

## **5. CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES**

Para empezar, definiremos lo que significa **control** dentro de las organizaciones:

Es el proceso por el cual la dirección supervisa continuamente, tanto en las actividades reales como los problemas u oportunidades potenciales con objeto de que la empresa mantenga su eficiencia y eficacia.

La planificación nos permite establecer los grandes objetivos estratégicos y diseñar planes tácticos y operativos para alcanzarlos. Los controles nos confirmarán si los comportamientos reales están en la línea marcada o, por el contrario, nos llevan a alejarnos de las metas propuestas. El control asegurará el mantenimiento de los estándares de calidad en los procesos administrativos dentro de una organización.

El control es en sentido muy estricto la última actividad a realizar después de que todo se ha llevado a cabo ya que asegurarán la comunicación dentro de la empresa y que cada persona reciba la información precisa y a tiempo para realizar su propio trabajo de forma efectiva y responsable.

Mediante el proceso de control los directivos de una empresa regulan, miden y rectifican las actividades de la misma, para asegurar que se cumplan con los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución.

Como lo explicaba Farol (1916), el control en una empresa consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

Específicamente los controles dentro de las organizaciones consiguen:

- Estandarizar la actuación aceptable, a través de normas, reglas, inspecciones , procedimientos escritos o programas de producción

- Proteger los activos de una organización del robo, desperdicio o mal uso mediante requisitos de conservación de registros, auditorías y asignación de responsabilidades de trabajo.
- Mantener la calidad de los productos o servicios vendidos a los clientes gracias al entrenamiento, inspecciones, control estadístico de calidad y sistema de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad que puede ser ejercida por directivos y otros empleados utilizando descripciones de trabajo, políticas, reglas y presupuestos
- Medir y dirigir la actuación individual y departamental por las evaluaciones de actuación, supervisión directa e informes sobre cantidad y calidad de los resultados.

Los requisitos para que el control desarrollado sea eficaz los podemos resumir en los siguientes:

- **Comprensibles:** Comprender perfectamente que es lo que se pretende con el control.
- **Adaptabilidad:** Incorporar mecanismos de regulación capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- **Eficacia y eficiencia:** La primera exige capacidad para generar las señales pertinentes en los momentos oportunos y la segunda, demanda un control que justifique su costo.
- **Continuidad:** Debe realizarse de manera continuada y darle el seguimiento que se requiere.
- **Seguridad y objetividad:** Siempre hay que utilizar sistemas diseñados de manera rigurosa e imparcial junto con técnicas e instrumentos que apoyen los criterios de los directivos para evaluar desviaciones y aplicar las medidas correctivas.
- **Adecuación y aceptación por los miembros:** Los controles deben de adaptarse a las personas a las que se dirigen y al objeto que se controla.

- Acción correctiva de desviaciones: Las medidas correctivas deben aplicarse en el momento idóneo para que se generen los efectos esperados.
- Enfoques de puntos estratégicos: Deben controlarse áreas donde las desviaciones sobre los estándares sean más relevantes o generen consecuencias graves.
- 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: Su intención última es asegurarse del cumplimiento de las actividades previstas en los planes, por lo que estos deben ser el punto de guía y de destino de los controles.

En conclusión, el control en las organizaciones tal y como se ha mencionado es una pieza clave en cualquier organización ya que sin una elaborada comparación de resultados en función a los esperados, la empresa caería en numerosas situaciones de inestabilidad, en los distintos ámbitos de la misma. Hoy en día, debido a la gran competencia existente y gracias a la información, tanto la que nos aporta el exterior como la interna, una organización no es concebible sin que en ella se lleven a cabo sistemas de control, ya que de estos vendrá la información necesaria para corregir las desviaciones negativas que se encuentren.

## 5.1 La administración de la información

La información la componen datos que se han colocado en un contexto de forma significativa y útil para ser comunicado a un receptor quien la utiliza para tomar una decisión.

La base de toda administración son los datos, los hechos que describen una entidad. Los datos se convierten en información al procesarlos y darles una forma significativa. La información es en realidad, datos transformados para comunicar un significado o conocimiento.

La **Administración de la Información** tiene como objetivo el desarrollo de sistemas de información que ayudan a resolver problemas de la administración.

