

Fundamentos del Control

Esencialmente, controlar implica la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

Es una etapa importantísima del proceso administrativo, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, si se carece de sistemas de control no será posible verificar cuál es la situación real de la organización, ni si los hechos van de acuerdo con los objetivos trazados. (Ponce 1992).

El control puede servir para lo siguiente:

- Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que éste es el correcto).
- Corrección de los defectos
- Mejoramiento de lo obtenido
- Nueva planeación general
- Motivación del personal

DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (2009) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" .

Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" .

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición".

Fundamentos del Control

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y, en último lugar, a través del proceso de control se deben planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

El control se considera de vital importancia, puesto que (Robbins 2009):

- Vigila si los objetivos se cumplen de acuerdo con los planes y si se abusa de la autoridad delegada.
- Ofrece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se llegue a lo planeado.
- Determina y analiza rápidamente las causas, las cuales puedan originar desviaciones, para que no se repitan.
- Permite ubicar la desviación.
- Se pueden establecer medidas preventivas y/o correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
- Su aplicación incide en la productividad de todos los recursos de la empresa.
- Mejoramiento de lo obtenido.
- Nueva planeación general.
- Motivación del personal.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Seguridad en la acción seguida (como director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).

Fundamentos del Control

CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

De acuerdo con Munch (1997) el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos y por ello debe reunir ciertas características para ser efectivo.

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar.
- Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia, la función de control no puede suplir una organización precaria.
- Oportunidad. Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan pues el control es será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
- Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos.
- Las técnicas muy complicadas crean confusiones.
- Ubicación estratégica. Es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

DISEÑO DE CONTROL

Diferentes problemas, exigen diferentes tipos de decisión, asuntos cotidianos y rutinarios de menor importancia, como entrega a clientes, devolución de mercancías o pagos de cuentas, se definen a través de un conjunto de procedimientos previamente establecidos, las denominadas decisiones programadas. Las decisiones más importantes como la localización de una nueva fábrica, las características de un nuevo producto, o una estrategia organizacional diferente, requieren una decisión no programada, es decir, una solución específica creada a través de procesos menos estructurados de toma de decisión y de solución de problemas.

Las decisiones programadas son rutinarias y se utilizan para resolver problemas cotidianos y repetitivos que ocurren con regularidad y que pueden recibir respuesta estándar. Las respuestas implican soluciones ofrecidas por la experiencia pasada y excluyen o limitan alternativas. Las decisiones programadas implican condiciones de

Fundamentos del Control

certeza. Limitan la libertad de las personas, pues reducen su poder de decisión, pero por el otro lado, permiten que las personas estén más libres para dedicarse a otras tareas.

Las decisiones no programadas. Son las decisiones nuevas basadas en juicios, tomadas para solucionar problemas no rutinarios y excepcionales. Ciertas situaciones de crisis o de emergencia requieren de decisiones no programadas, son muy complejas y necesarias cuando las respuestas estándar no funcionan y se requieren soluciones creativas e innovadoras a los problemas, con decisiones definidas específicamente para cada situación, implican situaciones de riesgo e incertidumbre.

El siguiente cuadro comparativo muestra las diferencias entre ambas:

Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Basadas en datos adecuados	Basadas en datos inadecuados
Basadas en datos repetitivos	Basadas en datos únicos y nuevos
Tomadas en condiciones estáticas e inmutables	Tomadas en condiciones dinámicas y variables
En condiciones de imprevisibilidad	En condiciones de previsibilidad
Basadas en la certeza	Basadas en la incertidumbre
Pueden ser calculadas	Deben ser tomadas con base en el juicio personal

REFERENCIA:

Extractado de:

Chiavenato, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Mc. Graw Hill

Melinkoff, R. (1990) Los procesos administrativos, editorial Panapo. Caracas.

Munch, L. (1997) Fundamentos de Administración Editorial Trillas

Ponce, A. R. (1992). Administración moderna. Editorial Limusa.

Robbins, S. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación.

Stoner, J. (1996) Administración, México.