

CONTROL ADMINISTRATIVO

*Ricardo Garcia Madariaga**

Si se compara los controles físicos con los administrativos se concluye que ambos poseen la misma estructura y realizan procesos similares. A pesar de que estas analogías son útiles, encierran el peligro de inducir una concepción simplista y mecánica del control administrativo. En estas páginas se plantea el problema de la especificidad del control administrativo y se destacan los rasgos que lo hacen sustancialmente distinto de otros tipos de control.

1.CONCEPTO GENERAL DE CONTROL

Generalmente el control se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos. Este proceso termina en una acción; "El propósito del control es tomar la acción correctiva o remedial necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales" (SISK,536)

* Administrador de Empresas.

Director de la carrera de Administración y docente de planta UMNG

Para ilustrar el concepto de control se recurre con frecuencia al termostato, un dispositivo que mantiene la temperatura dentro de límites previamente definidos, reduciendo o aumentando el flujo de energía. Se puede tomar como ejemplo el sistema de calefacción de una casa, consi-

derando las variaciones significativas que se registren en la temperatura ambiental y que regule la cantidad de calor producida.

El sistema de calefacción, incluido el dispositivo de control, se representa por medio del gráfico siguiente:

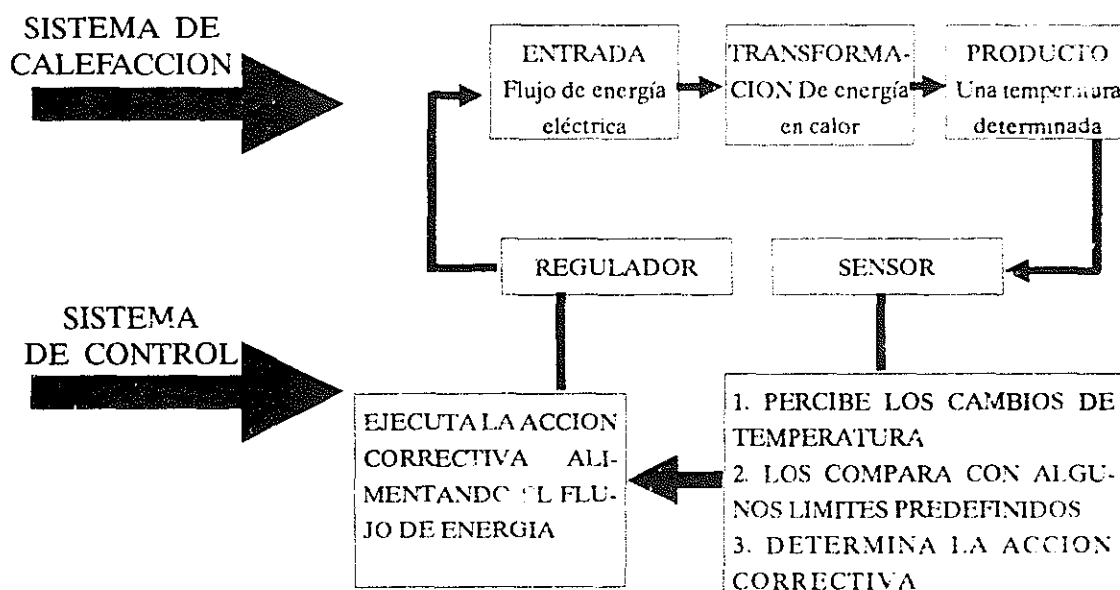


GRAFICO 1 SISTEMA DE CALEFACCION Y MECANISMO DE CONTROL.

tituido por una resistencia que transforma la energía eléctrica en calor. Si la cantidad de calor que se genera es constante habrá ocasiones en las cuales la temperatura ambiente es más baja de lo normal y el sistema de calefacción resulta insuficiente. Puede ocurrir también lo contrario. La eficacia del sistema se puede mejorar dotándolo de un mecanismo de control que capte

El sistema de control descrito en el ejemplo es sumamente simple. No obstante resulta útil para poner de relieve algunas propiedades del control. Puede observarse que el sistema de control no es un fin en sí mismo sino que existe como complemento de otro sistema. La naturaleza del sistema, controlado determina las características del control, su grado de

complejidad, entre otras.

