



Artículos

La Función Directiva del Control Segunda y Última Parte

Por: C.P.C. Alejandro Ibarra Romo
aguascalientes@horwath.com.mx

Antecedentes

En la primera parte de este tema comentamos sobre la función relevante del Consejo de Administración y de la Dirección, de asegurar la implantación y adecuado funcionamiento de un sistema de control, que coadyuve en la vigilancia de la operación y aprobación de la gestión por parte del Consejo, y en la conducción y ejecución del negocio por parte del Director.



Asimismo, señalamos los aspectos a considerar para el diseño e implantación de un buen sistema de control interno, tales como: el para qué de los controles, qué se considera un buen control y cómo se logra, los controles de acciones específicas, la responsabilización, la revisión preoperativa, el control por resultados y el control de personal.

En esta segunda entrega concluiremos el

tema analizando las restricciones de factibilidad en la selección de controles y los efectos secundarios que éstos pueden tener.

Restricciones de factibilidad en la selección de controles

El diseño de un sistema de control depende en parte de la factibilidad de los distintos tipos de controles. No todas las herramientas pueden ser utilizadas en todas las situaciones. Los **controles de personal** son los más adaptables para un amplio espectro de situaciones; las organizaciones confían en que sus empleados se guían y motivan por sí mismos, y este auto-control puede ser incrementado con el cuidado en su contratación y capacitación.

Sin embargo, la mayoría de las situaciones requieren de reforzar los controles del personal, añadiendo **controles sobre acciones específicas, sobre resultados** o una combinación de ambos.

Para controlar las **acciones específicas**, la Dirección debe tener algún conocimiento de cuáles acciones son deseables. Puede ser fácil definir con



precisión el comportamiento requerido en una línea de producción, pero en el caso de un ingeniero de investigación no puede ser tan precisa. Por lo anterior, para seguir la pista de las acciones específicas, se requiere también hacer valer la **responsabilización** de las acciones.

Para el control por **resultados**, la limitación más seria es la capacidad para medir los resultados deseados efectivamente. Las mediciones deben evaluar las áreas críticas de desempeño -en las que se desean principalmente los resultados-, ser precisas, oportunas y objetivas. Una dificultad para lograr cualquiera de estas cuatro características, puede conducir al fracaso de un sistema de control por resultados.

El siguiente cuadro muestra cómo los dos factores que más limitan la factibilidad del control -conocimiento de las acciones deseables y la capacidad de medición de los resultados-, influyen en la elección de los controles a utilizar. La situación de control más difícil mostrada en el número 4, es aquella en la cual las acciones deseables no son conocidas, y las áreas de resultados importantes no pueden ser bien medidas. En un laboratorio de investigación, el éxito pudiera ser difícil de evaluar durante años y exigir acciones específicas. Afortunadamente, en este caso, el control no suele ser un problema serio, pues los científicos de investigación tienden a ser profesionales capacitados y responsables, que se controlan a sí mismos. El **control de personal** predomina en estos casos.

En el número 3, donde el conocimiento de las acciones específicas deseables es pobre, pero se dispone de buenas mediciones de resultados, el control se lleva a cabo mejor, es decir, un **control por resultados**. A un director de cine se le definen los resultados esperados, se espera sea responsable de lograrlos y se

le proporciona un refuerzo como compensación y reconocimiento. Estos son los controles predominantes en la alta dirección, ya que es difícil rastrear las acciones específicas de cada director, pero es relativamente fácil definir el resultado deseado.

En un negocio inmobiliario donde se toman decisiones de grandes inversiones de capital, los resultados de estas decisiones son difíciles de medir de manera oportuna y precisa, por ser de largo plazo. Sin embargo, las técnicas de análisis de inversión están bien desarrolladas -valor presente neto con análisis de sensibilidad-, por lo que el control se puede llevar a cabo revisando formalmente las técnicas y supuestos aplicados. Por lo tanto, un control de **acción específica** debe predominar ya que existe el conocimiento acerca de qué acciones son deseables (ver número 2).

Frecuentemente, los directores no pueden confiar completamente en la gente involucrada en un área dada, y no pueden emplear una o más de las tácticas para evitar el problema anteriormente mencionado, por lo que como se observa en el punto número 1 de la tabla, se tiene la opción de elegir uno o la combinación de ambos controles.

En general, la elección de una o más herramientas de control debe tomar en cuenta la necesidad total de control, la cantidad de control que puede dar cada una de las herramientas, y los costos de cada una de éstas, tanto en dinero como en efectos perjudiciales.

Los efectos secundarios del control

El costo de un control depende de dos factores: el costo incremental de la herramienta y el costo de los efectos del comportamiento no pretendidos. El costo económico de un control podría ser considerablemente menor de lo que



Determinantes de factibilidad del objetivo del control		Capacidad para medir los resultados sobre dimensiones clave del desempeño	
		Alta	Baja
Conocimiento de cuáles acciones específicas son deseables	Excelente	Control de acción 1.- específica y/o por resultados	Control de acción 2.- específica (por ejemplo, inmobiliaria)
	Pobre	Control por resultado 3.- (por ejemplo director de cine)	Control de personal (por ejemplo, laboratorio de investigación)

parece al principio, debido a que algunos dispositivos que proporcionan control pueden requerirse por otras razones o cubrir varios riesgos.

