

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
ACCELERATED DEGREE PROGRAM
BACHELOR OF BUSSINES ADMINISTRACION IN LOGISTICS AND
BUSINESS MANAGEMENT



INFORME N° 4

“Control”

Williams R. Machiquez

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Caracas, 10 de Enero de 2.007

INDICE DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÒN	3
CAPÍTULOS	
I. Aspectos básicos de Control	5
El Control	5
Fundamentos	5
Importancia	6
Enfoques de los Sistemas de Control	7
Principios de Control	9
El Proceso de Control	10
Tipos de Control	13
Etapas del Control	15
Creación de Controles Eficaces	16
Modelo de Control Correctivo	16
Aspectos No Formales de Control	16
El Control Organizacional desde el punto de vista humano	18
II Control y Evaluación de Gestión y Resultados	21
Los objetos de información, control y evaluación en las organizaciones	21
Relación entre niveles de análisis y objetos del control y evaluación	21
Aspectos Institucionales – Desde prácticas informales hasta los sistemas formales de evaluación y control	24
Proceso metodológico para el desarrollo de un sistema de control	29
Fines del Control de Gestión	30
III El Proceso de Control por Áreas Funcionales	31
Control de Producción	31
Control de Ventas	32
Control de Finanzas	32
Control de Recursos Humanos	34
CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	
A Fundamentos de Control para las Inversiones de la Empresa	39
B Procedimientos de Control para las Inversiones	42
C Como debe ser un Sistema de Control	43

INTRODUCCION

Cuando se habla de la labor administrativa, es imperante tocar el tema del control como uno de sus componentes. Es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una optima labor gerencial.

Cuando se dice control, inmediatamente viene a la cabeza el rendimiento y el desempeño de una empresa, la vigilancia de la labor de los empleados y la evaluación de los proyectos implementados en una empresa. No solo basta con planear lo que va a realizar la empresa, organizar el trabajo y dirigir a los empleados, además de todo esto, es de vital importancia controlar que lo que se había planeado, se este cumpliendo satisfactoriamente y si no es así, tomar las medidas necesarias para enderezar el camino y conseguir los objetivos propuestos desde el principio.

En muchos casos de la vida real, observamos que existe el control en una organización, cuando en un colegio, se entregan notas de un periodo estudiantil, el estudiante debe observar su rendimiento hasta ese momento, ver si esta cumpliendo con los objetivos y corregir cuando no se estén superando las expectativas. También vemos ejemplos de control empresarial en lugares como los canales de TV o emisoras radiales cuando hacen encuestas para saber como esta la opinión del público.

En este documento se ahondará a detalle en los principios de control administrativo, su importancia y diversas aplicaciones por función, ya que siendo una parte fundamental de la administración, sirve para asegurar que los resultados se estén consiguiendo y para mirar que elementos de la empresa producen buenos resultados o si por el contrario estorban. El control, es totalmente aplicable en la vida empresarial y familiar, debido a que en algún momento será necesario vigilar que se esté consiguiendo lo planeado.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso

realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

CAPITULO I

Aspectos Básicos de Control

EL CONTROL

Control es comparar lo real con lo previsto, determinar si hay desvíos y cuáles son sus causas para corregir acciones o revisar decisiones y planes. Es el proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa.

El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas.

El control es la función administrativa destinada a mantener la actividad organizacional dentro de ciertos parámetros de tolerancia predefinidos que garanticen el no desvío de los objetivos vigentes.

El proceso de control incluye entre sus etapas, la de medición. Cuando las expectativas de cumplimiento son cuantificables normalmente no hay dificultades, pero cuando no lo son, se presentan los problemas para la medición.

El enfoque moderno del control se orienta a la regulación de la actividad organizacional más que a la limitación o restricción, a la anticipación más que a la retroalimentación, e incorpora la idea del control de desempeño no habitual en los controles tradicionales.

FUNDAMENTOS DE CONTROL

Ideas fuerza

- Controlar es restringir las actividades y los recursos para que se adecuen a un plan de acción.
- El fin fundamental del control es evitar el desvío en la consecución de los objetivos.

- Puede interpretarse como verificación, regulación, comparación con estándares, restricción, ejercicio de autoridad sobre alguien.
- La función del control es la que procura mantener la actividad organizacional dentro de límites tolerables. La idea de control como regulación es posible después de verificar (para lo cual hay que medir) y comparar (para lo que se requieren estándares predefinidos)

La posibilidad de una medición efectiva normalmente se plantea por la dificultad para la definición de estándares más que por la medición misma. Lo que resulta problemático es el tamaño y naturaleza de la muestra que debe medirse.

La importancia del control

El control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y por qué sí o por qué no. El valor específico de la función de control, sin embargo, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

Los objetivos dan una dirección específica a los gerentes. El gerente efectivo necesita hacer un seguimiento para garantizar que las acciones que se supone que otros realizarán y que los objetivos que supuestamente alcanzarán, están cumpliéndose. Ya que en la realidad la gerencia es un proceso continuo, las actividades de control proporcionan el enlace fundamental que lleva de regreso a la planificación.

Otra área importante es la delegación. Muchos gerentes tienen problemas para delegar. Uno de los principales motivos planteados, es el temor de que los subordinados hagan algo mal de lo cual el gerente es el responsable. Esta renuencia a delegar puede reducirse si los gerentes desarrollan un sistema de control efectivo. Tal sistema puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados.

Un sistema de control efectivo es importante, por tanto, porque los gerentes necesitan delegar autoridad.

Enfoques a los sistemas de control

En la Fig. 1.0 debajo se detallan los tipos básicos de controles organizacionales y a continuación una breve descripción de cada uno:

Tipos Básicos de Controles Organizacionales

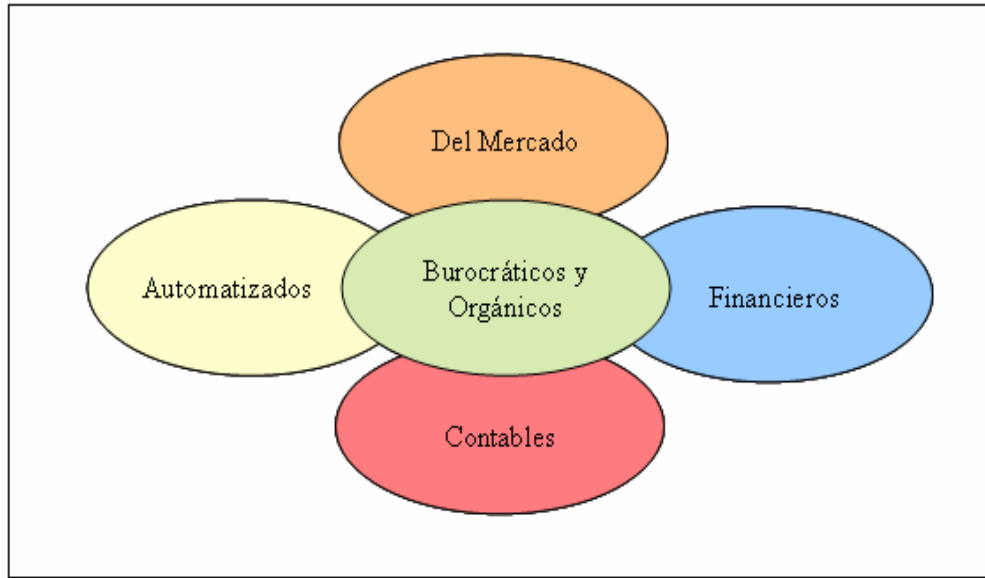


Fig. 1.0

Característica de los sistemas de Control Burocráticos y Orgánicos

Métodos de control Burocrático	Métodos de Control Orgánico
Uso de reglas y procedimientos detallados en la mayor medida posible.	Uso de reglas y procedimientos detallados solo en caso necesario.
Autoridad descendente con énfasis en el poder otorgado por el puesto.	Autoridad flexible con énfasis en el poder de experiencia y las redes de control.
Descripciones de funciones basadas en actividades que prescriben las conductas diarias.	Descripciones de funciones basadas en resultados que realzan las metas por alcanzar.
Énfasis en retribuciones extrínsecas para el control del desempeño (salario, pensiones, etc.)	Énfasis tanto en retribuciones extrínsecas como intrínsecas (trabajo significativo) para el control del desempeño.
Desconfianza en los controles grupales con base en el supuesto de que las metas grupales se oponen a las metas organizacionales.	Adopción de controles grupales con base en el supuesto de que las metas y norma grupales contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales.

Controles de Mercado

- Uso de datos para monitorear ventas, precios, costos y utilidades, guiar decisiones y evaluar resultados. Para ser eficaces se requiere por lo general que:
 - Los costos de los recursos que se emplean en la producción de bienes se midan monetariamente.
 - El valor de los bienes y servicios producidos se defina claramente y en precios monetarios.
 - Los precios de los bienes y servicios producidos se fijen competitivamente.
- Monitoreo de clientes son esfuerzos permanentes por obtener de los clientes opiniones y comentarios sobre la calidad de bienes y servicios.
- Monitoreo estratégico del mercado, medio ambiente, competidores, consumidores y fuerzas competitivas.

Controles Financieros

- Diversidad de métodos técnicas y procedimientos destinados a prevenir o corregir los errores en la asignación de recursos financieros. Esto se realiza a través de:
 - Análisis financiero comparado en el tiempo.
 - Análisis de razones financieras.
 - Elaboración de Presupuestos.

Controles Contables

- Constituyen las auditorías internas y externas
- Uso de los sistemas de costos, tomando como base las actividades ABC o centros de cada organización o los costos.

Controles Automatizados

- Automatización: Uso de dispositivos y procesos autorregulados que operan sin la intervención de individuos.
- Controles Mecánicos: Sirven de instrumentos para la prevención y corrección de desviaciones de los resultados deseados.

PRINCIPIOS DE CONTROL

- *Equilibrio*: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- *De la oportunidad*: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- *De los objetivos*: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- *De las desviaciones*: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se

hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

- *De la costeabilidad:* El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- *De excepción:* El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- *De la función controladora:* La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

EL PROCESO DE CONTROL

El proceso de Control consiste en tres pasos separados y distintos:

1.- Medición.

Medir el desempeño real. Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe adquirir información acerca de él. Existen cuatro fuentes comunes de información. Sin embargo, una combinación de las fuentes de información incrementa tanto el número de fuentes de entrada como la probabilidad de obtener información confiable:

- a. *La observación personal:* proporciona un conocimiento profundo y de primera mano de la actividad real, información que no es filtrada por terceros. Permite una cobertura intensa (tanto de actividades de desempeño pequeñas como importantes), y permite detectar omisiones, expresiones faciales y

tonos de voz que pueden ignorarse por otras fuentes. Con frecuencia se considera como una fuente de información inferior, está sujeta a prejuicios personales y también consume mucho tiempo. Los empleados pueden interpretar la observación de un gerente como falta de confianza en ellos o de abierta desconfianza.

- b. *Informes estadísticos*: tienen que ver con el auge del uso de las computadoras, aunque no está limitado a los resultados presentados por ellas. También comprende gráficas, cuadros de barras y presentaciones numéricas de cualquier tipo. Aunque son fáciles de visualizar y efectivos, proporcionan información limitada y a menudo ignoran otros factores, con frecuencia subjetivos.
- c. *Informes orales*: mediante conferencias, reuniones, conversaciones cara a cara o llamadas telefónicas. Las ventajas y desventajas de este método son las mismas que las de la observación personal. Aunque la información se filtre, es rápida, permite retroalimentación y la expresión del lenguaje y tono de voz. Una de las principales desventajas de los informes orales es el problema de documentar la información para referencias posteriores. Sin embargo, las posibilidades tecnológicas actuales permiten su registro con eficiencia.
- d. *Informes escritos*: como los informes estadísticos, son más lentos pero más formales. Esta formalidad significa una mayor amplitud y síntesis que el que se encuentra con los informes orales. Los informes escritos son más fáciles de archivar y poder consultar.

La selección de los criterios de medición equivocados puede dar como resultado consecuencias disfuncionales serias. Lo que medimos determina, en mayor grado, lo que las personas intentarán alcanzar con excelencia. Algunos criterios de control son aplicables para cualquier situación gerencial. Por ejemplo: la satisfacción del empleado, la rotación o los índices de ausentismo, mantener los costos bajo control, etc. No obstante, cualquier sistema de control amplio debe reconocer la diversidad de actividades entre gerentes.

Por ejemplo: cantidad de unidades producidas, desperdicios por unidad resultante, porcentaje de rechazos, número de páginas mecanografiadas, número de órdenes procesadas.

El desempeño de algunas actividades es difícil de medir en términos cuantificables. Por ejemplo: el desempeño de un investigador químico o el de un asesor de escuela primaria. El gerente necesita determinar en qué valor contribuye una persona, departamento o unidad a la organización y luego convertir esa contribución a estándares medibles.

