

CAPITULO V

Control.

Introducción

El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. El control está estrechamente relacionado con la planificación. Una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso, para descubrir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva. La acción correctiva puede involucrar simples medidas, tales como cambios menores en la dirección. En otros casos, un adecuado control puede significar establecimiento de nuevas metas, formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizativa, mejoramiento de la función de desarrollo de personal y realización de cambios importantes en las técnicas de dirección. En la lectura de lo relativo a la función de control es importante tener presente que el control significa mucho más que la simple medición de las desviaciones con respecto a los planes. El verdadero control indica que la acción correctiva puede y debe ser tomada para volver a su curso a las operaciones que se han salido de él.

El control es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la de planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo. El control se utiliza para: conocer lo que realmente se está logrando, evaluar el desempeño de los integrantes, detectar fallas o errores, corregir las desviaciones, modificar los planes, mejorar la coordinación, establecer un mejor sistema de comunicación, predecir problemas y/o soluciones, etc.

La estructura de este capítulo respeta el formato presentado en los anteriores, es decir, contiene concepto, principios, importancia, proceso y tipos de estándares. Al término de la utilización de esta antología como material de apoyo para la materia Fundamentos de Administración, se espera que el alumno de la licenciatura en informática haya adquirido los conocimientos mínimos necesarios para su desempeño profesional de esta importante ciencia social.

V.1 Conceptos de control

Fuente:
Koontz, O'Donnell, Weihrich

La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo.

Fuente:
Reyes Ponce

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Es decir:

- a) es la recolección sistemática de datos;
- b) para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos:

- a) control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control).

Todo control implica, la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez

El control es una etapa primordial de la administración pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Fuente:
Henry L. Sisk;

La función de control es un proceso trifásico de: establecimiento de patrones o estándares, medición de la ejecución y el desempeño contra los patrones fijados y la toma de acción correctiva o remedian, cuando fuera necesario para encauzar la ejecución en armonía con los estándares.

Fuente:
George R. Terry;

Control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

V.2 Proceso de Control.

Fuente:
Koontz, O'Donnell, Weihrich

El proceso básico de control implica tres etapas:

- 1) Establecimiento de estándares,
- 2) Medición del desempeño en comparación con esos estándares,
- 3) Corrección de desviaciones respecto a estándares y planes.

1. Establecimiento de estándares: los estándares son criterios de desempeño, son los puntos elegidos en un programa total de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño que proporcionan a los

administradores indicadores respecto a como funcionan las actividades, sin que observen toda la ejecución de los planes.

2. Medición del desempeño: esta etapa es medir o evaluar el desempeño en comparación con los estándares. La medición del desempeño debe basarse en una observación hacia delante, para permitir detectar las desviaciones antes de su ocurrencia real y para poder evitarlas emprendiendo acciones apropiadas. En ausencia de esa habilidad es necesario identificar las desviaciones tan pronto como sea posible.
3. Corrección de las desviaciones: si los estándares se elaboran para reflejar la estructura de organización y se mide el desempeño en estos términos, se vuelve expedita la corrección de desviaciones negativas puesto que, el administrador sabe en donde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de actividades individuales o grupales.

Fuente:
Henry L. Sisk;

Se describe el control mediante los siguientes pasos:

1. Establecimiento de estándares o patrones de ejecución y desempeño;
2. Medición de la ejecución en curso en relación con los patrones establecidos y
3. Toma de la acción correctiva. Los estándares son la base del proceso de control porque sin los adecuados patrones los pasos subsiguientes de medición y acción correctiva o remediación carecen de significado.

Fuente:
George R. Terry

El control es un proceso formado por varios pasos definidos. Sin importar la actividad, estos mismos pasos básicos se aplican a:

- 1) la medición de lo que se ha hecho
- 2) la comparación de lo hecho con el patrón o estándar, y a la investigación de la diferencia, si la hay.
- 3) La corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

Es decir, el control consiste en 1) averiguar lo que se está haciendo, 2) comparar los resultados con las expectativas, lo que conduce a 3) aprobar o desaprobado los resultados, aplicando en este ultimo caso la acción correctiva.