Los costos de los efectos secundarios perjudiciales también deben ser considerados y éstos pueden ser muy significativos.

Los problemas comunes de los **controles de acción** son causantes de retrasos operativos, donde la acción oportuna es importante; causantes de comportamientos rígidos y burocráticos, eliminando la posibilidad de buscar mejores prácticas o percibir los cambios en el entorno, etc.

Los **controles por resultados** crean severos efectos negativos cuando no se cumplen los requisitos de una buena medición, donde las personas son motivadas a obtener los resultados incorrectos y no los buscados por la organización, la manipulación de datos minando todo el sistema de información de la entidad, etc.

Conclusión

En suma, el control directivo es un problema de comportamiento. El reto es hacer que cada individuo actúe apropiadamente tan frecuentemente como le sea posible. El diseño del sistema de control empieza considerando

al personal de la organización, esperando que el personal esté bien capacitado, altamente motivado, y se desempeñe satisfactoriamente, sin tener que tomar ninguna medida de control adicional. El control de personal es muy deseable, ya que los controles adicionales cuestan dinero.

Sin embargo, si se determina que éstos deben ser reforzados, primero deberá evaluarse la factibilidad de las distintas opciones -si se conocen las acciones deseables y qué tan bien se pueden medir las principales áreas de desempeño- llevando a definir inmediatamente si deberán ser orientados a acciones o resultados o a ambos tipos a la vez.



###

El C.P.C. Alejandro Ibarra Romo es Socio Director de Horwath Castillo Miranda Oficina Aguascalientes.

© 2010 Castillo Miranda y Compañía, S.C. es miembro de Crowe Horwath International, una asociación Suiza. Cada firma miembro de Crowe Horwath International es una entidad legal separada e independiente. El contenido de esta publicación es de carácter general. Si desea obtener mayor información, por favor contacte a nuestros especialistas.



Fundada en 1943, Horwath Castillo Miranda es una de las principales firmas de contadores públicos y consultores de negocios en México.

Horwath Castillo Miranda provee soluciones de negocio innovadoras en las áreas de Auditoría, Impuestos, Finanzas Corporativas, Consultoría de Riesgos, Consultoría en Hotelería y Turismo, Control Financiero (outsourcing) y Tecnología de Información.

Nuestra Presencia en México

México

Paseo de la Reforma 505-31
06500 México, D.F.
Tel. +52 (55) 8503-4200
Fax +52 (55) 8503-4299
Carlos Garza y Rodríguez
mexico@horwath.com.mx

Guadalajara

Mar Báltico 2240-301
44610 Guadalajara, Jal.
Tel. +52 (33) 3817-3747
Fax +52 (33) 3817-0164
Carlos Rivas Ramos
guadalajara@horwath.com.mx

Monterrey

Batallón de San Patricio 111-20
66269 San Pedro Garza García, N.L.
Tel. +52 (81) 8262-0800
Fax +52 (81) 8363-0050
José Luis Jasso Ayala
monterrey@horwath.com.mx

Aguascalientes

Av. Aguascalientes Norte 512-401
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel. +52 (449) 996-6600
Fax +52 (449) 996-6600
Alejandro Ibarra Romo
aguascalientes@horwath.com.mx

Cancún

Cereza 37-401
77500 Cancún, Q. Roo
Tel. +52 (998) 884-0112
Fax +52 (998) 887-5239
Luis Fernando Méndez
cancun@horwath.com.mx

Ciudad Juárez

Bld. Tomás Fernández 7930
Edificio B, 2° piso, Suite 201
32409 Ciudad Juárez, Chih.
Tel. +52 (656) 625 71 08
Edgardo Lozada Valdez
cdjuarez@horwath.com.mx

Hermosillo

Paseo Valle Verde 19-A
83200 Hermosillo, Son.
Tel. +52 (662) 218-1007
Fax +52 (662) 260-2176
Humberto García Borbón
hermosillo@horwath.com.mx

Mérida

Calle 60-474
97000 Mérida, Yuc.
Tel. +52 (999) 923-8011
Fax +52 (999) 923-8011
Manlio Díaz Millet
merida@horwath.com.mx

Mexicali

Reforma 1507
21100 Mexicali, B.C.
Tel. +52 (686) 551-9624
Fax +52 (686) 551-9824
Ramón Espinoza Jiménez
mexicali@horwath.com.mx

Puerto Peñasco

Boulevard Freemont 269-204
83550 Puerto Peñasco, Son.
Tel. +52 (638) 388-7372
Fax +52 (638) 388-7372
Ramón Espinoza Jiménez
penasco@horwath.com.mx

Querétaro

Amealco 114
76030 Querétaro, Qro.
Tel. +52 (442) 183-0990
Fax +52 (442) 183-0990
Aurelio Ramírez Orduña
queretaro@horwath.com.mx

Tijuana

Germán Gedovius 10411-204
22320 Tijuana, B.C.
Tel. +52 (664) 634-6110
Fax +52 (664) 634-6114
Javier Almada Varona
tijuana@horwath.com.mx