

# El Control en el Proceso Administrativo

## INTRODUCCIÓN

La palabra control sugiere la idea de comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc.

El control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos.

## ALGUNOS CONCEPTOS

“El conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles”.

“El control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización”.

“Proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa”.

En general podemos definir control como: **“un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas”**.

En Administración el concepto de control ha ido evolucionando a través del tiempo con la incorporación de las nuevas corrientes del pensamiento administrativo:

- Fue Henri Fayol el primer autor que utilizó el término como verificación de los aspectos operativos.
- La Escuela de las Relaciones Humanas lo interpreta como un proceso mediante el cual se verifica el comportamiento de los miembros de la organización a fin de que contribuyan al logro de las metas asignadas.
- A partir de la Escuela de la Administración Estratégica se comienza a cambiar el enfoque de verificación por el de monitorización, introducido por F. Frischknecht, como el proceso dinámico y continuo, que consiste en adoptar decisiones sobre el presente y el futuro en función información del pasado, es decir, un sistema de información que permite seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos

en marcha, medir las desviaciones que se producen, conocer sus causas y tomar las acciones correctivas pertinentes.

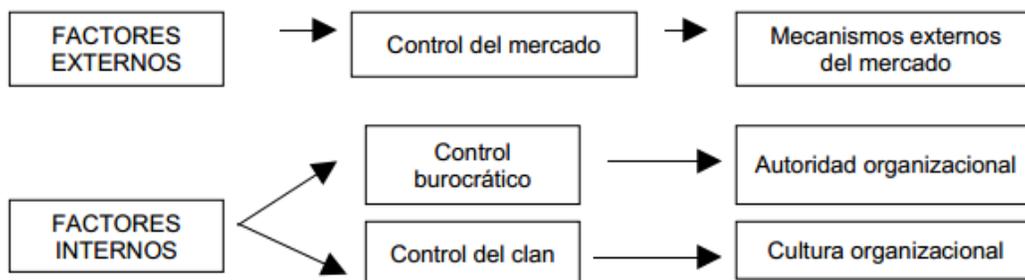
- El control aparece entonces como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados.

Las características e intensidad de los sistemas de control varían en las distintas organizaciones, dependiendo de factores como el tamaño, la actividad, el contexto, los recursos, etc.

## TIPOS DE CONTROL

La tipología del control dependerá del criterio de análisis que se adopte. Podemos mencionar tres clasificaciones básicas:

- **Según los factores de análisis:** supone que, dependiendo de la realidad particular de cada empresa, existen tres enfoques del control que deberá considerar, poniendo mayor o menor énfasis en cada uno.
  - *Del mercado:* Aplica mecanismos externos de mercado, como la competencia, los precios y la participación relativa de mercado, entre otros. Este tipo de enfoque es utilizado por empresas que poseen productos o servicios claramente específicos y distintivos y donde existe una considerable competencia en el mercado. Son ejemplos: las bebidas gaseosas a nivel mundial, y a nivel local productos como la lana.
  - *Burocrática:* Pone énfasis en la autoridad organizacional y se basa en reglas administrativas, reglamentos, procedimientos, y políticas. Este tipo de control depende de la estandarización de actividades, descripciones de puestos de trabajo bien definidas y otros mecanismos administrativos. Un ejemplo concreto de control burocrático lo constituyen los presupuestos.
  - *Del clan:* este tipo de enfoque se basa en las conductas de los recursos humanos de la organización dadas por los valores compartidos, las normas de grupo, las tradiciones, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional.



- **Según el nivel de estructura formal:** La división en niveles de control no es uniforme para todas las organizaciones y dependerá básicamente del grado de descentralización que exista en cada una de ellas, lo que determinará el nivel jerárquico en el que se adopten decisiones vinculadas al control.

Es evidente, por la misma definición de control, que existe una estrecha relación entre los niveles de Planeamiento, Estructura Formal y Control.

