

Control en las Organizaciones

FUNDAMENTOS DEL CONTROL

Esencialmente, controlar implica la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

Es una etapa del proceso administrativo, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, si se carece de sistemas de control no será posible verificar cuál es la situación real de la organización, ni si los hechos van de acuerdo con los objetivos trazados (Ponce 1992).

El control puede servir para lo siguiente:

- Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que este es el correcto).
- Corrección de los defectos.
- Mejoramiento de lo obtenido.
- Nueva planeación general.
- Motivación del personal.

DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (2009) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los

Control en las Organizaciones

principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición".

Analizando todas las definiciones citadas, notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y, en último lugar, a través del proceso de control se deben planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

El control se considera de vital importancia, puesto que, según Robbins (2009):

- Vigila si los objetivos se cumplen de acuerdo con los planes y si se abusa de la autoridad delegada.
- Ofrece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se llegue a lo planeado.
- Determina y analiza rápidamente las causas, las cuales puedan originar desviaciones para que no se repitan.
- Permite ubicar la desviación.
- Se pueden establecer medidas preventivas y/o correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
- Su aplicación incide en la productividad de todos los recursos de la empresa.
- Mejoramiento de lo obtenido.

Control en las Organizaciones

- Nueva planeación general.
- Motivación del personal.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Seguridad en la acción seguida.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

De acuerdo con Munch (1997) el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos y por ello debe reunir ciertas características para ser efectivo.

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar.
- Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia, la función de control no puede suplir una organización precaria.
- Oportunidad. Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan pues el control es será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
- Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos.
- Las técnicas muy complicadas crean confusiones.
- Ubicación estratégica. Es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Control en las Organizaciones

DISEÑO DE CONTROL

Diferentes problemas exigen diferentes tipos de decisión, asuntos cotidianos y rutinarios de menor importancia como entrega a clientes, devolución de mercancías o pagos de cuentas, se definen a través de un conjunto de procedimientos previamente establecidos, las denominadas “decisiones programadas”. Las decisiones más importantes como la localización de una nueva fábrica, las características de un nuevo producto, o una estrategia organizacional diferente requieren una decisión no programada; es decir, una solución específica creada a través de procesos menos estructurados de toma de decisión y de solución de problemas.

Las decisiones programadas: son rutinarias y se utilizan para resolver problemas cotidianos y repetitivos que ocurren con regularidad y que pueden recibir respuesta estándar. Las respuestas implican soluciones ofrecidas por la experiencia pasada y excluyen o limitan alternativas. Las decisiones programadas implican condiciones de certeza. Limitan la libertad de las personas, pues reducen su poder de decisión, pero por el otro lado, permiten que las personas estén más libres para dedicarse a otras tareas.

Las decisiones no programadas: son las decisiones nuevas basadas en juicios, tomadas para solucionar problemas no rutinarios y excepcionales. Ciertas situaciones de crisis o de emergencia requieren de decisiones no programadas, son muy complejas y necesarias cuando las respuestas estándar no funcionan y se requieren soluciones creativas e innovadoras a los problemas, con decisiones definidas específicamente para cada situación, implican situaciones de riesgo e incertidumbre.

Control en las Organizaciones

Decisiones Programadas	Decisiones No Programadas
Basadas en datos adecuados	Basadas en datos inadecuados
Basadas en datos repetitivos	Basadas en datos únicos y nuevos
Tomadas en condiciones estáticas e inmutables	Tomadas en condiciones dinámicas y variables
En condiciones de previsibilidad	En condiciones de imprevisibilidad
Basadas en la certeza	Basadas en la incertidumbre
Pueden ser calculadas	Deben ser tomadas con base en el juicio personal

Control en las Organizaciones

Proceso de Control

Es el proceso de medir el desempeño actual, comparándolo contra los estándares previamente establecidos y tomando acción gerencial para corregir aquellas desviaciones. Comprende las siguientes etapas.

