

## LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

María Alicia Schmidt<sup>1</sup>, María Eugenia Tennina<sup>2</sup>, Lucrecia C. Obiol<sup>3</sup>

### Resumen

La función de control posee una especial importancia en la vida de una organización ya que le permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados. El presente trabajo pretende efectuar una revisión bibliográfica de la función control como una de las etapas integrantes del proceso administrativo. Esto procura reforzar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los cursos universitarios de administración, como así también servir al interés de los docentes. La estructura del trabajo comprende una introducción, seguidamente se desarrollan los conceptos más relevantes en el estudio de la función de control, luego se presenta un caso de aplicación práctica y finalmente se exponen las conclusiones pertinentes.

**Palabras clave:** organización, proceso administrativo, función de control.

---

<sup>1</sup> Especialista en Costos y Gestión Empresarial, Contadora Pública, Asistente de Docencia del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. Correo electrónico: alicia.schmidt@uns.edu.ar

<sup>2</sup> Estudiante avanzada de la carrera de Contador Público, Auxiliar de Docencia B del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. Correo electrónico: eugeniattennina@gmail.com

<sup>3</sup> Magíster en Ciencias de la Administración, Profesora Asociada del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. Correo electrónico: lcobiol@gmail.com

## 1. Introducción

La función de control es un componente de vital importancia en el desarrollo de las actividades de la administración en las organizaciones, jugando un rol relevante desde el diseño de la estrategia de una organización, *i. e.* planificación, hasta la evaluación de su éxito, *i. e.* control (Hitt, Stewart Black y Porter, 2006). Para comprender esto y explorar la función de control, se ubicará a la temática dentro del proceso administrativo de la organización, tal como lo muestra la figura 1 que a continuación se presenta.

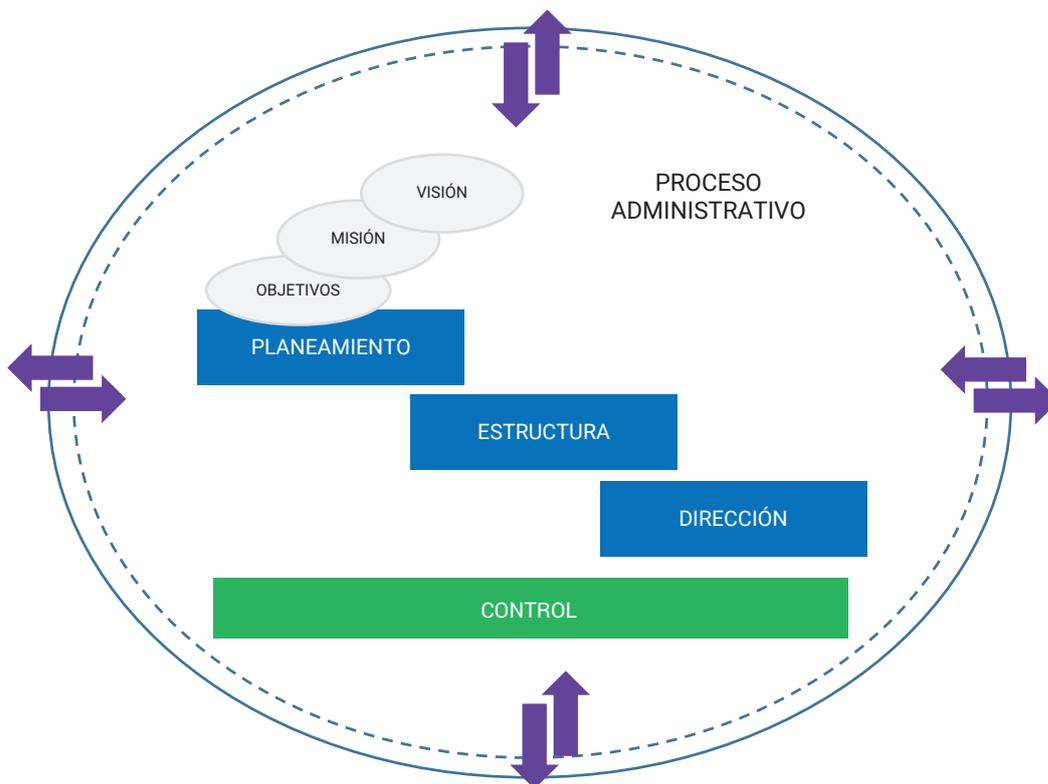


Figura 1. La función de control dentro del proceso administrativo de las organizaciones.

Fuente: elaboración propia (2018).

En esta figura se observa esquemáticamente una organización, su vinculación con el contexto y el proceso administrativo que se lleva a cabo en su interior. El proceso se inicia con la función de *planeamiento*, en la cual la organización establece su misión, visión y objetivos y fija los planes para llevarlos a cabo. Seguidamente, la organización necesitará coordinar los esfuerzos humanos y los recursos materiales hacia el logro de los objetivos. Esta función es la de *organización*, donde se determina la *estructura* adecuada, la dotación del personal, la distribución del trabajo, la asignación de recursos y responsabilidades. Luego es la Dirección la que se encarga de alinear los esfuerzos para conducir a la organización hacia el logro

de los objetivos. Finalmente, la función de *control* corrobora si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existiesen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes. La función de control es el tramo de clausura del proceso administrativo. Aquí se ubica el desarrollo del presente artículo, cuyo objetivo es efectuar una revisión bibliográfica integradora sobre los conceptos fundamentales de la función de control, con el fin de facilitar la comprensión de los mismos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los cursos universitarios de administración, como así también servir al interés de los docentes. La estructura del trabajo comprende una introducción, seguidamente se desarrollan los conceptos más relevantes en el estudio de la función de control, luego se presenta un caso de aplicación práctica y finalmente se exponen las conclusiones pertinentes.

## **2. Desarrollo**

### **2.1. Concepto y naturaleza de control**

De acuerdo con el análisis que realiza De Zuani (2005), el término *control* es de uso frecuente y se utiliza al expresar que algo o alguien ha sido objeto de una corroboración, examen, verificación, inspección, revisión o supervisión. En relación con esto, controlar implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividades de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados por la dirección. Para el autor, el control es “básicamente información para permitir la corrección oportuna de las desviaciones de las acciones reales con respecto al plan. El control puede ser definido como el conjunto de actividades que tiene como objetivo hacer realidad una serie de hechos deseados” (De Zuani, 2005, p. 375).

Siguiendo a otros autores, en Koontz y Weihrich (2007) se define al control “como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 372).

En Robbins y Coulter (2014), el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (Robbins y Coulter, 2014, p. 266). Para estos autores, un proceso de control eficaz garantiza que las actividades se desarrollen de tal modo que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.

