente de la ECT pretende que los correos aprovechen las oportunidades de crecimiento del comercio virtual, es decir, compras a través del teléfono o de Internet. "Mientras no se invente una máquina que desmaterialice y materialice objetos en otro lugar, vamos a ser necesarios".

Administración en la actualidad

Tiempo flexible

Uno de los controles organizacionales más antipáticos es la sujeción del personal al horario de trabajo. Para moderar la rigidez y la obstinación del sistema, muchas empresas adoptan la flexibilización de la jornada de trabajo, los bancos de horas y los sistemas personales de administración del horario, denominado tiempo flexible. Santa Marina, por ejemplo, adoptó el horario móvil para el personal de tiempo completo desde hace más de 12 años. El sistema cubre 1.300 empleados de sus 16 unidades organizacionales. Existe un horario núcleo (de las 9 a las 12 y de las 14 a las 16:30), en que todas las personas deben estar presentes en la empresa. La flexibilidad corre por cuenta de dos extremos: una hora antes y una hora después de este período son administradas por el propio empleado a través de una tabla de créditos y débitos registrados en un banco de horas mensuales. A pesar de algunas restricciones legales y la resistencia sindical, esta tendencia es muy fuerte en Brasil. Tanto empresas como empleados obtienen ventajas con el sistema. Las empresas pueden combinar con sus empleados el aumento o la reducción de horas de trabajo, de acuerdo con el nivel de actividad de la industria en determinado período. Así, la organización reduce el número de horas extras cuando la demanda crece y evita despido de personal cuando la demanda disminuye, lo cual significa economía en entrenamientos y anulaciones contractuales. Por el lado de los empleados, ganan en calidad de vida al tener más horas de tiempo libre, descanso o compromisos particulares. Y es claro que la ventaja principal para ambos es la flexibilización de la jornada, para garantizar la estabilidad de las organizaciones y sus empleados frente a las altas tasas de desempleo que se presentan últimamente.

Características del control

El administrador debe saber que un sistema eficaz de control requiere reunir los siguientes aspectos¹⁹:

- *Orientación estratégica hacia los resultados*: el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.
- *Comprensión*: el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. El control debe evitar informes complicados y estadísticas engañosas.
- *Orientación rápida para las excepciones*: el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y qué se debe hacer para corregirlas adecuadamente.

¹⁹ Harold Koontz y Cyril O'Donnell. *Essentials of Management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, pp. 362-365.

- *Flexibilidad*: el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones.
- *Autocontrol*: el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas.
- *Naturaleza positiva*: el control debe hacer énfasis en el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.
- *Claridad y objetividad*: el control debe ser imparcial y preciso para todos. Como propósito fundamental, se debe respetar el mejoramiento del desempeño.

Tipos de control

Cada organización requiere un sistema básico de controles para aplicar sus recursos financieros, desarrollar personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional. El desafío es saber cómo utilizar tales controles y mejorarlos para aumentar gradual e incesantemente el desempeño de la organización.

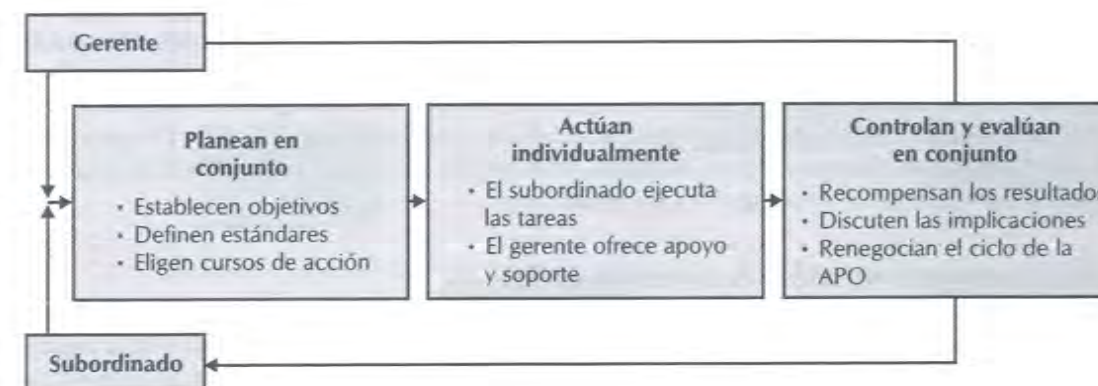


Figura 18.9 Administración por objetivos como proceso integrado de planeación y control.

Controles estratégicos

Los controles estratégicos, denominados controles organizacionales, constituyen el sistema de decisiones de la cúpula que controla el desempeño y los resultados de la organización como un todo, con base en la información externa, que llega del ambiente externo, y la información interna, que asciende internamente a través de los diversos niveles organizacionales.

Existen varios tipos de controles estratégicos:

Balances e informes financieros

Tipo de control de desempeño global que permite medir y evaluar el esfuerzo total de la organización, en vez de medir sólo algunas partes de ella. El tipo más utilizado de control global son los balances contables y los informes financieros, que destacan aspectos como volumen de ventas, volumen de producción, volumen de gastos generales, costos, utilidades, utilización del capital, retorno sobre la inversión y otra información numérica interrelacionada que varía de una organización a otra. En general, es un control sobre el desempeño pasado y los resultados alcanzados, que casi siempre permite la transposición de pronóstico de ventas y pronóstico de gastos en que se debe incurrir para lograr el balance proyectado, o una especie de proyección de ganancias y pérdidas como herramienta importante para el proceso decisorio de la organización.