La ejecución de la acción correctiva forma parte del sistema de control, y la realiza un órgano especializado, el regulador. El ejemplo también ilustra la función de la retroalimentación: la información respecto del desempeño real o los resultados de las actividades de un sistema". (NADLER, 73). Solamente se considera retroinformación a la información que se utiliza para controlar el comportamiento del sistema. "La realimentación significa la presencia de un subsistema diseñado para medir el producto con el propósito de lograr o mantener el control". (OPNER, 60). Algunos autores distinguen dos clases de retroalimentación: negativa y positiva. "Mientras la primera proporciona información desfavorable para la organización, la segunda proporciona información favorable". (MICHAEL, 266).

Desde otro punto de vista, es negativa la retroalimentación cuando es necesario disminuir los insumos, la transformación y el producto del sistema para corregir su actuación, y es positiva en caso contrario.

En el Gráfico 1, que representa el mecanismo de control del sistema de calefacción, la retroalimentación se ilustra mediante dos flechas, una que va desde el producto hasta el sensor y otra que va desde el regulador a la entrada del sistema. La retroalimentación es un flujo de información que recorre el sistema de control desde la captación del resultado hasta

la emisión del mensaje que comunica la acción correctiva. Retroinformación es el control expresado en términos de información. Realimentación es el control expresado en cualquier insumo como carbón, gas, energía... No obstante, esos términos son equivalentes y se utilizan como sinónimos.

"Retroalimentación significa después del hecho. En efecto, la acción del control es una reacción. Reacciona frente a una situación desfavorable.

Tiempo de Respuesta. "Existe un desfase tiempo entre el momento que se descubre que el sistema está en una situación desfavorable y el momento en que se toma la acción correctiva". (MICHAEL, 264).

El tiempo de respuesta, o la velocidad de reacción, es el lapso que transcurre entre el momento en que se capta la desviación y el momento en que se introduce la corrección. Cuando la corrección es instantánea, el sistema de control actúa en tiempo real. "El control en tiempo real sugiere que la retroalimentación es inmediata e importante para el proceso". (KAST, 124).

En el ejemplo se pone de manifiesto la importancia del control. El propósito del control es el mejoramiento de la acción. "Es un medio para coordinar actividades dispersas, hacia el objetivo". (KAST, 501). Mantiene una dirección que conduce a un objetivo. Sin el control no es posible la adaptación del sistema a las condiciones cambiantes.

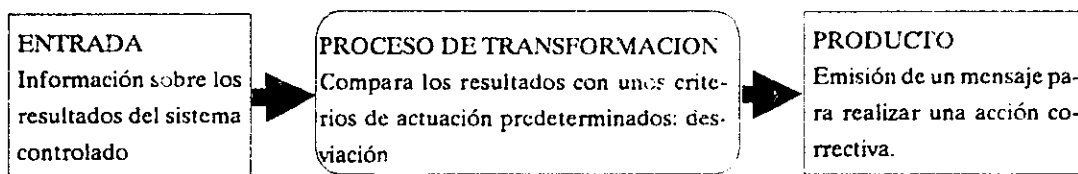


GRAFICO 2 MODELO BASICO DE UN SISTEMA DE CONTROL

Del sistema de calefacción que se ha utilizado para describir el funcionamiento del control, se puede inferir la estructura y el proceso de cualquier sistema de control, es decir, crear un modelo muy general, un modelo universal del control.

Si consideramos el control como un sistema en sí mismo, aislado del objeto controlado, sus componentes básicos son la entrada, el proceso de transformación y la salida. (Véase Gráfico 2) Obsérvese que los criterios de actuación no son transformados por el sistema de control sino que constituyen un elemento estructural de éste.

Ahora, si se analiza el sistema de control con mayor detalle y en su relación con el sistema controlado, se puede igualmente crear un modelo para describir sus componentes y las relaciones que guardan entre sí y con la planeación y la ejecución. Este modelo se ilustra en el gráfico siguiente.

