

CONTROL. ¿QUÉ CONTROL?.

Agosto 2008

Desde que iniciamos nuestra vida laboral (y desde antes), escuchamos de nuestros jefes o compañeros, que la “situación está controlada”, “estoy controlando el proceso”, “control de desempeño”, “control de asistencia” y una infinidad de “controles”. Pero ¿sabemos en realidad de qué estamos hablando?.

Remitiéndonos a los procesos, decimos que está controlado cuando no se sobrepasan ciertos límites de magnitud y variación (todo lo relacionado con el Control Estadístico de Procesos me apasiona, así que procuraré no emocionarme). Y ese es todo el secreto, existen valores esperados o baremos, contra los cuales contrastamos los valores que estamos examinando, algo trivial, pero que a estas alturas del siglo XXI, aún hay muchos administradores que lo ignoran. Resultado, mal ambiente laboral, con la consecuente disminución de productividad. Se produce un efecto contradictorio al intentar “controlar” un proceso sin que existan pautas previas conocidas por todos los implicados, ya que el “control” se transforma en “vigilancia” y eso a nadie le gusta.

Imaginemos un proceso tan común como el de ventas, si el gerente a cargo desea controlar el desempeño de los vendedores, previamente debe de haber establecido valores, por todos conocidos, de cuánto es lo que se espera que venda cada vendedor. Si vende bajo un umbral mínimo, habrá que analizar el porqué, e intentar solucionarlo. (Asumimos que hay un estudio previo de “forecasting” que ha llevado a efectuar suposiciones razonables sobre las cantidades que se espera vender). Si vende sobre ciertas metas, se premiará al vendedor y se estudiará también el porqué para poder repetir y difundir el comportamiento exitoso. Ya en el máximo de la madurez gerencial, existirá un Sistema de Control Estadístico de Procesos (ya caí de nuevo en ello), que permitirá al gerente controlar a su equipo de venta, o a sus tiendas, de una manera automática, que encenderá las alarmas cuando corresponda y no será por tanto, necesario estar en ese estado de estrés permanente en que viven la mayoría de los gerentes, eternos “apaga incendios”.

Si lo que se pretende controlar es un proceso productivo, es ilusorio intentar hacerlo si no se tienen valores de referencia y lo que es más importante, Capacidades de Proceso conocidas. Todos los ya tradicionales conflictos que encontramos entre Ventas y Producción, se debe al desconocimiento, a veces por ambas partes de este importante parámetro. Como resultado, ventas vende mucho más de lo que se puede permitir el proceso, con sus consecuentes retrasos en las entregas, pérdidas de Clientes y demás. Por su parte, producción no planifica en forma realista su trabajo y las broncas son permanentes, es verdad aquello de que “las guerras se ganan con el ejército que se tiene”, pero también es verdad que antes de emprender una guerra hay que conocer qué clase de ejército se tiene.

Desde los tiempos de Fayol, o sea comienzos del Siglo XX, el control se entiende como verificar que todo se está realizando conforme a lo planificado, es decir, SIN PLANIFICACIÓN NO PUEDE HABER CONTROL. ¿Cuántas veces habremos asistido a llamadas de atención por su desempeño a un Trabajador del cual ni siquiera tiene claramente definida su función?. No faltan los administradores que dicen que no es “costumbre” de la empresa definir funciones y que todos hacen de todo (esto lo he escuchado muchas veces por gente que cree saber lo que está diciendo). Está claro que se trata de administradores atrasados en más de 50 años, que ni siquiera han oído hablar de la Administración de Procesos, ni menos tienen la noción de lo que es un Proceso.

Supongamos que tenemos claro nuestra idea del Proceso a controlar y por tanto los valores que esperamos de su desempeño. Antes de empezar a controlar, debemos tener presente que existen tres tipos de control:

Control Previo: A mi juicio el más importante, ya que incluye el diseño del Proceso, o en otras palabras, ¿qué hará nuestro Proceso?. ¿Cómo lo hará?. Y lo principal para el tema que nos interesa: ¿Cómo sabré que el resultado es el correcto?. Si como consecuencia de estas reflexiones previas, resulta la confección de un Procedimiento, es la Gloria, aunque todos sabemos que salvo casos contados con los dedos de la mano, esto rara vez sucede. Es en esta etapa donde la aplicación de los

Diagramas de Flujo es realmente útil, pero en ningún caso imprescindible. Un gerente que conozca bien su negocio, diseñará correctamente un Proceso en forma oral en pocos minutos, o en un memorando de pocas líneas y si tiene el equipo adecuado, se traducirá en un Proceso con excelente desempeño. Anécdota ilustrativa, en una Empresa “de cuyo nombre no quiero acordarme”, se tenía que diseñar un Proceso de ventas relativamente sencillo. El gerente se limitó a decir lo que quería, pero mis años de experiencia me dijeron que algo no calzaba del todo, entonces ingenuamente le pedí que planteara su objetivo por escrito. Al hacerlo saltaron las inconsistencias que imaginaba. Se lo volví a pedir, no una si no, dos veces más. Resultado, teníamos tres diseños del Proceso, cada uno diferente al otro y todos inconsistentes. Pero como siempre digo, más vale tener una planificación errónea que no tener ninguna. Diseñé el Proceso según mi buen entender, lo puse en marcha y así ha seguido funcionando.