Control de las ganancias y pérdidas

La sección de ganancias y pérdidas (G&P) da una visión sintética de la posición de las ganancias o las pérdidas de la organización en determinado periodo, y permite compararlas con periodos anteriores y detectar variaciones en algunas áreas (como gastos de ventas o ganancias brutas sobre ventas) que necesitan mayor atención del administrador. Puesto que la supervivencia del negocio depende de su rentabilidad, la ganancia es un estándar importante para la medición del éxito de la organización como un todo. Cuando se aplica a una unidad específica, el control sobre G&P se basa en la premisa de que el objetivo del negocio como un todo es generar utilidades, y cada parte de la organización debe contribuir a ese objetivo. La capacidad de cada unidad organizacional para alcanzar determinada ganancia esperada será el estándar adecuado para medir el desempeño y los resultados.

Análisis del retorno sobre la inversión (ROI)

Una de las técnicas de control global utilizadas para medir el éxito absoluto o relativo de la organización, o de una unidad organizacional, es la proporción de las ganancias frente a la inversión de capital. Es un enfoque desarrollado por DuPont Company como parte de su sistema de control global. El sistema utilizado por DuPont incluye varios factores en el análisis del ROI (*Return on Investment*) (figura 18.10).

El análisis del ROI permite que la organización evalúe sus diferentes líneas de productos o unidades de negocios para verificar dónde es más eficiente el capital empleado; permite identificar los productos o unidades más rentables y mejorar otros que pesan negativamente en la balanza de utilidades. Así, ofrece la posibilidad de una aplicación balanceada del capital en varios productos o unidades organizacionales para alcanzar utilidad global mayor.

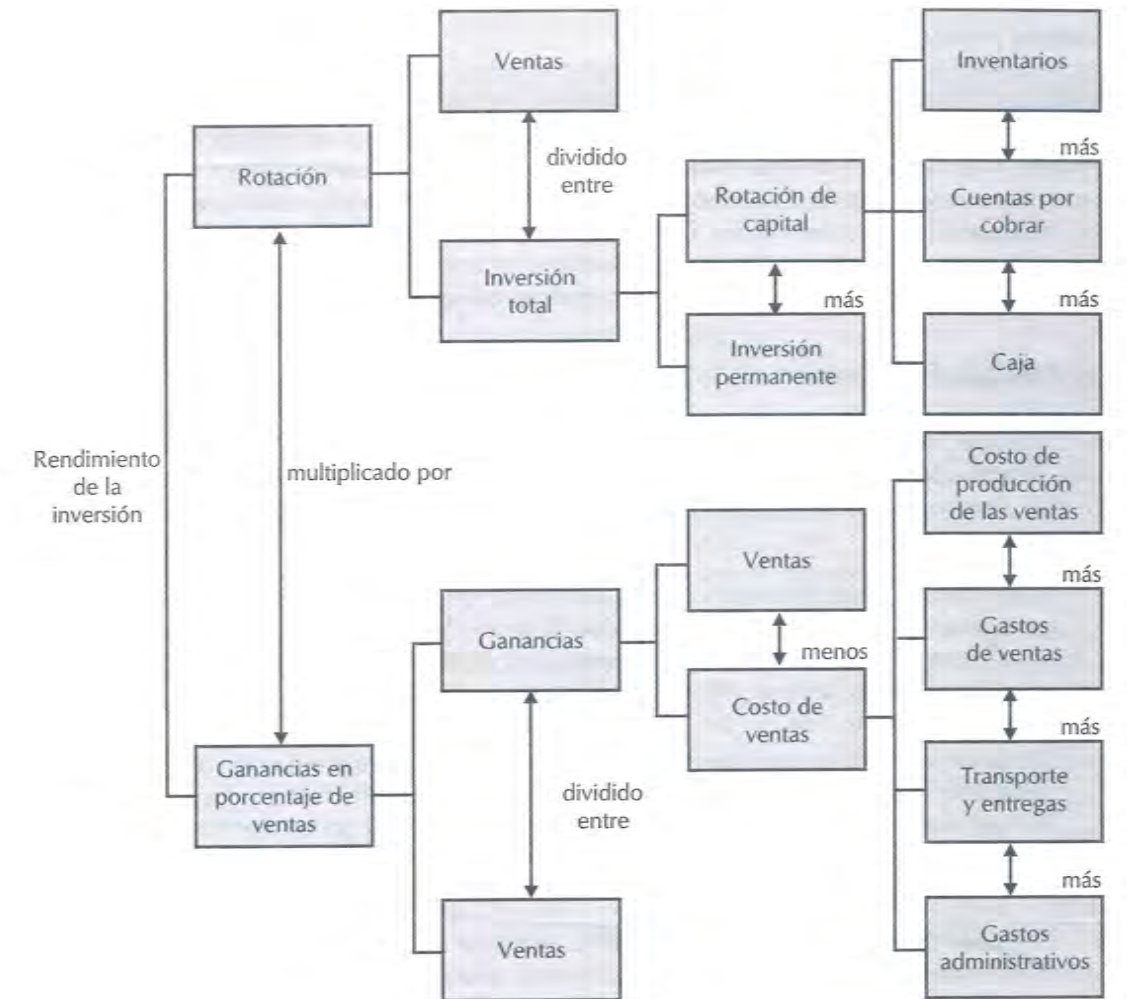


Figura 18.10 Factores que afectan el retorno sobre la inversión (ROI).

Fuente: C. A. Kline, Jr. y Howard L. Hessler. "The DuPont chart system for appraising operation performance", *N.A.C.A. Boletín*, 33, agosto de 1952, pp. 1595-1619.

Controles tácticos

Los controles tácticos se realizan en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales, sean departamentos, divisiones o equipos. En general, se orientan a mediano plazo, es decir, al ejercicio anual. Los tipos de control táctico más importantes son:

Control presupuestario

Se habla de presupuesto cuando se estudian los tipos de planes relacionados con el dinero. El presupuesto es un plan de resultados esperados, expresados en términos numéricos. A través del presupuesto, la actividad de la organización se traduce en resultados esperados que tienen el dinero como denominador común. Casi siempre se habla de planeación presupuestaria, relegando el control presupuestario a segundo plano. El control presupuestario es un proceso de monitoreo y control de gastos programados de las diversas unidades organizacionales en el curso de un ejercicio anual, para señalar posibles desvíos e indicar medidas correctivas.