Los sistemas de información es un grupo de gente, una serie de procedimientos o equipo de procesamiento de datos que se escoge, almacena, procesa y recupera datos para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones mediante el suministro de información a los niveles gerenciales y así sea utilizada eficientemente.

Las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas deben mantenerse a la vanguardia en sus diferentes campos de acción, y para poder realizar esto deben contar con lo último en sistemas de información que puedan cubrir las necesidades tanto de su entorno interior como de su entorno exterior. El rediseño de una organización basado en la adquisición de nuevas tecnologías de información que den paso a un nuevo sistema de información no es tarea fácil, se tienen que tomar en cuenta muchos aspectos de la organización (recursos humanos, económicos y operativos) y se debe seguir un proceso previamente definido para poder hacer que este rediseño sea todo un éxito.

La información se puede administrar de muchas formas diferentes para una empresa, la importancia radica en relación a quién va dirigida y para quién es útil:

### 1. Estratégica

- Información estratégica es un instrumento de cambio

- Enfocada a la planeación de largo plazo
  - Orientada a la alta administración
2. Táctica
- Información de control administrativo
  - Es un tipo de información compartida
  - Tiene una utilidad a largo plazo
3. Operacional
- Información rutinaria
  - Muestra la operación diaria
  - Tiene una utilidad a corto plazo

### Proceso para la administración de la información

Lo primero que se debe realizar en el rediseño de una organización con sistemas de información es el análisis de las necesidades. Existen dos metodologías importantes para determinar las necesidades de información esenciales de la organización en su totalidad:

- El análisis de la empresa, el cual examina toda la organización en términos de sus unidades, funciones, procesos y elementos de información
- El análisis de los factores críticos para el éxito, el cual se basa en la premisa de que las necesidades de información de una organización están determinadas por un número reducido de factores críticos para el éxito.

Existen cuatro clases de cambio estructural en las organizaciones que se pueden presentar en el rediseño de una organización en base a sistemas de información:

1. Automatización, esta consiste en el uso de computadoras para acelerar el desempeño de tareas existentes.

2. Racionalización, consiste en la agilización de los procedimientos operativos estándar eliminando cuellos de botella obvios, de modo que la automatización haga más eficientes los procedimientos operativos.
3. Reingeniería, esta implica rediseñar radicalmente el flujo de trabajo y los procesos de negocios que se siguen para generar productos y servicios, con el objeto de reducir radicalmente los costos del negocio
4. Cambios de paradigma, esta es la forma más radical de cambio en los negocios e implica una reconceptualización de la naturaleza del negocio y de la organización misma.

Un sistema de información nuevo se construye como solución de algún tipo de problema, o conjunto de ellos que la organización percibe ante sí. El término desarrollo de sistemas se refiere a todas las actividades implicadas en la producción de una solución de sistemas de información para un problema u oportunidad de la organización. El desarrollo de sistemas es un tipo de resolución de problemas estructurada con actividades bien definidas. Éstas consisten en:

1. El análisis de sistemas. Análisis de un problema que la organización tratará de resolver con un sistema de información. Además de sugerir una solución el análisis de sistemas implica un estudio de factibilidad para determinar si la solución es factible, para ello es preciso analizar tres áreas de factibilidad:
  - Factibilidad técnica
  - Factibilidad económica.
  - Factibilidad operativa.
2. Diseño de sistemas. Detalla cómo un sistema satisfará los requisitos de información determinados por el análisis de sistemas. El diseño puede ser lógico, el cual presenta los componentes del sistema de información; y físico, el cual es el proceso de traducción del modelo lógico al diseño técnico específico el sistema nuevo.
3. Programación. Proceso de traducir a código de programa las especificaciones del sistema preparadas durante la etapa de diseño.
4. Pruebas. Proceso exhaustivo y minucioso que determina si el sistema produce los resultados deseados en condiciones conocidas.

5. Conversión. Proceso de cambiar del sistema antiguo al nuevo. Existen cuatro estrategias de conversión principales:

- Estrategia paralela. Enfoque de conversión seguro y conservador en el que tanto sistema antiguo como posible sustituto operan juntos durante un tiempo hasta que todos quedan convencidos de que el sistema nuevo funciona correctamente.
- Estrategia de cambio directo. Enfoque de conversión riesgoso en el que el sistema nuevo sustituye totalmente al antiguo en un día designado.
- Estrategia de estudio piloto. Introduce el sistema nuevo en un área limitada de la organización hasta que demuestre ser plenamente funcional; sólo entonces podrá efectuarse la conversión al sistema nuevo en toda la organización.
- Estrategia del método de fases. Introduce el sistema nuevo en etapas, ya sea por funciones o por unidades de organización.

