

CONTROL

CONCEPTO

Según Henri Fayol, el control en una empresa consiste en que todo se efectúe de acuerdo al plan que ha sido adoptado, a las ordenes dadas y a los principios establecidos. Su objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificados y prevenir de que ocurran nuevamente.

Sin control, la dirección no podría desarrollar su cometido en forma completa. Ciertamente, el control resulta necesario siempre que la dirección asigne deberes y delegue autoridad a un subordinado. Los directivos no pueden delegar y desentenderse luego de ello. Deben de ejercer un control sobre las acciones emprendidas de acuerdo con la autoridad delegada. El control es el proceso que verifica el rendimiento mediante su comparación con los estándares establecidos.

A través de esta definición se puede advertir que conviene distinguir la función de control, de las operaciones de control.

La función es de carácter administrativo y se origina, y adquiere sentido, a partir de la delegación de autoridad que efectúa el jerarca. Es claro que a medida que se va delegando autoridad a un subordinado, se va requiriendo un control cada vez más extenso y profundo. Necesariamente debe darse un paralelismo entre delegación concedida y el control necesario para que el jerarca no pierda su capacidad de dirección. Por tal motivo, el control le compete al administrador cuando se le considera como función.

Por otra parte, las operaciones de control son técnicas, es decir son el medio adecuado para actuar como apoyo a las autoridades de línea. Son, por lo tanto, integrantes de staff (estado mayor). Entonces no ordenan sino que deben de actuar convenciendo, asesorando, etc..

Tipos de control

Se pueden reconocer diferentes tipos de control según el punto de vista que se adopte.

Por el modo de operar se reconoce dos tipos:

- automático
- sobre resultados

Según se ha expresado, el control esencialmente la comparación del resultado obtenido con lo que se esperaba alcanzar. Tal comparación puede realizarse al final del período a controlar en momentos en que ya se conocen los resultados de la actividad.

El control automático, no espera hasta que se produzcan los resultados para iniciar el procedimiento de corrección. En la medida que se desarrolla la acción a controlar, y sin detenerla, se consideran los resultados que se van obteniendo, se van efectuando correcciones.

El sistema de control automático es comúnmente usado en sistemas mecánicos, eléctricos, etc, y actualmente por los avances de la cibernética, en la administración.

En cuanto a la continuidad, el control puede clasificarse en:

- continuo, cuando se efectúa sin interrupciones
- periódico, cuando se verifica a intervalos
- eventual, cuando se cumple solo en ciertas circunstancias.

Con relación al momento en que se lleva a cabo, el control puede ser:

- preventivo, - que se da con anticipación a los hechos administrativos que se desean examinar.
- concomitante, - que implica la vigilancia en el mismo momento en que se desarrollan los hechos
- posterior, - que ocurre cuando se confronta lo que se hizo con lo que debió haberse realizado

Si se considera la intensidad del control podemos distinguir los siguientes:

- analítico: que consiste en revisar en todos sus detalles el proceso de los hechos ocurridos y su documentación
- sintético: en este caso la apreciación no se verifica en profundidad, sino a través de información compendiada o resumida relativa a los hechos bajo examen.

Cuando se desea considerar si los hechos ocurren dentro de los márgenes que establecen la ley o atendiendo a la conveniencia o bondad de los hechos administrativos, la clasificación del control será:

- de legalidad, cuando se trata de determinar si se ha cumplido con las disposiciones vigentes.
- de mérito, también denominado de oportunidad o conveniencia atiende esencialmente a estos atributos del hecho controlado.

Considerando los órganos que efectúan el control y su ubicación, se reconoce el:

- externo, que ocurre cuando es realizado por órganos exteriores a la empresa
- internos, por el contrario, se reconoce cuando el control se lleva a cabo por órganos ubicados dentro de la empresa.

Naturalmente que podría seguirse anotando muchos más tipos de control y sus respectivas clasificaciones, en tanto que pudiéramos ubicarnos en puntos de vista deferentes. No obstante consideramos suficiente con los expuestos ya que son los más conocidos y resultarán por lo tanto, más aplicables.

De todas las clasificaciones expuestas deseamos destacar especialmente una de ellas por su importancia, desde el punto de vista gerencial, que es la que considera como elemento diferencial el momento del control. Según este criterio todo administrador puede, y para ello dispone de todo el tiempo que desee, revisar planes y actuaciones pasadas para apreciar donde se actuó bien, donde se actuó aceptable y donde se actuó mal. Y a partir de allí, adoptar las medidas que pudieran corresponder para evitar en el futuro los errores constatados.

Por lo tanto el mejor control es el que permite prevenir que ocurran los errores, es el que se anticipa y toma las medidas preventivas para evitar que dichos errores aparezcan. Porque cada error, cuando analizamos sus consecuencias, aunque estas sean de tono menor, le cuesta a la empresa dinero o tiempo para llevar a cabo la corrección. Y aún cuando puedan una o ambas realizarse a satisfacción, hay un daño que puede ser difícil de reparar, como lo es la pérdida de imagen ante los clientes, ante la comunidad, etc..

Por ello entendemos que el control preventivo, el control “hacia delante”, es el que antes que ningún otro conviene implantar. No obstante, en cada caso, y considerando la pérdida de tiempo, imagen o dinero que pueda ocurrir, convendrá realizar un análisis de costo beneficio. Es decir comparar para cada una de las opciones, cuanto será el costo para evitar el error y, también, cuales serán los costos en que se incurrirá como consecuencia del error.

Proceso básico de control

El proceso de control se compone de tres etapas o pasos, a saber:

- establecimiento de estándares (normas)
- comparación de la actuación con los estándares
- corrección de las desviaciones

La primera y la tercera de las etapas son propias de la actividad del administrador. La segunda corresponde al técnico dedicado al control de que se trate.