La mayor parte de los trabajos y actividades pueden expresarse en términos mensurables y tangibles. Cuando un indicador de desempeño no puede establecerse en términos cuantificables, los gerentes deben buscar y emplear medidas subjetivas, que ciertamente tienen serias limitaciones. No obstante, son mejores que no tener ninguna norma e ignorar la función de control.

2.- Comparación.

Comparar el desempeño actual contra una norma o estándar. Determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma. Cierta variación en el desempeño puede esperarse en todas las actividades. Es fundamental, por tanto, determinar el "rango de variación" aceptable. Las desviaciones que exceden este rango se vuelven significativas y necesitan la atención del gerente. En la etapa de comparación, los gerentes se preocupan especialmente por el tamaño y la dirección de la variación.

3.- Tomar Acción Gerencial.

Para corregir desviaciones o determinar la existencia de normas inadecuadas. Los gerentes pueden elegir entre tres posibilidades:

- a. *Corregir el desempeño actual:* ejemplos de ello son cambios en las estrategias, estructura, prácticas de compensación o programas de entrenamiento, rediseño del puesto o el reemplazo de personal. La **acción correctiva inmediata** corrige el problema al instante y vuelve el desempeño al rumbo correcto. La **acción correctiva básica** pregunta cómo y por qué el desempeño se ha desviado y corrige la fuente de desviación. Los gerentes

efectivos analizan las desviaciones y, cuando los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para corregir permanentemente variaciones significativas entre normas y desempeño.

- b. *Revisar la norma:* es posible que la variación sea el resultado de una norma no realista. Es decir, la meta pudo fijarse demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es la norma la que necesita la acción correctiva, no el desempeño. El problema más difícil es la revisión decremental de una norma de desempeño. Tal vez las normas son demasiado altas, dando como resultado una variación significativa y que actúan para desmotivar a los empleados que son medidos de acuerdo a ellas. Hay que tener presente que si los empleados o gerentes no cumplen con las normas, lo primero que atacan son precisamente esas normas.

- c. *No hacer nada.*

El proceso de control supone que las normas de desempeño ya existen. Estas normas son los objetivos específicos contra los cuales podrá medirse el avance. Si los gerentes emplean la administración por objetivos, los objetivos son, entonces, por definición, tangibles, verificables, y de fácil medición. En tales casos, estos objetivos son las normas contra las cuales se mide el desempeño y se lo compra. Si no se practica la administración por objetivos, entonces las normas son las indicadores de desempeño específicas. Estas normas se desarrollan durante el proceso de planificación, el cual debe preceder al control.

El proceso es, en esencia, un flujo continuo entre medir y comparar la acción gerencial. Dependiendo de los resultados de la etapa de comparación, el curso de acción de los gerentes puede ser no hacer nada, revisar la norma o corregir el desempeño.

TIPOS DE CONTROL

Según el nivel

- *Control operativo u operacional:* para garantizar qué tareas específicas se llevan a cabo en forma efectiva y eficiente. Se realiza en los niveles de ejecución.
- *Control administrativo o de gestión:* es el proceso que garantiza que las actividades y los recursos se dedican al logro efectivo y eficiente de los objetivos definidos en el proceso de planeamiento. Se efectúa en los niveles medios y superior (responsables de la ejecución de las estrategias).

Según la oportunidad en que se realiza

- *Previo o de retroalimentación:* con anticipación a la actividad. Es el tipo de control más deseable. Previene los problemas por anticipado. Ejemplos son la contratación de personal por adelantado y los programas de mantenimiento preventivo. Son deseables porque permiten que la gerencia impida problemas más que tener que corregirlos posteriormente. Estos controles exigen información oportuna y exacta que con frecuencia es difícil de obtener.
- *Concurrente o concomitante:* Mientras se lleva a cabo la actividad. Cuando el control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la gerencia puede corregir problemas antes de que sean demasiado costosos. La forma más conocida es la supervisión directa. Si bien, evidentemente, existe alguna demora entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, la demora es mínima. El equipo técnico puede diseñarse para comprender controles concurrentes.
- *Posterior:* Después de la acción. Es el tipo de control más común, depende de la retroalimentación. El control se da después de que la actividad terminó. La desventaja más importante es que para cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho (por ejemplo: los estados financieros). La retroalimentación tiene dos ventajas: proporciona información importante sobre lo efectivo del esfuerzo de planificación y puede reforzar la motivación del empleado.

Según el área hacia la que se dirige (Por ejemplo)

Este aspecto se ahondará más en el capítulo III de este informe.

- Recursos Humanos.
- Finanzas.
- Operaciones.

CONTROL GERENCIAL

Es un esfuerzo sistemático de implantar normas de desempeño con objetivos de planificación, para comparar el desempeño efectivo con dichas normas, para establecer si existen desviaciones, medir su significado, y tomar las medidas necesarias, para ver que todos los recursos empresariales se están aprovechando de forma productiva, para el logro de los objetivos empresariales.

ETAPAS DEL CONTROL

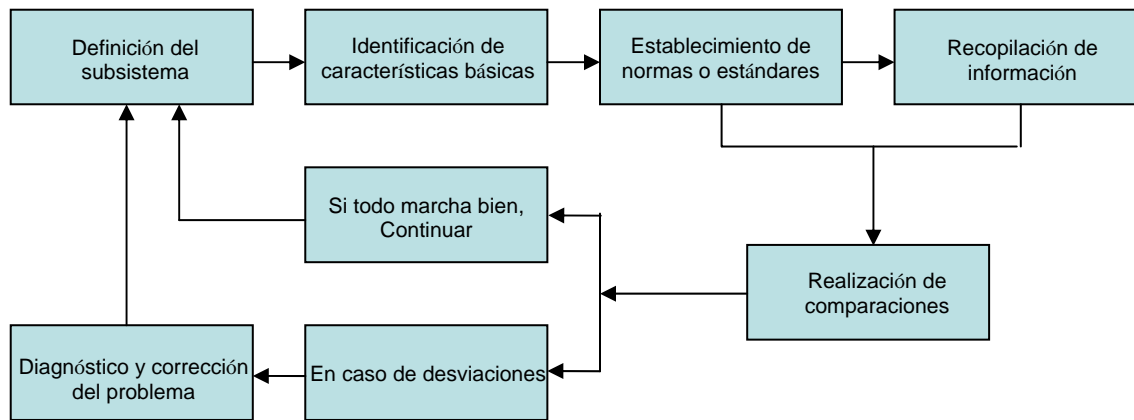
- *Controles preventivos o de dirección:* mecanismos destinados a reducir errores y a minimizar por lo tanto la necesidad de acciones correctivas.
- *Controles de selección:* permiten un proceso de selección en el que deben aprobarse algunos aspectos específicos de procedimiento o cumplirse determinadas condiciones, antes que pueda proseguir la operación.
- *Controles correctivos o posteriores a la acción:* mecanismos dirigidos a reducir o eliminar conductas indeseables y, por lo tanto, a conseguir el cumplimiento de los reglamentos y normas de la organización.