6. Producción y mantenimiento. Una vez que se ha instalado el sistema nuevo y se ha terminado de efectuar la conversión, se dice que el sistema está en producción. En esta etapa, tanto los usuarios como los especialistas técnicos revisan periódicamente el sistema para determinar qué tan bien está cumpliendo con sus objetivos originales y decidir si conviene efectuar alguna modificación. Los cambios con el fin de corregir errores, cumplir con requisitos nuevos o mejorar la eficiencia del procesamiento reciben el nombre de mantenimiento.

## 5.2 La importancia del control en el mundo empresarial

Los controles son las normas y reglas utilizadas por las empresas para asegurar el logro de sus objetivos declarados en el mercado. La rentabilidad no se alcanza sólo a través de ventas elevadas y la demanda de los consumidores, sino también de controlar los costos y limitar los gastos excesivos. La gestión debe regularmente revisar todos los aspectos de su empresa e introducir controles internos que fortalezcan la empresa y aumentar la rentabilidad.

En el entorno operativo los controles ayudan a promover fuertes operaciones diarias que producen bienes de alta calidad y servicios al menor costo posible. Hay que limitar el exceso de inventario, los costos de los equipos, y las utilidades excesivas para así garantizar que los costos operativos se mantienen dentro de un presupuesto razonable.

La evaluación de riesgos es un control interno importante. Cada decisión de negocios viene con una cierta cantidad de riesgo, evitar o mitigar este riesgo se logra a través de fuertes controles internos. Los controles que mitigan los riesgos podrían ser la limitación de los niveles de deuda que se utiliza para financiar operaciones o adquisiciones para garantizar la reinversión de dinero en efectivo en la empresa.

Las empresas utilizan políticas para asegurar un ambiente de negocio seguro y rentable. Estas políticas son los controles de ayuda en áreas como recursos humanos. Las Empresas deben informar a los empleados de estos controles internos para garantizar que la reputación de la empresa no se vea empañada con empleados mal educados y así evitar comunicaciones informales dentro de la misma.

Los controles internos más importantes suelen presidir de la información financiera de una empresa. Manejar la información financiera indebidamente dentro de una empresa se considera fraude y rápidamente puede causar problemas. Las empresas generalmente desarrollan los controles internos de la información financiera para así probarlos de manera periódica y asegurarse de que son las garantías adecuadas.

Muchas empresas tienen mediciones de rendimiento con evaluaciones de desempeño para gerentes de nivel medio y otros empleados. Este estilo de



evaluación de desempeño permite a las empresas una oportunidad para educar y revisar los controles internos con los empleados sobre una base regular. Esto enseña a los empleados el valor de alcanzar objetivos mediante la política de la empresa, asegurando una mayor rentabilidad para la misma.

En conclusión podemos decir que un sistema de control ayuda a mejorar la eficiencia de la organización. Varios dispositivos de control actúan como motivadores para los gerentes en cuanto a su rendimiento ya que debe haber un seguimiento regular y si existe alguna deficiencia hay que corregirla a la mayor brevedad dado que la medición del desempeño es una de las más importantes herramientas de control en las organizaciones.

### 5.3 El control en los pequeños negocios

La clave de todos los negocios prósperos está en hacer lo correcto desde la base. Las agrupaciones nuevas pueden competir con los productores de mayor experiencia si son capaces de ofrecer mejor calidad o mejor precio. Pero a menudo el problema está en que las agrupaciones se pasan el tiempo tratando de copiar el éxito de otros en vez de producir algo diferente u original, es por eso que es de suma importancia establecer los controles adecuados para el manejo del pequeños negocio en base a su giro, clientes, empleados y su proyección al futuro.

Los negocios tienen que ver con la clientela, no con los productos o servicios. Todos los negocios que prosperan están enfocados en los clientes. Las agrupaciones deben descubrir lo que sus clientes quieren.

