



Introducción

La primera etapa dentro de la función de control es la determinación de las áreas que habrán de controlarse.

Los administradores de cualquier negocio deben escoger entre diversas alternativas, ya que es virtualmente imposible, además de muy caro, controlar todas y cada una de las actividades de la empresa.

Además, es común que los empleados resientan el control, por lo que conviene conocer cuáles pueden ser algunas de las reacciones de parte de ellos, así como las características que debe contener un sistema efectivo de control.

Determinación de las áreas de control

La correcta formulación de la misión, los objetivos y las estrategias provee, por lo general, de muchos elementos de juicio para determinar aquello que es importante dentro del negocio. Por lo mismo, también sirve para señalar las áreas o actividades que es importante controlar.

Existen, sin embargo, otros enfoques respecto a cómo identificar aquellas áreas que es importante controlar.

Uno de los más conocidos es el enfoque de dependencia del o de los recursos.

Este enfoque destaca que los administradores deben fijarse principalmente en aquellas áreas en las que "unos" dependen de "otros" para la obtención de los recursos necesarios destinados al logro de los objetivos correspondientes.

Tales recursos pueden ser partes, refacciones, información, dinero, servicio, o cualquier otro tipo de recurso que la persona necesite para lograr su objetivo.

Y aunque tal enfoque parece ser indicado, vale la pena señalar que el solo hecho de que exista dependencia de recursos no es condición suficiente para que la función deba ser controlada.

Existen, de hecho, cuatro condiciones para poder determinar la necesidad de control, y aquellas áreas que cumplen con las cuatro condiciones se constituyen en puntos de control estratégico, es decir, áreas que son particularmente importantes dentro de la empresa, para el logro de los objetivos organizacionales.

Las cuatro condiciones para el control

Las cuatro condiciones necesarias para el control son:

- El grado de dependencia del recurso.
- Los posibles problemas en la disponibilidad del recurso.
- La factibilidad de establecer el proceso de control.
- Los costos de instalación del proceso de control.

Las primeras dos condiciones se refieren a si se necesitan controles o no. Las segundas dos evalúan si los controles son posibles y prácticos.

Fundamentos de negocio

Administración > Cómo conducir una empresa a puerto seguro (Evaluación y control) > Las áreas y las características del control



La primera condición, y la más importante, es el grado de dependencia del recurso. Mientras mayor importancia tenga el recurso, y menor sea la facilidad de obtenerlo de otras fuentes, mayor será la dependencia.

Una alta dependencia incrementa la necesidad de desarrollar controles para verificar el desempeño del área o función.

Los problemas pueden estar relacionados con la cantidad del recurso, con ciertas características del mismo (especificaciones, calidad), con tiempos de entrega, etc. Y mientras mayor sea la percepción de que pudieran existir problemas, mayor será la necesidad de establecer controles.

De la misma manera, y aunque el agua es un recurso sumamente importante (cumpliendo con ello la condición anterior), por lo general, su disponibilidad (por lo menos, en la mayor parte de la República) es bastante confiable, por lo que tal vez no requiera de un sistema formal de control.

La tercera condición que influye en la determinación acerca de si se requieren o no controles, es la factibilidad de establecer el proceso de control.

En ocasiones, el establecer un proceso de control incluyendo normas, medición del desempeño, comparación del desempeño con las normas, retroalimentación y medidas correctivas no es posible. Generalmente, esto ocurre por la dificultad para la fijación de normas o por dificultades en la medición del desempeño.

Finalmente, la cuarta condición que influye respecto a la conveniencia de instalar un proceso de control es la relativa a los costos de instalación del proceso.

Por lo general, hay que evaluar y comparar los costos relacionados con el establecimiento de un proceso de control, contra los beneficios esperados. La experiencia ha demostrado que, en ocasiones, resulta más costoso el sistema de control, que los beneficios que se derivan del mismo.

Alternativas al control

¿Qué pasa si las dos primeras condiciones (alta dependencia del recurso y alta probabilidad de problemas en la disponibilidad del mismo) indican la necesidad de controles, pero la instalación del proceso es, o imposible, o muy costosa?

Cuando ocurre algo como lo anterior, hay que recurrir a alternativas al control. Una de ellas, es alterar la relación de dependencia de tal manera que el control ya no sea necesario. Esto se puede lograr mediante la diversificación de las fuentes que proveen del recurso, por ejemplo, o mediante el establecimiento de relaciones más estrechas con el o los proveedores del mismo.

Otra alternativa al control es cambiar la naturaleza de la dependencia a otra que sea más factible o económica. El rediseño de cierto tipo de actividades complejas, por ejemplo, puede simplificar ciertas tareas, disminuyendo la dependencia y, por lo mismo, la necesidad de control.

Otra manera de alterar la naturaleza de la dependencia puede ser a través de la integración vertical, que consiste en convertirse en el propio proveedor de recursos (integración hacia atrás), o en el propio consumidor del producto o el servicio (integración hacia adelante).

Fundamentos de negocio

Administración > Cómo conducir una empresa a puerto seguro (Evaluación y control) > Las áreas y las características del control



Por último, otra alternativa al control es la modificación de los objetivos, de tal manera que la empresa ya no sea dependiente de ciertas fuentes de recursos. Esta medida es un tanto drástica y muy probablemente no debiera adoptarse a menos que todas las alternativas anteriores hubiesen fracasado. Sin embargo, no deja de ser una alternativa.

