

Proceso administrativo - control

- ≡ **Introducción**
- ≡ **Caso de estudio**
- ≡ **El sistema y el proceso de control**
- ≡ **Video conceptual**
- ≡ **Referencias**

Introducción

“Es más productivo convertir una oportunidad en resultados que resolver un problema, lo cual solo restaura el equilibrio de ayer” (Peter Drucker en Villamarín Pulido, 2018, p. 12).

En este módulo podrás analizar qué significa controlar. Conocerás, además, la importancia del control, la utilidad que tiene definir sistemas de control que sean acordes a la empresa, a los recursos, al personal designado a tal fin y a las necesidades, cómo evitar gastos innecesarios.

El concepto de control está mal concebido en nuestra cultura ya que, en cierto modo, significa reconocer que se ha errado en algo. Pero, en realidad, debe ser reivindicado porque gracias al control podemos aprender de las equivocaciones.

En culturas como la japonesa, en cambio, cuando se detectan errores dentro de los procesos se los considera como perlas, debido a que ese hallazgo permitirá mejorar todo el proceso.

Entonces, aprendamos de nuestros errores y sepamos que se debe planificar para poder comparar lo previsto con lo real. Por ejemplo, si te pregunto, ¿cómo te fue en las vacaciones? seguramente me responderías: mire profesora cuando no planifico las vacaciones, me va bárbaro. Por supuesto que te va a ir muy bien porque cuando uno no espera nada, lo que venga es bueno. Entonces, planifiquemos nuestras vacaciones y, si un año no nos va como lo planeamos, para el próximo realizaremos algún cambio.

La planificación y el control son dos funciones inseparables que debe realizar el administrador. Mora García (2010) enumera algunos elementos que destacan esta necesidad:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la 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 (p. 75)

“El control, actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo” (Rojas López, Correa Espinal y Gutiérrez Roa, 2012, p. 29).

“El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventarlo, es por ello que se utilizan las premisas de planeación que permiten proyectar las variables. Nunca saldremos de lo que somos (personal y organizacionalmente) si no visionamos, al menos como

imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello”. De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos (Inciarte y García, 2010, p. 60).

Estudiaremos el caso del **Centro Educativo Albert Einstein** y aplicaremos allí los conceptos relacionados con este módulo.

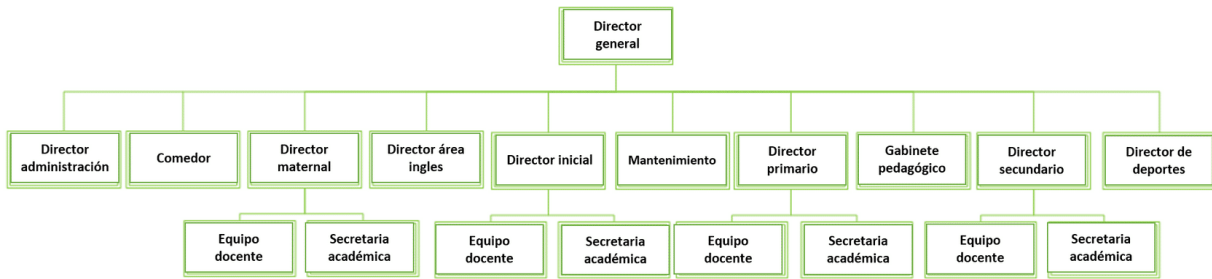
Caso de estudio

Su historia

El colegio nace en 1984 a partir de la iniciativa de la Lic. Marianela Cortés. Ese año deciden fundar un colegio que se caracterice por su excelencia y que se adapte al momento actual, caracterizado por la innovación y la globalización. Finalmente, abre sus puertas en febrero de 1985 con una estructura de vanguardia y un edificio construido para poder ofrecer el nivel inicial, primario y secundario; además de servicios de comedor, tecnología y deportes. En la actualidad, y debido al gran crecimiento que han tenido en las últimas dos décadas, se incorpora a la escuela un jardín maternal y prejardín para brindar el servicio de guardería a niños pequeños.