CREACION DE CONTROLES EFICACES

<p>El análisis de costo-beneficio permite responder tres preguntas básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En vista de qué conductas y resultados deseables deben desarrollarse los controles organizacionales ? 2. ¿Cuáles son los costos y beneficios de los controles Organizacionales requeridos para la obtención de las conductas y resultados deseables? 3. ¿Cuáles son los costos y beneficios de la utilización de controles organizacionales alternativos para obtener las conductas y resultados deseables ? 	<p>Criterios para controles eficaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con las metas deseadas • Objetividad • Integridad • Oportunidad • Aceptabilidad
---	---

MODELO DE CONTROL CORRECTIVO

A continuación se describe el proceso para detectar, eliminar o reducir desviaciones de las normas establecidas de una organización.



Fuente: Ingeniería URL. Control en las Organizaciones

ASPECTOS NO FORMALES DE CONTROL

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto proporciona al departamento la

libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

El análisis anterior demuestra la importancia de la **cultura organizativa**, la integración y la **motivación del personal** como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El método OVAR, por ejemplo, desarrollado en Francia en la década del 80, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización. Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

Una herramienta que ha sido defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión son los Cuadros de Mando o Balanced Scorecard.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada.

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

EL CONTROL ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO

El control social corresponde a todos los medios y métodos utilizados para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la propia sociedad. Hemos visto que las organizaciones sociales, y también las empresas, ejercen poder o control sobre las personas. El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento. El poder es legítimo cuando los individuos que lo ejercen están investidos de autoridad. La autoridad para ejercer el poder es institucionalizada por medio de documentos escritos, como estatutos, manuales de la organización, descripción de cargos, circulares, cartas, etc., debidamente publicados para conocimiento general de las personas involucradas.

El control social puede hacerse también mediante normas, reglas y reglamentos. Éstos pueden ser prescriptivos o restrictivos.

Son prescriptivos cuando especifican lo que las personas deben hacer; son restrictivos cuando especifican algo que las personas no deben hacer.

Entre los principios de la organización se establece dicha normalización o especificaciones de lo que debe o no hacer o ejercer una persona. Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización y el principio de paridad autoridad-responsabilidad se delegan y especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización (la persona). La organización como tal ha tenido muchas acepciones y se ha trazado a través de muchas teorías, una de ellas, y muy nombrada, por cierto, es la teoría burocrática de Max Weber. Esta teoría "privilegia la estructura organizacional como medio de garantizar que todo suceda de acuerdo con lo establecido previamente, es la estructura burocrática. Ante todo, la estructura burocrática significa control; en todo sentido. La burocracia está asentada en normas y reglamentos para asegurar la disciplina.

Para esto, la burocracia acentúa la formalización. Todo debe hacerse por escrito, para que pueda ser debidamente documentado. Además, la burocracia reposa en una jerarquía de autoridad, para que el mando pueda conducirse mejor y para que sea más seguro el control, ya que la especialización resultante de la división del trabajo exige coordinación.

Esta especialización hace que la burocracia seleccione sus participantes de acuerdo con su calificación y competencia profesional, promoviéndolos a medida que sus habilidades se van desarrollando. La intensa división del trabajo y la especialización conducen a la impersonalidad en el ejercicio de la autoridad, el cual está íntimamente ligado al sistema de normas y reglamentos capaz de garantizarlo en todos los niveles de la jerarquía.

Cuando esas características burocráticas, el aumento de las normas y reglamentos, la formalización, la rígida jerarquía de autoridad, la división del trabajo y la consiguiente especialización, la selección y promoción del personal con base en la competencia técnica y profesional, la impersonalidad en el tratamiento de las personas se vuelven muy acentuadas, la sensación de burocratización tiende a asfixiar a las personas y a limitar su comportamiento dentro de esquemas muy rígidos. Esto produce la despersonalización de las relaciones, la interiorización de las

reglas y de los reglamentos en la manera de pensar, y la alienación gradual respecto al trabajo.

La apatía, el desinterés y el distanciamiento pasan a ser las características del comportamiento de las personas en las empresas que tienen exagerada burocratización.

CAPITULO II

Control y Evaluación de Gestión y Resultados

LOS OBJETOS DE INFORMACION, CONTROL Y EVALUACION EN LAS ORGANIZACIONES.

Como base teórica las organizaciones transforman recursos en resultados mediante procesos de trabajo. En el proceso de trabajo se agrega valor a los recursos y este valor agregado es, precisamente, la esencia de dichos resultados. De allí surge que, en las organizaciones, los principales objetos sobre los que se requiere contar con información (y que requieren ser controlados y evaluados) son: en lo que hace a la relación con el entorno, a) los resultados que se entregan a los clientes, usuarios o destinatarios en general y, en cuanto al funcionamiento organizacional, b) los procesos de trabajo mediante los cuales se utilizan los recursos y se logran tales resultados y, c) la organización misma en que esto tiene lugar.

RELACIONES ENTRE NIVELES DE ANÁLISIS Y OBJETOS DEL CONTROL Y EVALUACION.

		OBJETOS DE CONTROL Y EVALUACION		
		HACIA FUERA	HACIA DENTRO	
		Resultados	Procesos	Organización
NIVEL DEL ANÁLISIS	Información	<i>Registros de calidad y cantidad de resultados</i>	<i>Registros de uso de recursos</i>	<i>Registros de disponibilidad de infraestructura, recursos humanos y tecnología.</i>
	Control	<i>Comparación con estándares de resultados</i>	<i>Comparación con estándares de procesos</i>	<i>Comparación con estándares organizativos</i>
	Evaluación	<i>Comparación con expectativas y necesidades de eficacia y efectividad</i>	<i>Comparación con expectativas y necesidades de eficiencia</i>	<i>Comparación con expectativas y necesidades de decisores válidos</i>

Cuadro No. 01

En el cuadro 1 se representan estos tres objetos de evaluación que, su vez, se relacionan con los tres niveles de análisis desarrollados (información, control y

evaluación), de modo tal que, en las intersecciones, es posible identificar nueve situaciones claramente diferentes.

