

Tema 10. Control

Introducción

La visión de una organización puede ser inspiradora, asequible y atractiva; su misión puede ser retadora, la planeación se puede llevar a cabo de una forma eficiente y efectiva y dando espacios para que el diseño organizacional sea el adecuado para el desarrollo de las actividades necesarias para el logro de las metas estratégicas; todo esto sucede contando con una efectiva administración de personal y bajo un liderazgo transformador que motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos... pero... si no aplicamos el control para verificar que todo va conforme a lo planeado de nada servirá todo lo mencionado.



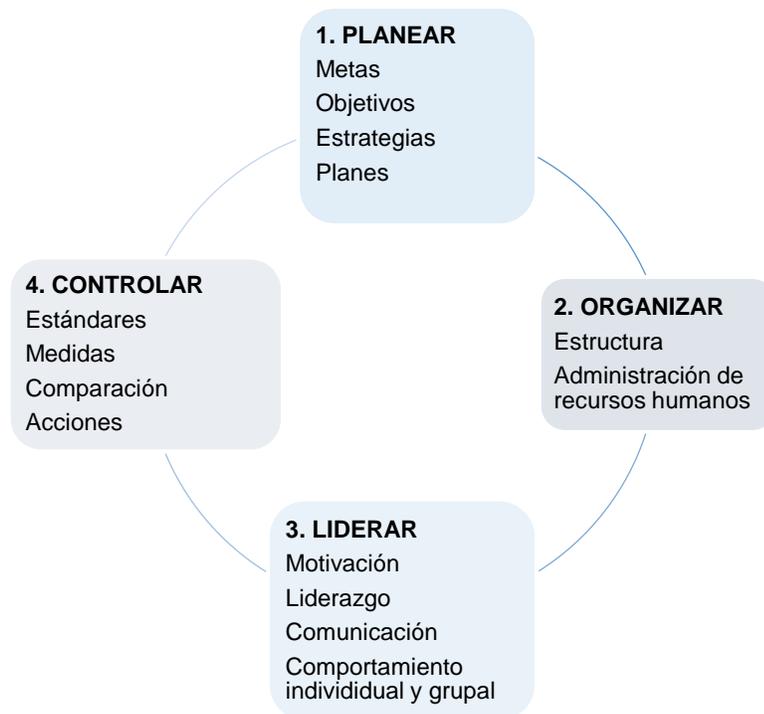
Según García (2012), “hablar del “control interno” es hablar de un amplio y extenso abanico de posibilidades pudiendo hacer mención de las políticas de la empresa, la organización, las prácticas y procedimientos empleados para llevar a cabo adecuadamente las operaciones de una entidad y cumplir con las responsabilidades de forma eficaz para lograr las metas propuestas. Lo más importante en cuanto al control interno de una empresa son las acciones tomadas para dirigir las operaciones”.

Subtema 1. Aspectos básicos del control

Para cerciorarse de que las actividades se están desarrollando de manera adecuada en la empresa es necesario que se cuente con un **control que es** “la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes” (Robbins, et al. (2013). Gracias a esta función es que las empresas pueden determinar si están cumpliendo con los **parámetros** deseados o si deberán de aplicar reacciones y mecanismos correctivos; en caso de que se estén logrando los objetivos planeados, igualmente ayudará a que se puedan entonces otorgar ciertas facultades de decisión a los empleados y además se tome en cuenta la protección del lugar del trabajo.

Antes de profundizar en el tema del control, es importante que revisemos la **relación que existe entre el control y la planeación** pues nos permitirá visualizar la importancia de que el ciclo se cierre para luego volver a empezar; en la siguiente figura puedes observar este vínculo:

Vínculo planeación-control

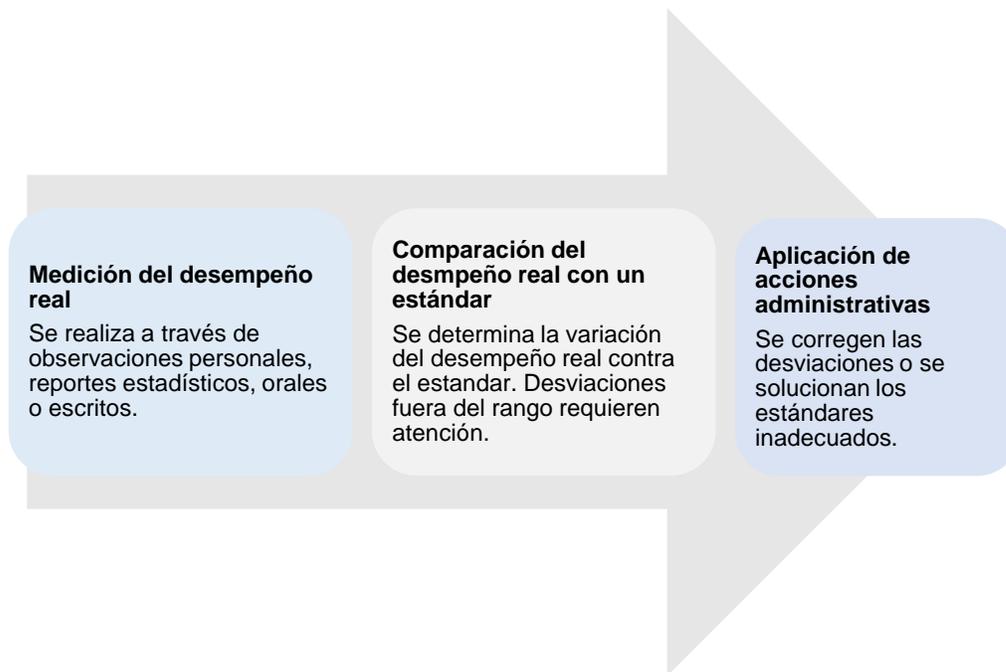


Vínculo planeación-control. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Como puedes ver en la figura, el control es la única forma en la que el gerente se puede asegurar de que lo planeado se está llevando a cabo en tiempo y forma.

Para poder **medir el desempeño** que se está obteniendo se consideran los siguientes pasos:

Proceso de control



Proceso de control. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Por ejemplo: una empresa como *Wal-Mart* que se dedica a la venta al menudeo, siguiendo el proceso previamente descrito, puede llevar un control sobre las ventas de determinados productos como los jugos de litro “Jumex”.

El primer paso será realizar la medición de ventas de jugo utilizando mecanismos como conteos personales en anaqueles y reportes de inventarios (normalmente electrónicos). Ya con la información actual de ventas se realiza entonces una comparación con el estándar, es decir objetivo de ventas.

Este objetivo debió haber sido propuesto y planeado con base en los reportes estadísticos de meses, temporadas y años pasados (según la información particular con la que se cuente del producto). Basado en esto, *Wal-Mart* puede proceder con la toma de acciones administrativas para poder corregir la variación en comparación con el estándar y si el objetivo de ventas aún no se cumple, entonces impulsarlo con la introducción de posibles promociones, ofertas especiales, etc., ahora que si el objetivo

se ha superado entonces se debe asegurar que el abastecimiento del producto se tiene en cuenta para evitar el desabasto del mismo.

¿Cuándo debe aplicar el control? La respuesta está en los **tipos de control** que te presentamos a continuación:

Tipos de control

Control de prealimentación	<p>Es el tipo de control más deseable pues previene los problemas al suceder antes de la actividad real para prevenirlos.</p> <p>Por ejemplo, para evitar que haya robo por parte de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar un análisis cuidadoso previo a la contratación.• Involucrar a los empleados en la redacción de políticas internas.• Establecer políticas internas específicas que definan el robo o fraude.
Control concurrente	<p>Es el tipo de control que sucede mientras la actividad está en proceso. La forma más común es la supervisión para asegurar que todo está marchando de forma adecuada. También se puede llevar a cabo a través de computadoras o controles computarizados como sucede con el corrector de ortografía de un procesador de palabras que va indicando con ondas rojas los errores; hay programas que se van alimentando y van arrojando resultados sobre el desempeño al momento.</p> <p>Por ejemplo, para evitar que haya robo por parte de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tratar a los empleados con respeto y dignidad.• Usar vigilancia por circuito cerrado.• Comunicar abiertamente los costos del robo.
Control de retroalimentación	<p>Es el tipo de control que sucede después de haberse llevado a cabo la actividad. Su desventaja es que cuando ocurre ya hay pérdidas de tiempo y/o materiales. Sus ventajas son que la retroalimentación es importante para que los gerentes se den cuenta de qué tan eficientes fueron en la planeación, es decir, si la desviación es muy grande puede reajustar sus planes. Otra ventaja es que puede ser motivante para las personas pues les informa qué tal están haciendo las cosas.</p>

