

Sistemas de control administrativo

Octavio Díaz García de León

RESUMEN

El presente escrito expone brevemente los sistemas de control administrativo. Describe, también, una metodología para implementarlos y la herramienta de mayor uso actualmente para este tipo de sistemas: el tablero de control. La exposición finaliza con un ejemplo de aplicación para la industria de la hospitalidad.

ABSTRACT

ADMINISTRATIVE CONTROL SYSTEMS

This article is a brief introduction to administrative control systems in which a methodology is presented to implement an administrative control system. It includes the most commonly used tool at present for this type of systems: a control table. An example is given of the application of these concepts in the hospitality industry.

SISTEMAS DE CONTROL

Toda organización requiere de sistemas de control para cumplir con sus objetivos y ello exige un proceso de planeación y ejecución claramente definido. Viene al caso aquel pasaje del libro de *Alicia en el País de las Maravillas* en donde la niña pregunta al gatito de Cheshire qué camino debe seguir y él contesta: «Eso depende mucho de a dónde quieras llegar». Alicia responde: «No me importa mucho a dónde». Y el gato afirma: «Entonces no importa el camino que sigas»¹. Si no se definen claramente las metas, el camino es lo de menos: cualquiera nos llevará. Pero una vez precisado a dónde se quiere arribar y cuál es el camino, lo importante es no salirnos de dicha ruta para asegurarnos de llegar al destino. De eso trata el tema del control administrativo aplicado a las organizaciones.

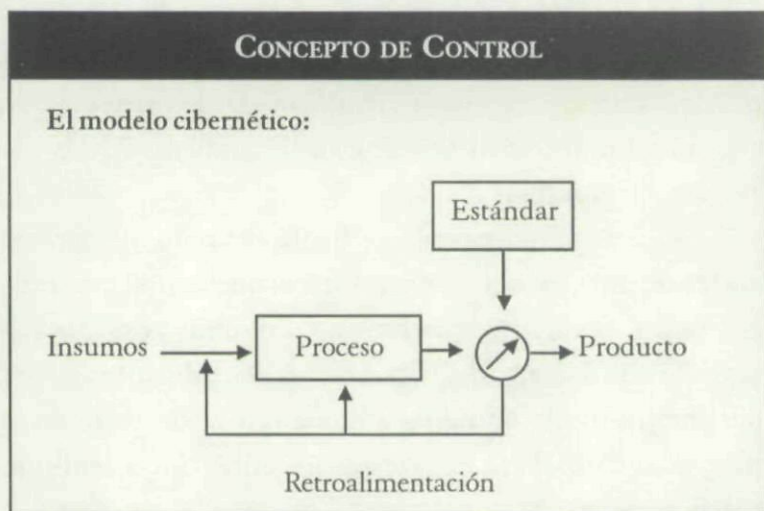
Todo sistema de control administrativo necesita: a) un proceso de planeación; b) definir claramente la visión, misión y objetivos propuestos por la organización. El sistema de control, entonces, se asegurará de que la gerencia logre lo que se ha planteado.

El tema de control es de la mayor importancia para diversas ingenierías en donde los procesos de automatización requieren que las máquinas lleven a cabo su co-

1 Carroll, Lewis (1886). *Alice's Adventures in Wonderland*. New York, D. Appleton and Co. Edición facsimilar en libro electrónico realizado por la Biblioteca de la Universidad de Virginia, E.U.

metido con alta precisión. Existen sistemas de control más cercanos a nuestra realidad cotidiana y de los cuales tenemos poca conciencia. Un ejemplo sencillo es el del mecanismo que en el W.C. permite, al vaciarse la caja que contiene agua, que ésta vuelva a llenarse sin derramar agua y sin necesidad de que alguien cierre la válvula. Esto se logra a través de un «flotador» que cierra, paulatinamente, la salida del agua hasta alcanzar su nivel predeterminado.