Los componentes del control: el sistema de información, el órgano comparador y la acción correctiva se observan en el gráfico 3. La planeación cumple una doble función con respecto del control; la primera consiste en asignar al órgano de ejecución sus objetivos y los recursos que requiere para lograrlos; la segunda consiste en determinar los criterios de actuación que la ejecución debe satisfacer para que se considere adecuada.

Obsérvese que la acción correctiva puede recaer sobre la ejecución, por ejemplo, exigiendo que los recursos se administren de una manera más productiva; también sobre una o sobre ambas funciones de la planeación, por ejemplo, para que asigne una cantidad de recursos superior a la programada, en la primera función, o en la segunda función, para que se modifiquen los estándares o cualquier otro de los parámetros de actuación.

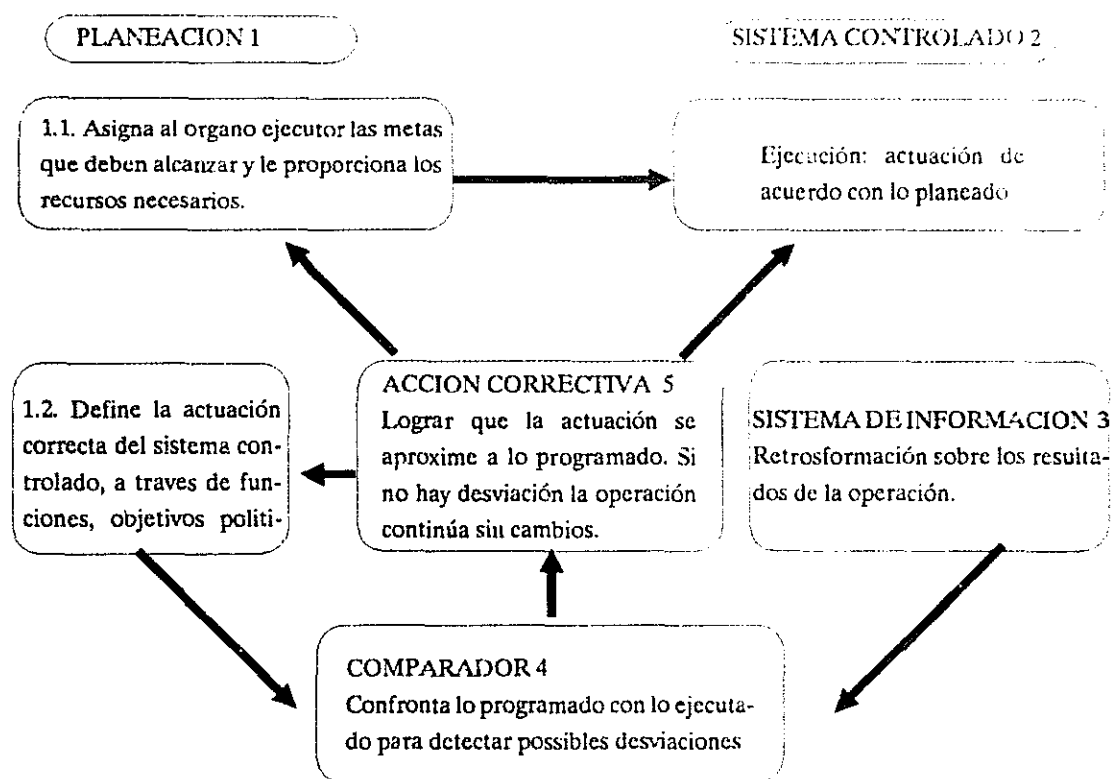


GRAFICO 3 LOS ELEMENTOS DEL CONTROL Y SUS RELACIONES

RELACIONES ENTRE LA PLANEACION Y EL CONTROL

Como se ilustra en el gráfico 3, el control no puede existir sin la planeación, esta determina la naturaleza y las características del control, no puede controlarse algo que no fue planeado. Recíprocamente, el control es inherente a la planeación; un plan que no es controlado no es útil como instrumento de la dirección. Sin el control, no es posible el aprendizaje institucional.