En los pequeños negocios hay que enfatizar la necesidad de tener un plan y control de negocios. Muchas personas se resisten a la disciplina de planificar y algunos temen que un examen de ese tipo demuestre que sus ideas están equivocadas; pero todos deben saber:

- qué producto o servicio van a vender
- a quién se lo van a vender y por qué los clientes les comprarán a ellos y no a otros productores
- ésta debe ser suficiente para mantenerse en caso de que éste sea un empleo a jornada completa.
- cuánto costará producir las mercaderías y a qué precio se pueden vender.
- Que controles van a diseñar para medir la productividad del negocio

El costo se debe medir y controlar en forma precisa. Se deben calcular los costos de cada parte del negocio, incluyendo el uso del automóvil del amigo para llevar los productos al mercado. Los materiales desperdiciados después de cortar o dañados por errores se deben incluir en los costos. El costo adicional de comprar una pequeña cantidad de material para terminar un pedido urgente puede reducir seriamente los márgenes de utilidad.

Muchos grupos pequeños producen artículos que tienen un precio de mercado fijo. Por ejemplo, un modisto debe cobrar el mismo precio que todos los otros sastres de la región. Por lo tanto, las utilidades se pueden acrecentar mediante el control y la reducción de costos, si fuese posible, o un

mejoramiento de la calidad de manera que puedan subirse los precios. Este es un aspecto donde la gente puede utilizar esquemas de microcrédito en forma efectiva. El crédito puede permitir la compra al por mayor de materias primas a precios rebajados, permitiendo que se aumenten las ganancias. El control del desperdicio es otra manera de aumentar las ganancias.

Los costos de las licencias y permisos para comerciar, tanto formales como informales, pueden ser factores importantes para los negocios pequeños. Este es un aspecto ético bastante escabroso y una fuente frecuente de dilemas. El gobierno a menudo estimula a los pequeños negocios, pero los funcionarios de la localidad con frecuencia usan su autoridad para extraer pagos y favores.

Después de medir y controlar los costos en forma precisa, el productor a pequeña escala puede examinar el precio de mercado y decidir si vale la pena iniciar el negocio. La mayoría de la gente tiene un exceso de optimismo acerca de las cantidades que puede producir o vender en un plazo dado. La decisión más dura es aceptar que el negocio no producirá jamás una utilidad.

La incapacidad para mantener el dinero del negocio separado del dinero personal lleva a muchos negocios con probabilidades de éxito al fracaso. La gente que establece un negocio se encuentra de pronto por primera vez con dinero en el bolsillo. El dinero proveniente de una venta reciente o ahorros para comprar materia prima pueden hacer que la persona se sienta rica. Mira el dinero en su bolsillo y decide que sus necesidades personales son más apremiantes. El dinero que se adeuda a un proveedor o que se necesita para comprar materias primas se usa para comprar comida para la familia. La solución más simple es usar un bolsillo separado para el dinero del negocio y saberlo como invertir y controlar. Se debe decidir de antemano lo que se puede sacar del negocio en calidad de sueldo y limitarse a eso, para así poder ver los resultados obtenidos en el proceso de creación y en su misma forma, poder corregir desviaciones existente y fijar estándares, nuevos cursos de acción y un replanteamiento si es necesario.

## 5.4 El control como una medida de planeación

La progresiva complejidad planificadora ha llevado a una mayor vinculación de los procesos de planificación, programación y presupuestación y, posteriormente a realizar propuestas en el control. Es por ello que el control debe de preverse desde el primer momento en que surge la organización para así utilizarlo como una medida de planeación.

Las técnicas relacionadas con la función de control son esencia de las mismas identificadas en la función de planeación. Dado que la planeación define los estándares y criterios de control, es éste se utilizan los mismos diagramas. En tanto la planeación define los resultados esperados (o planeados), el control trata de seguir las actividades realizadas y los resultados alcanzados para proponer medidas correctivas cuando sean necesarias. Así como la planeación utiliza diagramas como el cronograma, los diagramas de Gantt y otras técnicas más sofisticadas como el PERT, la función de control utiliza esos mismos diagramas y técnicas para ejercer el debido seguimiento

También existen modelos como el PPBS (Planning, Programming and Budgeting System) que relaciona objetivos, resultados y recursos utilizados, enlazando la planificación a largo plazo con la programación a medio plazo y el presupuesto del año próximo. Constituye un intento de integrar la formulación de las políticas con la asignación presupuestaria de recursos, proporcionando un medio de análisis y una base informativa para determinar que clase de programas deben elegirse para el máximo cumplimiento de los objetivos, así como el grado de realización de los actuales.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control como medida de planeación es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. Es por eso que las medidas de control se siempre deben de estar presentes en la vida de una organización para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo

ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta haciendo que los mismos controles pierdan eficacia y credibilidad y logrando que la planeación que se hizo en un pasado tome otro rumbo.