- **Supervisión de las actividades.** En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- **Establecimiento de estándares.** Unidad de medida que sirve como guía o patrón de comparación. Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas claves de resultados.
- **Medición.** Evaluación entre la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Es necesario implementar sistemas de información para contar con información oportuna, válida y fluida. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente. Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles a aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.
- **Comparación.** Consiste en indagar lo que se está haciendo, comparar los resultados con lo que se esperaba, lo que conduce a aprobar o desaprobado los resultados aplicando, en el último caso, las medidas correctivas necesarias que deben agregarse. En otras palabras, se mide el desempeño, luego se hace una comparación entre el desempeño real y el estándar, el cual se fija en la planeación. A partir de esta comparación se determina si el desempeño real está arriba, abajo o al nivel del estándar, se determina la diferencia entre lo que se ha

Control en las Organizaciones

hecho y lo que se espera, a lo cual se le llama retroalimentación, lo que establece la cantidad de corrección necesaria para que se obtenga un desempeño satisfactorio.

- **Corrección.** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.
- **Retroalimentación.** Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Tipos de Control

A nivel empresarial, suele suceder que en algunas actividades se camina erradamente y una forma de detectarlo es a través de la implementación de controles; estos nos ayudan a detectar cualquier situación anómala, también se les denomina enfoques burocráticos y son tres:

1. El control preliminar o preventivo.
2. El concurrente
3. El de retroalimentación

Control en las Organizaciones

1. Control Preliminar o Preventivo. Proceso de control que se utiliza antes de que se inicien las operaciones, incluye políticas, procedimientos y reglas diseñadas para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo adecuadamente. Permiten a la empresa evitar problemas en lugar de corregirlos después. Este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa.

2. Control Concurrente. Proceso de control que se utiliza durante la ejecución de planes, incluye la dirección, supervisión y actividades de ajuste fino a medida que se llevan a cabo los planes.

3. Control de retroalimentación. Control que se centra en el uso de información de resultados anteriores para corregir desviaciones del estándar aceptable.

De manera específica se diseñan dos controles básicos para la organización:

- 1. Control presupuestal:** Es el proceso de determinar qué se hace y de comparar los resultados con los datos presupuestales correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Dentro de este tipo están:
 - Presupuesto de ventas. Generalmente se prepara por mes, áreas de venta y productos.
 - Presupuesto de producción. Se expresa en unidades físicas: tipos de máquinas, sus capacidades, unidades a producir, disponibilidad de materiales, etc.
 - Presupuestos de costo de producción: La información que este contiene se incluye a veces en los presupuestos de producción compara los costos de producción con los precios de venta para determinar si los márgenes de utilidad son adecuados.

Control en las Organizaciones

- Presupuesto de efectivo. Muestra los recibos y gastos esperados, la cantidad de capital de trabajo disponible, el punto hasta el cual requiere financiamiento externo y los periodos y cantidades de efectivo disponible.
- Presupuesto maestro. Reúne y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y se concibe como maestro de maestros.

2. Controles financieros: Hay dos estados que ayudan a controlar el comportamiento general de una organización, la hoja de balance y el estado de pérdidas y ganancias.

- **Balance general.** Informa que muestra la imagen financiera de una compañía en un momento dado y clasifica los activos, pasivos y capital de los accionistas.
- **Estado de pérdidas y ganancias.** Es un estado financiero detallado del ingreso y gastos de las operaciones de una empresa.

Fuentes de Control

Según Hellriegel (2009), las fuentes de control básicas son cuatro: grupos interesados, la organización misma, los grupos y los individuos.

El control de los grupos interesados: se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

El control organizacional: se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Como ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorías y otros.

Control en las Organizaciones

El control grupal: se refiere a las reglas, normas y valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Como por ejemplo, retirar voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.

El autocontrol individual: consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconsciente. La llamada ética profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso es necesario adquirir conocimientos detallados, habilidades específicas y actitudes y formas de conducta básicas. No importa cuál sea la profesión: Contador Público, Abogado, Ingeniero, Administrador de Empresas, Doctor, etc., se espera que ejerzan el autocontrol individual en la realización de su labor, con base en normas éticas y morales de su respectiva profesión.