Contabilidad de costos

La contabilidad de costos se considera un ramo especializado de la contabilidad. Es información sobre distribución y análisis de costos, considerando algún tipo de unidad base, como productos, servicios, componentes, proyectos o unidades organizacionales. La contabilidad de costos clasifica los costos en:

- **Costos fijos:** son independientes del volumen de producción o del nivel de actividad de la organización. Cualquiera que sea la cantidad de productos elaborados, los costos fijos permanecen inmodificables; incluso si la empresa no produce nada, se mantienen constantes. Incluyen alquileres, seguros, mantenimiento, depreciación, salarios de los gerentes, del personal de asesoría, etc.
- **Costos variables:** directamente relacionados con el volumen de producción o el nivel de actividad de la organización. Constituyen una variable dependiente de la producción obtenida e incluyen costos de materiales directos (materiales o materias primas transformadas en productos o que se utilizan en la elaboración del producto) y costos de mano de obra directa (salarios y prestaciones sociales del personal que realiza las tareas de producción).

Con base en los costos fijos y los variables, se puede calcular el punto de equilibrio (*break-even point*), también denominado punto de paridad. Es posible trazar una gráfica que muestre la relación entre la utilidad total de venta y los costos de producción. El *punto de equilibrio* es el punto de intersección entre la línea de ventas y la línea de costos totales; es el punto donde no hay utilidad ni pérdida. En otras palabras, es el punto donde la utilidad es cero y la pérdida también.

La gráfica del punto de equilibrio (figura 18.12) es una técnica de planeación y control que procura mostrar cómo los diferentes niveles de venta o ingresos afectan las utilidades de la organización. El punto de equilibrio es aquel en que las ventas y los costos se equiparan. En el lado izquierdo está el área de pérdida; en el lado derecho, el área de utilidad.

Controles operacionales

Los controles operacionales se realizan en el nivel operacional de la organización y se proyectan a corto plazo.

Cuadro 18.2 Control presupuestario que indica los gastos planeados y los gastos realizados.

| Gastos | | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. |
|--------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | Salarios indirectos | 890 | 890 | 890 | 890 | 960 | 960 | 960 | 960 |
| | Real = | 850 | 850 | 850 | 850 | 850 | 850 | 850 | 850 |
| 2. | Horas extras | 20 | 20 | 20 | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| | Real = | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 3. | Prima salarial | 75 | 75 | 75 | 75 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| | Real = | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 |
| 4. | Bonificaciones | 75 | 75 | 75 | 75 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| | Real = | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 |
| 5. | Prestaciones sociales | 455 | 455 | 455 | 455 | 492 | 492 | 492 | 492 |
| | Real = | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |
| 6. | Subtotal de salarios | 1.515 | 1.515 | 1.515 | 1.515 | 1.637 | 1.637 | 1.637 | 1.637 |
| | Real = | 1.454 | 1.454 | 1.454 | 1.454 | 1.454 | 1.454 | 1.454 | 1.454 |
| 7. | Alquileres | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 |
| | Real = | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |
| 8. | Energía eléctrica | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| | Real = | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 9. | Útiles de oficina | 300 | 500 | 800 | 300 | 500 | 800 | 900 | 900 |
| | Real = | 400 | 600 | 900 | 400 | 600 | 900 | 950 | 950 |
| 10. | Subtotal de gastos | 800 | 1.000 | 1.300 | 800 | 1.000 | 1.300 | 1.400 | 1.400 |
| | Real = | 950 | 1.150 | 1.350 | 950 | 1.150 | 1.350 | 1.500 | 1.500 |
| 11. | Total general | 2.315 | 2.515 | 2.815 | 2.315 | 2.637 | 2.937 | 3.037 | 3.037 |
| | Real = | 2.404 | 2.604 | 2.804 | 2.404 | 2.604 | 2.804 | 2.954 | 2.954 |

Disciplina

En las organizaciones exitosas, el autocontrol y la autodisciplina de las personas se prefieren siempre al control externo o la disciplina impuesta por la fuerza. Para muchos autores, la *disciplina* es el acto de influir en el comportamiento de las personas mediante amonestaciones²⁰. En este texto se prefiere definir disciplina como el proceso de preparar a una persona para desarrollar el autocontrol y volverse más eficaz en su trabajo. El propósito del proceso disciplinario desarrollado por el administrador es mantener el desempeño humano acorde con los objetivos organizacionales. El término disciplina presenta casi siempre la connotación simplista de recompensar o castigar des-

²⁰ John R. Schermerhorn, Jr., *op. cit.*, p. 477.

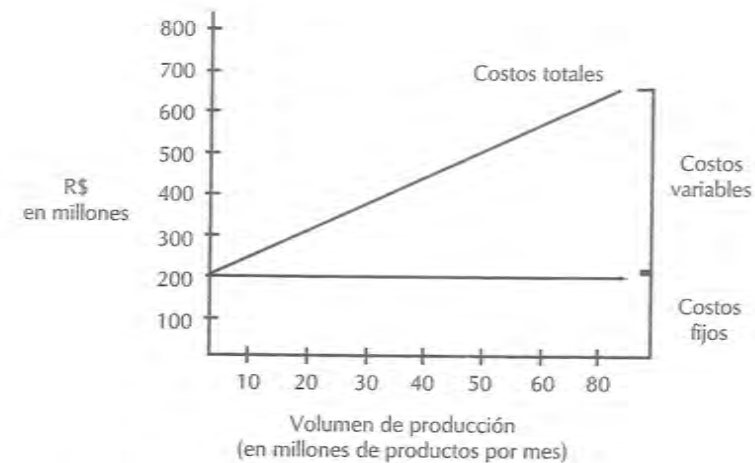


Figura 18.11 Gráfica de los costos totales.

pués del hecho. No obstante, la disciplina se debe ver en su propio contexto como el desarrollo de la habilidad o capacidad de analizar situaciones, determinar el comportamiento adecuado y decidir actuar favorablemente para contribuir a la organización y recibir sus recompensas.