Resultados. El análisis del primero de los objetos de control y evaluación (los resultados institucionales), suele ser una cuestión compleja, en particular por las dificultades que presenta en muchos casos la definición precisa de los mismos. Sin embargo, y más allá de las dificultades técnicas, la tarea de controlar y evaluar los resultados de las instituciones requiere contar con informaciones sobre la calidad y la cantidad de los mismos, luego comparar tales informaciones con algún tipo de estándares de resultados, (es decir, controlar) y, finalmente, hacer lo propio utilizando ahora patrones valorativos, que serán las necesidades o expectativas de los usuarios o los jueces externos que se hallen en capacidad para juzgarlos, lo cual constituye la evaluación.

La facilidad o dificultad para el registro, control y evaluación de los resultados depende, esencialmente, del hecho de que sean o no tangibles y/o de que puedan ser relacionados o no con la rentabilidad u otra medida general de actuación. Por ejemplo, para una empresa privada de recolección de basura urbana pueden identificarse sin mayores dificultades los datos necesarios sobre cantidad de basura transportada según tipos y la calidad del transporte y procesamiento (informaciones); también los estándares correspondientes (patrones técnicos) y la medida en que la empresa los cumple (controles).

La evaluación de los resultados, por su parte, tendrá que ver, con los patrones valorativos que se empleen. Para los dueños de la empresa, seguramente, el patrón valorativo principal será la rentabilidad, pero para el municipio puede ser el grado de cumplimiento de los términos de la concesión del servicio de limpieza urbana, la satisfacción que detecte en los ciudadanos, la influencia que le atribuya a la imagen del servicio en la actitud de los votantes para las próximas elecciones u otros.

En cambio, cuando la evaluación final de los resultados no puede hacerse en función de la rentabilidad, aun tratándose de servicios tangibles o, por último, cuando los resultados no son fácilmente definibles, los procesos de control y evaluación son más dificultosos. Adam Przeworski (1998) señala al respecto: "...las

burocracias públicas difieren de las privadas en ...la dificultad para establecer criterios de evaluación ...” Tirole (1994), por su parte, menciona la dificultad para evaluar los resultados del Departamento de Estado de Estados Unidos, que se hallan definidos como “la promoción de la seguridad de largo alcance y del bienestar de la nación”.

Procesos. El control y evaluación de los procesos de trabajo, en cambio, implica un cambio esencial en el punto de vista respecto de los controles y evaluaciones de resultados: los procesos de trabajo incluyen las actividades mediante las que, utilizando las tecnologías disponibles, los recursos se transforman en los resultados.

En consecuencia, los procesos son siempre objetos de análisis tangibles sobre los que se cuenta con informaciones de rutina, tales como registros del uso de los recursos, comparaciones con estándares de procesos, manuales de procedimientos u operativos, comparaciones con prácticas satisfactorias en otras organizaciones y, finalmente, en lo que hace a la evaluación, comparaciones con la eficiencia o la eficacia esperada o deseada.

Organización. Finalmente, la organización misma en la que tienen lugar los procesos es el tercer objeto de control y evaluación. La importancia de tales evaluaciones radica en el hecho obvio de que de la racionalidad o irracionalidad organizativa puede facilitar u obstaculizar significativamente la gestión y/o el logro de los resultados, de la misma manera que una vivienda salubre o insalubre facilita u obstaculiza la vida y el desarrollo de quienes la habitan. Los registros de información sobre la organización se refieren a la “capacidad instalada institucional”, la cual incluye aspectos tales como la disponibilidad de recursos humanos, infraestructura física, tecnologías y los procesos de trabajo y el propio diseño organizativo. Los controles sobre el aparato organizativo se refieren esencialmente a las comparaciones con estándares de diseño, tanto referidos a la estructura como a los procesos.

Finalmente, la evaluación organizativa se refiere a aspectos tales como la estimación de la medida en que el diseño organizativo es adecuado o no para el buen desempeño institucional, adecuado a los criterios prevalecientes en la cultura u otros.

En síntesis, puede decirse que el control y evaluación de los resultados se refiere a la medida en que éstos se logran y son satisfactorios, el de los procesos a la forma en que se usan y aprovechan los recursos para lograr tales resultados y, finalmente, el de la organización a si los procesos mismos y el aparato organizativo en que tienen lugar son adecuados o no.

Parece evidente que casi todas las organizaciones, con mayor o menor sofisticación y precisión, llevan a cabo todos estos controles y evaluaciones: de alguna manera siempre existe algún registro -o, al menos, percepción- sobre qué ocurre con los recursos, sobre qué resultados se logran y, también sobre cómo es la propia organización. Todo esto conforma una suerte de “tablero de control”, rudimentario a veces, sofisticado otras. Siempre existe también, de una u otra manera, percepción acerca de si todo lo anterior es satisfactorio o no, lo cual implica evaluación. Estos tableros de control son los mecanismos de conexión de las organizaciones con la realidad interna y externa y a partir de ellos se toman las decisiones, tanto las cotidianas como las estratégicas. Dicho de otra manera, son la conciencia organizacional.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

Desde las prácticas informales hasta los sistemas formales de control y evaluación.

En los primeros estadios del desarrollo de las organizaciones, el control y la evaluación son, por lo general, parte natural de las funciones de conducción ejecutiva lo cual significa, en la práctica, que se halla a cargo de los líderes individualmente, quienes controlan y evalúan lo que ocurre y, en función de ello, toman decisiones.

Así funcionan todas las organizaciones muy dependientes de su conducción, tales como las orquestas, las empresas pequeñas, los grupos de trabajo, las tribus y otras, cuya conducción ejecutiva es personalista. Sin embargo, a partir de cierto tamaño y complejidad organizativa, los controles y evaluaciones exclusivamente a cargo de los individuos que las conducen se tornan insuficientes. Aparecen, así, mecanismos adicionales que potencian la capacidad de éstos para la toma de decisiones (tales como inspectores, informantes y auditores), así como también instancias y

mecanismos que, además de participar frecuentemente en las decisiones, asumen parte esencial de las funciones de control y evaluación (tales como consejos, directorios, controles cruzados de intereses de diferentes actores y otros). A su vez, tales mecanismos, llegado a cierto punto, requieren basarse en sistemas de información más tecnificados y especializados. Estos sistemas especializados surgieron en las organizaciones más avanzadas y complejas de cada momento: los ejércitos, los estados, las iglesias y, luego, las corporaciones comerciales e industriales. Es en este tipo de organizaciones que se inició la adopción de mecanismos de registro y control como las estadísticas, la contabilidad, los censos, los inventarios y la cartografía. Estos controles eran necesarios, entre otros, para fines económicos y militares.

