



Introducción

Una forma de contemplar las empresas es como un "sistema" en el cual una serie de "recursos" son "transformados" en "productos", a través del tiempo.

De igual manera, una forma de clasificar a los distintos controles es en función de si se enfocan hacia los "recursos o insumos", hacia los "procesos de transformación" o hacia los "productos o servicios". En general, los administradores pueden optar respecto al momento del proceso en el que desea implantar el o los controles.

Control preventivo

El control preventivo, o de "antes", se enfoca en la supervisión y regulación de los recursos o insumos, con el fin de asegurarse de que cumplen con las normas requeridas para llevar a cabo el proceso de transformación.

Los insumos que pueden estar sujetos a un control preventivo son la materia prima, la gente, el dinero, el tiempo, o cualquier otro recurso utilizado por la empresa. Este tipo de control persigue evaluar los insumos potenciales y rechazar o corregir aquellos que no satisfacen las normas requeridas.

El énfasis de este tipo de controles se basa en prevenir posibles problemas posteriores en el proceso productivo. Este tipo de control también recibe el nombre de control preliminar, precontrol o control directivo.

En resumen, aun cuando el control preventivo puede contribuir de manera significativa a la efectividad de la empresa, por lo general, no cubre todas las contingencias posibles, por lo que resulta necesario contar con otros tipos de controles.

Control concurrente

El control concurrente, o de "durante", incluye la supervisión de las actividades que forman parte del proceso de transformación, con objeto de asegurar que tales actividades se desarrollan conforme a las normas establecidas para el negocio.

En este tipo de control se hace énfasis en la identificación de aquellas dificultades que se pudieran presentar en el proceso productivo y que pudieran dar como resultado productos o servicios deficientes.

Al control concurrente también se le conoce como control de sí/no, en virtud de que, por lo general, incluye puntos de medición en los que habrá de determinarse si continuar o no con el proceso, realizar alguna acción correctiva, o detener de plano el trabajo.

Ya que el control concurrente se basa en la supervisión de las actividades, se requiere de un conocimiento profundo de las tareas específicas necesarias para la realización del proceso, así como de su interrelación para el logro del producto o servicio final. En otras palabras, debe ser factible la separación e identificación de normas para las diversas actividades.

Por todo lo anterior, puede resultar difícil implantar tal tipo de control en aquellas tareas que requieren de creatividad o innovación, ya que para tales actividades resulta prácticamente imposible la especificación exacta de lo que debería hacerse para lograr el resultado deseado.

Fundamentos de negocio

Administración > Cómo conducir una empresa a puerto seguro (Evaluación y control) > Los estilos de control



Por ello, cuando la creatividad e innovación son significativas, deberá otorgarse mayor importancia, tanto al control preventivo (gente competente, equipo adecuado, etc.), como al control de retroalimentación.

Control de retroalimentación

El control de retroalimentación, o de "después", es el que se ejerce después de que un producto o servicio ha sido terminado, con el objeto de verificar que éste cumpla con las normas y objetivos correspondientes. Este tipo de control, también denominado control de después de la acción o control de salida, cumple con varias funciones importantes.

En primer lugar, normalmente se utiliza cuando ni el control preventivo ni el control concurrente son factibles, o cuando resultan muy costosos.

En segundo, también es comúnmente utilizado cuando los procesos involucrados en la producción de un bien o servicio son difíciles de especificar con anticipación. En tales casos, también puede ser útil como último filtro para medir las desviaciones que no hubieran sido detectadas anteriormente.

Una tercera función del control de retroalimentación es la de proveer información que contribuya al proceso de planeación a través de información tal como: número de unidades fabricadas o vendidas, costo de ciertos aspectos de la producción, medidas de calidad, rendimiento sobre la inversión, clientes atendidos u otras que puedan ser usadas para la revisión de los planes existentes y la formulación de otros nuevos.

Por último, este tipo de control provee de información particularmente valiosa para el proceso de evaluación y recompensa del desempeño de los trabajadores.

Controles múltiples

Aunque en forma individual podemos nombrar los tres tipos de control anteriores, existe también la posibilidad de utilizar en la práctica más de uno en forma simultánea. De hecho, muchas empresas aplican sistemas de control múltiple que abarcan dos o más de los controles descritos anteriormente, e incluyen varios puntos de control estratégico.

El control y los costos por calidad

Un aspecto fundamental para apoyar la importancia del control es el relacionado con los costos por calidad.

Los costos por calidad para cualquier empresa son todos los gastos que ésta realiza para asegurar que sus productos o servicios cumplen con las normas preestablecidas. Estos costos, por lo general, comprenden tres tipos de costos específicos.

Los primeros son los costos de prevención, que son aquellos en que se incurre para prevenir errores o defectos desde los insumos.

En segundo término, están los costos de evaluación que son aquellos en que resulta necesario incurrir para evaluar directamente la calidad. Los costos de inspección o prueba son gastos típicos de evaluación.