- *Superior:* tiene por objeto establecer la validez de los planes de nivel estratégico y evaluar la adecuada y coherente asignación de los recursos en este nivel de la estructura. Se caracteriza por no estar sujeto a pautas predeterminadas, ya que evalúa básicamente decisiones no programadas.
  - *Intermedio:* se ocupa de medir la consistencia de los planes de nivel táctico en el marco del sistema de planeamiento integral y evaluar la correcta asignación y distribución de recursos sectoriales. Puede recaer sobre decisiones programadas, para las cuales se ajusta a determinados estándares preestablecidos o decisiones no programadas.
  - *Inferior:* es el encargado de supervisar el cumplimiento de los planes de este nivel, comprobando su puesta en marcha y funcionamiento a partir del seguimiento de las acciones desarrolladas. Normalmente se trata de un control sobre las operaciones rutinarias que surgen a partir de decisiones programadas, con pautas de control prefijadas.
- **Según la oportunidad de realización:** Los administradores pueden implementar controles en diferentes momentos, es decir, antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado.

- *Preventivo:* Se constituye como el tipo más deseable de control e intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión. Está orientado al futuro. En síntesis, el control preventivo consiste en emprender la acción administrativa antes que se presente el problema.

Un ejemplo:

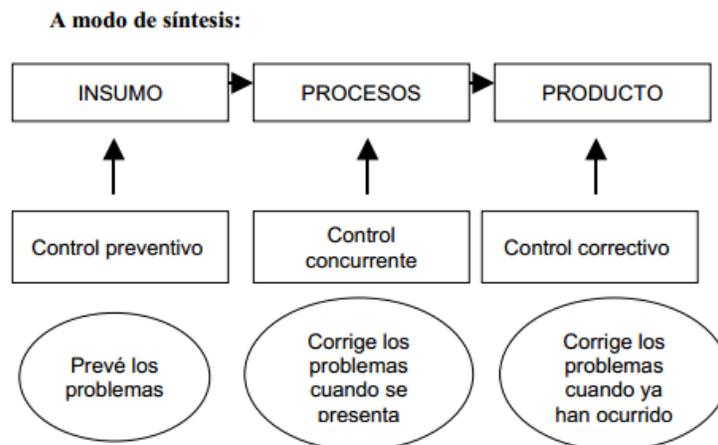
Programa de mantenimiento preventivo de flota de camiones: La Sodería "El Sifón del Sur" lleva adelante un programa de mantenimiento de los camiones que se utilizan para el reparto todos los días sábados de 7 a 9 hs. revisando aceite, freno, sistema eléctrico y normas de seguridad.

- *Concurrente:* Se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas en forma oportuna, antes de que se vuelvan altamente costosos. La forma más utilitaria de control concurrente es la supervisión directa.

Por ejemplo, cuando un superior supervisa directamente las actividades de un subordinado, puede vigilar simultáneamente las acciones del empleado y corregir los problemas a medida que estos surjan.

En la actualidad, muchos programas de calidad, se basan en controles concurrentes para informar a los trabajadores si su producción y sus niveles de rendimiento son de calidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad.

- *Correctivo*: este tipo de control se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja de este tipo de control es que cuando se recibe la información, el daño ya está hecho. Los informes financieros son un claro ejemplo de este tipo de control. Tal es el caso de los informes sobre ventas, los cuales muestran que los ingresos por ventas han disminuido o aumentado, esto es que el hecho del aumento o la disminución ya se ha dado.



## CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Como se señaló anteriormente, el diseño del sistema de control variará de acuerdo a la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo existen una serie de características comunes que procuran la eficacia del sistema:

- **Precisión**: un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
- **Oportunidad**: los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.

- Economía: la operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
- Flexibilidad: los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
- Inteligibilidad: los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.
- Criterios Razonables: los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.
- Localización estratégica: los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.
- Acción Correctiva: un sistema de control eficaz deberá no sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, "Administración". Ed. Prentice Hall
- Chiavenato, "Administración". Ed. Mc Graw Hill
- De Zuani, "Introducción a la Administración de Organizaciones". Ed. Maktub
- Miguel, Larocca y otros "Dirección de organizaciones". Ed. Macchi
- Ballvé, "Tablero de control". Ed. Macchi
- Irazabal, "Tablero integral de comando". Ed. Aplicación Tributaria S.A.
- Blanes, "El control de Gestión". Ed. Index