

ETAPA DE CONTROL

La etapa de control es la parte esencial y central de la administración, aquí se verifica cual es la situación real de la organización, es decir, se puede obtener un informe acerca de las acciones que realiza la empresa y si estas van de acuerdo al objetivo planteado; es por eso que debemos de describir en que consiste, cómo es que funciona, a quién o quienes va dirigida y valorar los resultados que arroja.

En general consiste llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados, permite la corrección de errores y a través de este proceso se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En esta etapa se requieren distintos requisitos como son:

- **Comprensibles** (claridad y simplicidad); comprender perfectamente que es lo que se pretende con el control. La claridad de formulación y la simplicidad del planteamiento incidirán decisivamente en la comprensión y eficacia del mismo. El grado de complejidad debe reducirse en la medida que se descende en la jerarquía de la pirámide organizativa.
- **Adaptabilidad:** incorporara mecanismos de regulación capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Concebido el control para servir a una actividad empresarial, nunca deberá constreñirla y, por tanto deberá contar con una elevada flexibilidad.
- **Eficacia y eficiencia:** la primera exige capacidad para generar las señales pertinentes en los momentos oportunos. La segunda, demanda un control que justifique su coste. Ante un problema, debemos considerar siempre cuales son los costes y beneficios que nos reporta el empleo o la intensificación de los mecanismos de control. En ocasiones, implantar o profundizar un control empeora la situación económica de la empresa, siendo más rentable su eliminación o su transformación.
- **Continuidad:** debe realizarse de manera continuada, aunque en determinadas actividades baste la comparación del curso de la actividad en unos momentos concretos.
- **Seguridad y objetividad:** la empresa ganará en seguridad y objetividad en sus controles utilizando sistemas diseñados de manera rigurosa e imparcial y con técnicas e instrumentos que apoyen los criterios de los directivos para evaluar desviaciones y aplicar las medidas correctoras. Los controles serán objetivos en la medida en que no puedan ser manipulados ni tergiversados por algún individuo o grupo, por esto es recomendable que todas las normas de control sean cuantificables y las mediciones sean válidas y fiables.

- **Adecuación y aceptación por los miembros:** los resultados alcanzados por un dispositivo de control serán operantes y significativos si dicho dispositivo se adecua a la función o actividad a controlar. Los controles deben adaptarse a las personas a las que se dirigen y al objeto que se controla. Un control que provoque fuertes reacciones de hostilidad entre las personas encargadas de emplearlo, condena a aquel al fracaso.
- **Acción correctiva de desviaciones:** la información de cualquier desviación de los planes debe llegar en el tiempo preciso para que sus efectos puedan ser determinados y, en su caso, modificados. De la misma manera, las medidas correctoras deberán aplicarse en el momento idóneo para que generen los efectos esperados. Si un control descubre una desviación, esta necesita ser rápidamente corregida. Para llevar a cabo esto, todo control, además de descubrir la desviación a tiempo, debe señalar el lugar donde se ha producido, el responsable y como se puede subsanar. La situación ideal es marcar la desviación antes de que ésta realmente se produzca.
- **Enfoque de puntos estratégicos:** deben controlarse áreas donde las desviaciones sobre los estándares sean más relevantes o generen consecuencias graves. Según se ha dicho el directivo debe concentrarse en las excepciones que afecten a puntos vitales para la marcha de la empresa.
- **Deben reflejar la estructura de la organización:** los controles deben establecerse de forma que estén atentos a los puntos críticos o puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización.
- **Deben relacionarse con las metas:** los controles que se formulen en la empresa deben ser consistentes con los planes de la organización. Su intención última es asegurarse del cumplimiento de unas actividades previstas en los planes, por lo que estos deben ser el punto de guía y de destino de los controles.

TIPOS DE CONTROL

- **Sujeto controlado:** según los distintos niveles jerárquicos del personal controlado; altos directivos, medios o personal operativo. Son controles de grupo, oficiales o informales, mantendrán al empleado dentro de las normas, roles y estatus impuestos por ese mismo grupo. Dentro de este punto se puede englobar el llamado control personal o autocontrol; este alude a los mecanismos de detección y corrección que establece una persona internamente. El autocontrol tiene una connotación voluntarista y es la vía más prometedora de control en el futuro dentro de los países desarrollados. Es el control que cumple mejor los requisitos de flexibilidad y adaptabilidad a la situación, el menos costoso, el que menos reacciones negativas produce y el más permanente
- **Ámbito de control:** totalidad de la empresa, una determinada unidad de organización, departamento o función o, simplemente, un individuo. Pueden ser un control organizativo de grupo o personal. El control organizativo es el establecido por la empresa como medio de asegurarse el alcance de sus fines.

