



Introducción

A primera vista, podría pensarse que si el proceso de planeación ha sido llevado a cabo correctamente, no existirá la necesidad de control. Esto es incorrecto.

En primer lugar, es prácticamente imposible prever todas las posibles situaciones, por lo que la empresa tiene que estar atenta para responder a cambios inesperados.

Además, aun cuando pudiésemos anticipar muchos de los eventos que pudiesen ocurrir, nunca estaremos absolutamente seguros de su realización, por lo que siempre será necesario introducir algunos ajustes. El proceso de control permite la realización de tales ajustes.

Descripción del proceso de control

Aunque los sistemas de control deben diseñarse de acuerdo con situaciones específicas, existe un proceso que, por lo general, es aplicable a cualquier situación.

El establecimiento de estándares

El primer paso del proceso de CONTROL es el establecimiento de normas.

Una norma es un criterio específico que sirve de guía al desempeño. Así, por ejemplo, una "flecha" puede tener un diámetro establecido y el maquinista tratará de mantener ese diámetro durante el maquinado. Las normas, a veces, pueden ser vistas como objetivos y, dentro de lo posible, deben ser expresadas cuantitativamente, con objeto de reducir la subjetividad.

Los tipos de normas más utilizados son:

Normas de tiempo

Estas normas definen el tiempo que debe durar cierta actividad, ya sea la manufactura de un producto, o la prestación de un servicio.

Normas de productividad

Estas normas generalmente se basan en la cantidad de productos o servicios por producir, durante un periodo determinado de tiempo.

Normas de costo

Estas normas se basan en el costo o los costos asociados con la producción de un bien o servicio.

Normas de calidad

Estas están basadas en los niveles de perfección deseados en la manufactura de productos o prestación de servicios.

Normas de comportamiento

Estas se basan en el tipo de comportamiento que se desea de los trabajadores del negocio. Por lo general, es difícil expresar cuantitativamente este tipo de normas.

Fundamentos de negocio

Administración > Cómo conducir una empresa a puerto seguro (Evaluación y control) > El proceso de control



Vale la pena señalar que, aunque a veces las normas pueden ser muy específicas, por lo general, es necesario también establecer grados de tolerancia.

Los grados de tolerancia son las especificaciones de la cantidad de desviación o error que será permitida en cualquier actividad antes de tomar medidas correctivas.

La medición del desempeño

Una vez determinadas las normas, el paso inmediato siguiente es la medición del desempeño.

Para cada norma hay que determinar cómo habrá de medirse el desempeño y la frecuencia con que habrá de medirse.

Las formas de medición dependen del tipo de normas que hayan sido establecidas, pero pueden incluir información tal como: unidades producidas, pesos recibidos por venta de servicios, cantidad de materiales utilizados, número de defectos encontrados, cantidad de material desperdiciado, pasos o procesos llevados a cabo, utilidades, rendimiento sobre la inversión, calidad del producto, horas, metros, kilos, etcétera.

En ciertos casos, algunos aspectos relevantes de la operación no pueden ser cuantificados, como en el caso de cordialidad o atención en el servicio, por lo que habrá que recurrir a mediciones de tipo cualitativo. Para ello, a veces es recomendable que, para evaluar el desempeño, se acuda al juicio de compañeros de trabajo o a opiniones de los clientes para tratar de reducir la subjetividad en la evaluación.

Por razones como la anterior, la gran mayoría de empresas utilizan combinaciones de medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño.

Una vez seleccionada la forma de medición, hay que determinar la frecuencia de medición del desempeño.

Por lo general, el periodo de medición varía en proporción directa a la importancia de la actividad, la rapidez con que puede cambiar, y la dificultad y costo de rectificación de los problemas, en caso de que alguno ocurra.

La comparación del desempeño contra las normas

Esta etapa consiste en cotejar el desempeño real de tu negocio con las normas establecidas en la primera etapa del proceso.

Por lo general, las comparaciones parten de informes que proveen tanto los resultados reales como los esperados, de acuerdo con las normas o planes. Tales informes pueden ser verbales, escritos, o generados automáticamente por procesos computarizados. De hecho, la cantidad cada vez mayor de computadoras ha hecho posible obtener más y más rápidas medidas de desempeño, así como sus comparaciones con normas preestablecidas.

¿Se cumplieron las normas? Reconocer y premiar el desempeño

Cuando el desempeño logra o rebasa las normas establecidas, por lo general, no se requiere de medidas correctivas. Sin embargo sí hay que considerar el reconocimiento del desempeño.

El reconocimiento del desempeño puede variar desde un "bien hecho" para una actividad de rutina, hasta formas más sustanciales de recompensa como bonos, becas para capacitación o incrementos salariales en caso de logros mayores o continuos.



¿No se cumplieron las normas? Tomar las medidas correctivas necesarias

Cuando no se logran las normas, hay que evaluar con mucho cuidado las razones y adoptar las medidas correctivas apropiadas.

Vale la pena señalar que también es conveniente revisar constantemente las normas así como las formas de medición, ya que tanto unas como otras pueden verse alteradas por cambios en las condiciones (cambios en los factores externos o internos), dando como resultado que las comparaciones no sean apropiadas.

Ajustar las normas, en caso necesario

El control es un proceso dinámico. Por ello, hay que revisar que las normas y las medidas de desempeño sigan siendo válidas para el futuro.

A veces, las normas y las medidas de desempeño pueden no ser adecuadas, ya sea porque desde el principio no fueron las apropiadas, o porque las circunstancias cambiaron.

En otras ocasiones, lograr o rebasar una norma puede representar una oportunidad o la necesidad de ajustar los planes futuros.

Por último, aun en el caso de haber alcanzado las normas, los cambios en las condiciones pueden requerir la elevación de las normas para el futuro o, por el contrario, su reducción, cuando los esfuerzos para su logro consumen demasiados recursos tanto humanos como materiales.

En resumen, hay que utilizar el proceso de control para dar seguimiento a las diferentes actividades del negocio, pero procurando siempre revisar y corregir el proceso para asegurarse de que satisface las necesidades para las cuales fue originalmente creado.