V.3 Principios de Control.

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

De los objetivos: se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.

De la oportunidad: el control, para que sea eficaz, ser oportuno, es decir, debe de aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecuencia de los objetivos al mínimo.

De las desviaciones: todas las variaciones o desviaciones que se presenta en relación con los planes deben de ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Costeabilidad: el establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá esta servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúan resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implementación.

De excepción: el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticas, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada. La función controladora por ningún motivo de comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

Fuente:
Reyes Ponce Agustín

Del carácter administrativo del control: es necesario distinguir “las operaciones” de control, de “la función” de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: esta no se podría dar sin el control como ya lo hicimos notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función solo corresponde al administrador.

En cambio “las operaciones son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como staff. De ahí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.

De los estándares. El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuantos más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, suponga siempre una base de comparación previamente fijada.

Hay veces que esta base son “realizaciones anteriores”, meras estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se valoriza, y, para ello, se compara con algo.

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

De carácter medial del control: aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre vea la bondad de su técnica, y tratara de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo, esta también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque estos se produzcan “a largo plazo”, ya porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos. De ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

Del principio de excepción: el control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logra lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos, se obtienen todavía más valiosos resultados.

Este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional: los controles versarán sobre esto último exclusiva, o al menos, principalmente.

**Fuente:
Koontz, Harold**

Los principios de control se pueden agrupar en tres categorías, que reflejan su propósito y naturaleza, su estructura y su proceso.

Propósito y naturaleza del control

Principio del propósito del control. La tarea del control es asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y proporcionar una base para llevar a cabo la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables, reales o potenciales.

Principio de los controles dirigidos hacia el futuro. Debido a las diferencias de tiempo en el sistema total del control, cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante más que en la simple retroalimentación de información, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones

indeseables de los planes antes de que ocurran y tomar medidas oportunas para prevenirlas.

Principio de la responsabilidad del control. La responsabilidad esencial para el ejercicio del control recae sobre el administrador que tiene a su cargo el desempeño de los planes.

Puesto que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos recae en determinados administradores, se desprende que cada uno de ellos debe ejercer el control sobre su trabajo. Un administrador no puede renunciar a su responsabilidad individual o cancelar sin modificar la estructura de la organización.

Principio de la eficiencia de los controles. Las técnicas y sistemas de control son eficientes si detectan y ponen en evidencia la naturaleza y las causas de las desviaciones de los planes con un mínimo de costos u otras consecuencias indeseables.

Las técnicas de control tienen a tornarse costosas, complejas y engorrosas. Los administradores pueden llegar a encontrarse tan absortos en el control que pasaran más tiempo del que es recompensable en detectar una desviación. Los controles detallados de los presupuestos que paralizan a un subordinado, los controles matemáticos complejos que impiden la innovación y los controles de compras que demoran las entregas y que cuestan mas que el artículo comprado son ejemplos de controles ineficientes.

Principio del control preventivo. Cuanto mayor sea la calidad de los ejecutivos de un sistema administrativo, menor será la necesidad de ejercer controles directos.

ESTRUCTURA DEL CONTROL

Principio de reflexión de los planes. Cuanto mas claros, completos e integrados sean los planes y cuanto mejor se diseñen los controles para reflejar esos planes, más eficazmente responderán a las necesidades administrativas.

Principio de la adecuación organizacional. Cuanto mas clara, completa sea e integrada sea la estructura organizacional y cuanto mejor se diseñen los controles que señalen el lugar de la estructura organizacional donde recae la responsabilidad por la acción, mas fácil será la tarea de corrección de las desviaciones de los planes.

Principio de la especificad de los controles. Cuanto mas comprensibles sean las técnicas y la información de control para los administradores que deben utilizarlas, mas se emplearan y mayor será la posibilidad de que produzcan un control eficaz.

Aunque algunas técnicas de control e información se pueden utilizarlas en la misma forma por diversas clases de empresas y administradores, como regla general los controles se deben adaptar para que cumplan con las necesidades particulares de cada ejecutivo.

