



Las medidas de control nos permitan verificar que el desarrollo de lo planeado se ha cumplido. Éstas pueden establecerse en diferentes etapas del trabajo: antes, durante y después de realizar las actividades. Asimismo, el control es parte importante de la administración, ya que evidencia si tenemos la estructura organizacional, el personal y la dirección adecuados; sin control no podemos verificar la situación real ni determinar si estamos haciendo lo correcto.

## 6.1. Concepto

El control es considerado como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes; esto implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas<sup>1</sup>.

según Lourdes Münch Galindo, es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias<sup>2</sup>.

Con base en las definiciones anteriores, podemos establecer los siguientes propósitos del control:

- Medir resultados.
- Establecer medidas correctivas.
- Identificar desviaciones.
- Limitar las acciones.
- Generar información para la toma de decisiones.

El control tiene las características siguientes:

- Debe ser oportuno. Si hablamos de que lo ideal es detectar las desviaciones antes de que ocurran, la función del control consiste en informar inmediatamente cualquier irregularidad.
- Debe ser accesible. Las medidas que se establezcan para el control deben ser de fácil entendimiento.
- Deben ubicarse. No pueden establecerse en toda la empresa, por lo que deben ubicarse estratégicamente las áreas donde se aplicarán.

---

<sup>1</sup> Harold Koontz-Heinz Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 796.

<sup>2</sup> Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de administración*, p. 172.



- Deben reflejar a la organización. Estarán acordes con el tamaño y necesidades de la organización.

Dentro del control, la norma (unidad de medida cuya finalidad es evaluar los resultados obtenidos) es fundamental. Ésta puede ser cuantitativa o cualitativa.

Asimismo, el control es importante porque:

- Se aplica a todas las áreas de la organización.
- Permite introducir medidas correctivas.
- Proporciona información sobre la forma como se están llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.

### **Objetivos del control.**

- Comparar los resultados de la actividad.
- Suministrar información.
- Proporcionar políticas y reglas.
- Suministrar a los responsables.
- Conocer las causas que producen las desviaciones.

### **Principios del control de acuerdo a Lourdes Munch Galindo**

#### **Equilibrio**

El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.

#### **De los objetivos**

Los objetivos son el eje de toda organización; sin ellos, el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de los objetivos.



### **De la oportunidad**

El control debe aplicarse antes de que ocurran los errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.

### **De las desviaciones**

Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.

### **Costeabilidad**

Para lograr una reducción de costo dentro del control, es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.

### **De la preferencia**

Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y/o actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con la finalidad de reducir tiempos y costos.

### **De la función controlada**

La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte. Es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrado con las tareas que revisa.

De acuerdo con Harold Koontz, los principios de control pueden agruparse en tres categorías: según su propósito y naturaleza, estructura y proceso<sup>3</sup>:

### **Según propósito y naturaleza**

- ▮ Principio de propósito de control. El objetivo del control es garantizar el cumplimiento de los planes, a través de detectar desviaciones y emprender acciones correctivas.

---

<sup>3</sup> Koontz, *op. cit.*, p. 758.



- ▮ Principio de controles dirigidos al futuro. En la medida en que se anticipen posibles desviaciones, mayor oportunidad se tendrá para emprender a tiempo acciones destinadas a prevenirlas.
- ▮ Principio de responsabilidad del control. La responsabilidad de ejercer el control recae directamente en el profesional encargado de verificar que los planes se realicen.
- ▮ Principio de eficiencia de los controles. Los métodos que se emplean en el control son eficientes si a través de ellos se logra detectar desviaciones con respecto de los planes, al menor costo posible.
- ▮ Principio de control preventivo. Cuanto mayor sea la calidad del profesional dentro del sistema administrativo, menor control habrá por parte de la dirección.

#### Según la estructura

- ▮ Principio de reflejo de planes. Mientras más claros sean los planes, se contará con mejores diseños de control que responderán adecuadamente a las necesidades de los administradores.
- ▮ Principio de adecuación organizacional. En la medida en que una estructura organizacional sea más completa e integrada, y el diseño de control mejor –a fin de reflejar el punto de la estructura organizacional en la que recae la responsabilidad sobre las acciones–, se facilitarán más los controles y la corrección de desviaciones respecto de los planes.
- ▮ Principio de individualización de los controles. Entre más comprensible sea la información que reciben los administradores sobre las técnicas de control, más las utilizarán y se obtendrán mejores resultados.