De la Ingeniería Cibernética surge, entonces, la descripción de un *mecanismo de control*²; su componente clave es la información que permite medir el resultado contra el estándar y, así, retroalimentar el proceso por si fuera necesario modificar su comportamiento:



2 Simmons, Robert (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

La Ingeniería Cibernética se ocupa del control de máquinas. Este control se enfoca a procesos en donde las operaciones son altamente repetitivas (aunque la Cibernética ha avanzado mucho y controla procesos cada vez más complejos, que antes sólo estaban bajo el control de las personas) y pueden controlarse automáticamente mediante mecanismos y actuadores gobernados por dispositivos electrónicos y mecánicos. También en las organizaciones existen tareas repetitivas realizadas por personas. A este tipo de control se le denomina «control de tareas» y busca asegurar que se lleven a cabo eficaz y eficientemente utilizando métodos científicos.

En contraste, el control administrativo o gerencial se asegura de que las organizaciones logren sus objetivos (al decir «organizaciones», nos referimos a las personas que las integran). Mientras que en el control de tareas pueden aplicarse métodos científicos, en los sistemas de control administrativo se emplean herramientas de la dirección de empresas³.

Por otra parte, cuando se habla del tema de control en las organizaciones se piensa frecuentemente en el típico control financiero que busca, entre otras cosas, la integridad de los estados financieros, la salvaguarda del patrimonio de la empresa y la existencia de métodos y procedimientos para el desempeño eficaz y eficiente de sus funciones.

3 *Idem.*

El control administrativo va más allá. Ello no hace menos importante otros aspectos del control en las organizaciones; sino que resalta su importancia, ya que el control administrativo ayuda a las organizaciones al cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo en una organización de cualquier tipo, parte de un proceso de planeación en el que la organización define su misión y su visión. La *misión* consiste en plantearse el *para qué* existe la organización. La *visión* implica el pensar en *dónde* se quiere estar en el largo plazo. Por ejemplo la empresa FEMSA, una de las más importantes de México, se ha planteado lo siguiente⁴:

4 Tomado de la página de la empresa en Internet.

FEMSA



MISIÓN

FEMSA es la compañía de bebidas más grande de México, cuya misión es «satisfacer y agradecer con excelencia al consumidor de bebidas» Consideramos a nuestros consumidores y clientes

la parte más importante de la empresa y por ello, aceptamos con gusto el compromiso de ofrecerles las mejores marcas, productos y servicios. En FEMSA creemos firmemente que la excelencia sólo da frutos cuando se confía en gente talentosa, con energía y un alto compromiso con la calidad.

VISIÓN

Nuestra visión nos permite compartir entre todos los que formamos parte de la empresa, el escenario ideal al que queremos llevar a nuestra organización en el futuro.

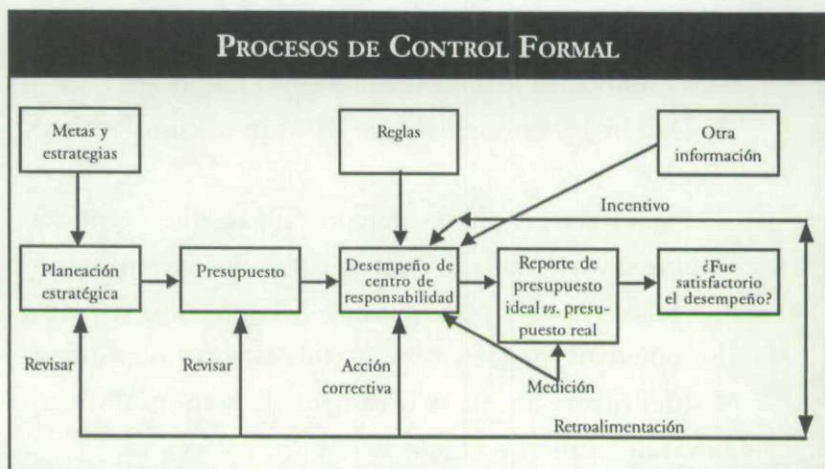
Los objetivos que integran nuestra visión son:

- Duplicar el valor del negocio cada 5 años
- Generar un alto porcentaje de los ingresos de FEMSA de mercados y divisas fuera de México
- Pagar una renta atractiva a nuestros accionistas
- Ser líderes en las industrias en que participamos
- Contribuir al desarrollo social

Después de definir con claridad estos dos aspectos, la organización debe plantearse *objetivos* que conlleven al logro de su misión y visión. Así, el proceso de control administrativo requiere de los siguientes pasos:

1. Establecer la misión y visión de la empresa.
2. Definir las estrategias que llevarán al cumplimiento de ambas.
3. Establecer los planes de corto plazo que permitan el cumplimiento de las estrategias; para ello existen herramientas tales como los presupuestos. En esta etapa se plantean los objetivos, metas y submetas de las organizaciones.
4. Identificar las áreas o centros de responsabilidad que llevarán a cabo los objetivos.
5. Desarrollar medidas del desempeño para ligar el trabajo cotidiano de las personas ubicadas en los centros de responsabilidad y sus líderes, con las metas propuestas por la organización.
6. Establecer incentivos para los encargados de los centros de responsabilidad.
7. Medir y reportar el desempeño de los centros de responsabilidad.
8. Tomar acciones que corrijan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
9. Repetir los pasos 7 y 8 en el corto plazo. En el mediano y largo plazo, deben revisarse los puntos 2 al 6, especialmente en entornos que cambien rápidamente.

Un proceso de control tradicional abarca, conceptualmente⁵:



En este esquema debe resaltarse que un elemento central del proceso es el presupuesto. Este enfoque tradicional, enfatiza los aspectos financieros del control. Hoy, el centro del proceso debe residir en el cuadro de mando o tablero de control en donde el presupuesto es sólo uno más de los indicadores a monitorear. Esto no implica quitarle al cumplimiento de las metas financieras la importancia que siempre ha tenido, pero deben añadirse otros elementos que permitan medir, de una manera más balanceada, el desempeño de la institución.

5 Anthony, Robert N. and Govindarajan, Vijay (2001). *Management Control Systems*. Tenth Edition. New York: McGraw Hill International Editions.

EL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

Como mencionamos, una nueva herramienta en boga es el «Tablero de control balanceado» o «Cuadro de mando integral». El tablero de control se desarrolló al estudiar que una organización no sólo debe vigilar el desempeño financiero —como tradicionalmente se hacía—, sino balancearlo observando el comportamiento de la misma para el logro de otros objetivos.

Kaplan y Norton⁶ impulsaron esta herramienta. Posee cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores de desempeño clave:

1. *Perspectiva de procesos internos.* Mide el desempeño interno que comprende el seguimiento de indicadores tales como aspectos de producción (número de piezas producidas, nivel de inventarios...), personal (estadísticas de personal), etcétera.

2. *Perspectiva del cliente.* Comprende indicadores relacionados con los clientes (nivel de satisfacción, repetición de compras, participación de mercado, etcétera).

3. *Perspectiva financiera.* Aquí se incluyen los indicadores financieros tradicionales (cumplimiento con un presupuesto, objetivos de apalancamiento, EVA, gastos, utilidades, etcétera).

6 Kaplan, R.S. and Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* Bajo esta perspectiva se incorporan indicadores que midan la capacidad de aprendizaje de la empresa (encuestas de satisfacción al cliente o a los empleados que permitan satisfacer sus necesidades de una mejor manera, etcétera).

Los indicadores no son más que medidas de desempeño con las cuales se vigila el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Si bien ésta es la propuesta original, los tableros de control pueden enriquecerse con otro tipo de perspectivas; al hacerse más dinámicos y aplicarse no sólo a empresas con fines de lucro sino a todo tipo de organizaciones públicas y privadas. En este sentido, como veremos, la industria de la hospitalidad no es la excepción.

APLICACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL EN UN HOSPITAL

Como ejemplo de una aplicación exitosa del tablero de control en el sector de servicios de la hospitalidad, mencionaré el caso del *Duke Children's Hospital* en Durham, Carolina del Norte en los Estados Unidos⁷. Esta Institu-

7 Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

ción lanzó su proyecto de tablero de control después de identificar los siguientes problemas:

a) No tenía claro cuáles eran los servicios más importantes que debía proveer.

b) No había un propósito compartido entre la administración, el *staff* y los médicos.

c) No existía buena comunicación y coordinación con los pediatras que enviaban niños al hospital.

d) Existían amenazas competitivas que ponían en riesgo el posicionamiento de la organización en el mercado.

e) La organización tenía gran dificultad en balancear: calidad de la atención hospitalaria; satisfacción de los pacientes; satisfacción del *staff*; y educación e investigación en relación con sus objetivos financieros.

En primer lugar, el equipo de alta dirección analizó y redactó la misión y visión de la institución. Esto requirió una autoevaluación de las metas institucionales para revisar su compatibilidad con el *Duke Medical Center* del cual forman parte; la comparación con datos nacionales de desempeño; y la definición de centros de excelencia basados en sus fuerzas existentes y en el pronóstico de necesidades futuras. En interacciones sucesivas con otros niveles de mando, se afinaron ambas redacciones y se definió la estrategia. Una vez aclarada la misión, visión y la estrategia, se pasó al desarrollo de un tablero de control. Así, partiendo de la misión, se impulsaron indicadores clave para cada perspectiva del tablero:

1. *Perspectiva del cliente*. Indicadores del paciente: porcentaje de satisfacción; porcentaje que recomendaría al hospital; oportunidad para la salida del paciente. Indicadores del pediatra: porcentaje de satisfacción debida a la comunicación con el hospital.

2. *Perspectiva financiera*. Porcentaje de margen de operación; costo por caso; ingresos procedentes del área de cuidados neonatales.

3. *Perspectiva de procesos internos*. Indicadores de tiempo de espera: admisiones y salida; indicadores de calidad: tasas de infección, tasas de sangre contaminada; indicadores de productividad: tiempo de estancia, tasa de readmisión, número de *staff* en relación a la ocupación.

4. A la perspectiva de innovación se le cambió el nombre por el de *perspectiva de investigación, educación y aprendizaje*. Con indicadores tales como: conocimiento e implantación de plan de incentivos, disponibilidad y uso de la base de datos estratégica.

Una vez acordado el tablero de control, inició la difícil tarea de aplicarlo. Pero ya con los indicadores claramente definidos, todas las tareas del personal se orientaron a llevar a cabo las mejores formas de lograrlo. Por ejemplo, los empleados generaron muchas ideas para aumentar la satisfacción del cliente. Se le dio prioridad a aquéllas que poseían alto impacto y de bajo costo.

En un período de tres años, el costo por caso y la estancia promedio disminuyeron en un 25%, y la satisfac-

ción y lealtad se incrementó entre los clientes del hospital, los pacientes y los médicos.

CONCLUSIÓN

Así como el gatito de Cheshire señala a Alicia que no importa el camino si no sabe a dónde ir, no basta saber a dónde queremos ir y cuál ruta seguir: hay que mantenernos en el camino; de no hacerlo, no llegaremos finalmente a nuestra meta. Para ello, los sistemas de control administrativo —y en especial los tableros de control, como sus similares que utilizan coches y aeronaves— nos ayudan a seguir la senda trazada avisándonos, en cualquier momento, si nos desviamos. Son herramientas que facilitan a las organizaciones el cumplimiento de su misión, visión y objetivos enfatizando lo más difícil del quehacer gerencial: la ejecución exitosa de una estrategia.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.