La escuela tiene como lema repensar permanentemente el diseño de los espacios para desplegar al máximo las experiencias educativas. Sus autoridades entienden que cualquier espacio es un lugar potencial de aprendizaje y que el diseño de la infraestructura es fundamental para mantener el sentido de curiosidad, creatividad y asombro en los estudiantes.

Su estructura



Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Organigrama. La figura muestra la estructura del Centro Educativo Albert Einstein.

Situación actual

En los últimos años el director general se ha abocado a proyectos relacionados con el crecimiento de la escuela, pero este año los propietarios del colegio le han exigido que implemente un sistema de control docente ya que han tenido numerosos reclamos de padres que manifiestan que sus hijos no han aprendido nada y amenazan con retirarlos de la escuela si no se hace una intervención al respecto.

La escuela, desde hace unos años, atraviesa serios problemas financieros y no puede darse el lujo de perder alumnos. Esta situación tomó por sorpresa al director general, quien entendía que las distintas direcciones del colegio funcionaban por sí solas de manera excelente, aunque era solo una percepción ya que nunca se implementó ningún tipo de control y, menos aún, objetivos de desempeño.

En los comienzos, en la institución se realizaban controles del desempeño a los docentes y estos eran muy bueno. Los docentes estaban acostumbrados a tener objetivos y ser medidos periódicamente, pero últimamente las tareas diarias del director general le impidieron continuar con esa metodología. Con este nuevo pedido de los dueños del colegio, la preocupación por las dinámicas pedagógicas en el aula, la excelencia de las docentes y su calidad de enseñanza, deberán ser el foco de atención para el ciclo 2020.

Para comenzar a trabajar en esta línea, el director general solicitó una reunión con los directores (de maternal, nivel inicial, nivel primario, nivel secundario, área de deportes e inglés). El objetivo de la reunión era poder plantear objetivos organizacionales y diseñar, entre todos, los procesos de control docente para

cumplir con las metas de la escuela. De esta manera, cada directivo se sentiría involucrado y tendría un rol fundamental sobre el control y el cumplimiento de los objetivos.

Los objetivos organizacionales son los siguientes:

- Incrementar la población de alumnos en un 8 % respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que el 80 % de los alumnos de nivel primario y secundario aprueben los exámenes internacionales de inglés Cambridge.
- Incrementar la rentabilidad anual en un 10 % respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que la escuela salga en primer y/o segundo lugar en el 60 % de las disciplinas deportivas en las que participen durante las olimpiadas deportivas intercolegiales anuales.

En esta reunión cada uno de los directores presentes ha llevado los informes y reportes de los últimos tres años de gestión. En los mismos figuraba la siguiente información que sería útil para poder, a partir de los datos históricos, definir los objetivos de gestión para el próximo año:

Tabla 1: Posiciones logradas por los alumnos del Centro Educativo Albert Einstein en deportes

Tabla de posiciones en olimpiadas				
Tipo de deporte	2017	2018	2019	2020
Hockey femenino	1eros	3eros	3eros	2dos
Fútbol masculino	2dos	2dos	3eros	2dos

Tabla de posiciones en olimpiadas				
<i>Rugby</i>	4tos	5tos	3eros	2dos
<i>Fútbol femenino</i>	4tos	3eros	1eros	1eros

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Calificaciones logradas por los alumnos del Centro Educativo Albert Einstein en inglés

Porcentaje de aprobación de exámenes de Cambridge				
Niveles	2017	2018	2019	2020
Primarios	90%	80%	60%	80%
Secundario	50%	40%	50%	70%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Porcentaje de calificaciones logradas por los alumnos del Centro Educativo Albert Einstein en asignaturas (nivel primario)

Resultados académicos del nivel primario				
Calificación	2017	2018	2019	2020

Resultados académicos del nivel primario				
Excelente	10%	20%	5%	15%
Muy bueno	20%	30%	15%	30%
Bueno	50%	30%	40%	50%
Satisfactorio	10%	10%	20%	5%
No satisfactorio	10%	10%	20%	0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Porcentaje de calificaciones logradas por los alumnos del Centro Educativo Albert Einstein en asignaturas (nivel secundario)