□ **Momento en que se ejerce el control:** atendiendo al momento en que se realiza la comparación de los resultados con las previsiones, se distingue entre:

□ **Control correctivo** o reactivo-control feedback-, este espera a que se produzcan los acontecimientos para después llevar a cabo las correcciones pertinentes. Son controles *a posteriori*.

□ **Control preventivo** o proactivo-control feedforward-, que anticipa los problemas y desarrolla las acciones correctoras correspondientes. Eliminar el problema antes de que se produzca. Son controles *a priori*.

□ **Control concurrente** o interactivo, que efectúa la comparación en el mismo momento en que se produce la ejecución de la actividad, con desarrollo simultáneo de acciones correctoras. No son preventivos, pero tampoco esperan a que algo haya terminado. Incluidos en esta categoría se encuentran los controles dicotómicos. Son controles que adoptan la forma de una revisión humana o mecánica a la actividad que permita la continuación de la misma, o bien la detenga. Son controles si/no o de autorización/rechazo. De este modelo serán las autorizaciones de tramitación de un pedido, de concesión de un descuento por volumen de compra o de verificación de la calidad de un producto.

□ **Periodicidad:** atiende a la frecuencia con que se realiza el mismo. El *control constante* contempla el control desarrollado por los propios individuos o grupos sobre su tarea particular y el efectuado mediante la formalización establecida por la planificación: política, procedimientos y reglas. Los *controles periódicos* incluyen los sistemas de información a la dirección-Management Information System; MIS-, las auditorías, ya sean internas o externas y el control presupuestario. Los presupuestos al indicar por adelantado los resultados esperados suponen una referencia básica para el feedback control. Los *controles ocasionales* se refieren a informes específicos, a observaciones personales de los directivos, así como al control de proyectos.

□ **Control burocrático:** es el que emplea los instrumentos que definen tal sistema de administración.

□ **Control de mercado:** emplea mecanismos de funcionamiento de un sistema económico de libre competencia. El control de mercado se realiza a través de conceptos económicos, principalmente costes y precios. El control de mercado se efectúa a través de índices de productividad; cuotas de mercado, coste unitario y cuentas de resultados.

□ **Control de clan:** institucionaliza los valores culturales de la empresa como normas de referencia. Valores compartidos, hábitos y compromisos para regular la conducta de los miembros de la empresa. Estos se consideran miembros de una gran familia, desarrollando una lealtad y un compromiso personal para el respeto y logro de objetivos. El control es informal y no requiere de reglas escritas o medibles.

□ **Control diferido:** es el control tradicional, que requiere un espacio temporal para que la información obtenida sea procesada con intenciones de verificación.

Como ejemplo esta la cuenta resultados, la cual va captando información, pero hasta que transcurra un trimestre o un año esa información no tiene utilidad desde el punto de vista del control.

□ **Control a tiempo real:** es aquel que procesa información de forma continuada para detectar de inmediato cualquier desviación y actuar a continuación. Ha sido la informática la que ha posibilitado la generalización de los controles a tiempo real en el mundo empresarial. Este tipo de control aumentan en las empresas de manera significativa.

Terry describe 3 tipos de control: Preliminar, Concurrente y de Retroalimentación.

El control preliminar ocurre antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Este tipo de control es la base de esta etapa, con ella podemos visualizar de alguna manera el futuro y lograr controlar de manera prematura para evitar algún problema o mejorar alguna situación. Una de las desventajas es que este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

El segundo tipo es el concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran. Aquí es donde se pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas; esto último es de igual importancia para poder visualizar el buen funcionamiento de manera administrativa. La ventaja de esta etapa está implícita que cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse por lo que es de gran utilidad y es por eso que arroja tan buenos resultados.

Por último se encuentra el tercer tipo de control, el de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. Esencial para la el cierre de la última etapa de la administración, ya que esta es con la que reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien. Además de sus ventajas, también tiene sus respectivas desventajas, principalmente el hecho de que para esta fase, si existió algún tipo de error, el administrador debe reconocer que el daño ya está hecho y no tiene opción más que evitar errar de nuevo.