## 5.5 Los equipos de trabajo

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez.

Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

*Tres son las características generales del equipo de trabajo:*

- Tiene un fin y un objetivo común.
- Sus componentes se relacionan unos con otros para lograr objetivos.
- Cada miembro se percibe a sí mismo como parte del grupo.

La necesidad de trabajo en equipo, llegó de la mano de las propuestas de la calidad total, reducción de costos, e interrelación de diversos sectores funcionales de la empresa.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de su labor.

Existen diferentes aspectos necesarios para trabajar en equipo, entre ellos, podemos mencionar:

- El liderazgo efectivo: Es decir contar con un proceso de creación de una visión de futuro, que tenga en cuenta los intereses de los integrantes desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión. Consiguiendo el

apoyo de los centros del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos aspectos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- Promover los canales de comunicación, eliminando barreras y fomentando la retroalimentación (feedback).
- Existencia de un clima de trabajo armónico: permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes y aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Deben de existir ciertas CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO para que puedan trabajar con éxito y llegar a las metas propuestas:

☒ Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.

☒ Ser leales con uno mismo y con los demás.

☒ Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.

☒ Responsabilidad para cumplir los objetivos.

☒ Capacidad de autodeterminación, iniciativa, tenacidad y optimismo.

☒ Afán de superación.

El principio fundamental para que un equipo de trabajo funcione es la participación activa de sus miembros. Ésta determina la eficacia del equipo, sólo es posible mediante:

- Una cuidadosa planificación.
- Un compromiso real de los participantes.
- Un tratamiento sistemático de los problemas principales, con independencia de su conflictividad.

Cada equipo cuenta con un número de miembros mas o menos comprometidos en un proceso de relación social. Cada una de ellas

desempeña un rol dentro del equipo que marca el tipo de tareas a ejecutar y dispone de cierto "status". Para evitar malos entendidos, es preciso definir exactamente los roles que desempeña cada miembro del equipo.

El papel que desempeña cada miembro está en relación con lo que los demás esperan de él, así asume su lugar y se comporta de acuerdo con su posición respecto a los otros. Algunos roles que pueden desempeñar los miembros pueden ser tanto positivos como negativos, algunos ejemplos son: líder, dominador, coordinador, resistente, manipulador, sumiso, experto, observador, jefe, animador, etc

En general: los grupos o equipos son las unidades básicas de las organizaciones.

Todos deben tener presente que el trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe de planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos.



## 5.6 La cultura como cimiento en el control

Los directivos de una organización quieren garantías de que su organización no será un fracaso. Para darse esa seguridad, hay que identificar las posibles causas de esos fracasos: las deficiencias en la cultura corporativa. La evaluación de la cultura corporativa es un método de control interno de las mejores prácticas y ofrece ejemplos prácticos de cómo esto se puede hacer.

Evaluar los controles suaves - tono en la parte superior, el clima ético de la organización y la gestión de la filosofía y el estilo de gestión - y las deficiencias de información a los responsables es quizás el mayor desafío de los auditores internos han enfrentado jamás de hacerlo.

El ambiente de control refleja los valores y estilo de funcionamiento de una organización y es la base sobre la cual todo se construye.

Para construir un fuerte ambiente de control, se debe entender la cultura y el tono de una organización, decide dónde quiere que vaya a trabajar hacia ese objetivo.

Una característica importante de la Cultura Organizacional es el control, a partir del uso de reglamentos, procesos y supervisiones directa para evaluar la conducta de los miembros; la tolerancia al riesgo que conlleva a los miembros a ser agresivos, innovadores o arriesgados, la recompensa relacionada con criterios como antigüedad, rendimiento en el trabajo, etc, el perfil hacia los fines o los medios donde la administración se preocupa tanto de los resultados o metas como de las técnicas o procesos. Por último el enfoque hacia un sistema abierto logrando que la organización controle y responda a cambios externos