Resultados académicos del nivel secundario				
Calificación	2017	2018	2019	2020
Excelente	5%	0%	5%	15%
Muy bueno	15%	10%	5%	20%
Bueno	40%	50%	45%	50%

Resultados académicos del nivel secundario				
Satisfactorio	15%	20%	20%	10%
No satisfactorio	25%	20%	25%	5%

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información presentada, todo el equipo directivo de la escuela estuvo horas trabajando para definir y completar la columna de los objetivos 2020 que guiarán su trabajo. Consensuaron entre todos cuáles eran las metas alcanzables, pero desafiantes y cuáles serían los seguimientos trimestrales a realizar para controlar el desempeño docente y tomar medidas correctivas o preventivas en caso que sea necesario.

Por otro lado, el director general ha hablado con un colega de otra escuela de la ciudad (con características similares al Centro Educativo Albert Einstein) y han definido tener una reunión anual para compartir las actividades realizadas y aquellas áreas en las que cada escuela se destaca, compartir las fórmulas del éxito y, a partir de allí, redefinir algunos objetivos propios a fin de seguir apuntando a la excelencia.

El sistema y el proceso de control

El administrador - gerente tiene que cumplir distintos roles, como ya hemos visto, pero para muchos autores de administración, el principal es el de **tomador de decisiones**.

“El control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral” (Robbins y Coulter, 2015, p. 266).

Cualquier gerente en una organización debe ejercer el control, incluso en aquellos casos en que el desempeño de sus áreas a cargo sea acorde a los niveles deseados. La única manera que existe de determinar si realmente se cumple lo esperado es evaluando lo efectivamente realizado y logrado versus el resultado deseado. Si los gerentes realizan controles efectivos, se puede garantizar que se cumplen o no los objetivos propuestos.

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear” (Koonts, Weihrich y Cannice, 2012, p. 496).

Es fundamental tener en cuenta que no se puede controlar si previamente no se definieron los objetivos y los planes para alcanzarlos. El control solo es posible si puede compararse contra algo deseado, y ese algo deseable son los objetivos.

Si volvemos a nuestro caso de estudio, el Centro Educativo Albert Einstein, podemos ver que las fallas en los resultados buscados por la escuela se relacionan a que, por un lado, el director general tenía una idea (basada en su percepción) de cómo estaba funcionando todo y, por otro lado, no existían objetivos ni metas para las docentes que permitan llevar a cabo controles efectivos para lograr los resultados. En consecuencia, no se realizaba control alguno.

Los gerentes son realmente efectivos si se ocupan permanentemente de que los empleados realicen lo que hay que hacer y que los objetivos que se han definido se cumplan de acuerdo a lo planeado. El control tiene un papel fundamental en lo referido a la conexión que genera entre la planeación y los resultados. La necesidad de control tiene que ver con la posibilidad que tiene el gerente de evaluar el progreso de los objetivos y tomar las medidas correctivas que sean necesarias para reencauzar las acciones hacia su logro.

El sistema y proceso de control

“El proceso de control es el procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse” (Robbins y Coulter, 2015, p. 267).

Figura 2: Proceso de control





Medición del desempeño real

Para poder medir el desempeño es necesario que los gerentes, en primer lugar, consigan información; es decir, el primer paso del proceso es decidir cómo van a medir y, para eso, pueden elegir métodos. Estos métodos pueden ser: observar, analizar los reportes estadísticos, evaluar los reportes orales o los reportes escritos. En general, es común que la mayoría de los gerentes utilicen un mix de estos métodos. En segundo lugar, es necesario que los gerentes tengan claro qué es lo que van a medir, esto significa seleccionar los criterios correctos sobre los cuales después efectuarán los controles.



Implementación de acciones gerenciales

Ante la comparación de los resultados, los gerentes tienen tres acciones posibles: no reaccionar, realizar las correcciones necesarias en el desempeño real o evaluar los estándares definidos para ver si es necesario redefinirlos. La no reacción, implica la no acción y, en consecuencia, no hay mucho más para explicar.

