



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# CONTROL, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS



# CONTROL, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

El siguiente texto consiste en una recopilación de ideas acerca del control, herramientas y técnicas según Koontz (2012).

## EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES COMO ESTRATEGIA

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. Se relaciona estrechamente con la función de planear; estas dos funciones son inseparables del proceso administrativo, no obstante es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente. Planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (Koontz, 2012).

El control se puede definir como el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Corresponde a la última etapa del proceso administrativo; entonces la fuente de la información puede tomarse de cualquier otra fase porque todas ellas guardan registros importantes para medir el rendimiento de los objetivos.

Puede realizarse de muchas formas, las cuales dependen de la naturaleza y tamaño de la organización, por tanto controlar significa:

- Monitorear en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los obstáculos y llegue a su destino.
- Significa fiscalización.
- Permite que se mantenga la organización o el sistema encaminado a los objetivos.



**LA TOMA DE DECISIONES IMPLICA UN ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE, ES HACER ALGO QUE NUNCA SE HA REALIZADO ANTES Y ES IMPOSIBLE ANALIZAR TODAS LAS ALTERNATIVAS QUE PUEDAN EXISTIR**

Sinónimos de controlar sirven también para que la administración logre el objetivo deseado, puede realizarse mediante comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc. Como es la función final del proceso administrativo, facilita la toma de decisiones con los resultados que se obtienen de él, esto la reviste de un carácter indelegable.

El tiempo y las operaciones administrativas, junto a la integración de nuevas corrientes de pensamiento han ido madurando la gestión de control. Es reconocida la función que Henry Fayol, cuando le asignó a esta etapa el principio de verificación de la operatividad de la empresa.

La evolución del significado del vocablo lo hizo viajar desde un acto de verificación hasta el monitoreo continuo, dándole un valor relevante para tomar decisiones, ya que facilita la implementación de los planes, medir los avances, ajustar cualquier desviación y ejecutar acciones correctivas.

El gerente debe tomar decisiones que impactan integralmente a la organización, su propio control y el que debe hacer en la organización son las armas de trabajo.

## **OBJETIVO DEL CONTROL**

El objetivo de esta función administrativa es verificar que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición. La toma de decisiones implica un alto grado de incertidumbre, es hacer algo que nunca se ha realizado antes y es imposible analizar todas las alternativas que puedan existir. Se presentan dos vías a considerar:

- La racionalidad limitada: son las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la definición de acciones.
- Satisfaciente: es el proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias.



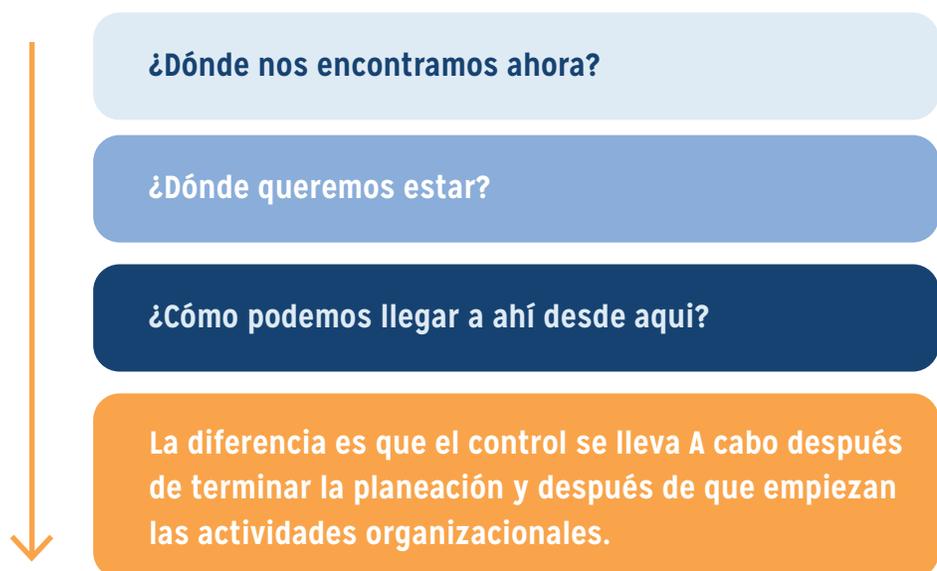
## CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

El diario acontecer de los administradores gira alrededor de una serie de decisiones fundamentadas en los resultados que reflejen los reportes de control: determinar qué hacer, a quién asignar determinada responsabilidad, en qué momento y lugar debe realizarse, y cómo debe ejecutarse. Las anteriores corresponden a un tejido de directrices propias del telar administrativo, cuya herramienta fundamental son los mecanismos de control.

### CONTROL SEMEJANTE A LA PLANEACIÓN

El proceso administrativo atiende etapas fundamentales: planeación, organización, dirección, integración de personal y control. Asimismo, cada una de ellas nuevamente replica la misma Figura de fases; el caso del "control" administrativo no se exime de ello, debe planearse, organizarse, darle una dirección, realizar las asignaciones de quienes lo ejecutan e igualmente responsabilizar a un colaborador para que lo coordine.

