

Sistemas de Control Administrativo

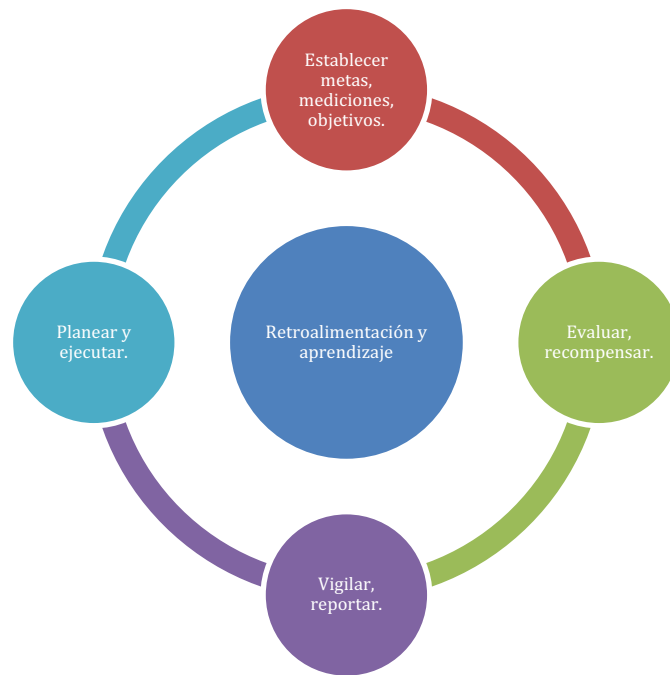
Los sistemas de control consisten en una integración lógica de técnicas para usar información que nos ayudará a la toma de decisiones, motivar a los empleados y evaluar su rendimiento. Los propósitos son los siguientes:

- Comunicación clara de los objetivos de la organización.
- Asegurarse de que todos entiendan las acciones que se requieren para alcanzar las metas organizacionales.
- Mantener al tanto de los resultados a la organización.
- Garantizar que los administradores se puedan adaptar a cambios en el ambiente.

SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Un sistema de control bien diseñado sirve de apoyo, para la toma de decisiones, motivar a los empleados, facilita la estimación de ingresos y costos, presupuestos y la medición y evaluación de desempeño. Siendo los objetivos de la organización el principal componente, lo fundamental del control administrativo es que se obtiene lo que se mide. Las metas responden a la pregunta ¿Qué queremos alcanzar? Las mediciones del desempeño fijan y motivan a los administradores. La siguiente figura nos muestra que la alta dirección es la encargada de definir las metas de la empresa. Las mediciones tanto de desempeño como objetivos se revisan anualmente.

Sistemas de Control Administrativo



Diseño de sistemas de control administrativo

Para lograr diseñar un sistema de control administrativo que logre cubrir las necesidades de la empresa, los administradores deben identificar los centros de responsabilidad, desarrollar mediciones de desempeño, vigilar y reportar resultados, tener congruencia entre las metas, esfuerzo administrativo y motivación y finalmente ponderar los costos y beneficios. A continuación, se explicarán cada una de estas actividades.

Sistemas de Control Administrativo

Identificar centros de responsabilidad

Un centro de responsabilidad son actividades y recursos que se designan a un empleado o a un grupo de empleados que compartan la responsabilidad, con el fin de permitir la toma de decisiones y así evitar riesgos de fracaso. Para que sea eficaz, se debe asignar a cada gerente la responsabilidad de diferentes actividades y acciones que vigilen y hagan informes de:

- a. Los resultados de las actividades.
- b. El papel del gerente en dichos resultados.

Un sistema así ayuda a delegar la toma de decisiones, liberando a los gerentes de la planeación y control. Así, los diseñadores del sistema realizan la contabilidad por responsabilidad para identificar cada acción, desarrollar ediciones de rendimiento y objetivos, diseñar reportes, etc. Los centros de responsabilidad tienen metas y acciones múltiples y se puede clasificar como centros de costo, de utilidades o de inversión de acuerdo con las responsabilidades financieras de sus administradores, a continuación, veamos cada una de estas clasificaciones

En un centro de costos, los administradores son responsables de los costos, se puede agrupar a un departamento completo, o un departamento puede contener varios centros de costos.

Los centros de utilidades se encargan de controlar los ingresos y los gastos, y los administradores de estos centros son los responsables de los ingresos y costos, pero es posible que no maximicen utilidades.

Un centro de inversión añade la responsabilidad de las inversiones a las de un centro de utilidades, el éxito de un centro de inversión dependerá tanto de las utilidades, como del capital invertido, de la cual los gerentes son los responsables de los ingresos y gastos.