En el nivel operacional, gran parte de las acciones correctivas de control tiene como objetivo las personas o el desempeño de éstas. Esto se denomina acción disciplinaria, que se ejerce sobre el comportamiento de personas para orientar o corregir desvíos o discrepancias. Su propósito es re-

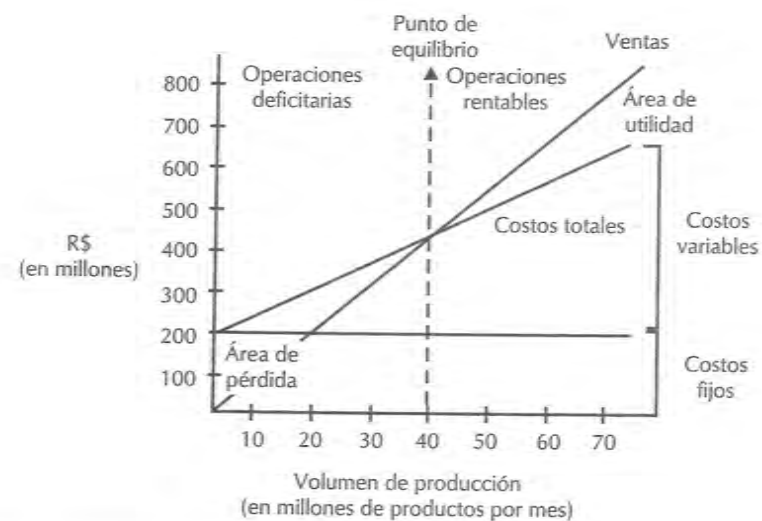


Figura 18.12 Ejemplo de gráfica de punto de equilibrio.

ducir la discrepancia entre los resultados actuales y los resultados esperados. La acción disciplinaria puede ser positiva o negativa, dependiendo del desvío o de la discrepancia ocurridos. La acción positiva se convierte en estímulo, recompensa, elogios, entrenamiento adicional u orientación personal; la acción negativa incluye el empleo de advertencias, amonestaciones, sanciones, castigos e incluso despido del empleado. Cuando es necesaria, la acción disciplinaria negativa se debe adoptar en etapas graduales. La primera etapa, dependiendo de la infracción cometida, debe ser una amonestación o advertencia. Las reincidencias merecen un aumento gradual de la sanción para cada infracción sucesiva: amonestación verbal, amonestación escrita, suspensión y despido.

Para que sea eficaz, la acción disciplinaria debe tener las siguientes características²¹:

- *Debe ser esperada*: la acción disciplinaria debe estar prevista en normas y procedimientos y se debe establecer previamente. No se debe improvisar; en consecuencia, es necesario planearla antes que se produzca el comportamiento equivocado, y publicarla en avisos o manuales de conocimiento general. La sanción negativa se impone para desestimular la infracción.
- *Debe ser impersonal*: la acción disciplinaria no se debe dirigir a castigar determinada persona o grupo, sino a corregir la situación. Se debe basar en hechos y no en opiniones ni en personas. No se debe enfocar en la persona, sino en la discrepancia, el hecho o el comportamiento en sí. Se debe fundamentar en normas y procedimientos.
- *Debe ser inmediata*: la acción disciplinaria se debe aplicar tan pronto sea detectado el desvío, para que el infractor asocie con claridad su aplicación con el desvío que provocó.
- *Debe ser coherente*: las normas y los reglamentos se deben promulgar para todas las personas, sin excepciones. Deben ser justos y equitativos, y no deben presentar favoritismo ni sesgos.
- *Se debe limitar al propósito*: después de aplicar la acción disciplinaria, el administrador debe asumir su actitud normal frente al empleado que cometió la falta. Tratar siempre al empleado como infractor y castigarlo permanentemente estimula la hostilidad y el menosprecio de sí mismo, cuando lo correcto sería adoptar una actitud positiva y constructiva.
- *Debe ser informativa*: debe proporcionar orientación sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

Las técnicas de refuerzo positivo o negativo estudiadas anteriormente constituyen un excelente punto de partida para las situaciones disciplinarias diarias.

Control de inventarios

Volumen de materiales o productos en almacenamiento. Las organizaciones mantienen inventarios de materiales, de materiales en procesos, o productos acabados. El inventario permite cierta flexibilidad en los procesos de producción y operación para superar periodos de excesos o de capacidad ociosa, enfrentar periodos de demanda irregular y obtener ahorros en compras de gran es-

²¹ Mervin Kohn. *Dynamic Managing: Principles, Practice*, Menlo Park, Cal., Cummings, 1977, pp. 478-482.

cala. Como el inventario representa una de las mayores inversiones de capital, se debe administrar con cuidado. El propósito del control de inventario es garantizar que éste corresponda al tamaño adecuado a las tareas que se deben ejecutar.

El intento de reducir todas las formas de costos conduce a las organizaciones a reconocer que la administración de compras es una herramienta de productividad. En las organizaciones, el control de costos verifica lo que se paga por todo lo que se compra. Entre los nuevos enfoques administrativos está el apalancamiento del poder de compra, que permite a las organizaciones centralizar sus compras para aumentar el volumen, al mismo tiempo que se comprometen cada vez más con un número menor de proveedores con los cuales negocian contratos especiales, calidad asegurada y preferencia en las compras: asociaciones entre proveedores y compradores para operar de modo que se reduzcan los costos de los socios involucrados.