De estas definiciones se puede concluir entonces que el *control* es el conjunto de los sistemas de información que permiten seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen en los mismos, conocer las causas de estas y tomar una acción correctiva.

La naturaleza del concepto de control supone la existencia de *objetivos y planes* dado que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo *planificado* (De Zuani, 2005). Cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron diseñados, más complejo será el proceso de control. Este proceso presupone además una etapa de retroalimentación. Para ello se reúnen datos que luego serán el *input* del sistema de información para la función control. La *planificación*, la *decisión* y el *control* están, de este modo, vinculados por la medición, retroalimentación y comparación de los resultados con la planificación.

En Robbins y Coulter (2014) se señala que todos los gerentes deberían realizar controles, aun cuando consideren que se está llevando a cabo correctamente lo planeado, debido a que no tienen la certeza de que lo previsto se esté realizando ni completa ni correctamente, es decir, no tienen una comparación entre lo real y lo deseado.

## 2.2. Importancia del control en las organizaciones

Como se señaló en la sección anterior, nada asegura que lo que se está realizando se esté desarrollando según lo planeado, ni de que se están alcanzando los objetivos deseados. De allí la importancia de la función control. Es por eso que en esta sección se aborda la importancia del control tomando como referencia a Robbins y Coulter (2014), quienes señalan que el control es de importancia dado que ayuda a los gerentes a conocer si se están cumpliendo las metas organizacionales, y en caso contrario, los motivos que impiden que eso suceda.

Para Robbins y Coulter (2014), el valor del control se encuentra arraigado en tres áreas específicas, *i. e.*, el *planeamiento*, el *otorgamiento de facultades de decisión a los empleados* y la *protección del lugar de trabajo*. Los autores señalan que la *primera* razón para considerar el control importante es que si bien los objetivos organizacionales son el fundamento o los cimientos de la planificación y brindan la orientación específica a seguir, esto no garantiza que se hayan efectuado las actividades necesarias para obtenerlos. La *segunda* razón que hace importante al control es la de dar facultades de decisión a los empleados y no temer que se

equivocan o realicen mal las tareas; por el contrario, ello otorgará información y retroalimentación sobre su desenvolvimiento. Luego, la protección de la organización y el lugar físico de trabajo ante eventuales acontecimientos que puedan vulnerarlos y/o destruirlos es la *tercera* razón del control que deben ejercer los directivos y gerentes. Debido al entorno actual turbulento, complejo y dinámico, los administradores deben poner en práctica las acciones adecuadas para preservar a sus empleados, la información y la estructura edilicia de la organización. En relación con estas razones, se afirma que el control puede aplicarse a toda la organización en su conjunto: a los *objetos (recursos físicos)*, a las *actividades* y a las *personas*. Sobre este último es necesario destacar que no significa vigilar ni perseguir al personal de una empresa. Esta mirada conduciría a situaciones incómodas por parte de los empleados observados, quitaría eficacia y elevaría los costos del control. Álvarez (1997) afirma que

(...) los efectos del control sobre el comportamiento dependerán de qué valor se asigne a las personas en él y qué valor a los medios mecánicos del control. Una adecuada retroalimentación predispone a las personas a la cooperación y a las actitudes favorables a los objetivos establecidos. Entonces, el control debe favorecer el logro de las metas personales, contribuyendo a las de la organización.

A continuación, se mencionan algunos aspectos por los cuales resulta necesaria la función de control en las organizaciones:

- Localiza a los sectores responsables de la administración desde el momento en que se realiza una evaluación y se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como retroalimentación del proceso administrativo.
- Reduce costos y economiza el tiempo al evitar errores.
- Cuanto mayor sea la inestabilidad y turbulencia en el ambiente en el que actúe la organización, mayor será la necesidad de contar con información para determinar la eficiencia de los planes y analizar la viabilidad de los mismos ante cambios que se producen en el contexto.
- Identifica acciones creativas, evalúa la capacidad decisoria del director o administrador, analiza el proceso decisorio, actúa eficazmente en situaciones problemáticas, controla la eficacia de las acciones ejecutadas, dialoga sobre ajustes detectados y los registra, realiza nuevos ajustes como devolución a lo controlado.

### 2.3. Elementos que integran el sistema de control

Según lo expuesto por Johnson, Kast y Rosenzweig (1977), un *sistema* de control tiene cuatro elementos o componentes, los cuales se detallan a continuación:

1. *Una característica o atributo a controlar*: para que suceda el control debe existir algo que debe ser controlado. Ese algo debe ser alguno de los elementos esenciales del sistema, esto es, operaciones, recursos o personas.
2. *Un sensor*: instrumento que reacciona ante el comportamiento del atributo bajo control, comunicando al centro de control ese comportamiento a través de la red de comunicación.
3. *La red de comunicación*: elemento del sistema que une al sensor con el centro de control.
4. *El centro de control*: la persona o instrumento que compara la información que llega a través de la red de comunicación con la norma o parámetro fijados para el funcionamiento de la característica o atributo a controlar.

Es necesario destacar que estos investigadores realizaron sus trabajos sobre la administración de sistemas, por lo cual se refieren a la función de control como un *subsistema* dentro del *sistema* organizacional, con sus elementos característicos, *i. e.*, entradas (*input*), procesos, salidas (*output*), retroalimentación y ambiente.

Un ejemplo de lo anteriormente explicado es el siguiente: en una provincia cercana a la Cordillera de los Andes experimenta un movimiento sísmico o temblor. Como consecuencia de ello se decide verificar cuál fue su magnitud (figura 2).

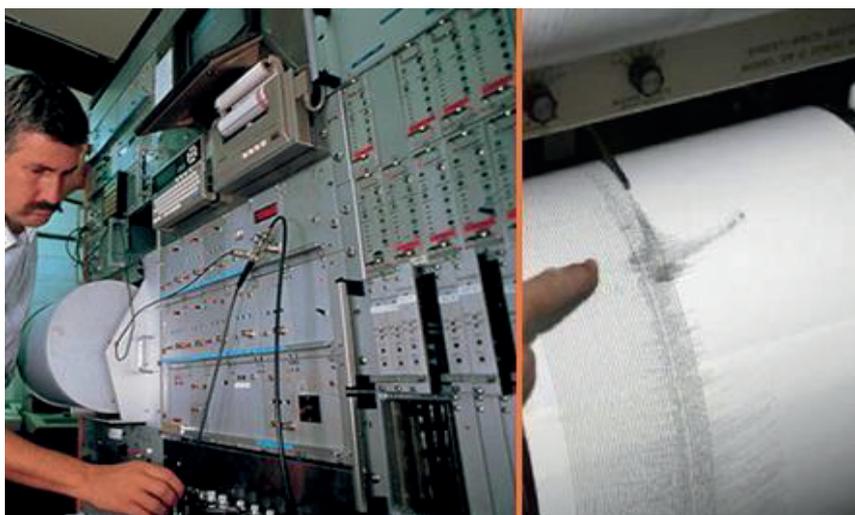


Figura 2. Sismógrafo funcionando y registrando un movimiento sísmico. Fuente: imagen extraída del National Oceanic and Atmospheric Administration (2010).