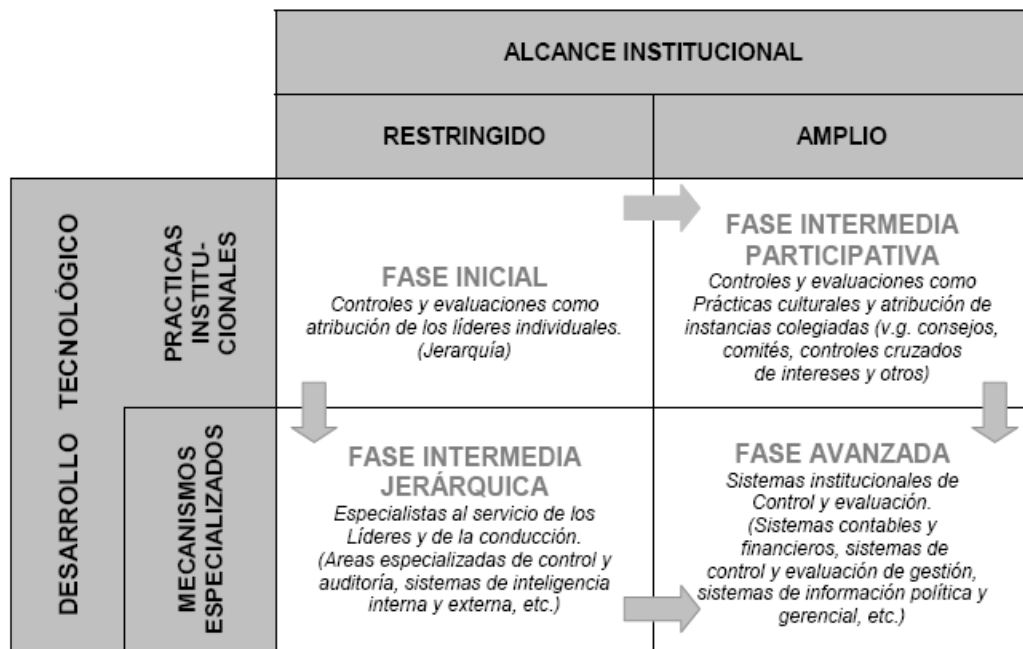
Los censos en el imperio romano, por ejemplo, tenían la finalidad de inventariar la población con fines tributarios y de fuente de tropas para los ejércitos; la contabilidad fue una técnica sin la cual la iglesia católica no hubiera podido administrar su organización feudal y financiera desde la temprana edad media en adelante ni las coronas española y portuguesa hacer lo propio con sus colonias de ultramar; sin la cartografía y los inventarios, requeridos para coordinar los desplazamientos y la logística, no hubieran sido posibles los ejércitos regulares ni las campañas bélicas de largo alcance que conformaron los grandes imperios.

La evolución antes descrita del control y la evaluación (desde las prácticas más o menos informales a cargo de los líderes individuales hasta el establecimiento de sistemas formales), puede ser representada tomando en cuenta dos dimensiones: el grado de desarrollo tecnológico de los mecanismos e instrumentos de control y evaluación y, en segundo lugar, el alcance institucional de su aplicación en las organizaciones. El análisis del grado de desarrollo tecnológico de los instrumentos de control y evaluación resulta relevante desde el punto de vista de las capacidades de los mismos para captar, procesar y producir informaciones de control y de evaluación sobre los diferentes aspectos de la actividad institucional de manera rápida, oportuna y exhaustiva. Se diferencian desde esta perspectiva, los mecanismos sencillos y basados en la percepción individual o colectiva de los hechos de aquéllos

que cuentan con soportes institucionales, conceptuales, metodológicos y técnicos especializados y poderosos.

Por otra parte, el análisis del alcance institucional de los mecanismos de control y evaluación es necesario para distinguir el continuo entre, en un extremo, los esquemas concentrados en los que el control y evaluación tienen como finalidad principal proporcionar soporte al ejercicio del poder y, en el otro extremo, aquéllos que incluyen e involucran significativamente a los diferentes actores institucionales y, en tal sentido, permean la organización como conjunto.

La evolución del control y la evaluación en las organizaciones, considerada desde estas categorías, se muestra en el cuadro No. 2.



Cuadro No. 02

Cabe señalar que el uso del concepto de fase se refiere al hecho de que, en general, las organizaciones suelen pasar por estos estadios en su proceso evolutivo.

Ello no obsta, de todas maneras, para que ciertas organizaciones puedan ser creadas con las características de la fase avanzada.

La fase intermedia jerárquica. La transición desde la fase inicial, en la que la práctica del control se halla concentrada en los líderes individuales, hacia la fase que se denomina “intermedia jerárquica” tiene que ver con la ampliación del ámbito de manejo de dichos líderes: evidentemente, el alcance de sus capacidades de control directo se halla limitado a su propio acceso a la información y al tiempo de que disponen para interpretarlas y procesarlas. Por lo tanto, frente al crecimiento organizacional, tarde o temprano los líderes requieren de mecanismos de información y control que actúen como sus ojos y oídos. Se requiere entonces, el empleo de redes de informantes, veedores y, en cuanto a las instancias orgánicas en la estructura organizativa, áreas especializadas de control, tales como las de auditoría, control de la calidad y otras. Estos últimos mecanismos especializados son, si duda, requisitos para asegurar de los controles externos y la transparencia: los procedimientos de auditoría, por ejemplo, cumplen este papel, al verificar el comportamiento administrativo e informar sobre el mismo a terceros internos y externos. Las prácticas especializadas de control han tenido gran desarrollo dentro de las burocracias estatales, sobre todo a partir de los estados coloniales que debían controlar el comportamiento administrativo de colonias lejanas e importantes.

También han sido herramientas para la fiscalización y regulación de las actividades privadas por parte de los poderes públicos y, desde luego, herramientas de control interno de las propias organizaciones privadas. La importancia de los mecanismos especializados de control y verificación se refleja, entre otros, en el hecho de que la auditoría es el primer rubro en la venta de consultoría administrativa externa en el mundo.

La fase intermedia participativa se refiere al estadio en que el control y la evaluación dejan de ser una atribución exclusiva de los líderes individuales o, eventualmente cuerpos colegiados que conformen, sino que son asumidos en menor o mayor medida por los usuarios, los ciudadanos, los representantes de los propietarios otras instituciones, los trabajadores u otros interesados. Los mecanismos necesarios para que estos controles puedan ser ejercidos pueden incluir la institucionalización de cuerpos tales como consejos y comités, a veces con derecho a

veto (con el que limitan las atribuciones decisorias de la conducción), reglas de juego que contraponen intereses de partes como modo de control recíproco entre los actores y otros. Más allá de la medida en que estos diversos interesados puedan participar o influir en los procesos decisorios, nos referimos aquí exclusivamente a la función de control y evaluación sobre la vida institucional por parte de instancias que no conforman primariamente la conducción, y a la limitación de las atribuciones de la jerarquía que conllevan tales mecanismos.