Sistemas de Control Administrativo

Desarrollo de mediciones del desempeño

Toda medida de desempeño es eficaz en casi cualquier empresa, es bien sabido que no se puede administrar algo que no es posible medir, las empresas tienen múltiples metas, y, por lo tanto, múltiples formas de medir su desempeño. Por lo general los administradores expresan las metas en términos financieros, operativos y de rendimiento, sin embargo, existen metas que no necesitan de mediciones financieras, por ejemplo, hay empresas que definen la responsabilidad ambiental, social y el aprendizaje organizacional como metas principales. Por lo tanto, los sistemas de control administrativo deben desarrollar y hacer mediciones del desempeño tanto financieras, como de otro tipo, Las mediciones apropiadas para el desempeño son:

- Relación con la meta de organización.
- Balance entre los asuntos de largo y corto plazo.
- Reflejo administrativo de acciones y actividades clave.
- Afecta las acciones de administradores y empleados.
- Los empleados las comprenden fácilmente.
- Se evalúa y se recompensa a los administradores y empleados.
- Dentro de lo razonable son objetivas y se miden fácilmente.
- Se usan con regularidad y en forma consistente.

Por lo regular los contadores y administradores se centran en las mediciones financieras, variaciones de utilidad o de costos, pero también pueden hacer uso de las mediciones no financieras, ya que son fáciles de cuantificar y entender, lo que motiva a los empleados a alcanzar la meta de desempeño.

Sistemas de Control Administrativo

Vigilar y reportar resultados.

Es muy importante la comunicación eficaz entre todos los niveles de administración y empleados, sirve para mantener una fortaleza financiera. Mediciones como el tiempo de capacitación, rotación de empleados y grado de satisfacción del personal, permiten vigilar el aprendizaje organizacional. El resultado es una mejora continua. La medición de ciclo de tiempo, el número de respuesta, la calidad más alta y precios más bajos incrementarán la demanda de productos y servicios. El aumento de demanda, costos bajos de manufacturación, distribución de productos y servicios resultarán en una mejora en la rentabilidad del producto y utilidades. Si el aprendizaje no aporta mejoras en los procesos, es conveniente no usar recursos económicos, ya que se debe trabajar en la cultura de aprendizaje primero.

Congruencia entre metas, esfuerzo administrativo y motivación

Primero se deben definir mediciones de desempeño consistentes con las metas y objetivos de la empresa. Después ver la forma en que los empleados reaccionan a las evaluaciones de desempeño, desarrollar mediciones de desempeño requiere compromisos de los involucrados.

Motivación por medio de recompensas para los empleados, congruencia de metas y esfuerzo administrativo

A fin de obtener beneficios máximos con un costo mínimo, se debe contar con un sistema compuesto por dos elementos: un control administrativo que garantice la congruencia de metas y un esfuerzo administrativo (hacia una meta u objetivo).

Sistemas de Control Administrativo

Para que una organización posea congruencia de metas, los empleados deben trabajar por sus propios intereses tomando decisiones que estén encaminadas a lograr las metas generales de la empresa.

Por otro lado, el esfuerzo administrativo debe acompañar a la congruencia de metas, el esfuerzo se refiere a que además de trabajar con intensidad y velocidad se trabaje de mejor manera, empleando acciones conscientes como supervisar, planear y pensar, dando como resultado más eficacia y eficiencia. Para que un sistema de control administrativo se considere efectivo, deberá contener ambos elementos.

En los sistemas de control administrativo se deben establecer metas, acciones, evaluación del desempeño y sistemas de recompensas que alienten las decisiones de los empleados para lograr las metas organizacionales.

La motivación es clave para el control administrativo. El diseñador del sistema debe igualar los intereses del empleado con las metas de la empresa; para que los empleados respondan, todas las herramientas de control administrativo deben influir de manera constructiva en el comportamiento, ayudando a los empleados de forma positiva; el gerente no debe utilizar estas herramientas para castigos o encontrar errores.

Ponderación de los costos y beneficios

El diseñador también debe ponderar los costos y beneficios, ya que ningún sistema es perfecto, pero se debe buscar uno que mejore las decisiones operacionales a buen costo. Los beneficios como los costos de sistemas de control son difíciles de medir, pero se manifestarán al utilizar los sistemas.

Controlabilidad y medición del desempeño financiero

Los sistemas de control administrativo se diferencian entre hechos y costos controlables y no controlables, los administradores de centros de responsabilidad deben explicar los resultados. Un costo incontrolable es aquel en que el administrador de un centro de

Sistemas de Control Administrativo

responsabilidad no puede influir dentro de un tiempo específico. En un costo controlable, el administrador incluye todos los costos en los que impactan en las decisiones y acciones.

Mediciones no financieras del desempeño

Las empresas a través del tiempo han vigilado su desempeño no financiero a través del seguimiento a los clientes para garantizar su satisfacción, así como para detectar defectos de manufactura y el desempeño de sus productos. Actualmente las empresas están dándole mayor importancia a controlar áreas como la calidad y la productividad, con la finalidad de reportar y distinguir las mediciones financieras y no financieras.