De acuerdo con el caso práctico que se presenta, se determinan los siguientes elementos intervinientes en el proceso de control:

- *Atributo a controlar*: la magnitud de un movimiento sísmico.
- *Sensor*: piezas del dispositivo (sensores del sismógrafo) sumamente sensibles a las variaciones del suelo.
- *Red de comunicación*: rodillo de papel que dibuja los movimientos del suelo por medio de una línea y una escala (como muestra la figura 2) y sirve a los científicos para determinar la magnitud del movimiento.
- *Centro de control*: el científico o los científicos comparan la información que se muestra en el rodillo de papel con los valores estándares de movimientos de placas de la corteza terrestre y determinan la magnitud del mismo.

Ahora bien, si en lugar un movimiento sísmico, lo que se desea controlar es la gestión de una organización, cada elemento se identifica del siguiente modo:

- *Atributo a controlar*: políticas, decisiones, metas, normas, procedimientos adoptados por la dirección superior, las gerencias, las jefaturas y cualquier otra jerarquía.
- *Sensor*: auditoría operativa, análisis económico-financiero de la empresa. Control presupuestario y control de costos.
- *Red de comunicación*: informes de auditoría, cuadros comparativos, gráficos, análisis presupuestarios e informes económico-financieros que llegan a la dirección superior.
- *Centro de control*: la propia dirección superior: presidencia, gerencia general y gerencias funcionales.

En la siguiente sección, se analizan los diferentes canales de comunicación que pueden existir en una organización, haciendo referencia al elemento “Red de Comunicación”.

#### **2.4. Canales de comunicación para el control**

Según Ader *et al.* (2002, p. 433), “La información circula a través de redes o canales”. Los mencionados autores explican que existen *cinco tipos de canales* a través de los cuales fluye la información para el control:

- *Contacto personal.* La inspección ocular, sea a través de visitas rutinarias o la concurrencia sorpresiva.
- *Contacto a través de las unidades de organización especializadas.* Estas unidades actúan como una continuación de quienes efectúan el control dentro de la empresa, quienes, ante el crecimiento de la organización, en parte se ven impedidos de asistir personalmente. Ello origina la aparición de los servicios de auditorías.
- *Control jerárquico.* Cada superior recibe la comunicación de novedades de sus subordinados, muchas de ellas son informaciones para el control. Esa información permite preparar el programa de medidas correctivas, razón de ser de la función de jefatura.
- *Control informal.* Es otro tipo de información que no fluye por los canales estructurados de la organización pero que en muchos casos contribuye a efectuar un mejor control. Muchas veces permite conocer en forma anticipada ciertas actitudes, situaciones o reacciones que puedan asumir los integrantes de la organización.
- *Control funcional.* Dentro de la estructura de la organización existen unidades departamentales cuya función es la de recoger, clasificar, ordenar, computar y presentar información. Estas unidades son servicios auxiliares de las unidades operativas y reúnen las características de departamentos de servicios, tales como contaduría, sistemas o personal. Su función es la de recopilar y transmitir información para el control, a diferencia de otros sectores que, como consecuencia de su accionar, generan información para el control.

## 2.5. El control observado desde la perspectiva de proceso

Académicos como De Zuani (2005), Robbins y Coulter (2014), Koontz y Weilrich (2007), presentan la función de control como un *proceso*, también denominado “ciclo de control”, el cual se puede resumir en un modelo de seis fases como expone la figura 3:

- a. *Establecer normas de control y estándares de desempeño:* a partir de la determinación de los objetivos a lograr, se fijarán los estándares que son la expresión de los objetivos fijados por la planificación y que servirán tanto para orientar a los subordinados, como para fines de la evaluación y control. Se pueden fijar estándares para todo tipo de actividades y objetivos, performance del personal y productividad sobre los recursos organizacionales.

- b. *Medir el desempeño real*: toda organización debe poseer un sistema de información capaz de medir su desempeño real, es decir, se deben medir los resultados obtenidos del accionar de la organización. Un ejemplo de esto es el caso de un supervisor del área de producción que requiere saber detalladamente y con frecuencia diaria, las unidades producidas, el ausentismo de los empleados y la rotación del personal, entre otras.
- c. *Comparar entre estándares y desempeño real*: esto significa comprobar el grado de cumplimiento del estándar conforme a los parámetros establecidos primeramente.
- d. *Identificar desviaciones*: luego de la comparación de estándares con el desempeño real, se podrán identificar las desviaciones originadas en cada indicador involucrado. Se acepta *cierta* desviación entre el estándar fijado y lo efectivamente alcanzado en algunas actividades; mientras que en otras, la mínima desviación puede llegar a representar una circunstancia negativa para la organización.
- e. *Analizar las causas*: la desviación ocurrida entre lo realmente sucedido y el estándar fijado será analizada para determinar cuáles fueron los factores (causas) que originaron tal desviación.
- f. *Tomar medidas correctivas*: es la última fase del proceso de control y garantiza que las acciones o actividades de la organización se ajusten donde sea realmente necesario. En función de la etapa anterior, se formulará un diagnóstico y se tomarán las medidas correctivas pertinentes. Es primordial actuar rápidamente y de inmediato para encausar las actividades.