El *lote económico de compra* (LEC) es el método de control de inventarios que implica la adquisición de cierto número de elementos cuando el nivel de inventario cae a determinado punto crítico. Cuando se llega a este límite, se toma la decisión automática de colocar un pedido estandarizado; el mejor ejemplo está en los supermercados, donde se hacen centenares de pedidos diarios a través de computadores. Estos pedidos estándar se calculan matemáticamente para minimizar los costos totales de almacenamiento. El LEC determina pedidos de compras que minimizan dos costos de inventarios: primero, los costos de emisión de pedidos, incluidos los costos de comunicación, envío y recibo; segundo, los costos de almacenamiento, que incluyen los costos de inventario y de seguros, así como la necesidad de capital para financiar el inventario*. La fórmula del LEC es igual a la raíz cuadrada del doble de la demanda actual de inventario multiplicado por el costo de emisión, dividido entre los costos de almacenamiento. Sea D la demanda actual para utilización de inventarios, O el costo de emisión de pedidos y E el costo de almacenamiento. En símbolos matemáticos, LEC es igual a:

$$\text{LEC} = \sqrt{\frac{2 DO}{E}}$$

El lote económico de compra repone el inventario en el momento en que se agota el inventario anterior, lo cual minimiza los costos de inventario.

Programación just-in-time

El sistema *just-in-time* (JIT) implica un intento de reducir costos y mejorar el flujo de trabajo a través de la programación de materiales que deben llegar a una estación de trabajo en el momento preciso. Este enfoque para controlar inventarios incluye la minimización de costos del mantenimiento de inventarios y de la compra o la producción de inventarios dentro de lo estrictamente necesario. Permite reducir costos de mantener inventarios, maximizar el uso del espacio y contribuir a mejo-

* *N. del R.T.:* También incluyen las economías en las compras mediante descuentos por volumen, disponibilidad de materias primas, naturaleza perecedera de las materias primas, en instalaciones de almacenamiento, la protección contra escaseces y los costos de oportunidades.

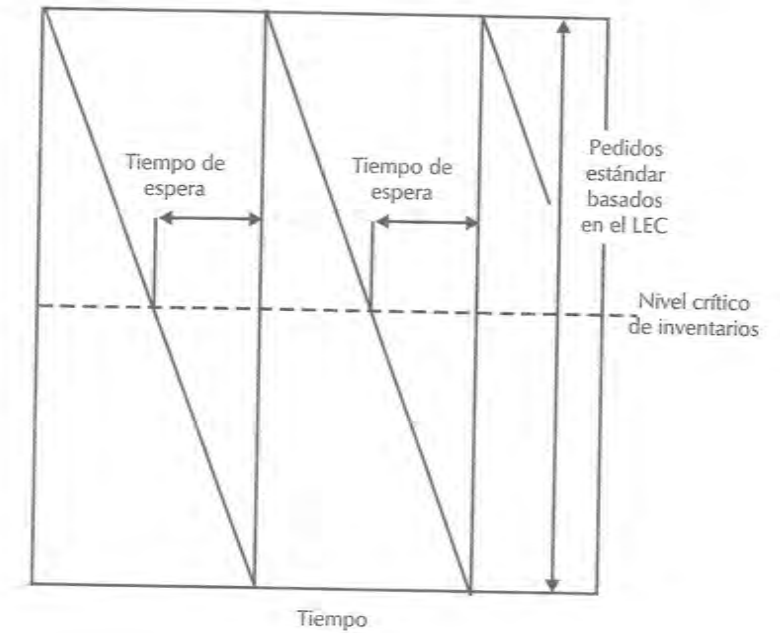


Figura 18.13 Control de inventarios a través del lote económico de compra.

rar la calidad de los resultados. El JIT utiliza el *kanban*, una tarjeta de papel que acompaña a cada lote de elementos. Cuando el primer obrero recibe el lote, anota el suministro del *kanban* para que sirva como nuevo pedido de lote. La simplicidad es la esencia del sistema.

Los principales factores del éxito de JIT son²²:

- *Alta calidad de suministros:* los usuarios deben recibir sólo buenos materiales de los proveedores. Las relaciones se deben construir y mantener con proveedores confiables.
- *Cadena de proveedores:* una cantidad mínima de proveedores es mejor. Muchas compañías japonesas de automóviles utilizan menos de 250 proveedores de componentes. General Motors emplea una cantidad varias veces mayor.
- *Concentración geográfica:* se necesitan tiempos de tránsito y transporte pequeños de la fábrica del proveedor a la del cliente (menos de un día). En Japón, los proveedores de Toyota se localizan en un radio menor de 60 millas de sus fábricas.
- *Transporte y manejo eficientes de materiales:* el transporte entre los proveedores y los usuarios debe ser confiable. Las partes se deben enviar al lugar más próximo posible al punto de uso.
- *Fuerte compromiso de la administración:* la administración debe responder por sus acciones y hacer los arreglos necesarios para garantizar que el sistema funcione.

²² John R. Schermerhorn, Jr., *op. cit.*, p. 481.

Planeación de requerimiento de materiales

La PRM es un sistema integrado de planeación y control de inventarios aplicado a operaciones muy complejas de manufactura y servicios. El PRM o MRP (*materials requirements planning*) es una técnica basada en computador, la cual garantiza que los materiales y partes componentes estén siempre disponibles en cada etapa del proceso productivo. Sirve para garantizar un flujo eficiente de materiales a través de recursos y programas proyectados, suministrar información, ayudar a identificar necesidades de materiales, analizar tiempos de espera, ejecutar órdenes de compra y planear la producción de acuerdo con la programación maestra. Las últimas versiones del PRM cubren todos los tipos de recursos utilizados en el proceso de producción, y no sólo los materiales.