Por su parte, si los gerentes decidieran corregir el desempeño real, deberán poner en marcha diferentes acciones del tipo correctivas (por ejemplo: capacitaciones, medidas disciplinarias, etc.). La otra acción posible, tal como mencionamos, es la de revisar los estándares. Esto implica validar si los objetivos que se habían determinado no son inalcanzables o, en su defecto, demasiado simples de alcanzar. En estos casos se aplica una medida correctiva, pero ya no dirigida al desempeño, sino al estándar definido.



Comparación del desempeño real contra un estándar

Este es el paso en el cual es necesario determinar la diferencia que existe entre el desempeño real y el esperable, es decir, el estándar. Siempre es recomendable también poder definir un margen aceptable de variación.

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2015.). Proceso de control.

Si volvemos a nuestro caso de estudio podemos ver cómo el equipo directivo de la escuela se reunió para, en primer lugar, poder medir el desempeño real (en este caso, utilizaron la información histórica que cada uno de los directores disponía). A partir de allí, definieron los estándares deseables, teniendo en cuenta que, si bien debían ser alcanzables, también tenían que representar cierto desafío para el equipo docente y, por último, acordaron que cada director realizaría reuniones de seguimiento trimestrales con cada uno de los docentes para poder controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos fijados y tomar medidas correctivas o preventivas si fuera necesario para poder alcanzarlos.

El proceso básico de control

Un proceso de control, cualquier sea el lugar o lo que se quiera controlar, es básico y siempre incluirá tres pasos:

Definir los estándares

Los estándares son los criterios sobre los cuales se va a medir el desempeño. Dentro de los más comunes y efectivos están lo que se conoce con el nombre de **metas** u **objetivos**.

1 of 3

Medir el desempeño en función a los estándares definidos

Es fundamental hacer la medición del desempeño de manera anticipada para detectar a tiempo los desvíos y corregirlos. Lo óptimo sería que los gerentes pudieran anticiparse y predecir los

2 of 3

Corregir los desvíos que se presenten en el cumplimiento de los estándares y planes

Este es el punto en el cual los gerentes evalúan si es necesario efectuar correcciones en los planes o en los objetivos definidos. Algunas de las medidas pueden ser: ajustar los objetivos hacia más o

3 of 3

En el caso del Centro Educativo Albert Einstein vemos que se cumplen los tres pasos:

1

Definir los estándares: el equipo directivo, a partir de los resultados obtenidos en los últimos tres años, definieron objetivos alcanzables, pero desafiantes para el 2020.

2

Medir el desempeño en función a los estándares establecidos: se definieron reuniones de seguimiento trimestrales a fin de controlar el desempeño docente y tomar medidas correctivas o preventivas, en caso que sea necesario.

3

Corregir los desvíos que se presenten en el cumplimiento de los estándares y planes: el objetivo de las reuniones trimestrales es poder corregir, a tiempo, los desvíos que puedan presentarse y anticiparse al no cumplimiento de los objetivos.

Requisitos para controles eficaces

Es importante considerar que es necesario diseñar controles para cada tipo de situación, tarea o colaborador. El error más común es creer que el mismo control será efectivo para cualquier persona, tarea o

situación. Entonces, si bien el proceso de control básico es universal, es importante tener en cuenta que, en la realidad, cada situación, plan, puesto o persona, requiere de un diseño especial.

Veamos ahora cuáles son los requisitos para controles efectivos:

Adecuar los controles a los planes y puestos

Todos los sistemas de control que se implementen deben mostrar claramente los planes para los cuales han sido diseñados y adecuarse a los puestos, ya que no es lo mismo el plan que tendrá un director financiero que el que guiará a un supervisor de operaciones. También es imprescindible que el control muestre quién es la persona responsable de ejecutar el plan, como así también cómo se evaluarán las desviaciones de los mismos.

En el caso de estudio, podemos observar que se han definido diferentes objetivos para cada uno de los directores, en función al área de especialidad de cada uno.

Adecuar los controles a cada gerente

El objetivo de un sistema de control y de la información es hacerles la vida más fácil a los gerentes y ayudarlos a desarrollar su función. De nada sirve el sistema de control si el gerente en cuestión no lo comprende.

Como vemos en el caso de estudio, cada director ha participado en la reunión de fijación de objetivos, por lo tanto, han sido partícipes de la definición y están de acuerdo con los controles a implementar.

