



CAPACITARTE



EL CONTROL

Los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos en épocas recientes, han situado a las organizaciones en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han provocado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control.

Aunque el control sea solamente uno de los elementos del proceso de dirección, sin duda es el que más contribuye a mejorar las actuaciones de la organización. Conocer y comprender los hechos significativos es suficiente para aportar cambios trascendentales en los distintos frentes de la organización. En otras palabras, una organización no puede mejorar lo que no mide. Si entendemos por gestión la dirección de la organización hacia la consecución de sus objetivos, la función de control es básica e imprescindible.

En el vocabulario castellano, *control* es sinónimo de verificación, inspección, crítica y comprobación y tiene un sentido penal y a posteriori. En el vocabulario inglés *control* es sinónimo de guía y acción correctiva inmediata. Así pues, siguiendo la definición anglosajona, podemos concluir que *control* significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen los deseados, los cuales suponen cuatro funciones básicas:

- Fijación de estándares de actuación satisfactoria.
- Comprobación de los resultados reales frente a los estándares.
- Toma de una decisión correcta cuando los resultados reales no satisfagan los estándares.
- Realización de la acción correctiva.

Históricamente, el sistema de medición de las empresas ha sido financiero. Muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a los clientes, la competencia, los procesos internos, etc; sin embargo, motivan y miden la gestión sólo con indicadores financieros. A las medidas financieras les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las decisiones y acciones de los administradores. Los indicadores financieros dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones a realizar hoy y mañana, para crear un valor financiero futuro.

Dentro de los sistemas de control establecidos por las compañías se encuentran aquellos diseñados para controlar la gestión de los administradores. Una definición sencilla sobre el objetivo del sistema de control de gestión es el de apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados esperados. Esto es, lograr “congruencia de metas”.

El control de gestión se puede definir como:

“Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de la actividad de la organización; “Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminada; “Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas no financieras tales como índices, ratios, etc; “Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

El punto de partida de un sistema de control de gestión es el direccionamiento estratégico de la organización, sus objetivos y estrategias. El modelo de un sistema de control de gestión debe iniciarse por la definición de índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización.

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar su modelo propio de medición de gestión. Este depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

A continuación se presentan ejemplos de las perspectivas e indicadores que puede adoptar una organización:

Perspectiva Externa

Indicadores económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo.

Los indicadores pueden ser: índice de inflación y devaluación, tasa de desempleo, índice de crecimiento económico del país, tasas de interés, entre otros.

Perspectiva Competitiva

Indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de los sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia, crecimiento y rentabilidad del negocio. Este tipo de indicadores pueden trabajarse en una matriz.

Perspectiva Financiera

Indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente el valor agregado que le generan. Los indicadores financieros son muy importantes en el modelo, aunque no son los

únicos. Sin embargo, son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización. Ellos son el efecto final donde se reflejan todas las causas.

Perspectiva del Mercado y del Cliente

Indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

Los indicadores pueden ser los siguientes:

- participación total en el mercado,
- niveles de penetración de marca,
- índice de retención de clientes,
- índice de satisfacción de clientes,
- índice de lealtad de los clientes, entre otros.

Perspectiva Interna

Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos de valor que generan al facilitar el desempeño de las organizaciones frente al mercado y el cliente. Los indicadores se establecen para cada uno de los procesos de la organización dependiendo los objetivos de cada proceso.

Perspectiva del Capital Intelectual

Permiten a la organización medir los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizaje, traducidos en términos de creatividad e innovación.

Pueden utilizarse indicadores como:

- inversión en programas de investigación y desarrollo,
- índice de participación en nuevas sugerencias.

Perspectiva Social y del Medio Ambiente

Las organizaciones deben ser medidas frente a sus grupos de referencia (stakeholders) internos y externos. Los indicadores que miden el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales y del medio ambiente pueden ser:

- inversión en la conservación del medio ambiente,
- inversión en el bienestar de los empleados y la comunidad,
- índice de contribución a la generación de empleos directos.

En vista de la importancia que tiene el control en las organizaciones, se hace necesario que la gerencia evalúe permanentemente su estructura de control.