Otro desarrollo de esta área es la planeación de recursos de manufactura (PRM II) que relaciona e integra los programas de producción con compras, contabilidad, ventas, ingeniería, finanzas, marketing y otras funciones del negocio. Utiliza un software complejo que recolecta y analiza los datos durante las diversas etapas de las operaciones, para fundamentar todas las decisiones administrativas, desde la contabilidad de costos hasta el mantenimiento de fábrica. Como el PRM II integra varias funciones, introduce eficiencia en la planeación y el control de las operaciones, al utilizar mejor las personas y los recursos materiales y financieros de la organización.

Control de calidad

El control de calidad implica procesos de verificación de materiales, productos y servicios para asegurar que alcanzan estándares elevados. Se aplica a todos los aspectos de producción y de operaciones, desde la selección de materias primas y proveedores hasta la última tarea ejecutada en el producto o servicio final. El control de calidad mejora la productividad al reducir el desperdicio de insumos y los rechazos de los resultados finales. Como se estudiará en el próximo capítulo, las organizaciones que pretenden ser más exitosas tienen en cuenta cada vez más la calidad total.



La idea de la directora financiera de Continental Express es desarrollar controles que reúnan condiciones como visión estratégica, facilidad de comprensión e interpretación, orientados hacia las excepciones y anomalías, que sean flexibles y adaptables a nuevas situaciones, que tengan características de autocontrol, que hagan énfasis en el mejoramiento y perfeccionamiento y no se basen en sanciones y castigos y, sobre todo, que sean claros y objetivos. Para reunir todas estas condiciones, Maristela Barros creyó prudente trabajar con la colaboración de todas las personas involucradas, pidiendo sugerencias, opiniones, apoyo y cooperación.

La idea de la directora financiera de Continental Express es desarrollar controles que reúnan condiciones como visión estratégica, facilidad de comprensión e interpretación, orientados hacia las excepciones y anomalías, que sean flexibles y adaptables a nuevas situaciones, que tengan características de autocontrol, que hagan énfasis en el mejoramiento y perfeccionamiento y no se basen en sanciones y castigos y, sobre todo, que sean claros y objetivos. Para reunir todas estas condiciones, Maristela Barros creyó prudente trabajar con la colaboración de todas las personas involucradas, pidiendo sugerencias, opiniones, apoyo y cooperación.

Administración en la actualidad

Benetton cambió el estándar de almacenes para crecer²³

Después de un periodo de fracasos en Brasil, y a comienzos de la década de 1990, United Color of Benetton resolvió dar la batalla para conquistar al consumidor brasileño. El empresario Luciano Benetton inauguró en São Paulo el primer megaalmacén de América Latina, de 1.000 metros cuadrados, a un costo de US\$2 millones. En Buenos Aires y Santiago, también están construyendo almacenes enormes. En Brasil, la estrategia de crecimiento se basará en la inauguración de otras megaalmacenes y la ampliación del espacio de los 50 establecimientos actuales que trabajan bajo el régimen de exclusividad. Los almacenes actuales, de 80 metros cuadrados en promedio, se están ampliando y el grupo está buscando socios que tengan un espacio entre 350 y 400 metros cuadrados.

El concepto de operar con unidades mayores surgió debido al éxito de un almacén inaugurado en el barrio Ipanema en Río de Janeiro. La idea es desarrollar una amplia vitrina para mostrar los diversos productos de la marca.

Benetton goza de una imagen de productos costosos y quiere cambiar esa fama del pasado. Sus precios son medios, y la empresa quiere ofrecer ropa de buen aspecto y servicio diferenciado. No utiliza franquicias, sino redes de almacenes que trabajan exclusivamente con la marca. Al contrario de las grandes marcas (Adidas, Nike, y Reebok) que prefieren la tercerización del área industrial y permanecen al frente de la marca administrando el marketing, Benetton mantiene el control de la producción. Los productos elaborados por la marca son resultado de grandes investigaciones tecnológicas en sus instalaciones manufactureras. Una nueva materia prima es el poliéster 206. Los vestidos fabricados con esta fibra no requieren plancharse después del lavado. Brasil aporta sólo 1% de las confecciones del grupo.

Caso para analizar

Hoechst²⁴

¿Por qué se fraccionó Hoechst? Todo comenzó en 1994 cuando el presidente de la filial brasileña, Claudio Sonder, fue llamado a Frankfurt, la sede mundial de Hoechst. La misión era rediseñar, en compañía de ocho altos ejecutivos, el segundo mayor conglomerado químico del mundo, dueño de una facturación de US\$33.000 millones en 1996. Seis meses después estaba listo el mayor plan de reestructuración de la compañía en los 132 años de historia. En 1997 se concluyó por completo su implementación. Hoechst AG se fraccionó en un conglomerado de 100 unidades de negocios, y se transformó en una *holding* estratégica de sólo 250 em-

²³ Edilson Coelho. "Benetton muda padrão de lojas para crescer", *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, 11 de noviembre de 1997, p. B-14.

²⁴ Cláudia Vassallo. "Por que a Hoeschst se partiu em pedaços?", *Exame*, edición 642, 13 de agosto de 1997, pp. 56-59.

pleados. Debajo están nueve empresas globales que operan independientemente y se enfocan en mercados que van desde medicamentos hasta hilos para la industria textil. También hay decenas de *joint ventures* en los cuales Hoechst tiene participación minoritaria.

El fraccionamiento tuvo eco en Brasil. Aquí, Hoechst dejó de existir y en su lugar surgieron seis grandes empresas, entre las que están el laboratorio Hoechst Marion Roussel, Ticona, fabricante de plásticos de ingeniería, y AgreVo, una asociación con la empresa alemana Schering para producir plaguicidas para la agricultura. "La decisión es que cada una de las compañías tenga autonomía para buscar los mejores resultados a largo plazo", afirma Sonder. "A partir de ahora tendrán que demostrar que son competitivas".