Diseñar controles para identificar las excepciones

Diseñar controles para identificar las excepciones en aquellos puntos que se consideren clave

Para que un control se adecúe a la necesidad, sea eficaz y eficiente debe ser diseñado de manera tal que se establezcan claramente las excepciones; es decir, aquellas situaciones de desempeño en las que

pueden llegar a presentarse escenarios fuera de lo normal. Esto permite a los gerentes poner el foco y prestar atención a dichas áreas. Si bien es importante mirar las excepciones, no es suficiente; es fundamental, además, atender a los puntos claves y, de esta forma, los controles serán más provechosos.

Establecer la objetividad de los controles

Es fundamental que los controles sean objetivos para evitar que entren en juego los juicios de desempeño y las personalidades de los gerentes, ya que estos aspectos le quitan precisión. Es probable que una persona rechace el control de su desempeño si nota que el mismo se basa en cuestiones subjetivas y juicios del evaluador. Por el contrario, si funda su devolución en estándares y mediciones vigentes a través de revisiones realizadas de manera periódica, es más fácil de comprender.

“El control efectivo requiere estándares objetivos, precisos y adecuados” (Koonts, Weihrich y Cannice 2000, p. 512).

Si volvemos a nuestro caso de estudio podemos observar que los controles serán claramente objetivos, ya que los estándares están perfectamente definidos y son medibles, con lo cual, no dan lugar a discusión ni a subjetividades.

Garantizar la flexibilidad de los controles

Los controles deben ser flexibles, esto significa que deben poder adecuarse a las modificaciones que puedan surgir de los planes o situaciones previstas.

Adecuar el sistema de control a la cultura organizacional

Otro aspecto que es fundamental considerar a la hora de implementar un sistema de control es la cultura de la empresa. Si una organización se ha caracterizado por darle mucha libertad a sus colaboradores y quiere ser democrática en el modo en que la gente exprese sus opiniones, la implementación de controles demasiado estrictos y exigentes puede ser contraproducente para los resultados que se buscan. Asimismo, si las personas están acostumbradas a un liderazgo arbitrario y directivo, realizar controles permisivos seguramente no resultará de manera positiva.

En el caso Centro Educativo Albert Einstein, durante muchos años, se realizaron controles sobre el desempeño de los docentes y los mismos eran muy buenos. Los docentes estaban acostumbrados a tener objetivos y a ser medidos periódicamente en su desempeño, pero luego esta práctica se discontinuó. Por lo tanto, la metodología que debe tomar el director para 2020 no es nueva y los docentes se encuentran familiarizados con ella.

Economía de los controles

Es importante considerar que los sistemas de control tienen un costo, ya sea por lo que cuesta su implementación (lo cual muchas veces es difícil de determinar) u otros motivos. Pero, a veces, el costo de los mismos puede ser sopesado con el cálculo de lo que podría perderse si no se implementa.

Fijar controles

Fijar controles que lleven a efectuar acciones correctivas

Cuando un sistema de control es efectivo, será fácil detectar en qué parte de los procesos se dan las fallas y quiénes son los responsables de las mismas. Detectar esto permitirá implementar acciones correctivas. La justificación de la existencia de los controles radica en que los mismos deben permitir corregir los desvíos que se presentan en los planes a partir de poder planificar, organizar, coordinar e integrar el personal y la dirección necesaria para que todo funcione de manera eficaz.

En nuestro caso de estudio, los controles se han fijado de manera trimestral lo cual facilita la posibilidad de tomar acciones correctivas en caso que sea necesario (y antes que sea tarde).

Desafíos actuales del sistema de control

De acuerdo con Robbins y Coulter (2015) Los problemas que enfrentan los gerentes en función del control son:

- ajustes de los controles a las diferencias interculturales y la incertidumbre global;
- áreas problemáticas en el ámbito laboral, vinculadas a la privacidad en el trabajo y el robo por parte de los empleados;
- violencia en el entorno laboral;
- control de la interacción con los clientes.