Evaluación de los sistemas de control

Una vez llevados a la práctica los sistemas de control, es necesario evaluar constantemente si dichos controles están cumpliendo con su función. A continuación, se analizarán algunas reacciones negativas que pueden surgir a partir de los sistemas de control. Además, y para concluir, se revisarán las características de los sistemas de control efectivos.

Reacciones a los sistemas de control

Independientemente de la importancia que tienen los sistemas de control para las empresas, es común que los empleados los vean de manera negativa. Cuando se menciona la palabra control, por lo general se asocia con el poder que detentan otras gentes para regular nuestras actividades. Y casi siempre, se genera una actitud de resistencia.

A las personas no les gusta ser controladas. Eso es un hecho. Y cuando los controles son inapropiados, inalcanzables, impredecibles, relacionados con variables incontrolables, o contradictorios, éstos generan resentimiento.

En los negocios, es común encontrar que algunos controles no tienen relación con los objetivos de la organización. Es obvio que si lo que se pretende controlar es inapropiado, se le dará importancia a aquello que no lo requiere, restándole méritos a las actividades que sí requieren de atención, lo cual genera frustración en las personas responsables de estas actividades.

Muchos empresarios acostumbran establecer normas que anticipadamente se sabe son inalcanzables. El pretexto común es que así motivarán a los empleados a esforzarse un poco más. Tal actitud ha demostrado ser absurda una y otra vez.

Los empleados generalmente reconocen de manera inmediata cuando una norma es inalcanzable. Y cuando esto sucede, suele ocurrir que no solamente no se logra la norma, sino que el desempeño se queda por debajo de la capacidad normal.

Otra causa común de frustración se da cuando los controles son impredecibles. Cuando los controles cambian constantemente, y los empleados no saben bien a bien qué esperar, por lo general, la impredecibilidad se convierte en causa de resentimiento y desmotivación.

Otro motivo de frustración es cuando a los empleados se les evalúa en función de variables sobre las cuales ellos no tienen control.

Una última causa de reacción a los controles es cuando ocurren controles contradictorios.

Por motivos como los anteriores, resulta conveniente que, cuando se establecen los sistemas de control, participen en su diseño las personas involucradas en las áreas o actividades que se pretende controlar.

Exceso de control vs. falta de control

En virtud de que el control puede traer consigo reacciones negativas, es conveniente que los administradores no ejerzan un exceso de control. El exceso del control significa limitar la autonomía del trabajo de los individuos a tal grado que se inhibe el desempeño efectivo del trabajo.

Fundamentos de negocio
Administración > Cómo conducir una empresa
a puerto seguro (Evaluación y control) > Las áreas y
las características del control



Al mismo tiempo, los administradores deben evitar caer en la situación opuesta, que es la de falta de control. La falta de control es la concesión de autonomía a los trabajadores a tal grado que se pierde la facultad de dirigir los esfuerzos del trabajador hacia el logro de los objetivos del negocio. De hecho, algunos estudios señalan la falta de control como una de las principales causas por las que las empresas no alcanzan sus objetivos.

Por ello, la determinación del grado apropiado de control es una función muy importante de la dirección de la empresa. Con un grado apropiado de control, el administrador puede estar razonablemente seguro de que no habrán de darse sorpresas inesperadas y de que los trabajadores tratarán de lograr los objetivos de la organización.

Para ser efectivos, los sistemas de control deben orientarse a regular eventos futuros más que a buscar culpables de eventos pasados. Un sistema bien diseñado permite al administrador saber cómo avanza el trabajo hacia el logro de los objetivos, identificando áreas en donde habrán de requerirse acciones correctivas, y descubriendo nuevas oportunidades de desarrollo.

En la mayoría de los casos, los sistemas de control deben abarcar diversas dimensiones dentro de la actividad del negocio. Un buen sistema debe enfocarse, por ejemplo, no sólo a la cantidad, sino a otras áreas como calidad, reducción de costos, eficiencia, etcétera.

Las normas establecidas para el sistema de control deben, además, ser realistas. Como ya se comentó, caer en la trampa de suponer que normas por encima de lo posible motivan a los empleados es absurdo, además de contraproducente. Las normas, aunque difíciles de lograr, deben ser factibles de alcanzar para que sean motivadoras.

Para que un sistema de control sea efectivo, los resultados de la comparación entre las normas y el desempeño deben comunicarse rápidamente. De nada sirve enterar a los empleados de que su desempeño estuvo por debajo de lo esperado, tres semanas después. Si algún problema requiere de corrección, debe recibir atención inmediata.

Así como las empresas deben ser flexibles para responder a los cambios en su entorno, los sistemas de control también deben ser suficientemente flexibles para atender nuevas necesidades.

Como ya ha sido mencionado, otra característica de los sistemas de control es que los beneficios esperados deben sobrepasar a los costos de implantación del sistema. De lo contrario, el sistema no se justifica.

Por último, nada es peor que un sistema que provee de información incorrecta. Si la información en el pasado no ha sido correcta, se generará desconfianza entre los empleados hacia los controles, además de que muy probablemente lesione los niveles de operación (al fin que el sistema no sirve). Por ello, es muy conveniente asegurarse de que el sistema utilizado provee de información correcta sobre el desempeño y sus desviaciones contra las normas esperadas.