V.4 El Proceso Del Control

Principio de los estándares. El control eficaz requiere de estándares objetivos, exactos y apropiados.

Principio del control en el punto crítico. El control eficaz requiere de una atención especial a los factores críticos para evaluar el desempeño con los planes. Normalmente sería antieconómico e innecesario seguir cada detalle de la ejecución del plan.

Principio de excepción. Cuanto más concentren los administradores sus esfuerzos de control en las excepciones importantes, más eficientes serán los resultados de su control.

Este principio sostiene que los administradores deben preocuparse por las desviaciones importantes: las situaciones especialmente buenas o especialmente malas.

Principio de la flexibilidad de los controles. Para que los controles sean eficaces a pesar de los fracasos o cambios imprevistos de los planes, se requiere flexibilidad en su diseño.

De acuerdo con este principio los planes no deben de estar tan inexorablemente vinculados con un plan como para que resulten inútiles si dicho plan fracasa o es imprevistamente modificado.

Principio de la acción. El control solo se justifica si las desviaciones señaladas o experimentadas en los planes se corrigen mediante la planeación, organización, integración de personal y dirección apropiados.

Fuente:

Henry I. Sisk y Mario Sverdlik

Principio del diseño del control. enfatiza la naturaleza y diseño del sistema de control y establece lo siguiente:

Los sistemas de control efectivos son diseñados para ser económicos en su administración, y para reflejar la estructura organizativa. Tales sistemas deben proveer a la gerencia de información que sea oportuna y a tiempo, de valor estratégico y descriptivo de las tendencias operativas, así como del estado actual.

El principio de la excepción. enfatiza la esencia del proceso de control – la toma de acción correctiva:

El uso más eficiente del tiempo y la energía gerenciales es posible cuando la información de control enfatiza la excepción, y enfoca la atención sobre aquellas funciones que necesitan acción correctiva o remedial.

V.5 Tipos De Estándar O Clasificación De Estándar

Fuente:

Henry I. Sisk, Mario Sverdlik

La definición de los estándares incluye dos conceptos. Primero, un estándar es una regla (unidad o patrón) para medir. Se intenta que sirva como modelo o criterio. Segundo, un estándar es una norma establecida por la autoridad. Así, un estándar puede ser definido como una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio.

Estándares estadísticos. Estos llamados a veces estándares históricos, están basados en el análisis de experiencias pasadas. Los datos utilizados pueden ser extraídos de

los propios archivos y registros de la empresa, o pueden ser un reflejo de la experiencia de varias compañías.

Estándares fijados por apreciación. Los estándares no tienen que ser necesariamente expresados en unidades de medida ajustadamente exactas. Algunas áreas de ejecución empresarial son, en último análisis, apreciaciones, primordialmente de experiencias pasadas y del juicio de un gerente. Los estándares fijados por apreciación son esencialmente juicios de valor y pueden ser tan realistas y factibles como los estándares determinados o técnicamente elaborados. En ausencia de estándares determinados por estudios y análisis formales, se espera de todo gerente valore la producción de sus subordinados en términos de lo que él, como gerente, cree que es una jornada satisfactoria de trabajo. Al hacerlo así, los estándares son fijados por apreciación.

Estándares técnicamente elaborados. Llamados así por estar basados en un análisis objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica, pueden ser desarrollados para la medición de la producción de la maquinaria y equipo y de los trabajadores individuales. Los estándares de producción de la maquinaria y equipo expresan las capacidades de producción de una pieza dada del equipo y están determinados por factores de diseño mecánico.

Bibliografía del Capítulo

Henry L. Sisk y Mario Sverdlik, **Administración y Gerencia de Empresas**, South-Western Publishing Co, 1995.

Koontz Harold y Weihrich Heinz, **Administración “una perspectiva Global”**, México, McGraw Hill, 1991.

Münch Galindo Lourdes y García Jiménez, José, **Fundamentos de Administración**, México, Trillas, 1991.

Reyes Ponce, Agustín, **Administración de Empresas. Teoría y práctica**, México, Trillas, 1991.

Terry George R. y Frankin Stephen G., **Principios de Administración**, Mexico, CECSA, 1987.