Control y cambio

Control de desempeño de la organización y sus empleados

A los gerentes en la empresa les importa el desempeño organizacional que representa la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Esto es relevante porque el gerente busca que sus organizaciones tengan altos niveles de desempeño.

Para la medición del desempeño organizacional, se puede analizar:

- La productividad organizacional: es la cantidad de resultados (productos o servicios producidos) y los recursos necesarios para alcanzar ese nivel de producción.
- La eficacia organizacional: es la medida en que los objetivos organizacionales son racionales y cómo se cumplen actualmente.
- Clasificaciones industriales y empresariales: es la medición popular que hacen los gerentes. Está dada por el reconocimiento que le brinda participar en actividades públicas, por ejemplo,

en revistas especializadas, organizaciones independientes, etcétera, que fijan una serie de parámetros para que la empresa clasifique (Robbins y Coulter, 2015).

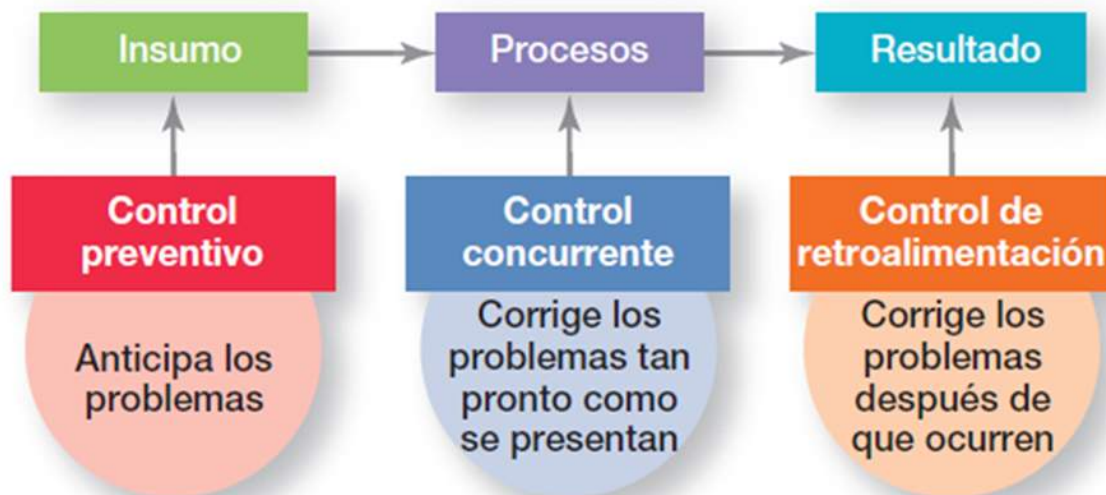
El gerente, además, debe considerar el control de desempeño de los empleados, porque debe asegurarse de que sus esfuerzos laborales tengan la magnitud y la calidad necesaria para que se logren los objetivos organizacionales. Para que los empleados alcancen el desempeño esperado es necesaria una retroalimentación eficaz sobre su trabajo. A veces, según sea el caso, se pueden utilizar acciones disciplinarias.

En el caso Centro Educativo Albert Einstein podemos observar que los directores de las diferentes áreas académicas son responsables de cumplir con los objetivos relacionados a la excelencia que promete la escuela desde lo pedagógico, pero no podrán ser responsables, al menos directamente, sobre la rentabilidad de la escuela o el crecimiento de la población de alumnos; de este tipo de objetivos debe encargarse el área financiera o comercial respectivamente.

Herramientas para medir el control

Los gerentes de cualquier organización requieren utilizar herramientas adecuadas que les permita ejercer su función de supervisión y medición del desempeño de la organización. Pero antes de entrar en las diferentes herramientas que existen para poder efectuar controles efectivos, es importante aclarar que existen tres tipologías de controles: preventivo, concurrente y de retroalimentación.

Figura 3: Tipos de controles.



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2015). Tipos de controles.

La figura muestra los diferentes tipos de controles que existen y expresa resumidamente para qué sirve cada uno.

