

CONTROL

El control adecuado depende de una corriente de información significativa, precisa y oportuna que corra de arriba abajo y de un lado a otro de la supervisión.

PROPOSITO DE CONTROL

La meta primordial del control es lograr el objetivo de la organización con una eficiencia cada vez mayor. El supervisor tiene que reconocer su responsabilidad para la mejora del trabajo, y debe dar pasos para lograr esta última. Algunas de las formas generales de lograr este objetivo son: Haciendo que las personas tengan conciencia de las mejoras, disponiendo métodos sistemáticos para la apreciación de los resultados y el reconocimiento de las diferencias; estableciendo mejoras y poniéndolas en práctica de inmediato.

Los controles nos confirmaran si los comportamientos reales están en la línea marcada o, por el contrario, nos llevan a alejarnos de las metas propuestas. Los procesos de selección, evaluación y adiestramiento del personal dependen primordialmente de los objetivos buscados y del tipo de actividades y responsabilidades que tengan los que ocupan los puestos de trabajo. El control asegurará el mantenimiento de unos estándares de calidad en el reclutamiento y en el comportamiento de los empleados.

Los controles aseguran la comunicación dentro de la empresa y que cada persona recibe la información precisa y a tiempo para responsabilizarse de su propio trabajo.

REQUISITOS DE CONTROL

- **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 desciende 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 sí/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.

INTEGRACIÓN PLANIFICACIÓN-CONTROL

- **Plan (Planning):** investiga las necesidades actuales y futuras y concreta los objetivos posibles, con determinación y evaluación de las diferentes acciones para su consecución. Incorpora tres misiones estratégicas; facilitar la elección, el apoyo de la función de análisis, y la investigación sobre las necesidades, metas, objetivo y acciones, proponiendo combinaciones para modificar los programas antiguos o nuevos.
- **Programa (Programming):** vincula estrechamente objetivos y presupuesto. Como instrumento de trabajo aparece el programa multi-anual, agrupando los distintos programas (de inversión, financiación, ventas, etc---) en torno a una meta y teniendo en cuenta sus interrelaciones de complementariedad o sustituibilidad. En enlace planificación-programación se realiza mediante el presupuesto.
- **Presupuesto (Budgeting):** lo fundamental del PPBS es el proceso que liga objetivos y presupuesto. El programa, alimentado continuamente por el plan, es el modelo ideal que genera el presupuesto. Los programas no se detienen, acompañándose en cada año nuevo el programa multianual, cada vez que se extrae de él el presupuesto del próximo año. Gracias al presupuesto-programa, el directivo asume las responsabilidades de la acción, al conocer los objetivos a alcanzar y disponer de los medios (exigidos al comienzo del programa) y poseer los instrumentos para planificar, organizar y motivar a su personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Control en la organización. Obtenido el 24 de Marzo del 2012, a las 14:14 hrs. En: <http://www.monografias.com/trabajos76/control-organizacion/control-organizacion.shtml>
- Planificación, organización y control. Obtenido el 24 de Marzo del 2012, a las 14:35 hrs. En: <http://www.emagister.com/curso-gestion-empresas/planificacion-organizacion-control>