La planeación y el control son dos elementos del proceso de dirección. Ambos contribuyen al mismo propósito: alcanzar los objetivos de la entidad, la primera, estableciendo con claridad lo que se debe hacer y los recursos que se deben comprometer para lograrlo y el segundo, orientando la acción hacia los objetivos previstos a través de oportunas medidas correctivas.

2. EL CONTROL ADMINISTRATIVO

2.1. Relaciones Entre El Control Físico y El Administrativo

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTROLES FÍSICOS	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO
• Relativamente simples	• En los sistemas sociales complejos no es posible controlar por completo el comportamiento (KAST, 504).
• Las variables que serán controladas son más o menos obvias o evidentes, sus límites de variabilidad son generalmente estrechos y bien definidos. Criterios de actuación relativamente estables.	• La determinación de los aspectos de la organización que serán controlados deben ser inventados por la creatividad humana y existen numerosas alternativas satisfactorias. Los planes que son objeto de control son difusos mal definidos o tienen errores en su formación, son tentativos y sujetos a modificaciones. Un desempeño satisfactorio puede oscilar entre amplios márgenes.
• Controles relativamente estables o permanentes.	• Una característica de las organizaciones es el cambio. Al modificarse las condiciones y las características del objeto controlado, el control también cambia. También son cambiantes los criterios de actuación.
• El contenido de la retroinformación también se encuentra rigurosamente definido	• Así como el objeto de control puede ser difuso, tampoco es posible determinar con precisión el contenido de la retroinformación y en muchos casos es imposible obtener información completa y adecuada.
• La acción correctiva está predeterminada.	• Existen varias estrategias y vías alternativas para la acción correctiva y su escogencia depende de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los intereses de los evaluadores.
• El mecanismo que ejecuta la acción correctiva está incorporado al control. La desviación da lugar, necesariamente, a una corrección o ajuste.	• El control se limita a poner en evidencia la necesidad de la acción correctiva, induce la acción pero carece de autonomía para tomar decisiones correspondientes, las cuales están a cargo de los ejecutivos de línea. Puede ocurrir que la acción correctiva no se ejecute.
• El tiempo de ajuste es muy corto, a veces la corrección se introduce instantáneamente.	• En los controles relacionados con la eficacia organizacional completar la acción correctiva puede requerir varios años.
• El control actúa directamente sobre el sistema controlado.	• "Las cosas se controlan mediante el control de las personas" (POZO, 223). El control identifica a las personas responsables por las desviaciones y actúa sobre éstas para que mejoren la ejecución.

Los controles físicos, como el termostato del ejemplo anterior, poseen la misma estructura que los sistemas administrativos

de control y realizan un proceso similar.

La analogía entre los controles físicos

• El control es una reacción ante los hechos cumplidos, si bien el control es " la capacidad del sistema para ajustar la conducta futura con base en el desempeño pasado " (WIENER, 73), el control físico no prevé las posibles desviaciones.	• El control puede ser anticipante utiliza métodos prospectivos para prever el curso futuro de los acontecimientos y evitar posibles errores.
• En el control físico no quedan registros sobre las desviaciones ni sobre las acciones correctivas. El control se agota en la acción correctiva. No hay historia. No hay aprendizaje.	• El control administrativo es principalmente un sistema de aprendizaje. Las desviaciones y la acción correctiva permanecen en la memoria del sistema de control para crear una historia que permite observar la evolución y las tendencias de la organización. El control asegura que se conozcan las causas de los errores y de los éxitos, mejorando la actuación a partir de ese conocimiento.

CUADRO 4. CONFRONTACION DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS CONTROLES FISICOS Y LOS ADMINISTRATIVOS

y los administrativos es útil para descubrir las características universales, es decir, comunes a toda forma de control. No obstante, existen profundas diferencias entre esos dos tipos de control.

El control administrativo es una clase particular de control cuya naturaleza difiere ostensiblemente de los controles físicos, biológicos sociales o de cualquier otra índole. Existe el peligro de adquirir una idea simplista y mecánica del control administrativo, la cual, ocultaría su verdadera esencia y lo privaría de su dinamismo, que es su cualidad principal.