	<p>Por ejemplo, para evitar que haya robo por parte de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que todos los empleados sepan cuando haya ocurrido un robo (sin decir nombres). • Rediseñar las medidas de control. • Evaluar la cultura de la organización.
<p>Control financiero</p>	<p>Es el tipo de control que asegura que la organización sea lucrativa.</p> <p>Medidas de control financiero tradicionales: se basan principalmente en las herramientas de control y análisis financiero para vigilar el control de la liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad, las cuales brindan un panorama de la situación financiera de la misma.</p> <p>Control financiero para la planeación y control: se basan en presupuestos para determinar qué actividades se llevarán a cabo y qué recursos se requieren para ello.</p> <p>Por ejemplo, para evitar que haya robo por parte de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías periódicas. • Informar a todos sobre lo que se espera gastar de insumos en el presupuesto.
<p>Controles de información</p>	<p>Es el tipo de control que se utiliza para que los gerentes puedan monitorear y medir las actividades organizacionales y para esto necesitan la información correcta, en el momento y cantidad correctos. Esto se hace a través del Sistema de información gerencial: es un sistema que ofrece información a la gerencia de forma regular. Puede ser manual o computarizado.</p> <p>Por ejemplo, para evitar que haya robo por parte de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar respaldo automático de la información en todas las computadoras de la organización. • Bloquear el correo electrónico personal y de redes sociales que no tienen nada que ver con la operación.
<p>Método de cuadro de mando integral o <i>Balanced scorecard</i></p>	<p>Es el tipo de control que evalúa el desempeño organizacional a partir de las siguientes áreas: financiera, clientes, procesos internos y activos de recursos humanos, innovación y crecimiento; los gerentes deben desarrollar metas para cada una de las áreas y después medir si es que se están logrando; se le da más peso a aquella área que sea más importante para el gerente, por ejemplo, si sus estrategias están centradas en el cliente serán los clientes lo que sean más importantes.</p>

	<p>Por ejemplo, para evaluar la variable servicio al cliente: se define como la variable más importante pero la evaluación reside en que todos los demás aspectos estén diseñados y trabajando para el logro de la variable cliente. Que la innovación, procesos internos, recursos humanos, innovación y crecimiento estén todos enfocados al servicio al cliente para que se refleje en el área financiera.</p>
--	---

Tipos de control. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Subtema 2. Control financiero

El control financiero mencionado en el subtema anterior es de vital importancia para las organizaciones, por ello profundizaremos un poco más en él pues si una empresa no es lucrativa o autosustentable (en el caso de las organizaciones no lucrativas) entonces pierde su capacidad de sobrevivir. Para lograr esta meta es necesario ejercer control financiero.

Las **medidas financieras tradicionales** se pueden observar en la siguiente tabla:

Objetivo	Razón	Cálculo	Significado
Liquidez: miden la capacidad de la organización de cumplir con sus obligaciones de deuda actuales.	Razón circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Prueba la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Prueba la liquidez con mayor precisión cuando la rotación de los inventarios es muy lenta o son difíciles de vender.
Apalancamiento: examinan el uso que la organización ha hecho de la deuda para financiar sus activos y su capacidad para pagar los	Deuda a activos	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Prueba que a mayor razón, más apalancada estará la organización.
	Veces el interés ganado	$\frac{\text{Utilidades ante intereses e impuestos}}{\text{Cargos por intereses totales}}$	Mide cuántas veces podrá cubrir la organización sus gastos por intereses.

intereses de la deuda.			
Actividad: evalúan con cuánta eficiencia utiliza una empresa sus activos.	Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	Prueba que a mayor razón, con mayor eficiencia se estarán utilizando los activos del inventario.
	Rotación total de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Prueba que a menor cantidad de activos utilizados para lograr un nivel determinado de ventas, más eficiente será el uso de los activos totales de la organización por parte de la gerencia.
Rentabilidad: miden con cuánta eficiencia y eficacia está usando la empresa sus activos para generar utilidades.	Margen de utilidades sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas totales}}$	Identifica las utilidades que se están generando.
	Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades.

Razones financieras más populares. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Esta información se obtiene a partir de los Estados financieros de la organización: el balance general, el estado de resultados se pueden presentar en términos de porcentajes. Su aplicación requiere de un curso especial de contabilidad o finanzas. Otra forma de control financiero es el que se lleva a cabo a través de los presupuestos y que son necesarios para la planeación y el control. Nos sirve para planear pues aterriza los proyectos a la realidad. A través del presupuesto se define “qué actividades son las más importantes, qué y cuántos recursos se deben asignar a esas actividades” (Robbins, et al. 2013). Otra utilidad de los presupuestos es el control ya que permiten a los gerentes darse cuenta del consumo adecuado y eficiente de los recursos con base en los estándares definidos en el presupuesto.