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es un sistema de medición y reporte de desempeño que balancea las mediciones financieras y operativas, une el desempeño con la recompensa y reconoce la diversidad de metas organizacionales vinculando la medición de desempeño con las metas y objetivos directamente. Una desventaja del CMI es que los gerentes pueden ver la relación entre las mediciones no financieras, ya que miden directamente los resultados de sus acciones y las mediciones financieras de las metas organizacionales. Una ventaja del registro balanceado es que se enfoca en las mediciones de desempeño de cada uno de los cuatro componentes de la organización exitosa.

Esta es la apariencia de un CMI:

Financieras	Procesos
Utilidad económica obtenida.	Porcentaje de reducción del ciclo de tiempo del proceso.

Sistemas de Control Administrativo

Utilidad de operación.	Número de cambios de ingeniería.
Capital de trabajo.	Utilización de la capacidad.
Flujo de efectivo operacional.	Tiempo de respuesta ante una orden.
Rotaciones del inventario.	Capacidad de proceso.
Clientes	Competencia
Calificación en la encuesta a los clientes.	Competencia del liderazgo.
Participación en el mercado.	Porcentaje de rotación de patentes protegidas.
Tasa de repetición de órdenes.	Días de capacitación por empleado.
Quejas.	Participación en el equipo de mejoramiento de la calidad.
Índice de marca.	

Control de calidad

Independientemente de que se use el CMI, las empresas usan medición del desempeño para calificar la calidad de sus productos o servicios, el control de calidad se realiza para asegurar los productos y servicios para el cliente. El cliente define la calidad por comparación de sus necesidades con lo que ofrece el producto. Lograr la calidad por medio de inspección tiene altos costos, un reporte de costo de la calidad mide cuatro categorías de costos de calidad:

- Prevención: costos para impedir la producción de artículos defectuosos o la prestación de servicios por debajo del estándar, buscar mejor fabricación, en los procesos de producción, calidad de los materiales utilizados y programas de capacitación.
- Evaluación: costos para señalar los productos o servicios defectuosos, inspección y prueba.
- Falla interna: costos de componentes defectuosos y productos finales que se desechan.

Sistemas de Control Administrativo

- Falla externa: costos que se generan por la entrega a los clientes de productos que tienen defectos, que se tienen que reparar, devolver o gastos por garantía, la mala calidad significa gran gasto y pérdida en ventas.

Administración de la calidad total (TQM)

Se enfoca en prevenir defectos y obtener la satisfacción del cliente, la aplicación de la TQM trata de los principios de calidad para todos los trabajos de la empresa para satisfacer al cliente. El TQM ayuda a alcanzar las metas, la estructura y los sistemas de control administrativo de la empresa. Es necesario que los empleados sepan el proceso, el producto y el servicio de control de calidad.

Control de la duración del ciclo

Para mejorar la calidad es necesario la reducción del ciclo. La duración del ciclo o tiempo de producción es el que se lleva completar un producto, servicio o cualquier componente. Entre más tiempo se lleve un producto, consume más costos. Minimizar la duración significa terminar rápido el producto y sin defectos. En orden de reducir la duración del ciclo, se necesitan procesos que funcionen bien y de alta calidad, y que los productos lleguen más rápido a los clientes, lo cual los satisface.

Control de la productividad

La productividad es la medición de la salida de divisas entre las entradas para mejorar la competitividad. Entre menos sean las entradas para producir una salida, más productiva es la empresa. En cualquier ámbito de productividad los insumos se encuentran en la medición del recurso que la administración quiere controlar y en la salida del objetivo de usar el recurso.

Sistemas de Control Administrativo

Futuro de los sistemas de control administrativo

Según las empresas maduran y los ambientes cambian, los administradores deben refinar sus herramientas de control administrativo. Ya que actualmente el ambiente cambia con frecuencia, las empresas deben tener diferentes metas para el éxito, ya que se crean acciones, objetivos y parámetros diferentes para el desempeño. Aquí algunos ejemplos de control administrativo:

- Siempre se debe tener en mente que las personas irán hacia su propio interés.
- Diseñar incentivos para que las personas que busquen su propio interés también logren objetivos múltiples de la empresa.
- Evaluar el desempeño real con el esperado, se puede aplicar el presupuesto flexible a los objetivos y acciones financieras y no financieras.
- Hay que considerar que el desempeño no financiero es tan importante como el financiero. No se puede ignorar uno del otro.
- Desarrollar medidas de desempeño en toda la cadena de valor de la empresa, así se garantiza la incorporación de las actividades para lograr el éxito.
- Revisar periódicamente si funciona el sistema de control administrativo.
- Aprender de los éxitos y fracasos del control administrativo de los competidores del mundo.

Sistemas de Control Administrativo

Referencia:

Horngren, C., Sundem, G. y Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa. Prentice Hall.
Recuperado de: <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/12/Contabilidad-administrativa-13ed-Horngren.pdf>