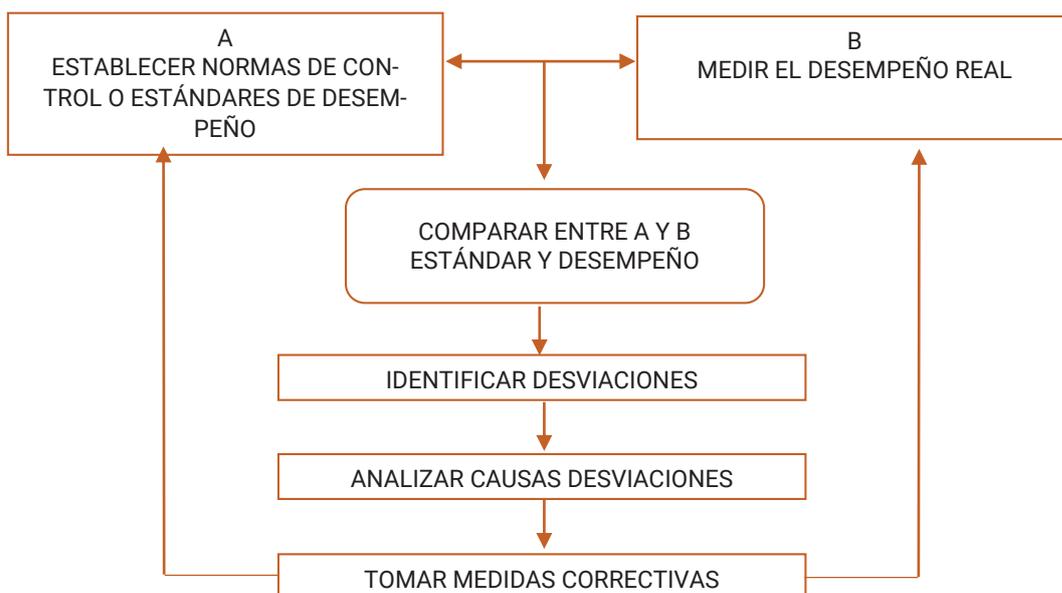


Figura 3. Proceso de control. Fuente: De Zuani (2005), pp. 376.

## 2.6. Niveles de control

A continuación, se expone la figura 4, mostrando los diferentes niveles de control que existen en una organización.

| Nivel de la Organización | Tipo de control  | Contenido  | Tiempo                            | Amplitud  |
|--------------------------|--|--|-----------------------------------|---|
| Institucional            | Estratégico<br>Control como<br>sinónimo de<br><b>monitorización.</b> | Genérico y sintético.<br>Se ocupa de establecer en qué grado las políticas adoptadas, las metas establecidas, los pronósticos elaborados, los planes aprobados por la Dirección Superior son los más convenientes para alcanzar sus objetivos.                                 | Orientado al<br>largo plazo.      | Considera la<br>organización en<br>su totalidad<br>como un<br>sistema.  |
| Intermedio               | Táctico<br>Control como<br>sinónimo de<br><b>influencia.</b>         | Menos genérico y más detallado.<br>Se ocupa de (a) medir la eficiencia de los distintos sectores de la organización; (b) establecer el grado en que los productos que ella intercambia con el contexto contribuyen a las ganancias de la empresa, o al logro de sus objetivos. | Orientado al<br>mediano<br>plazo. | Considera cada<br>unidad de la<br>organización<br>(departamento)<br>o cada conjunto<br>de recursos por<br>separado. |
| Operacional              | Operativo<br>Control como<br>sinónimo de<br><b>supervisión.</b>      | Detallado y analítico.<br>Se ocupa de verificar el cumplimiento de los planes mediante el acatamiento de las instrucciones impartidas para alcanzarlos.  | Orientado al<br>corto plazo.      | Considera cada<br>tarea u<br>operación.   |

Figura 4. Niveles de Control en la organización. Fuente: adaptado de Chiavenato (2001), p. 347.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y los planes operacionales (elaborados en el nivel operativo) se ajustan tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara entre ellos.

## 2.7. Tipos de control

A continuación, se presentan los distintos tipos o clases de control que pueden existir en una organización. Robbins y Coulter (2014) los detallan como (figura 5):

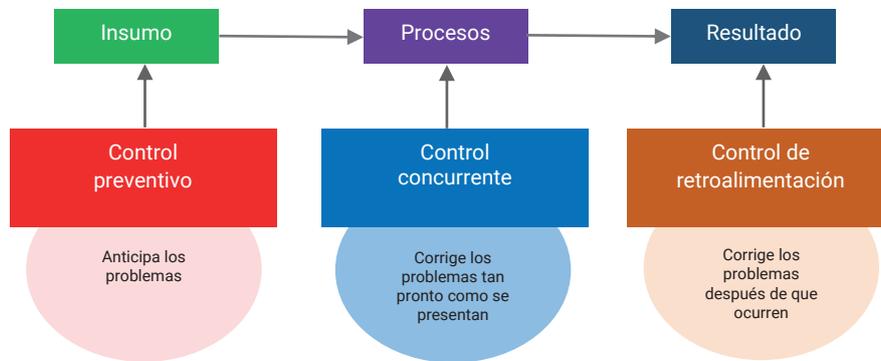


Figura 5. Tipos de control. Fuente: Robbins y Coulter (2014), p. 275.

- **Control preventivo.** Previene los problemas de manera anticipada. Se caracteriza por tomar la acción administrativa antes de que surja el inconveniente. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño. Requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir. Koontz y Weilrich (2007) lo denominan “Control con Corrección Anticipante”. Como caso ejemplificador, cuando McDonald’s® decidió llevar su primer restaurante a Moscú (Rusia) envió personal idóneo en control de calidad de la compañía, con el objetivo de capacitar a los productores rusos en las técnicas para cultivo de papas de alta calidad y para orientar a los panaderos en el aprendizaje de los procesos de horneado de panes de altísima excelencia, es decir, se exige en todas partes del mundo que los productos sean sinónimos de calidad. Otro ejemplo de este tipo de control son los programas de mantenimiento preventivo que desarrollan las aerolíneas para sus flotas de aviones.
- **Control concurrente o concomitante.** Se lleva a cabo mientras se desarrolla la actividad. La administración corrige los problemas antes de que se vuelvan costosos y peligrosos. Una forma conocida es la supervisión directa. El administrador observa y vigila de manera concurrente las acciones de los subordinados y corrige los problemas a medida que se presentan. La demora entre la actividad y la corrección es mínima. Koontz y Weilrich (2007) lo denominan “Control en Tiempo Real”. Un caso ejemplificador se da cuando el gerente de Productos de Negocios de Google® supervisa uno de los negocios más rentables, los denominados “Anuncios en Línea”. Él examina la cantidad de búsquedas, el ritmo y

la frecuencia a la cual los usuarios acceden a los anuncios, las ganancias que estos generan, y todo se registra en tiempo real, hora tras hora. Si se detecta algo que no funciona correctamente en la navegación de las plataformas, lo regularizan instantáneamente.

- *Control de retroalimentación.* El control se da después de que la actividad se ha realizado. Su desventaja reside en que el problema ya existe y el daño ya está hecho. En muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible. Asimismo, existen dos ventajas importantes sobre los otros tipos de controles (preventivo y concurrente). En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad del proceso de planeación. En segunda instancia, el control posterior puede incrementar la motivación de los empleados dado que se les suministra información de su desempeño.

## 2.8. Instrumentos de control

Se necesita, además del conocimiento de los administradores, de *instrumentos* que permitan detectar y analizar las desviaciones que se estén produciendo respecto de lo planificado.