¿Por qué el gigante químico optó por el fraccionamiento? En 1996 la rentabilidad de Hoechst alcanzó 4,1% sobre las ventas. El grupo ganó US\$1.400 millones en una facturación de US\$33.000 millones, que no deja de ser el peor margen entre las gigantes mundiales del sector químico. La estadounidense DuPont logró una rentabilidad de 9% en 1996; Dow obtuvo ganancias mucho mejores (9,5%). Según la revista *Fortune*, la rentabilidad media de las 500 mejores empresas estadounidenses fue 5% en 1996. En Brasil, el resultado fue menor: 3,6%. "La necesidad de competir globalmente y ser ágiles nos llevó a la reestructuración", afirma Sonder. "Debíamos romper las antiguas estructuras para preparar la empresa hacia el futuro".

Para mejorar sus cifras y atraer inversionistas, Hoechst está combatiendo plagas que atacan a la mayor parte de los conglomerados: la parálisis, el descontrol y la falta de transparencia generados por el gigantismo. Estas razones obligaron a que grupos como AT&T y 3M optaran recientemente por el fraccionamiento de parte de sus negocios. ¿Dónde estaban las oportunidades de Hoechst? ¿Y los problemas? ¿Cuáles son los negocios realmente rentables y de potencial en el futuro? La maraña de negocios que formaba Hoechst era una especie de caja negra que impedía que los ejecutivos y los accionistas viesan con claridad lo que ocurría en el grupo. En la vieja Hoechst, las utilidades, las pérdidas y los costos eran prorrateados entre todos. "La cuenta llegaba y usted tenía que pagar", afirma Marion Roussel, actual presidente de Hoechst. La falta de eficiencia de unos era cubierta por la competencia de otros. Los costos financieros de recursos humanos, producción e ingeniería eran divididos entre todas las divisiones de Hoechst.

En Frankfurt, la cúpula tenía sólo el control de 30% de los costos del grupo. Con el fraccionamiento, las cosas comenzaron a estar más claras. A partir de ahora, cada empresa tendrá que organizar su propia estructura administrativa y ser responsable de los costos. La noticia fue bien recibida por los inversionistas.

Sólo los negocios deficitarios o los que estaban fuera del foco de la compañía recibieron el fraccionamiento como ave de mal agüero. En los últimos tres años, Hoechst se deshizo de 13 empresas que sumadas representaban una facturación anual de US\$3.000 millones. Entre los negocios descartados estaba toda el área de cosméticos y la Uhde, una empresa de ingeniería. En el caso de divisiones que no consiguieron sobrevivir solas, se realizaron diez asociaciones con otras empresas. El número de empleados del grupo en todo el mundo bajó de 172 mil en 1993 a 148 mil en 1996, y a 120 mil en 1997. El despido de personal representó un alto costo inmediato. Para reducir sus cuadros, Hoechst gastó entre 1994 y 1996 cerca de US\$1.200 millones. El retorno está llegando en la actualidad. El ahorro anual generado por la reducción de personal, fábricas y líneas de productos llega a US\$1.000 millones.

El foco de la organización serán los negocios ligados a la producción de medicamentos para seres humanos y animales y productos para defensa de la agricultura. ¿Por qué? Los medicamentos son más rentables que los ácidos, los pigmentos y otras mercancías del género. En 1994, los negocios ligados a la industria farmacéutica y productos para defensa de la agricultura generaban sólo 28% de la facturación mundial del grupo Hoechst. En 1997 generaron 43%. Cada empresa se enfoca en un mercado particular y está organizada por tipo de producto. El fraccionamiento llevó a compartir empleados, ejecutivos e instalaciones. "Las personas están aprendiendo a que ahora forman parte de una nueva empresa. En las organizaciones menores, tendremos más control sobre los costos. Nadie va a querer inflar un departamento y poner en riesgo la rentabilidad. El mayor desafío, sin embargo, es preservar la identidad corporativa y conservar los vínculos con la empresa matriz. Por consiguiente, cada país nombró un Mr. Hoechst, un ejecutivo del grupo que deberá servir de puente entre las empresas y Hoechst AG. De resto, queremos que las nuevas empresas tengan autonomía para marchar solas".

Preguntas y temas de análisis

1. ¿A qué atribuye usted el fraccionamiento estructural de Hoechst?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de este proceso?
3. Explique por qué hay necesidad de control en la antigua y en la nueva situación.
4. Explique cómo la necesidad de competitividad condujo a la nueva estrategia.
5. ¿Cómo relacionaría usted estrategia y control en un caso como éste?

Resumen del capítulo

El control es la cuarta función administrativa encargada de medir y corregir el desempeño para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales y que se cumplan los planes establecidos para alcanzarlos. Así como la planeación, la organización y la dirección, el control es una función distribuida entre todos los niveles organizacionales: existen el control estratégico, el táctico y el operacional.

El control es un proceso cíclico y repetitivo compuesto de cuatro etapas. La primera es el establecimiento de estándares u objetivos que funcionan como nivel de realización que se pretende tomar como marco o referencia. Los estándares pueden ser de cantidad, calidad, tiempo y costo. La segunda etapa es la evaluación del desempeño, para verificar que los resultados se están consiguiendo y saber cuáles son las correcciones necesarias que se deben implementar. La tercera etapa es la comparación del desempeño o del resultado con el estándar. Aquí existen tres categorías de control: el control previo, el control simultáneo y el control por retroalimentación. La comparación busca detectar tres posibilidades: conformidad con el estándar y aceptación, región de aceptación que permite cierta tolerancia de desvío frente al estándar, y rechazo y no aceptación cuando el resultado o desempeño se aleja del estándar establecido. La cuarta etapa es la acción correctiva para mantener las operaciones dentro de los estándares, con el fin de conseguir los objetivos. En este sentido, el control busca alcanzar dos finalidades: corregir las fallas y los errores existentes, y prevenir la ocurrencia.

cia de nuevas fallas o errores en el futuro. El control se puede ver como un proceso cibernético que descansa sobre dos conceptos: la retroalimentación y la homeostasis o equilibrio dinámico. Para ser eficiente y eficaz, el control debe tener las siguientes características: orientación estratégica hacia los resultados, comprensión, orientación hacia las excepciones, flexibilidad, autocontrol, naturaleza positiva e incentivadora, y claridad y objetividad. Existen varios tipos de control: los controles estratégicos, los controles tácticos y los controles operacionales, que tienen una increíble variedad de coberturas y de amplitudes.