El control y la evaluación en proporción importante a cargo de mecanismos y prácticas institucionales se encuentran presente tanto en las instituciones democráticas (desde las antiguas, como la griega, hasta las modernas, como los sistemas políticos occidentales). También en prácticas que permiten y promueven el control por parte de partes interesadas, como los concursos para las designaciones en puestos de trabajo o promociones a jerarquías superiores; mecanismos de compras a través de licitaciones, sistemas de evaluación del rendimiento o la calidad con intervención de pares (como ocurre con frecuencia en la medicina o la ciencia); mecanismos de competencia o de mercado al interior de las instituciones; mecanismos de rendición de cuentas ante usuarios o la comunidad y muchos otros. El control y la evaluación basados en prácticas institucionales -es decir, en reglas de juego incorporadas a la cultura y a la vida institucional- promueven la autorregulación por la “mano invisible” de tales prácticas.

La fase avanzada. Sin embargo, las organizaciones más complejas y dinámicas -que conforman la vanguardia del fenómeno organizativo- parecen requerir de algo más: que todos estos aspectos se integren y articulen en *sistemas de control y evaluación*. Este estadio corresponde al que denominamos “fase avanzada”.

Existen varias razones para tal necesidad. En primer lugar, las auditorias y procesos equivalentes son controles puntuales, que obtienen, por así decirlo, sólo fotografías de las situaciones administrativas.

En segundo lugar, es evidente que, a partir de cierto nivel de complejidad organizacional, los controles basados en las jerarquías y en las decisiones individuales se tornan inseguros cuando son el principal o el único mecanismo

además de ser “cuellos de botella” en los procesos decisorios. Por fin, las instancias colegiadas y los mecanismos de control cruzado –como mecanismos únicos o predominantes- son claramente insuficientes, lentos y caros para la toma del conjunto de decisiones que deben adoptar las organizaciones complejas.

Por ejemplo, organizaciones grandes y complejas, como las empresas aéreas jamás podrían controlar y evaluar el funcionamiento de su negocio, que consiste en mantener miles de aviones volando, descolando y aterrizando puntualmente día y noche, si se basaran sólo en los controles de sus ejecutivos máximos, en las auditorias a posteriori y las opiniones de los comités, consejos o instancias de control por parte de los muchos actores interesados. Es evidente que se requiere de algo más: de sistemas de información, control y evaluación relativos a todo lo esencial de semejante movimiento. Las tecnologías de control y evaluación (en la fase que denominamos “avanzada”) se estructuran como sistemas complejos, sobreconformados sobre los sistemas de gestión de las organizaciones en una primera etapa, y, luego, como sistemas destinados exclusivamente a tales fines.

PROCESO METODOLOGICO PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

1.- Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

2.-*Identificación de procesos claves:* luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3.- *Diseño del sistema de indicadores:* De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

FINES DEL CONTROL DE GESTION

Informar: Es necesario transmitir y comunicar toda la información para la toma de decisiones e identificar factores clave de la organización para así determinar cual es la información clave.
Coordinar: Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
Evaluar: La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
Motivar: El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.

CAPITULO III

El proceso de Control por Áreas Funcionales

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los cuatro niveles y áreas de la empresa, evaluar ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

1.- Control de Producción: La función del control de producción en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende de cuatro funciones:

1.1- Control de calidad: Este se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios. Involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos

1.2- Control de inventarios: Su objetivo primordial es determinar el nivel mas económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Un buen control de inventarios permite:

- A. Disponer de cantidades adecuadas de materiales y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- B. Evitar perdidas considerables en las ventas.
- C. Evitar perdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- D. Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.

E. Reducir los costos en materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación.

1.3- Control de la producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implementar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

1.4- Control de compras: Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- A. Selección adecuada de los proveedores.
- B. Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- C. Control de pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- D. Determinación del punto de pedido y de orden.

2.- Control de Ventas: Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

3.- Control de Finanzas: Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de

esta manera ala gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Para ello se aplican controles presupuestales, contables, de costos y de auditoria.

3.1-Control presupuestal: Un sistema de control presupuestal debe:

- A. Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- B. Coordinar las partes como un todo y armonizar entre si los distintos presupuestos.
- C. Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- D. Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- E. Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- F. Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- G. Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.

3.2- Control contable: Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

3.3- Costos: Su objetivo es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación.

3.4- Auditoria: La auditoria contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- A. La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.

B. Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

4.- Control de Recursos Humanos: Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoria de recursos humanos.

4.1 Auditoria de recursos humanos: Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan a continuación:

Evaluación de la actuación: Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúen resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, perdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otras mas.

Evaluación de reclutamiento y de selección: Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis a los objetivos de aspectos como: efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa, así como retiros, despidos y las causas que los provocan.

Evaluación de capacitación y desarrollo: Es una de las áreas cuya evaluación es mas difícil, pero, también, mas necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

A. Productividad:

B. Desarrollo de personal

Evaluación de la motivación: Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través:

- A. Encuestas de actitud.
- B. Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- C. Frecuencia de conflictos.
- D. Buzón de quejas y sugerencias.
- E. Productividad.

Evaluación de sueldos y salarios: Responde a la pregunta ¿son los salarios de la empresa equitativos y justos? alguna de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control son:

- A. Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales.
- B. Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- C. Conflictos salariales.
- D. Presupuestos de salarios.
- E. Evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones: La medida de efectividad de estos programas se obtiene a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- A. Índices de accidentes.
- B. Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- C. Análisis de ausentismo.
- D. Sugerencias y quejas.
- E. Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cual departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas varían de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

CONCLUSIONES

El control representa importancia clave para el gerente y para la administración en general. Cada empresa tiene una forma distinta de practicar el control en sus procesos, pero lo que se busca al final es un sistema de control eficaz que ayude en realidad al gerente a manejar un óptimo proceso de operaciones asociado a la planeación ya realizada.

El control es en sí una función administrativa, que mide y evalúa el desempeño de cada tipo de organización, tomando la acción correctiva o preventiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales:

- A. Corregir fallas o errores existentes
- B. Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo clasificarse en: Control Preliminar, Control concurrente, Control posterior

El control se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su

aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

El Sistema de Control de Gestión es en términos sencillos definir: quién, cómo y cuándo, aplicará las estrategias de control y evaluará los factores críticos de éxito de la organización, además de quién tomará y ejecutará las decisiones correctivas en los diferentes niveles de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". Octava Edición.