#### Según el proceso

- ▮ Principio de normas. El control requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.
- ▮ Principio de control de puntos críticos. El control que es eficaz necesita poner atención especial en los puntos críticos para la evaluación del desempeño, con base en los planes trazados.



- ▮ Principio de excepción. En la medida en que los administradores concentren más sus esfuerzos de control en excepciones administrativas, más eficientes serán los resultados.
- ▮ Principio de flexibilidad de los controles. Los controles deben ser flexibles, ya que si hay fallas o imprevistos, no perderán su eficacia.
- ▮ Principio de acción. El control sólo se justifica si hay desviaciones respecto de los planes, que son corregidas mediante la planeación, organización, integración y una dirección adecuada.

## **1.2. Naturaleza y propósito del control**

Como función del proceso administrativo, la naturaleza del control consiste en su inclusión en todas las áreas, para evaluar el trabajo realizado por la planeación, organización y dirección. El control debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes dentro de una organización.

Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes.

## **1.3. Proceso del control**

El control, considerado como parte final del proceso administrativo, ayuda a verificar el cumplimiento de objetivos y resultados. Al aplicarse, deben considerarse los factores siguientes:

### **Cuantitativos**

- ◆ Cantidad. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- ◆ Tiempo. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.
- ◆ Costo. Con este factor, se conocen las erogaciones realizadas como indicadores de la eficacia administrativa.

### **Cualitativos**

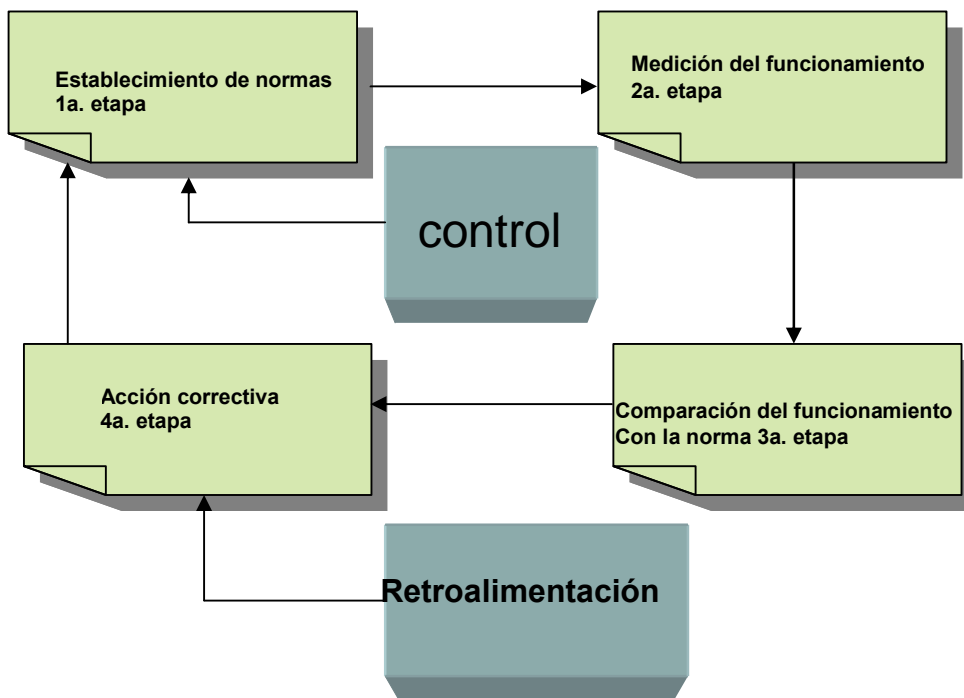


- ◆ Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrir eficientemente la mayoría o todas sus especificaciones.

El proceso de control podría establecerse de acuerdo a los siguientes pasos:

- Control.
- Establecimiento de estándares
- Medición de resultados.
- Corrección.
- Retroalimentación. Es básica en el control, ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

El proceso de control propuesto en el libro *Introducción a la administración con*



*enfoque de sistemas,*  
de Joaquín Rodríguez y Valencia, consta de cuatro etapas:

6.1. Proceso del control



### 6.3.1. Establecimiento de estándares

Estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control.