Algunos de los instrumentos de control que se mencionan en De Zuani (2005) para generar una mejora continua en la administración de una organización son los siguientes:

- Diagrama de Pareto

También conocido como Gráfico ABC o Regla 80/20, tiene como finalidad relacionar causas con desviaciones, para determinar con qué causas se relacionan la mayor parte de las desviaciones presentadas en la realización de una tarea, proceso o actividad. Según la experiencia con este método, se puede afirmar que la mayor parte de los efectos son provocados por un número reducido de causas.

A través de este método se puede realizar un mejor control, ya que, además de mostrar las causas de los problemas, también señala cuales son las más importantes, brindando así información para poder realizar las correcciones que sean necesarias.

- Diagrama del árbol

Este diagrama, imitando la estructura de un árbol, muestra todas las actividades que son necesarias para llevar a cabo una actividad o logro de un objetivo. Muestran estructuras e interrelaciones, contribuyendo al aprendizaje y a la comunicación. Permite organizar un trabajo programado considerando todos sus detalles.

- Gráfico de Gantt

A través de un gráfico, el método indica qué actividades deben cumplirse teniendo en cuenta el tiempo de duración del proyecto.

Para realizar el gráfico, primero hay que determinar las tareas simples, luego enumerar el orden cronológico o simultáneo de las mismas y, por último, trazar estas tareas en una línea de tiempo. Esta gráfica muestra en un eje la secuencia de las actividades de un proyecto y en el otro las unidades de tiempo, plasmando en una figura el trabajo planeado, el desarrollado y las relaciones en el tiempo. Como se muestra en la figura 6, el gráfico de Gantt se realiza de la siguiente manera:

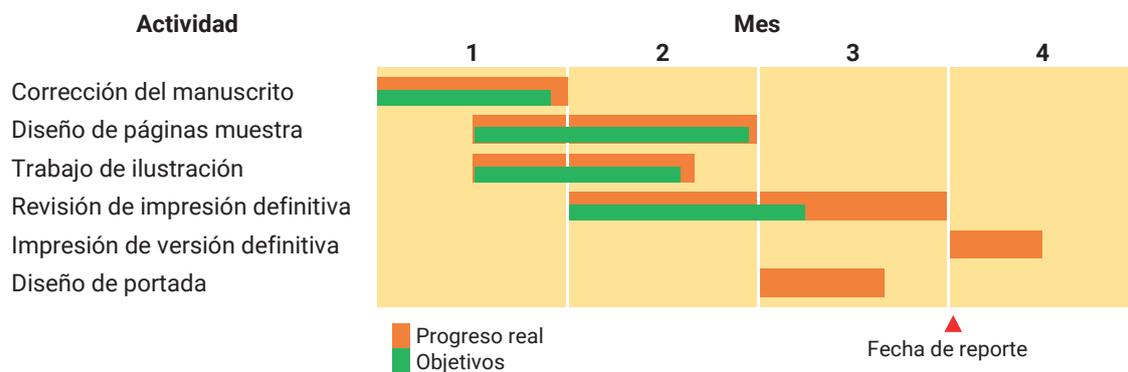


Figura 6. Gráfico de Gantt.

Fuente: elaboración propia sobre la base de Robbins y Coulter (2014), p. 300.

- Punto de equilibrio

Es una herramienta de control que muestra *aquel nivel de producción y comercialización en donde la organización no obtiene ni ganancias ni pérdidas*. Se denomina también umbral de equilibrio. Dicho en otras palabras, el punto de equilibrio representa aquel nivel de operación en donde los ingresos totales cubren la totalidad de los costos, por lo que la organización no obtiene ganancias ni soporta pérdidas

(Yardin, 2012). A través de la siguiente ecuación matemática, se muestra dicho equilibrio:

$$IT = CT$$

Donde:

IT significa ingreso total, obteniéndose el mismo multiplicando el precio de venta por la cantidad.

CT significa costo total, el cual se obtiene por la sumatoria de los costos fijos y los costos variables, obteniéndose estos últimos de multiplicar el costo variable unitario por cantidad producida.

Teniendo en cuenta lo precedente, se puede exponer la ecuación matemática de la siguiente manera:

$$P * Q = CF + (CV * Q)$$

Si se quiere averiguar la cantidad que logra el equilibrio, simplemente hay que despejar en la ecuación la variable Q (cantidad), por lo que se obtiene la siguiente nueva ecuación:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Gráficamente, esta relación se puede observar como muestra la figura 7. La zona establecida por debajo del punto de equilibrio representa un nivel de operación en donde la organización deberá soportar pérdidas; por el contrario, si el nivel de operación es superior al determinado como punto de equilibrio, la organización obtendrá utilidades por su operatoria.

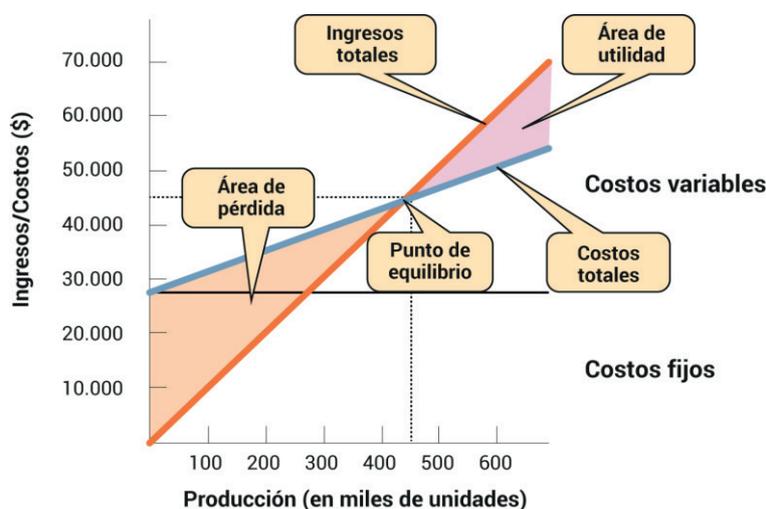


Figura 7. Representación gráfica del punto de equilibrio. Fuente: Robbins y Coulter (2014), p. 304.

Este instrumento de control es sumamente útil tanto para definir estándares como para analizar desvíos y aplicar las acciones correctivas que sean necesarias. De este modo, dicha herramienta colabora en la evaluación del desempeño de una organización de manera objetiva.

- Control presupuestario

El presupuesto es un plan expresado en números. El control presupuestario es de gran importancia en organizaciones de países desarrollados. Permite relacionar el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

Como señalan Robbins y Coulter (2014), “los presupuestos son herramientas de planeación y control”. Estos autores también indican que los presupuestos brindan a los gerentes estándares cuantitativos para medir y comparar el empleo de los recursos. En caso de que se detecten desviaciones que requieran algún tipo de corrección, estos se comportan como una herramienta para que los gerentes puedan examinar lo sucedido, determinar las causas y así tomar las decisiones necesarias para corregir los desvíos.