Cualidades de un Sistema de Control Efectivo

Todos los administradores desean disponer de un sistema de controles adecuado y eficaz que les permita cerciorarse de que las cosas ocurren conforme a lo planeado. En ocasiones se pierde de vista que los controles que emplean deben diseñarse para la tarea y persona específica a las que están estimadas a servir. Aunque el proceso básico y los fundamentos de control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial. Si en verdad se pretende que los controles funcionen, se les debe crear “a medida”. Deben responder con toda exactitud a planes y puestos. Veamos las cualidades que deben cubrir para ser efectivos:

- *Ajuste preciso de los controles a planes y puestos:* todas las técnicas y sistemas de control deben ser reflejo de los planes para cuyo seguimiento se les diseñó. Lo que los administradores necesitan es información que les señale cómo progresan los planes de los que son responsables. Los controles deben ajustarse a la medida de los puestos, por ejemplo, los controles para un departamento de ventas diferirá de uno de finanzas. La naturaleza misma del control hace resaltar el hecho de que entre más abundantes sean los controles que se diseñen y entre mejor reflejen la naturaleza y estructura específica de los planes, responderán más eficazmente a las necesidades de la administración.

Control en las Organizaciones

Ciertas técnicas como las que implican presupuestos, horarios y costos estándar y diversas razones financieras son de aplicación general en varias situaciones. Los controles deben reflejar la estructura organizacional, la estructura refleja quién es responsable de la ejecución de planes y de cualquier desviación respecto de ellos y permitirá corregir acciones a tiempo.

- *Ajuste preciso de los controles a los administradores en lo individual:* el objetivo es proporcionar información para que cada administrador ejerza la función de control, se le debe proporcionar de tal manera que la entienda y le sea útil.
- *Certeza de que los controles señalan excepciones en puntos críticos:* uno de los medios más importantes para ajustar los controles a la medida de las necesidades de eficiencia y efectividad es cerciorarse de que se les ha diseñado para señalar excepciones, ya que permiten detectar las áreas que demandan atención. En la práctica, el principio de la excepción se acompaña con el principio de control de puntos críticos esto hará que el control sea más eficiente.
- *Búsqueda de objetividad en los controles:* si los controles son subjetivos puede influir en los juicios de desempeño y restarles precisión, para que sea eficaz se requieren normas objetivas, precisas y adecuadas.
- *Garantía de flexibilidad de los controles:* los controles deben seguir siendo funcionales ante la posibilidad de cambios en los planes, circunstancias imprevistas o rotundos fracasos, para ello deben ser flexibles.
- *Ajuste del sistema de control a la cultura organizacional:* para lograr su optimización debe ajustarse y deben emplearse normas y medidas claras e instrucciones específicas, sobre todo cuando hay resistencia.

Control en las Organizaciones

- *Economía de los controles*: el control debe justificar su costo, a pesar de la simpleza de este requisito a menudo es difícil cumplirlo en la práctica. La economía es relativa, ya que los beneficios varían de acuerdo con la importancia de la actividad, las dimensiones de la operación, los gastos en los que se podría incurrir en ausencia del control y las contribuciones que el sistema es capaz de hacer. Las técnicas y métodos de control son eficientes cuando sacan a la luz desviaciones reales o potenciales respecto de los planes con un costo mínimo.
- *Establecimiento de controles que inducen acciones correctivas*: un sistema adecuado revelará dónde están ocurriendo las fallas y quién es el responsable de ellas y garantizará la aplicación de acciones correctivas. El control solo se justifica si las desviaciones respecto de los planes se corrigen por medio de la planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados.

REFERENCIA:

Bateman, T. & Snell, S. (2001) Administración una ventaja competitiva. 4ª. Edición. Mc. Graw Hill

Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Latin America.

Koontz, H. (2003) Administración 12ª Edición, Mc Graw Hill, México

Chiavenato, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Mc. Graw Hill

Melinkoff, R. (1990) Los procesos administrativos, editorial Panapo. Caracas.

Munch, L. (1997) Fundamentos de Administración Editorial Trillas

Ponce, A. R. (1992). Administración moderna. Editorial Limusa.

Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

Stoner, J. (1996) Administración, México.