CONTROL PREVENTIVO	CONTROL CONCURRENTE	CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN
<p>Este tipo de control es aquel que se ejerce de manera anticipada, es decir, previo a que se manifiesten los inconvenientes.</p> <p>La clave principal de este tipo de controles es que los gerentes pueden ejercer acciones con el fin de prevenir los problemas y, en consecuencia, les brinda la oportunidad de tomar medidas preventivas y no correctivas, para evitar el daño que puede provocar el problema suscitado</p>		

--

CONTROL PREVENTIVO	CONTROL CONCURRENTE	CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN
<p>Este tipo de control es aquel que se ejerce en el preciso momento que la actividad se está desarrollando; es decir, busca las correcciones en el momento en que ocurre la desviación. Una de las formas más conocidas de este tipo de control es la supervisión directa.</p> <p>La ventaja de este tipo este tipo de control es que permite realizar las correcciones antes de que la pérdida sea demasiado grande.</p>		

CONTROL PREVENTIVO	CONTROL CONCURRENTE	CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN
<p>Este tipo de control es aquel que entra en juego una vez que la actividad ha concluido. Este es su principal defecto: cuando el gerente logra visualizar el daño o problema, ya es demasiado tarde. No obstante, a pesar de esta desventaja, este tipo de control sirve porque, a partir de la retroalimentación, los gerentes se nutren de información sobre la eficacia de sus planeaciones y pueden ver qué tan grande fue la brecha entre el desempeño planificado y el real. Por otro lado, la retroalimentación sirve para motivar a los empleados ya que este tipo de control les devuelve información sobre cómo realizan su trabajo.</p>		

Si analizamos el caso del Centro Educativo Albert Einstein podemos observar que han implementado un control preventivo ya que buscan, a través de reuniones trimestrales de seguimiento, ejercer un control periódico para evitar no alcanzar los resultados deseados y tomar medidas preventivas o correctivas si fuera necesario.

Control financiero

En general, cualquiera sea el tipo de negocio, los mismo buscan generar utilidades; pero este fin no es posible si los gerentes no disponen de controles financieros. Una de las medidas más conocidas para realizar controles financieros son los presupuestos; si bien estos son conocidos como herramientas de planeación, también lo son de control.

Los presupuestos son herramientas de planeación ya que delimitan cuáles son las tareas o actividades a realizar y cuáles son los valores monetarios de los recursos a utilizar para su realización. Estos mismos presupuestos permiten a los gerentes efectuar controles ya que establecen estándares del tipo cuantitativos que permiten medir y realizar comparaciones.

Controles de información

Los gerentes necesitan contar con información de manera oportuna para poder controlar y medir las tareas y el desempeño general que tiene la empresa en la cual se desenvuelven. Al momento de medir el desempeño real que tiene una organización, los gerentes requieren, además de conocer los objetivos definidos, contar con datos de lo que sucede en el sector que tienen a su cargo. Por su parte, la información también les es útil para poder definir el punto a partir del cual los desvíos son aceptables.

Existen los llamados sistemas de administración de información (SAI) que son métodos que permiten a los gerentes contar con información necesaria de manera periódica para tomar decisiones efectivas.

Cuadro de mando integral

Los cuadros de mando integrales son una herramienta que permiten evaluar el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas de análisis: financiera, del cliente, de procesos, y de innovación y crecimiento. A partir de esta herramienta, los gerentes definen objetivos basándose en cada una de estas cuatro perspectivas y luego evalúan los niveles de cumplimiento en cada una de ellas.

***Benchmarking* de las mejores prácticas**

Otra herramienta muy utilizada en la actualidad por los gerentes es el *benchmarking*. Esta herramienta busca cuáles son las prácticas más efectivas entre los competidores directos de la organización y los no competidores con el objetivo de tomarlos como guía para poder lograr mejores desempeños. El objetivo de este método es identificar diferentes *benchmark*; es decir, tomar los niveles de excelencia de otras organizaciones como estándares propios para medir el desempeño de la organización.

Si volvemos a nuestro caso de estudio, es evidente que el director general ha establecido una estrategia de *benchmarking* ya que ha hablado con un colega, director de otra escuela, y han definido tener una reunión anual para compartir lo que realizan, compartir sus fórmulas de éxito y mejores prácticas para que, a partir de allí, logren redefinir algunos objetivos propios y sigan apuntando a la excelencia.