- Benchmarking

Robbins y Coulter (2014) exponen que el benchmarking “es la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores con la intención de tomarlas como modelo para lograr un desempeño superior”. Señala que el benchmarking implica detectar diferentes niveles de excelencia para utilizarlos como estándar y realizar así mediciones y comparación de desempeños.

No solo la práctica del benchmarking se realiza fuera de las empresas, sino que también puede practicarse dentro de la compañía. Hoy en día, dado que las organizaciones buscan incrementar su desempeño, deben considerar la información que brinda esta práctica, ya que contiene un valor potencial de importancia.

## 2.9. Principios de un control efectivo

En esta subsección se analizan los principios fundamentales para que en sistema de control sea considerado eficiente (De Zuani, 2005):

- Armonización con la función de *planificación*. El control debe alinearse con los planes fijados. Asimismo, debe existir un plan contra el cual comparar las informaciones recibidas respecto del funcionamiento del sistema que se

está controlando. Este plan se traduce en la fijación de metas u objetivos a alcanzar, límites estándares dentro de los que actúa el sistema. Por ejemplo, no es igual controlar a un nivel superior que a un nivel operativo (actividad administrativa desarrollada en una oficina, realización de un plan estratégico global de la compañía).

- Oportunidad. El control debe corregir las desviaciones ocasionadas mientras sea posible tomar las acciones correctivas apropiadas. También es necesario destacar que la información que integra el sistema de control debe fluir en forma continua hacia los centros de control. Si la información se retrasa o suspende, el sistema de control pierde valor. Además, la información debe referirse a períodos predeterminados de igual medida de tiempo. La información siempre debe referirse a la misma unidad de tiempo y debe dirigirse a los centros de control que puedan tomar decisiones respecto de la acción correctora que deberá adoptarse sobre el objeto de control. En el caso de los Estados Contables, se advierte que no son oportunas sus informaciones, es decir, en tiempo real, ya que los empresarios-gerentes disponen de ellas una vez que acontecieron los hechos, lo que impide efectuar acciones correctivas rápidas (al momento de presentación de los Estados Financieros, los mismos representan y brindan información histórica).
- Análisis costo-beneficio. El beneficio que se obtiene por realizar el control es mayor que el costo de generar la información que integra el sistema.
- Claridad. Es importante que los miembros de una organización interpreten con claridad los propósitos y alcances del sistema de control.
- Precisión. El control debe posibilitar la toma de acciones correctivas precisas, concretas y delimitadas y ser la base para que la organización reaccione oportunamente.
- Objetividad. Dejar las subjetividades de lado y delinear acciones despojadas de juicios de valor personales.
- Orientación hacia los puntos críticos o estratégicos de control. Utilizar los recursos y el tiempo disponible en aquellos factores y procesos claves y relevantes de la organización. Es decir, si en una empresa posee una lista de veinte conceptos de gastos y se determina que cinco de ellos representan el ochenta por ciento del total (diagrama de Pareto o ABC), dichos conceptos representarían un punto crítico-estratégico de control.
- Consistencia con la cultura organizacional. Las particularidades de la cultura organizacional, sus conocimientos, valores, principios éticos, deben tenerse

presentes para poder hacer congruentes los sistemas de control, facilitando su aceptación y comprensión.

Para que los controles actúen eficazmente deben ser elaborados para cada situación particular, adecuados a los planes y puestos de trabajo de la organización y en línea con los objetivos generales de la organización (Koontz *et al.*, 2012). Lo importante es que quien deba obtener información para realizar un control, es necesario que sea en forma comprensible y útil.

## **2.10. Control y mejora continua**

Según lo expuesto en De Zuani (2005), para sobrevivir en el tiempo, las organizaciones deben centrar su accionar en las necesidades y expectativas de los clientes, más allá de la identificación de desviaciones con relación a estándares establecidos. Básicamente, se deberán analizar y aprender permanentemente de ellas para orientar un camino hacia la mejora continua, con el objetivo de superar las expectativas de los clientes.

El enfoque hacia la mejora continua implica un cambio de rutinas, de conductas y, por lo tanto, un cambio en la cultura organizacional. Esta perspectiva se orienta básicamente a internalizar en las personas una actitud mental de permanente observación y búsqueda de aquellas tareas, situaciones o procesos que pueden perfeccionarse. Por otra parte, el enfoque orientado a la mejora continua significa que el control es responsabilidad de todos los agentes involucrados en un proceso. Por lo tanto, la calidad de los bienes y servicios de una organización cuenta con el compromiso de control y mejora de todos sus miembros en todos los sectores.

## **3. Caso práctico integral: empresa de turismo Travellers SA**

Travellers SA es una compañía formada en el año 2000 en la ciudad de Bahía Blanca, la cual transita en el mundo del turismo desde hace ya más de 15 años. La empresa, en lo que va de su trayectoria, lleva organizando, trasladando y acompañando a más de un millón de viajeros hacia los diferentes destinos del mundo. Se dedica específicamente a organizar viajes a variados destinos del mundo para todo tipo de público, ya sean jóvenes aventureros, lunas de miel, grupos familiares, adultos, quinceañeras, egresados o, simplemente, viajes de negocios.

Travellers es una compañía que cuenta con un plantel de más de 100 personas: directivos, gerente general, gerentes de áreas (finanzas, ventas, marketing, comercial, etc.), empleados que realizan las coordinaciones con los transportes y hoteles, coordinadores de asistencia médica, médicos, representantes de relaciones institucionales, coordinadores de RR. PP., expertos en calidad y gestión, animadores, guías, entre otros. Todos ellos forman parte de esta gran compañía y son piezas fundamentales del servicio.

El principal objetivo de la empresa es brindar a los usuarios un excelente servicio. La cultura de la organización se orienta a internalizar en todos sus miembros una actitud constante de observación y detección de todas aquellas situaciones que ayuden a perfeccionar, día a día, el servicio que se brinda a la comunidad. Se propone lograr de esta manera que todos los agentes involucrados en la compañía se interioricen de que es una responsabilidad de todos el lograr la mejora continua.

Los distintos departamentos de sistemas, operaciones, relaciones institucionales, coordinación, coordinación de áreas y coordinación general, operan las 24 horas monitoreando y controlando cada situación de viaje, cada traslado, cada comida brindada en los viajes, cada actividad que se realiza en los mismos, cada inquietud, consulta o sugerencia.