El cuadro anterior compara algunas características de los controles físicos con el control administrativo.

2.2. EL CONCEPTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

2.2.1. Insuficiencia De Las Definiciones Tradicionales

Existen numerosas definiciones del control administrativo. Pueden tomarse en consideración las siguientes:

"Controlar es restringir las actividades y los recursos para que se conformen a un plan de acción". (BETANCOURT, 260).

"El control directivo es una especie de esfuerzo sistemático para comparar el rendimiento con una previsión o un objetivo predeterminados, presumiblemente, con

el objeto de adoptar una medida correctora requerida". (JEROME, 35).

Estas y otras definiciones generalmente se aceptan como adecuadas. Pero desde la perspectiva de las características del control administrativo expuestas en el cuadro anterior se revelan como insuficiente porque reducen el control a comparar lo planeado con lo ejecutado. Una vez logrado este propósito, el control termina, es decir, se agota en la acción correctiva, lo cual solamente es válido para los controles físicos. Las definiciones presentan además el inconveniente de estar basadas en el supuesto implícito que los planes son correctos, son perfectos y no pueden ser cuestionados ni modificados. Pero la planeación está constituida por proposiciones tentativas sobre la manera como se comportará la realidad en el futuro. La planeación está formada por hipótesis que deben ser permanentemente confrontadas con la realidad. El control administrativo también pone en cuestión la validez de la planeación.

La planeación y el control se integran para que el planificador aprenda de su propia experiencia.

El problema es un tanto sutil. Es cierto que el control no puede existir sin el punto de referencia que el proporciona la planeación; pero el control administrativo no se limita a la realizar un ajuste ciego e irreflexivo para que los hechos concuerden con lo planeado, sino que observa sistemáticamente la realidad para adquirir conocimientos que permiten validar o modificar los supuestos de la planeación o lograr

que la acción se aproxime a ésta.

Las definiciones también son insuficientes porque el control administrativo, a diferencia del físico, mantiene los registros de los hechos, construye una historia de la organización que facilita apreciar su evolución y establecer si ha mejorado su desempeño o ha permanecido estancada. Permite conocer el presente en relación con el pasado y hacer previsiones sobre su futuro. El control no se limita a introducir una acción correctiva.

Finalmente, el control investiga las causas de las desviaciones para evitar que éstas vuelvan a presentarse. "El sistema de control tiene como finalidad asegurar que la empresa actúe conscientemente, es decir, que conozca las causas de sus fallas y de sus éxitos, corrigiendo los primeros y explotando los segundos a través de la búsqueda de las condiciones más favorables para desarrollar permanentemente su actividad". (POZO, 207).

En concordancia con lo anterior, definir el control como una acción correctiva o como una comparación entre lo ejecutado y lo planeado, es despojarlo de su verdadera esencia: La búsqueda del conocimiento, del aprendizaje institucional.

2.2.2. Elementos Para La Definición Del Control Administrativo

Para superar los inconvenientes de una concepción mecánica del control es ne-

cesario tener en consideración los elementos siguientes:

El control administrativo es un componente del sistema de aprendizaje institucional que tiene la finalidad de proporcionar conocimientos sobre el desempeño de la organización, para definir el rumbo y fijar sus objetivos, corregir su actuación y mejorar su eficacia y su eficiencia. Para lograr el propósito anterior, el control realiza varios procesos, entre los cuales se puede destacar:

Establecer las desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado e investigar sus causas para identificar cursos alternativos de la acción correctiva.

Relacionar de manera significativa diferentes resultados obtenidos a partir de controles específicos y mantener un registro histórico de los resultados para apreciar la revolución de la organización.

Proporcionar retroalimentación al sistema de planeación para que incorpore el conocimiento adquirido de la experiencia, evaluando los supuestos o premisas que le sirven de soporte, ya sea para ratificarlos o para modificarlos.

Mantener un registro histórico de los resultados para apreciar la evolución de la organización.