HALL RICHARD H., Organizaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

HARVARD BUSINESS REVIEW ONLINE, Introduction to the Management Control Process, Documento en línea, Diciembre 2006.
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=1050

HINTZE, JORGE, "Control y Evaluación de Gestión y Resultados", Documentos TOP sobre Gestión Pública (1999), Buenos Aires, Argentina

KOONTZ Harold & WEIHRICH Heinz.(2004). Administración una perspectiva global. (12^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A.

PINEDA, LIONEL, Ingeniería URL, "Control en las Organizaciones", Documento en línea Diciembre, 2006.
<http://www.geocities.com/lionelpineda/ADMON/cont/c.htm>

TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración. Editorial Pañazo S.R.L., Caracas, Venezuela.

Anexo A

Fundamentos de Control para las Inversiones de la Empresa

El diseño de pruebas de control que establezca la administración y la gerencia sobre las inversiones son de vital importancia, ya que estas deben proporcionar a los dueños la seguridad razonable que las inversiones existen, fueron autorizadas y son propiedad de la empresa en la fecha del Balance General

El establecimiento de controles puede ayudar a los administradores del negocio a establecer un grado de confianza muy alto entre él y los dueños y con mayor razón cuando este se da en las inversiones empresariales ya que estas son una fuente de recursos en el largo plazo.

GENERALIDADES DE LAS INVERSIONES

Las inversiones empresariales incluyen primordialmente:

- Valores de compañías o instituciones filiales afiliadas o subsidiarias.
- Valores mobiliarios negociables.
- Préstamos hipotecarios.
- Valores de rescate de seguro de vida.

Al realizar inversiones los empresarios y administradores deben evaluar el tipo de inversión que se va a realizar, las herramientas que se utilizan son:

1. Comprobación interna

- Las compras y ventas de valores o inversiones deben ser aprobadas por un funcionario específicamente designado.
- Se deben mantener registros detallados de las inversiones que muestren, los números de serie de los documentos, los nombres en la que aparece registrada, los importes y la garantía colateral si existe.

- Producir una conciliación de los registros detallados de las inversiones con los valores que se muestran en el valor periódicamente. Esa conciliación debe realizarse por un empleado responsable.
- Obtener periódicamente confirmaciones de los emisores en cuanto al monto de la inversión, de los custodios independientes e instituciones de préstamo en cuanto a los importes que se mantienen en cuenta, a los prestatarios en relación con la garantía.
- La aprobación de las inversiones debe realizarlas un funcionario responsable.
- Las inversiones que han sido extinguidas deben estar bajo el control del contador y los administradores.
- El responsable de las inversiones debe recibir información de los valores en cuanto a reducciones parciales en el valor nominal de los valores, del endoso que reduzca el valor de las inversiones y la anotación de los valores depositados o extraídos.
- Se debe realizar una valoración de las inversiones y garantías colaterales a los tipos de mercado para comparar con los valores según libros.

2. Control funcional

- Anotaciones en los libros generales.
- Registros detallados de las inversiones o garantías.
- Operaciones de enajenación de inversiones.
- Preparación de comprobantes.
- Preparar las conciliaciones del análisis detallado con las cuentas de control.
- Las funciones del custodio de las inversiones o garantías colaterales.
- Comprobación de las solicitudes de confirmación con los registros detallados.
- Control de las solicitudes de confirmación hasta que hayan sido enviadas.
- Comparar las partidas inspeccionadas con las partidas listadas en los análisis detallados.
- Obtener confirmación de los valores pignorados o mantenidos en poder de custodios independientes.

- Preparar periódicamente la comparación de las inversiones frente al valor de mercado y el valor según libros.
- Verificar que han sido transferidas al nombre de la institución todas las inversiones de las que ella es propietaria.
- Es necesario que más de una persona esté presente cuando se quiere tener acceso físico a los documentos que representan valores.
- Verificar que todas las inversiones estén clasificadas correctamente según sus componentes de corto y largo plazo.
- Comprobar que se cumplan las normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas.
- Cerciorarse que las partidas de inversiones estén reconocidas en la unidad de medida correspondiente.

Controles específicos

- Obtener certeza de la realidad de los valores registrados.
- Determinar el retorno de las cuentas de inversiones.
- Verificar que se halla realizado una planeación y análisis de inversiones adecuados.
- Obtener información acerca de las transacciones de inversiones más representativas en relación con los procedimientos.
- Determinar la eficiencia y eficacia de los métodos de inversiones de la compañía.
- Establecer el cumplimiento de las políticas de inversiones.

Anexo B

Procedimientos de Control para las Inversiones

- Verificar la autorización y propiedad por medio de la técnica de indagación que las inversiones realizadas hayan sido debidamente autorizadas por el gerente financiero.
- Obtener comprobación por escrito de las entidades involucradas en las respectivas inversiones realizadas.
- Realizar una revisión analítica de los Estados Financieros para confirmar que la totalidad de las inversiones están contenidas en ellos.
- Verificar si la base de evaluación se aplica consistentemente, de acuerdo con la política aprobada por el consejo de dirección.
- A través de la técnica de reprocesamiento de transacciones verificar que están registradas correctamente.
- Ratificar la aseveración básica de evaluación a través de la técnica de recomputo.
- Evaluar el corte de documentos para determinar si las inversiones están valuadas correctamente.
- Comprobar que todos los movimientos en materia de inversiones estén reflejados en los Estados Financieros.
- Verificar que los intereses, dividendos y demás a que hayan dado lugar las inversiones se registren de forma clara y en concordancia con los Principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Si alguna de las inversiones ha sido vendida, verificar que el precio de dicha transacción haya sido autorizado por la Junta Directiva.

Con todas las recomendaciones hechas en este escrito se espera que se realicen adecuadamente los manuales de control para las inversiones, estos deben ser elaborados basándose en las fallas que se encuentren en el estudio y análisis que hagan los auditores externos de la empresa.

Anexo C

GUIA - Como debe ser un Sistema de Control

Ciertamente, no importa a cual área funcional de la organización se focalice el proceso de control administrativo, se debe mantener presente que el control es ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de la estrategia. Por lo tanto el sistema de control tiene que ser:

- **Muy sencillo**, que sea fácil de manejar y modificar, generalmente estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control por cada actividad (no es probable que pueda tener más de cinco o seis indicadores en sus decisiones).
- **Claro**, o sea, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por lo tanto, un sistema de control estará constituido solamente por indicadores, sino también por las reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.
- **Terminado por la estrategia**: los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo.
- **Evolutivo**, que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de la estrategia.
- **Tan integrado como sea posible**: los indicadores no deben constituir únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un sistema colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global.