Por ejemplo, si un arquitecto hace un presupuesto para la construcción de un muro, definirá el tamaño del muro y a partir de ahí la cantidad de ladrillo, cemento, arena, estuco, pintura y horas de mano de obra requeridas. Si hay desviaciones y resulta que la pintura no alcanzó o que las horas de mano de obra no fueron suficientes, tendrá que valorar cómo se utilizaron los recursos o si él cometió un error en su presupuesto.

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2015.

Subtema 3. Tendencias actuales del control

El control en las organizaciones va más allá de verificar que los planes se lleven a cabo tal como se diseñaron y aporten los resultados esperados. Actualmente hay otros temas muy importantes por verificar: control de la información virtual, robo por parte de los empleados y violencia en el lugar de trabajo.

Temas importantes sobre control

<p>El control de la información virtual</p>	<p>Según Robbins, et al. (2013), el 30% de las empresas estadounidenses han despedido a trabajadores por el mal uso de Internet y otro 28% también ha despedido empleados por el mal uso del correo electrónico. Esto se debe a que la productividad baja cuando los empleados se dedican a navegar, ver videos o chatear en lugar de trabajar, que es para lo que han sido contratados. Otra encuesta arrojó que más del 87% de los empleados entrevistados confesó que en horas laborales visitan páginas web que no tienen nada que ver con su trabajo. Otros problemas que se desean controlar son el acoso sexual virtual y que los empleados compartan información confidencial de la empresa a través medios virtuales.</p>
<p>Robo por parte de los empleados</p>	<p>Robbins, et al. (2013) lo define como “cualquier ocupación no autorizada de alguna propiedad de la empresa por parte de los empleados para uso personal” y esto puede ser de forma financiera o por extraer <i>software</i>, equipos y papelería en general. Revisa los ejemplos de control de prealimentación, concurrente y de retroalimentación y financiero que se encuentran en la tabla de tipos de control y que tratan este problema de control.</p>
<p>Violencia en el lugar de trabajo</p>	<p>Con mayor frecuencia se ven casos de empleados que agreden (y en Estados Unidos hasta matan) a compañeros, supervisores y jefes; algunas de las razones pueden ser el estrés, la sobrecarga de información, incertidumbre laboral, quejas no resueltas, estándares ilógicos, etc. Un control de prealimentación podría ser ofrecer a los empleados programas de asistencia para ayudarlos si tienen problemas de conducta; un control concurrente podría ser utilizar el AC (Administrar Caminando) para identificar problemas potenciales; observar cómo tratan los empleados a los demás y cómo interactúan entre sí.</p>

	Un control de retroalimentación puede ser comunicar de manera abierta los incidentes violentos y qué se ha hecho al respecto.
--	---

Como puedes ver, el control es la pieza que cierra el ciclo administrativo y desemboca en la replaneación necesaria para poder ajustar y alinear los objetivos con los resultados que la empresa está obteniendo. No puede haber una administración efectiva sin control.

¡Quiero más!

Para aprender más sobre el **control interno** te recomendamos leer el artículo: “Control interno en los procesos de compra” en: <http://www.gestion.org/gestion-financiera/auditoria-financiera/44057/control-interno-en-los-procesos-de-compra/>

Para aprender más sobre el control de gestión estratégica te recomendamos leer el artículo: “El control de gestión estratégica” en: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/1770/el-control-de-la-gestion-estrategica/>

Mi Reflexión

Hemos revisado los tipos de control y las situaciones en las que se debe aplicar para asegurar que los planes arrojen los resultados esperados y como una fuente de información para retomar el proceso de planeación haciendo los ajustes necesarios. ¿Qué medidas de control tienes para medir tu operación?, ¿se llevan a cabo auditorías periódicas en tu departamento?

Bibliografía

García, J. (2012). *Importancia del control interno en la empresa*. Gestión.org. Recuperado de: <http://www.gestion.org/gestion-financiera/32637/importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Glosario

- **Control:** Función gerencial que implica monitorear las actividades para garantizar que se están realizando según lo planeado y corrigiendo las desviaciones importantes.
 - **Control concurrente:** Control que sucede mientras la actividad laboral está en curso.
 - **Control prealimentación:** Control que sucede antes de realizar la actividad.
 - **Control de retroalimentación:** Control que sucede después de haber realizado la actividad.
- Cuadro de mando integral (*balance scorecard*):** Herramienta de medición del desempeño desde algo más que sólo la perspectiva financiera.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.