Los tipos de estándares que se deben utilizar son:

1. Estadísticos.
2. Fijados por apreciación.
3. Técnicamente elaborados.

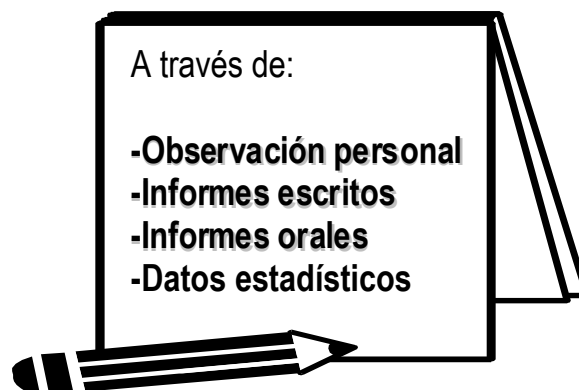
### 6.3.2. Medición

Primero, tenemos el establecimiento de normas. Éstas son la base para tasar el desempeño real contra el esperado, y reflejan la planeación de toda una empresa.

Hay diversas clasificaciones de normas, por ejemplo:

- o Materiales
- o De costos
- o De productividad
- o De publicidad
- o De tiempo
- o De ingresos
- o De información

En este contexto, la medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos. Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos; hay diferentes alternativas:





- ❑ Observación personal. Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que sólo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos y normas preestablecidos.
- ❑ Informes escritos. Deben ser claros, oportunos, exactos y poco excesivos.
- ❑ Informes orales. Generalmente, se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
- ❑ Datos estadísticos. Este método permite tomar muestras de las actividades a evaluar –reduciendo así tiempo y costo para la empresa–, a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos; de esta manera, se logra una mejor objetividad en la medición.

### **1.3.3. Comparación de los resultados con los estándares**

La comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego, se debe distinguir un criterio para valorar qué tan relevantes son las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible de la zona de trabajo.

Mediante esta inspección logramos saber en dónde y qué hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores.

Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o su diferencia es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control; en caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y/o una valoración de los resultados que se están obteniendo para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

### **1.3.4. Corrección del rendimiento real**

Es la última fase del proceso de control, en donde se observarán los alcances obtenidos para determinar qué tipo de acción se aplicará.

- ☞ Acción remediadora. Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma posible, evitando cambios de procesos, métodos y procedimientos.





☞ Acción correctiva. Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

Al establecer medidas correctivas se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control.

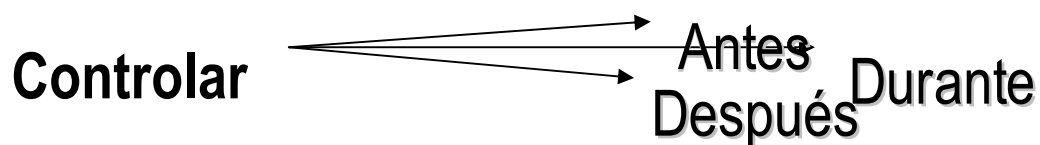
Finalmente, podemos afirmar que para establecer un sistema de control es necesario<sup>4</sup>:

1. Contar con objetivos y estándares estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. (Se debe tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia).
4. Evaluar la efectividad de los controles:
  - Eliminando los que no sirven.
  - Simplificándolos.
  - Combinándolos para perfeccionarlos.

#### **6.1.1. Revisión del estándar**

#### **6.4. Tipos de de control**

En toda organización, pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinará si desea ejercer el control durante la actividad, antes de llevarla a cabo o al finalizarla.



#### **6.4.1. Control previo**

---

<sup>4</sup> Münch Galindo, *op. cit.*, p. 181.



Para que este tipo de control funcione, requiere que el controlador tenga información precisa y oportuna, debido a que su objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad). Este tipo de control tiene la ventaja de prever antes de la corrección.

Su utilización por las organizaciones no es tan frecuente como debiera y a veces no es tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).

#### **6.4.2. Control concurrente**

Permite corregir problemas antes de que crezcan y no puedan ser controlables, o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.

#### **6.4.3. Control posterior a la retroalimentación**

Este tipo de control es el más común en toda organización; pero no es óptimo, puesto que las correcciones se llevan a cabo después de ocurridos los hechos.

Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema; no obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

### **6.5. Sistemas de información administrativa**

El sistema de información administrativa (MIS), de carácter formal, tiene como finalidad apoyar a la gerencia con información necesaria para la correcta toma de decisiones.

Además, ofrece todos los referentes que serán empleados en los procesos de decisión; trata con el soporte de situaciones bien estructuradas (que los administradores conozcan anticipadamente los factores a considerar para la correcta toma de decisiones, así como aquellas variables más significativas que pueden influir sobre un resultado); y permite anticipar requerimientos de información.

Para establecer un sistema de información administrativa, se requiere:

- ① Analizar las necesidades de la empresa.
- ① Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.



- ① Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- ① Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información.