Ejercicios

1. ¿Cuál es la relación entre control y planeación?
2. ¿Cuáles son los significados posibles de la palabra control?
3. Dé su concepto sobre el control como función administrativa.
4. Explique cómo se distribuye el control en todos los niveles organizacionales.
5. Explique el control estratégico.
6. Explique control táctico.
7. Explique control operacional.
8. Dé algunas definiciones de control.
9. Explique el proceso de control.
10. ¿Qué es un estándar? ¿Cuáles son los tipos de estándares? Explíquelos.
11. ¿Cómo se establecen los patrones o estándares?
12. Explique la evaluación del desempeño o de los resultados.
13. ¿Qué se puede medir en términos de evaluación de desempeño?
14. Explique la comparación del desempeño con el estándar.
15. ¿Cuál es la diferencia entre resultados y desempeño?
16. ¿Cuáles son las tres categorías de control?
17. Explique el principio de excepción.
18. ¿Qué es región de aceptación? ¿Qué significa conformidad?
19. Explique la acción correctiva.
20. ¿Cuáles son las dos principales finalidades del control?
21. Explique el control como sistema cibernético.
22. ¿Qué es retroalimentación y homeostasis en la teoría del control?



Glosario

Acción correctiva. Cuarta etapa del proceso de control que busca mantener el desempeño dentro de los patrones establecidos.

Conformidad o aceptación. Significa que el desempeño o resultado está de acuerdo con el estándar y, en consecuencia, se acepta.

Control. Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño, para garantizar que se consigan los objetivos organizacionales y los planes establecidos para alcanzarlos.

Control estratégico. Es genérico y sintético, está dirigido a largo plazo y es macroorientado, es decir, aborda la organización como un todo.

Control operacional. Es detallado y analítico, está dirigido a corto plazo y es microorientado, es decir, aborda cada operación por separado.

Control por retroalimentación. Se efectúa después de la operación de determinada actividad, para modificarla o corregir los errores o desvíos.

Control previo. Control efectuado antes de la operación para asegurar que los insumos de trabajo estén disponibles.

Control simultáneo. Se efectúa durante la operación de determinada actividad.

Control táctico. Menos genérico y menos detallado, está dirigido a mediano plazo y aborda cada unidad organizacional por separado.

Desempeño. Manera como se ejecuta determinada actividad.

Desvío o discrepancia. Alejamiento del estándar establecido.

Establecimiento de objetivos o estándares. Primera etapa del proceso de control que busca formular los objetivos o estándares de

referencia que servirán de base para las comparaciones.

Estándar o patrón. Nivel de realización o desempeño que se pretende tomar como marco o referencia.

Estándares de calidad. Referencias utilizadas para evaluar y comparar calidad.

Estándares de cantidad. Referencias utilizadas para evaluar y comparar la cantidad.

Estándares de costo. Referencias utilizadas para evaluar y comparar costos.

Estándares de tiempo. Referencias utilizadas para evaluar y comparar el tiempo.

Evaluación del desempeño. Segunda etapa del proceso de control que busca medir el desempeño o el resultado de alguna actividad.

Homeostasis. Tendencia de todos los organismos y organizaciones a autorregularse, es decir, retornar a un estado de equilibrio estable después de ser sometidos a alguna perturbación por un estímulo externo.

Principio de excepción. Propuesto por Taylor, indica que el administrador debe estar atento a lo excepcional o anormal, es decir, lo que se aleja de los estándares.

Problemas. En una organización, factores que constituyen barreras u obstáculos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Proceso de control. Consta de cuatro etapas: establecimiento de objetivos o estándares, evaluación de desempeño, comparación del desempeño con los estándares y acción correctiva para corregir desvíos o errores.

o no aceptación. El resultado o desempeño presenta un desvío frente al estándar, excede la tolerancia permitida, y debe ser corregido para someterlo a una acción correctiva.

zona de aceptación. Zona de normalidad o rango de tolerancia alrededor del estándar en que se considera aceptable el desempeño o los resultados.

Producto final. Producto final de cierta actividad.

retroalimentación, retroinformación o realimentación de retorno. Mecanismo que proporciona información relativa al desempeño

pasado o presente, capaz de influir en las actividades futuras o en los objetivos del sistema.

Síntoma. Señal o evidencia de que existe algún problema.

Sistema cibernético. Sistema que se controla a sí mismo mediante el control de la información (retroinformación), que revela errores o desvíos en la consecución de los objetivos y efectúa las correcciones para eliminarlos.

Variaciones. Desvíos o errores que ocurren en las operaciones, que se deben corregir para normalizarlas.

PARTE VII

Temas emergentes

La moderna administración está orientada hacia una infinidad de temas emergentes que se están volviendo supremamente importantes para el éxito de las organizaciones. Tales asuntos se están convirtiendo en verdaderas modas que ocupan la mayor parte del vocabulario utilizado por los administradores en los últimos tiempos. En el capítulo 19, se estudiarán asuntos emergentes como calidad y productividad, las piedras angulares de la denominada competitividad organizacional.

El objetivo principal de esta parte VII es estudiar algunos temas emergentes importantes para la moderna administración. Tales temas incluyen aspectos obligatorios en los negocios de hoy como calidad, productividad y competitividad, como base del éxito organizacional. Esta parte se debe utilizar como una aplicación de todos los conceptos anteriores emitidos en el libro.