Control Concurrente: es lo que en realidad la gente entiende por control. Mide lo que está ocurriendo. Si hay un encargado, podrá comprobar si se está cumpliendo o no lo que se espera que ocurra. Es aquí donde se producen los peores roces entre quien controla y los controlados. Muchas veces ninguna de las partes pueden decir con propiedad si lo que están haciendo está bien o no. Viene a mi memoria otra anécdota relacionada, a la Empresa donde trabajaba, vino un equipo auditor desde la casa matriz a controlar la producción. Se notaba a la distancia que quienes venían no eran del ámbito de producción, si no más bien del área contable (agua y aceite) por lo sería difícil que pudieran evaluar nuestra operación. Unas cuantas preguntas que les hicimos, con toda intención, confirmaron esta sospecha. Mi jefe que odiaba cordialmente a los contables, tomó nota de esto y se preparó en consecuencia. Al iniciar la inspección, ante cada pregunta sobre consumos, velocidades y rendimientos, mi jefe les contestaba sin ni siquiera consultar una nota. Me impresionó hasta mí, qué decir de los inexpertos auditores. Cuando se hubieron ido, felicité a mi jefe por conocer tan bien todas las cifras de desempeño de los procesos de la Planta. Me miró como con lástima y sonriendo me dijo: “Que va, me inventé todos los valores, ellos no tenían idea de qué valores esperar, ya que no eran técnicos, en la casa matriz saben muy bien cómo funcionamos”. Y así fue, habíamos asistido a otro de esos míticas luchas que se dan en las empresas, donde hay

eternas luchas de poder entre el Departamento de Producción con el Departamento Contable. (estas luchas entre Departamentos siempre las encontraremos en Organizaciones mal diseñadas, donde se aplica por ejemplo, una Organización Matricial, cuando sería más exitosa una Organización por Proyectos (o viceversa).

Control de Retroalimentación: Es a mi parecer, la etapa más importante, ya que consiste en efectuar acciones correctivas a la luz de los resultados obtenidos. Es lo que define la mayor o menor calidad de una gerencia y sin el apoyo informático adecuado sería imposible de realizar, ya que los tiempos de reacción serían demasiado lentos como para tener alguna utilidad. Es este el punto débil del cual muchos administradores cojean, porque ignoran esta utilización del control, ya sea porque no saben qué hacer con la información obtenida, o caen en nuestra tan común suposición de que si todo se hace como toca, el resultado será el esperado. Esto por desgracia no es así, si no, pregúntele al Sr. Murphy y a su dichosa ley. Me impresiona mucho ver las reacciones de incredulidad de gerentes y administradores, cuando en alguna charla al respecto, les pido realizar un sencillo experimento, donde conocen todas las variables, conocen todos los procedimientos, efectúan todos los controles pertinentes y sin embargo, el resultado que obtienen es desastroso. Les cuesta mucho entender que el Universo es más complejo de lo que creemos, pero lo que sí comienzan a entender, es que en ocasiones exigen a sus Trabajadores un desempeño que es imposible de obtener, por sencilla que sea la operación y por bien definida que esté. Este Control de Retroalimentación nos lleva a otro concepto que escapa al ámbito de este comentario y es que un Proceso siempre podrá mejorar su desempeño por medio de esta Retroalimentación, o sea podemos llegar al Mejoramiento Continuo (otra de mis pasiones). Es fácil saber si en una Empresa hay o no Mejoramiento Continuo, formal o informal. Si se tiene arraigado el hacer horas extras o jornadas interminable, seguro que no hay Mejoramiento Continuo, ya que si lo hubiera, se hubiera mejorado la productividad para alcanzar los resultados esperados en los tiempos planificados. A veces este concepto se extiende a la cultura entera de un país o región, por ello en Alemania trabajan menos horas que en España y su productividad es mucho mayor. Pero esto lo dejo hasta aquí, por ahora.

Para finalizar este comentario sobre el control, trataré en forma breve, el caso tan conocido al que se enfrentan los gerentes y administradores al tratar de controlar al Departamento de Informática o relacionados. Es normal que el gerente se sienta “no capacitado” para controlar a los informáticos, pero olvida que la Informática es un proceso más de la empresa y la forma de controlarlo no es diferente a como se controla cualquier otro proceso. Aquí lo principal es no olvidar que “no se puede controlar lo que no está planificado”. Son incontables las Empresas, con independencia de su tamaño, donde no es posible encontrar un plan de Informática establecido. Es normal en esas condiciones que se produzcan los típicos roces por todos conocidos. Mi recomendación, Informática debe entregar previa a cualquier proyecto, al menos una Carta Gantt que permita efectuar un control. Cuando se olvida esto, se cae en una mala asignación de recursos, ya que los proyectos se realizan de forma casi aleatoria, con plazos infinitos y lo que es más grave, muchas veces se pierde la alineación con la Estrategia de la Empresa y se asignan recursos financieros, humanos y materiales, a Proyectos orientados a Procesos que no son Críticos. Es común ver cómo se dedica mucho esfuerzo por ejemplo, al Control de Compras, rezagando la mejora de por ejemplo, el Sistemas de Facturación, que sí es un Proceso crítico porque está en contacto directo con el Cliente. Las Compras son importantísimas, pero no está en contacto directo con el Cliente (las mercaderías y materias primas que se compran, pasan por muchos otros Procesos antes de llegar al Cliente) y en consecuencia, por definición, no es un Proceso Crítico. (Me refiero a la definición que dice que un Proceso Crítico es aquel que está en contacto directo con el Cliente, ya que hay otras definiciones de Proceso Crítico con otra orientación fuera de este ámbito, pues está claro que si el Proceso de Compras no funciona en forma adecuada, podría producir un desastre financiero de proporciones y en tal caso se habla también de Proceso Crítico, pero como dije, en otro sentido).

Espero haberos ayudado a entender mejor esto del Control. Como siempre ayuda consultar los APUNTES DE MEJORAMIENTO CONTINUO que encontraréis en la sección de Gestión de Calidad. Y cualquier consulta o comentario a mi email: maurocabrera@gmail.com.

Hasta la próxima. Un saludo desde Palma de Mallorca.