Al finalizar cada semestre, el gerente comercial analiza junto al gerente financiero la situación económica y financiera de la empresa. Con este análisis determinan en qué situación se encuentra la compañía, en qué destinos se deben enfocar, cuáles deberían incentivar a la venta, como así también analizan y deciden sobre aquellos destinos que no son tan requeridos por los clientes y que tienen un alto costo de mantenimiento para la organización. Para realizar todo ello precisan determinada información, acerca de cuáles fueron los destinos más vendidos, los montos de las ventas y los clientes que realizaron la mayor parte de los viajes en el último semestre transitado. Todo esto es solicitado al equipo de trabajo de la gerencia comercial.

Una vez que dicho equipo reúne los datos requeridos, utilizan un análisis a través del diagrama de Pareto (o también denominado Herramienta ABC) para plasmar la información recabada (como se observa en la tabla 1 y en la figura 8) y brindarle a la gerencia la información seleccionada de manera ordenada. Junto con ello, el equipo también envía un informe sobre las decisiones tomadas (figura 9).

| ITEM | DESTINO        | CANTIDAD | \$          | DAV              | DAVA             | %DAVA   | %ITEM   | CLASE |
|------|----------------|----------|-------------|------------------|------------------|---------|---------|-------|
| 1    | CANCÚN         | 8990     | \$25.000,00 | \$224.750.000,00 | \$224.750.000,00 | 39,92%  | 10,00%  | A     |
| 2    | RIO DE JANEIRO | 17800    | \$10.500,00 | \$186.900.000,00 | \$411.650.000,00 | 73,12%  | 20,00%  | A     |
| 3    | BARILOCHE      | 8400     | \$5.200,00  | \$43.680.000,00  | \$455.330.000,00 | 80,88%  | 30,00%  | B     |
| 4    | BARCELONA      | 1500     | \$38.500,00 | \$57.750.000,00  | \$513.080.000,00 | 91,13%  | 40,00%  | B     |
| 5    | CÓRDOBA        | 5800     | \$2.800,00  | \$16.240.000,00  | \$529.320.000,00 | 94,02%  | 50,00%  | B     |
| 6    | LONDRES        | 155      | \$52.000,00 | \$8.060.000,00   | \$537.380.000,00 | 95,45%  | 60,00%  | C     |
| 7    | FILIPINAS      | 98       | \$80.000,00 | \$7.840.000,00   | \$545.220.000,00 | 96,84%  | 70,00%  | C     |
| 8    | CANADÁ         | 170      | \$45.000,00 | \$7.650.000,00   | \$552.870.000,00 | 98,20%  | 80,00%  | C     |
| 9    | PERÚ           | 495      | \$15.000,00 | \$7.425.000,00   | \$560.295.000,00 | 99,52%  | 90,00%  | C     |
| 10   | SHANGHAI       | 45       | \$60.000,00 | \$2.700.000,00   | \$562.995.000,00 | 100,00% | 100,00% | C     |

Tabla 1. Datos disponibles. Herramienta ABC. Fuente: elaboración propia (2018)

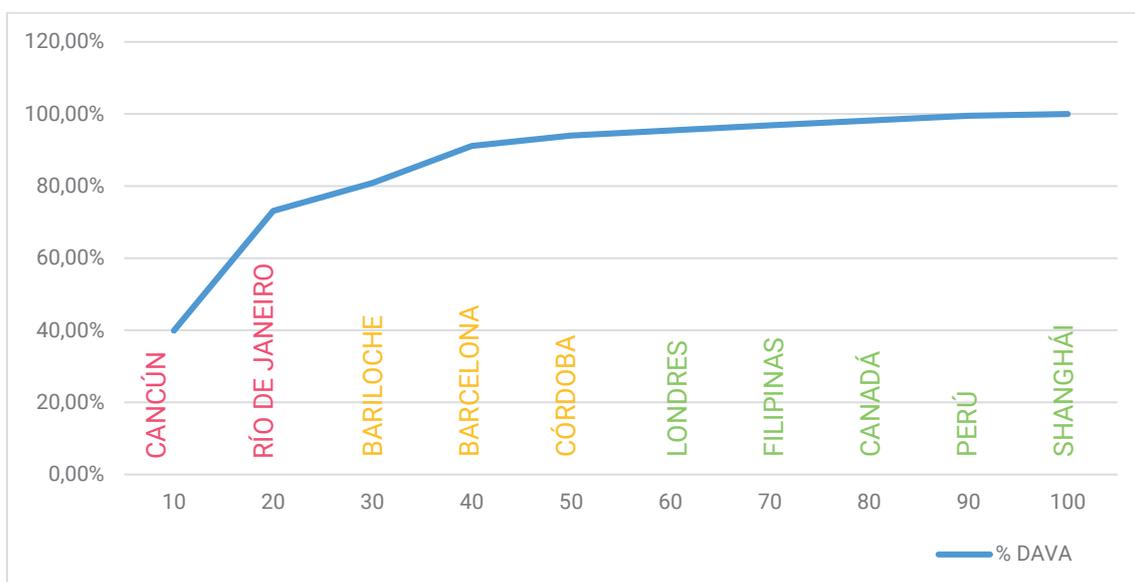


Figura 8. Representación gráfica de la herramienta ABC. Fuente: elaboración propia (2018).

Según la información obtenida, se puede determinar que los destinos que han sido más importantes para la compañía en el pasado semestre fueron los ubicados en la zona A: Cancún y Río de Janeiro, a los cuales se les podría aplicar una política diferente de precios, dado que son los destinos que mayor demanda de vuelos tienen, ya que ellos representan aproximadamente el 80 % de la demanda total que tiene la empresa. Propuestas de dichas políticas: políticas de diferenciación de precios, otorgar descuentos, promociones, etc.

Bariloche, Barcelona y Córdoba son los destinos que se ubican en la zona B. A los mismos, se los podría incentivar para que aumente su demanda. Si dicha política es satisfactoria, la empresa no dependería solamente de los 2 destinos mencionados anteriormente.

Logrando el incremento de la demanda por parte de los vuelos ubicados en la zona B, la empresa podría darle de baja a los vuelos que se ubican en la zona C, y así enfocarse en brindar un mejor servicio en los vuelos de las zonas A y B.

Figura 9. Informe destinos-ventas. Fuente: elaboración propia (2018).

Una vez que la gerencia ha recibido el trabajo de sus colaboradores, se reúne con parte del equipo para descartar dudas o consultas que le hayan surgido.

En el caso planteado, habiendo recibido la información y habiendo aclarado dudas, el gerente comercial junto con el gerente de finanzas decidieron, teniendo en cuenta los destinos ubicados en la zona C, dejar de brindar el servicio de turismo, en principio, hacia los destinos Shanghái, Perú y Canadá. Decidieron también otorgar planes de financiación más amplios a los destinos Cancún y Río de Janeiro, dado que son aquellos que generan la mayor demanda de viajes, como así también decidieron incrementar la promoción y publicidad para los destinos Bariloche, Barcelona y Córdoba. En tanto se visualice un incremento en las ventas de los destinos recientemente mencionados, la empresa dejaría de operar con los destinos Filipinas y Londres.