Los analistas de sistemas preparan reportes que contienen información bien organizada y suficiente para los encargados de tomar las decisiones. Además, es muy frecuente que la información que arrojan los MIS se combine con la obtenida del exterior (tendencias económicas, oferta y demanda, etcétera). Así, se podrá tomar una decisión general global.

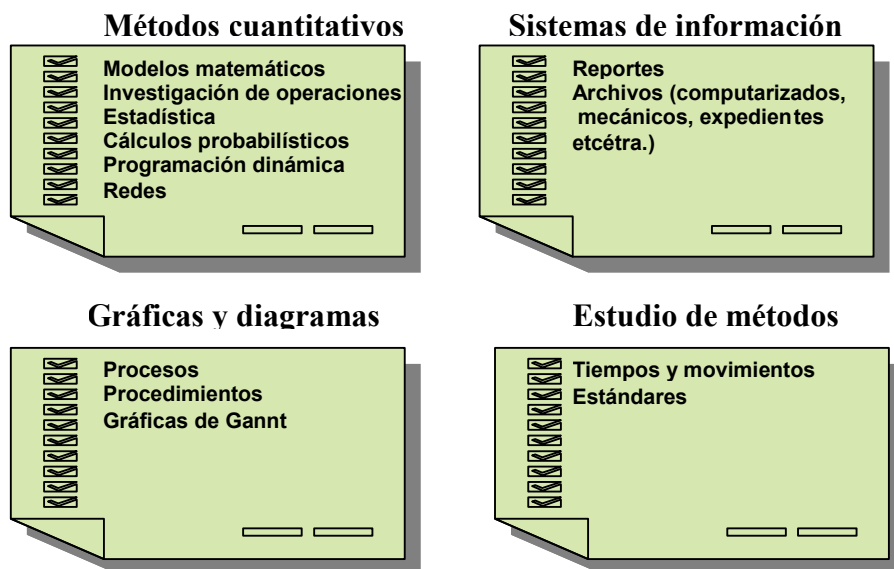
Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes, entre otros:

- ✍ De las tasas de rotación de personal.
- ✍ Del personal, según edad, sexo, ocupación e ingresos.
- ✍ De los niveles que guardan los inventarios.
- ✍ De ventas.
- ✍ De asistencia.
- ✍ De ingresos y egresos.

## 6.6. Características de un sistema de control eficaz

## 6.7. Herramientas de control

Para efectos de este trabajo, sólo explicaremos los más utilizados en las organizaciones:





1. Sistemas de información. Son los medios que proporcionan información a los administradores para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.
2. Reportes e informes. Varían de una organización a otra; pero los más comunes son:
  - Reportes de información.
  - Informes de control (son utilizados en forma continua para el control de operaciones diarias).
3. Formas. Son documentos impresos utilizados para el registro de actividades relativas a cada departamento. Su importancia radica en que facilitan la transmisión de información.
4. Redes. Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad. Los métodos más comunes utilizados por las redes son:
  - *Pert*. Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.
  - *Cpm*. Sólo emplea una estimación de tiempo.
5. Investigación de operaciones. Este modelo refleja variables y restricciones en diferentes situaciones y en las repercusiones sobre los objetivos y metas. Su objetivo principal es optimizar todos los recursos a través de la utilización del método científico.
6. Gráficas de Gantt. Este método se basa en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales para llevar a cabo una o varias tareas.

## **6.8. Aplicación del control en las áreas funcionales**



### *En recursos humanos*

El control de esta área se basa, fundamentalmente, en la auditoría y la elaboración del inventario, para cuantificar y registrar experiencias y características de todo el personal de la empresa. Como apoyo para este proceso, se hacen evaluaciones de actuación, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, sueldos, salarios, higiene y seguridad. Además, en este campo, puede ser “evaluada” la motivación.

### *En finanzas*

El objetivo del control en esta área es conocer la situación de la empresa en términos financieros: se determinan los parámetros para evitar pérdidas y gastos innecesarios. Tiene, además, como controles de apoyo el presupuestal, contable y de costos.

### *En producción*

En este campo, el control se aplica para ejecutar medidas que optimicen los rendimientos en la producción de unidades. Recordemos que un buen sistema de control de producción elimina tiempos ociosos, evita retrasos, hace que se cumplan las actividades en los lapsos establecidos e incrementa los niveles de producción.

### *En mercadotecnia*

Aquí, el control se basa en la evaluación de todas las técnicas, procesos y programas para hacer llegar de manera eficaz los productos al consumidor. En esta área, los controles que más se aplican son a departamento de ventas, desarrollo, distribución, publicidad y promoción de productos.