– Establecimiento de estándares

Los estándares o normas proveen una base para comparar la actuación cumplida. Si no existe un estándar o un criterio, con el cual comparar, el control es imposible. Además, cuanto más preciso, cuanto más se pueda cuantificar un estándar mejor se podrá cumplir el control.

Los estándares, muy frecuentemente, son el resultado de los objetivos que la organización formula durante la fase de planificación. Algunas veces son muy precisos, muy específicos, y se expresan en términos de costos, ingresos, productos u horas hombres trabajadas. Otras veces son de naturaleza más cuantitativa tales como el deseo de mantener una alta moral en el personal, o una buena imagen en el seno de la comunidad donde la empresa está localizada.

De este último caso, sin embargo, siempre es posible verificar, de alguna manera, si la acción que estamos desarrollando nos acerca o nos aleja al objetivo.

– Comparación de la actuación con los estándares

Como lo hablamos señalado, el mejor control es aquel que permite evitar que ocurran errores en las áreas de nuestro interés. Por ejemplo se sabe, por investigaciones realizadas, que antes que la productividad de un grupo o individuo disminuya, se detecta una disminución de la actividad hacia el trabajo.

De modo que si la administración conociera ese factor anticipante, estaría en inmejorables condiciones para evitar que descendiera la producción per capita, en este caso. Esta anticipación. Obviamente, puede lograrse en la mayoría de las variables que interesan.

Pero como no siempre es posible conocer el comportamiento de ese factor lo mejor y más práctico sería detectar las desviaciones a la norma o estándar lo antes posible.

Muchos ejecutivos al controlar las actuaciones de sus subordinados y a fin de cumplir con lo expuesto antes, hacen uso del principio de excepción. Este principio fue expresado por F. Taylor por primera vez y tiene aplicación a distintas actividades. Al referirlo al control puede expresarse del siguiente modo: el directivo debe atender especialmente a los asuntos excepcionales o extraordinarios queremos significar todas aquellas situaciones que sean especialmente buenas o especialmente malas.

Es decir, las cosas que ocurren dentro de márgenes tolerables, o sea que son normales, no deben comunicarse al jerarca.

La aplicación del principio permitirá que el jerarca dedique su atención a asuntos importantes y no se pierda en el análisis de desviaciones que no generan problemas, por su irrelevante dimensión.

– Corrección de los desvíos

Es la tercera etapa del control y es la que le da sentido a las anteriores. NO tendría significación haber establecido estándares con todos los requisitos señalados, y mucho menos haber efectuado una medición de la o las actuaciones seleccionadas si en definitiva no sirviera para, de algún modo, adoptar una acción correctiva.

La corrección de desvíos debería, razonablemente, comenzar con una investigación que condujera a determinar el porqué las desviaciones suceden.

Proceso de retroalimentación

El cuerpo humano nos proporciona un ejemplo útil. Si nos cortamos un dedo, de modo leve, los mecanismos de control que poseemos inmediatamente comienzan el proceso de coagulación y el cierre de la herida. O sea que los mecanismos de retroalimentación responden satisfactoriamente dentro de ciertos límites. Si sufrimos un accidente grave, en

cambio es improbable que los mecanismos tengan el mismo éxito en el control de la situación.

Algo similar ocurre en el sistema de control por retroalimentación de una empresa pero con una diferencia que vale la pena apuntar. El control no funciona utilizando solamente información que proviene del interior del sistema, sino también del exterior. Esto ocurre cuando en el proceso correctivo el gerente decide manejar los desvíos introduciendo nuevas decisiones o insumos en el proceso. Por ello, los sistemas de control mecánicos se conocen como de ciclo cerrado y los de control de organizaciones como ciclo abierto.

Requisitos para diseñar un sistema efectivo

El proceso de control no se da espontáneamente. Si una empresa desea tener un sistema de control efectivo, lo que debe hacer es diseñar uno a su medida, es decir adecuado a sus propias necesidades.

Citaremos los requisitos más comúnmente aceptados para que el control sea efectivo. Sin embargo, vale la pena destacar que si bien estos requisitos son de aplicación general, el sistema para cada empresa debe adaptarse a las peculiaridades de la misma. Y para que ello ocurra, el diseño del sistema de control debe hacerse pensando en la particular empresa de que se trate y en los requisitos que pasaremos a enumerar:

1) Que proporcione información útil y comprensible

Así como los sistemas de control varían de una empresa a otra y de gerente a gerente, también la información que es útil a un ejecutivo puede ser inservible a otro. ¿qué información necesito poseer para controlar las actividades que se desarrollan bajo mi responsabilidad? Ello obliga a que el ejecutivo tome una decisión en cuanto a la información que necesita, en que momento debe estar disponible y de que modo debe serle presentada.

2) Que proporcione respuesta rápida y anticipada

El control debe informar rápidamente de las desviaciones.

Ya hemos dicho que lo más conveniente es que el sistema de control sea capaz de identificar anticipadamente los lugares o áreas donde pueden ocurrir los problemas.

El manejo de cifras extraídas de la contabilidad, por su propia esencia, no permite anticipar los problemas. Por lo tanto es más ventajoso, para que el principio sea respetado, que no sólo la información de los desvíos llegue prontamente al encargado de proponer la corrección para que se pueda prevenir el desvío.

3) Flexibilidad La flexibilidad en los planes, se logra en el proceso de la elaboración de los mismos. El cambio de rumbo, por su parte, se efectúa durante la ejecución del plan.

Los controles tienen que tener la capacidad para continuar funcionando a pesar de los cambios ocurridos en cualquiera de las etapas. El presupuesto flexible es un buen ejemplo ya que se aplica expandiéndolo de acuerdo al comportamiento del nivel de actividad.