Junto a este análisis, los gerentes de ventas y marketing obtienen información que recaban a través del personal de estas áreas, al relacionarse diariamente con los clientes y recibiendo sus comentarios, sugerencias, quejas y opiniones. El personal que está en contacto directo con los viajeros, informa a sus superiores inmediatamente los casos e información de mayor urgencia e importancia, y los restantes datos se transmiten quincenalmente en las reuniones que realiza cada área con su personal. Sumado a esto, determinadas veces, el gerente de ventas de la compañía se filtra entre las operaciones con los clientes, para observar personalmente las situaciones que se suceden a diario, analizarlas y obtener información directa para, en conjunto con el resto de datos e información, poder tomar las directrices del futuro accionar de la compañía. En ocasiones, gracias a la presencia del gerente, se logran solucionar de inmediato conflictos o situaciones que requieren de un accionar inmediato, debido a imprevistos o urgencias de la operatoria, como es el caso de cancelación de vuelos o su reasignación.

No solo al momento de seleccionar el personal que formará parte de la compañía se lo hace teniendo en cuenta determinadas características —como ser graduado universitario, estudio en curso o idoneidad demostrable, manejo de idiomas, experiencia en el rubro, buena comunicación, etc.—, sino que constantemente la compañía se encuentra atenta a las necesidades y cambios que se suceden en la sociedad, en sus gustos y necesidades. Para ello, continuamente se está capacitando a su personal para que se encuentre a la vanguardia en cada nuevo desafío. Capacitaciones en idiomas, gastronomía, relaciones interpersonales, RCP, finan-

zas y economía, entretenimientos, etc., son algunos de los aspectos donde los empleados se actualizan constantemente para alcanzar el objetivo de brindar una excelente calidad.

La calidad de los servicios constituye el rasgo por el cual se destaca Travellers, y es en ello en lo que enfoca todos sus esfuerzos desde el comienzo y luego de tantos años de su trayectoria. Con esto queda demostrado, en parte, que con una buena comunicación y un control eficiente es más fácil conseguirlo.

### Consignas

A partir del caso planteado, responder las siguientes preguntas:

1. Identificar cada uno de los elementos del sistema de control (*atributo a controlar, sensor, red de comunicación y centro de control*).
2. Con relación a los *tipos de control* analizados en este documento, determinar a qué clase de control corresponde.
3. Con relación a la *jerarquía de control*, ¿en qué nivel organizacional se realiza el control?
4. ¿Para qué servirá realizar un control como el que se plantea en este caso? ¿Qué implicancias tiene para la empresa?
5. ¿Qué canales de comunicación se identifican en el caso planteado?

### Solución propuesta

1. Elementos del sistema de control:
  - Atributo a controlar: destinos turísticos
  - Sensor: análisis económico-financiero. Herramienta: cuadro y grafico ABC.
  - Red de comunicación: informe emitido.
  - Centro de control: gerencia comercial y de finanzas.
2. Clases de control:
  - Control preventivo: en la contratación del personal teniendo en cuenta diferentes requisitos a cumplir para cada puesto a cubrir.
  - Control concomitante: monitoreo constante durante las 24 horas por parte de los distintos departamentos y la filtración del gerente de ventas en la operatoria habitual de la organización.

- Control de retroalimentación: análisis económico-financiero de los destinos turísticos y reuniones quincenales con gerente de ventas y marketing.

3. Nivel organizacional en el que se realiza el control: intermedio o táctico.

4. Importancia del control en el caso planteado:

La importancia para esta compañía de realizar un buen control, a través de una adecuada medición y corrección del desempeño entre otros, ayuda a garantizar que el objetivo que tiene Travellers de brindar un servicio de calidad se logre.

Les permite a los gerentes determinar si el camino en el que se encuentran los conduce a los objetivos planificados, y en caso de no ser así, les permite tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones y encausar los esfuerzos para lograrlos.

5. Canales de comunicación identificados en el caso planteado:

- Contacto personal.
- Control jerárquico.
- Control funcional.

#### **4. Conclusiones**

Como vimos en el artículo, el control es la última etapa de las funciones de administración, concluyendo así el proceso administrativo. En esta etapa se determina si se necesitan realizar cambios o modificaciones para lograr los objetivos planificados. Debido a esto, necesariamente debe existir un mínimo, aunque sea, de control en las organizaciones, siendo indispensable para preservar la existencia del sistema organización.

El proceso de control establece normas de control, mide el desempeño real, compara entre estándares y desempeño real, identifica desviaciones, analiza las causas y toma medidas correctivas.

El control administrativo considera un sistema de retroalimentación obteniendo así información. La información puede presentar demoras para el análisis de las desviaciones, por lo que se sugiere enfocarse también en un control preventivo. Mediante este tipo de control se diseña un modelo de proceso y se controla la entrada de información para detectar desviaciones futuras de los resultados con respecto a los parámetros y los planes, permitiéndoles a los administradores contar con tiempo para corregir.

A través de un buen control —realizado teniendo en cuenta los distintos tipos de controles y utilizando las distintas herramientas que existen—, se obtiene información para conocer si la organización se encuentra encaminada al logro de los objetivos planificados o si se necesita realizar modificaciones.

Una adecuada comunicación brinda la información necesaria para conocer la situación de la organización y anunciar las medidas correctivas en cuanto sean necesarias.

Teniendo en cuenta todo lo dicho, ¿serviría de algo esforzarse día a día en la realización de las actividades organizacionales si no se cuenta con un control adecuado o si el mismo no es llevado a la práctica?

## Bibliografía

- Álvarez, H. F. (1997). *Principios de Administración*. Argentina: EUDECOR.
- Ader, J. et al. (2002). *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración* (3.<sup>a</sup> edición). Bogotá: McGraw-Hill.
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Buenos Aires: Valletta.
- Hitt, M., Black, J. S. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Johnson, R. A., Kast, F. y Rosezweig, J. (1977). *Teoría, Integración y Administración de Sistemas*. México: Limusa.
- Koontz, H. & Weilrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill-Interamericana.
- Koontz, H., Weilrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> edición). México: McGraw-Hill.
- National Oceanic and Atmospheric Administration (2010), sitio web institucional <https://www.gc.noaa.gov/>
- Robbins, S., Coulter, M. (2014). *Administración* (12.<sup>a</sup> edición). México: Pearson Education.
- Yardin, A. (2012). *El Análisis Marginal*. Buenos Aires: Buyatti.