El tercer tipo de costo es el costo de falla que es aquel que ocurre al identificar un defecto. Si el defecto se descubre antes que el producto salga a la venta, el costo de falla es interno (el costo de repararlo o volverlo a hacer), pero si el defecto es descubierto por el cliente, el costo es externo (devolución, quejas, molestia, daño de imagen) y éste es generalmente más alto.

Fundamentos de negocio

Administración > Cómo conducir una empresa a puerto seguro (Evaluación y control) > Los estilos de control



De hecho, conforme se avanza en el proceso, los costos cada vez van siendo más elevados. A ese principio se le denomina el principio del "embudo".

De acuerdo con el principio del "embudo", mientras más cerca del inicio del proceso de producción se esté, menor será el costo por calidad, ya que menos recursos han sido invertidos. Pero mientras más recursos se van invirtiendo, mayor es el costo de rechazo (y calidad).

Enfoques gerenciales para la implementación de controles

Además de considerar los tipos de control que habrán de implantar, los administradores tienen también opciones respecto a los mecanismos que habrán de utilizar para su implantación. Entre los enfoques más usuales están: el de mercado, el burocrático y el del clan o grupo.

Enfoque de mercado

Como su nombre lo indica, el enfoque de mercado se basa en mecanismos de mercado para regular los precios de algunos productos y servicios necesarios para la empresa, liberando a los administradores de la necesidad de establecer medidas más sofisticadas de control.

Sin embargo, para que tal enfoque pueda utilizarse, es necesario que exista un nivel razonable de competencia así como una especificación clara de los bienes o servicios requeridos. Un ejemplo muy común es el de los departamentos de compras de muchas empresas, que escogen a sus proveedores a través de concursos y para los cuales se provee a los participantes de las especificaciones detalladas de los bienes o servicios.

Y aunque este mecanismo funciona básicamente para bienes externos, también puede ser utilizado para algunas transferencias internas, como cuando algún departamento le cobra a otro sus servicios a precios de mercado.

Enfoque burocrático

El enfoque burocrático se basa en reglas, políticas, presupuestos, supervisión, sistemas de recompensa o cualquier otro mecanismo administrativo, tendiente a asegurar que los empleados se comporten de manera apropiada y alcancen las normas de desempeño preestablecidas.

Una ventaja de este tipo de enfoque es que, a diferencia del enfoque de mercado, no existe la necesidad de especificar los requisitos con anticipación, o de depender de una competencia establecida, ya que las reglas o políticas se diseñan precisamente para abarcar cualquier condición recurrente.

Además, generalmente en las empresas en donde existe este enfoque, también existen supervisores que se encargan de vigilar que se cumplan las reglas y, en caso de condiciones imprevistas o poco frecuentes, los supervisores tienen la facultad para decidir acerca de acciones correctivas.

El enfoque burocrático resulta de mucha utilidad cuando las actividades son repetitivas y relativamente predecibles, sin embargo, limita la innovación, es poco flexible ante los cambios en el entorno, y genera complacencia más que compromiso en los empleados.

El enfoque de clan o de grupo

Fundamentos de negocio
Administración > Cómo conducir una empresa
a puerto seguro (Evaluación y control) > Los estilos de control



El enfoque de clan descansa en los valores, creencias, tradiciones, cultura y relaciones informales que regulan el comportamiento de los empleados y facilitan el logro de los objetivos.

Con el enfoque de clan, como el nombre sugiere, hay un gran énfasis en los grupos y la responsabilidad, por lo general, recae en equipos de trabajo más que en individuos. Este enfoque, por lo general, es empleado en aquellas situaciones que involucran a profesionales, en las que tanto las normas, la identificación y el entrenamiento profesional sustituyen la necesidad de reglas o políticas.

En virtud de las ventajas de este tipo de enfoque, cada vez son más las empresas que, aun sin cumplir con todas las características, están implantándolo mediante la mayor participación y flexibilización de los procesos. La formación de equipos de trabajo es cada vez más frecuente en empresas de todo tipo, tanto manufactureras como de servicio.

Cómo seleccionar el estilo de control adecuado

En virtud de que la gran mayoría de las empresas utilizan una combinación de enfoques para la implantación de controles, los administradores, deben considerar el enfoque o estilo que pueda resultar más apropiado.

Un enfoque de clan es más apropiado cuando el estilo de liderazgo del administrador tiende hacia la participación y los subordinados desean y son capaces de participar. De manera contraria, el enfoque burocrático será más efectivo cuando el estilo del administrador sea directivo, el clima y cultura no participativa, el desempeño fácilmente medible y los subordinados muestren pocos deseos de participación. En el medio, caben una serie de posibilidades para las cuales se recomiendan combinaciones que utilicen elementos tanto de uno como de otro enfoque.

Pero, si bien es cierto que lo modelo puede ayudar a los administradores a escoger un enfoque general de control, vale la pena también señalar que casi nunca existirán enfoques "puros". Aun existiendo las características para implantar un enfoque de clan, por ejemplo, seguramente habrá la necesidad de utilizar algo de control burocrático. De igual manera, en ocasiones en que existan controles burocráticos estrictos, podrá haber intentos por desarrollar normas de grupo.