

# Apuntes Universitarios: El Sistema de Control en la Organización

---

## 1. Concepto de Control

El control administrativo es la función que asegura que las actividades reales de la organización se ajusten a los planes previamente establecidos.

Según Koontz y O'Donnell (1990), el control es "la medición y corrección del desempeño con el fin de garantizar que los objetivos y planes sean cumplidos".

Características del control:

- Continuidad: proceso permanente.
- Comparativo: contrasta lo real con lo planificado.
- Correctivo: busca aplicar ajustes.
- Integral: atraviesa todos los niveles jerárquicos.

Ejemplo: en una empresa industrial, medir la eficiencia de las máquinas frente al estándar de producción planificado.

## 2. El Control y el Sistema Administrativo

El control forma parte del ciclo administrativo junto con la planeación, organización y dirección. Ninguna de estas funciones puede operar de manera aislada:

- La planeación fija estándares.
- La organización establece estructuras y responsabilidades.
- La dirección pone en marcha los planes.
- El control asegura que lo planificado se cumpla, cerrando el ciclo y alimentando nuevamente a la planeación.

Autores clásicos como Fayol ya lo mencionaban en sus 14 principios de la administración, ubicando el control como función fundamental.

## 3. Niveles de Control

Los sistemas de control se aplican en distintos niveles jerárquicos:

1. Estratégico:

- Horizonte: largo plazo.
- Enfocado en la misión, visión y objetivos globales.

- Herramientas: Balanced Scorecard, análisis de competitividad.
- Responsable: alta dirección.

## 2. Táctico:

- Horizonte: mediano plazo.
- Planes departamentales y proyectos.
- Herramientas: presupuestos, informes de desempeño.
- Responsable: gerencias intermedias.

## 3. Operativo:

- Horizonte: corto plazo, día a día.
- Control de tareas específicas.
- Herramientas: listas de verificación, reportes diarios.
- Responsable: supervisores y mandos medios.

## 4. Tipos de Control

Según el momento en que se aplican:

- Previos (feedforward): antes de la acción. Ej.: selección de proveedores según normas ISO.
- Concurrentes: durante la operación. Ej.: monitoreo en tiempo real de la producción.
- Posteriores (feedback): luego de la acción. Ej.: auditoría contable.

Según el ámbito:

- Financieros: presupuestos, estados contables.
- No financieros: satisfacción del cliente, calidad de producto.

## 5. Fases del Control

1. Establecimiento de estándares (metas, KPIs).
2. Medición del desempeño (informes, sistemas de información).
3. Comparación con estándares (identificación de desviaciones).
4. Acción correctiva (ajustes, mejora continua).

Ejemplo: en logística de distribución, el estándar es entregar en 48 horas; si el promedio real es 60, se analizan causas y se aplican medidas correctivas.

## 6. Tableros de Control

El tablero de control reúne indicadores clave (KPIs) para monitorear la organización.

Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992):

- Financiera: rentabilidad, liquidez.
- Cliente: satisfacción, retención.
- Procesos internos: calidad, tiempos de producción.
- Aprendizaje e innovación: capacitación, innovación tecnológica.

Ejemplo: en logística de distribución, indicadores como costo por entrega, entregas a tiempo, tiempos de preparación de pedidos y horas de capacitación del personal.

## 7. Interrelaciones con la Cadena de Valor

El control se articula con toda la cadena de valor (Porter):

- Logística de abastecimiento: lead time, calidad de insumos.
- Producción: productividad, eficiencia, calidad.
- Comercialización: ventas, cuota de mercado.
- Logística de distribución: costos, tiempos de entrega.
- Servicios posventa: reclamos, fidelización.
- Sistemas de soporte: finanzas, RR.HH., TICs.

Ejemplo: en una empresa de alimentos, controlar abastecimiento, producción certificada, marketing, distribución puntual y servicio posventa garantiza coherencia y competitividad.

## 8. Síntesis Final

El sistema de control es el mecanismo de retroalimentación de la administración, asegurando que los objetivos se cumplan y que la organización se mantenga competitiva.

- Integra estrategia, táctica y operación.
- Permite reaccionar a cambios del entorno.
- Favorece la eficiencia, la calidad y la mejora continua.

## Actividades de Estudio

1. Explica qué significa “el control cierra el ciclo administrativo” y ejemplifícalo.
2. Elabora un cuadro comparativo entre control estratégico, táctico y operativo.
3. Diseña un ejemplo de controles previos, concurrentes y posteriores en un mismo proceso.
4. Representa gráficamente las fases del control en un caso concreto.
5. Diseña un tablero de control con al menos 6 KPIs para el área de logística.
6. Explica la importancia del Balanced Scorecard y diferencia sus cuatro perspectivas.

7. Analiza cómo interactúa el control con cada eslabón de la cadena de valor de Porter.