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Este tipo de control es aquel que se ejerce de manera anticipada, es decir, previo a que se manifiesten los inconvenientes. Se trata del control

_____.

Escriba su respuesta aquí

SUBMIT

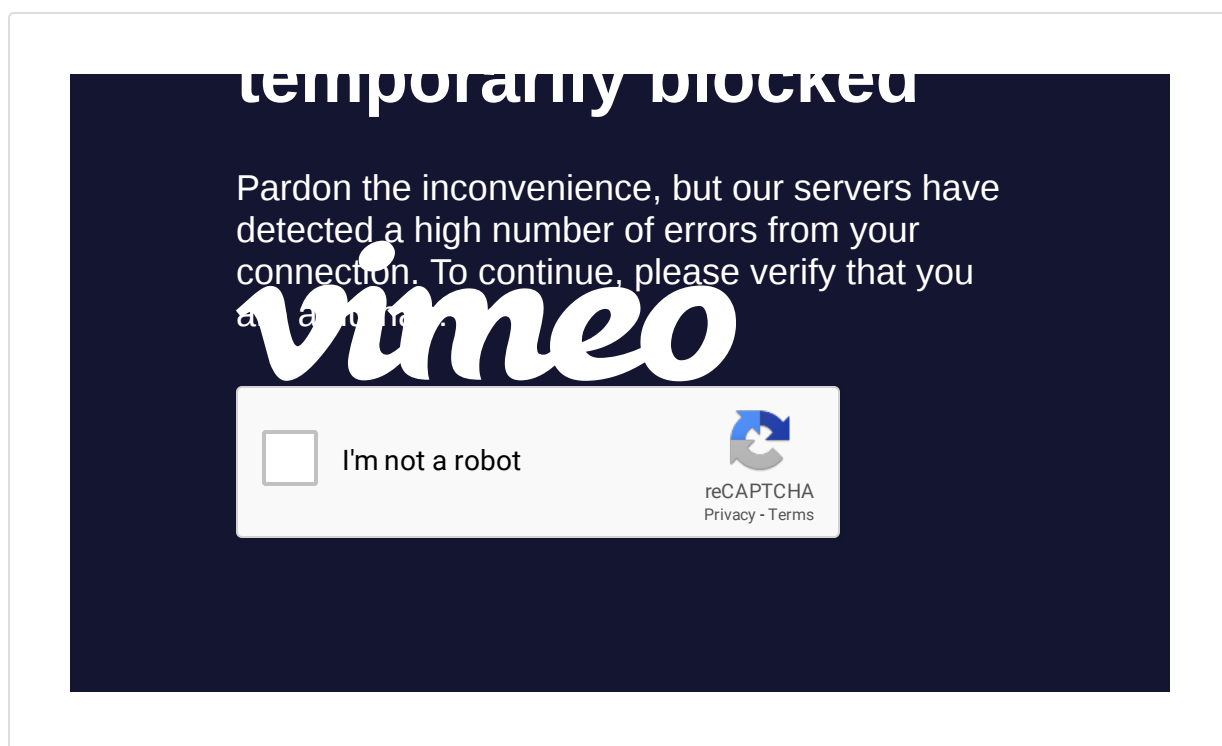
El proceso de control es un procedimiento de cuatro pasos cuya finalidad es medir el desempeño real al compararlo con un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse.

- ☐ Verdadero. El proceso de control consta de cuatro pasos: medición, comparación, implementación de acciones y retroalimentación.
- ☐ Falso. El proceso de control consta de tres pasos: medición, comparación, implementación de acciones.

SUBMIT

Video conceptual

Proceso administrativo - control



Referencias

Inciarte, D. y García, J. (2010). Planificación estratégica y control de gestión en las gerencias del servicio de la industria petrolera. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 7 (2), 49-62. **Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M.** (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

Mora García, L. A. (2010). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Robbins, S. y Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Pearson.

Rojas López, M. D., Gutiérrez Roa, F. y Correa Espinal, A. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Villamarín Pulido, L. A. (2018). *Superación personal. Tesoro de la sabiduría*. Volumen 4. Nueva York: Ediciones LAVP.