Se origina una línea de planeamiento en la que algunas preguntas como las de la **Figura 1** deben atenderse con obligatoriedad, dada la estructura de trabajo que se puede lograr sobre sus respuestas. Atiéndase cada interrogante antes iniciar cualquier proceso de seguimiento.



**Figura 1.** Guía de planeación para el control.

**Fuente.** Elaboración propia.

Considerando que el objetivo del control es mantener el orden en la consecución de los procesos, se busca que éste logre ofrecer la información veraz, oportuna y necesaria facilitando la constante toma de decisiones. Planteamientos adicionales y ajustados a las circunstancias apoyan la estructura de esta etapa, se sugieren algunos de ellos:

- ¿Cuáles objetivos debe alcanzar una organización o sistema?
- El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
- Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.
- Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.
- La necesidad de cambiar el objetivo.

El objetivo es el criterio para el control y la evaluación de la ejecución de las actividades. La **Figura 2** muestra cómo trazar una ruta sobre los objetivos, donde claramente se puede observar dónde se encuentra el camino que se ha trazado para lograr el objetivo.



**Figura 2.** Trazar la ruta sobre los objetivos.

**Fuente.** Elaboración propia.

Trazar el plan de trabajo en la etapa de control facilita el aprovechamiento de otros recursos como el tiempo, alcance de metas, asignación de personal y toma de decisiones, que finalmente llegan a logros estimulantes y logrando motivar esfuerzos viendo avances.

A fin de mantener el rumbo, la integración institucional salta como una necesidad más, por lo que deben abarcarse los diferentes niveles jerárquicos, los cuales en su estructura más funcional refleja tres niveles:

**CONTROL ESTRATÉGICO:** conceptualización integral para la organización.

- Grado de realización de las misiones estratégicas y objetivos.
- Adecuación de los planes estratégicos al ambiente externo.
- Desempeño global de la organización.
- Competencia y otros factores externos.
- Eficiencia de los recursos.

**CONTROL DE LAS ÁREAS FUNCIONALES:** incluye la operativa de la institución.

- Cantidad y calidad de los productos y servicios (área de producción).
- Índices de desempeño de los recursos humanos (recursos humanos).
- Eficiencia del esfuerzo promocional (área de marketing).
- Desempeño de los proveedores.

**CONTROL:** se enfoca hacia los resultados.

- Rendimiento de las actividades.
- Consumo de recursos.

Ejemplo: control de presupuestos.

## REQUISITOS PARA EL CONTROL

- 1. Establecer los estándares**, lo cual es parte del proceso de planeación. Un estándar es un valor que se usa como punto de referencia para comparar otros valores.
- 2. Revisión de los resultados**, ligado al proceso de control propiamente. La finalidad es aislar las áreas de reto.

Los principales retos a resolver son:

- Decidir cuándo, dónde y con qué frecuencia inspeccionar o verificar.
- Lo más importante es reconocer a tiempo una desviación para corregirla.

Ejemplos: control del inventario, control de auxiliar de bancos, control de ventas y control de cuentas por cobrar.

### 3. Corrección de las desviaciones

Causas potenciales de las desviaciones en las actuaciones:

- Planeación defectuosa.
- Falta de comunicación dentro de la organización.
- Ineptitud o negligencia del personal.
- Necesidad de entrenamiento.
- Falta de motivación.

Todos estos requisitos merecedores de respeto pues todos y cada uno de ellos son esenciales para dar eficacia y eficiencia al sentido de controlar.



## MARGEN DE TOLERANCIA EN EL CONTROL

Bajo los constantes cambios y la dinámica de las organizaciones, esperar el rendimiento real y congruente al plan inicial de control no necesariamente es coincidente, por tanto, vale establecer alguna desviación estándar más menos razonable pero sí aceptable en la medición final. A esta consideración se le conoce como “tolerancias del control”, lo cual no es otra cosa sino los límites permisivos de resultados, sean:

- Límite superior esperado.
- Estándar u objetivo.
- Límite inferior esperado.

Los límites de tolerancia quedan sujetos a las circunstancias, tipo y tamaño de la organización de modo que también se considere

1. Cuánto control ejercer.
2. Qué componentes de control se van a tomar en cuenta.

Como guía de todo ello, también hay que apoyarse en algunos componentes de control y definirlos de previo:

1. **Patrones de control**, como pueden ser especificaciones de calidad, programas de Excel que midan presupuestos, inventarios, cronogramas, tablas de resultados y todos aquellos que sinteticen y permitan el manejo práctico de la información.
2. **Adquisición de información**, definiendo cuál se requiere, en qué momento, cómo va a ser adquirida, bajo que seguimientos de filtro o calidad, por citar algunos.



## MÉTODOS PARA ADQUIRIR INFORMACIÓN

Pueden elegirse según sean los recursos, posibilidades y estructura que va a ser controlada; en ello, las metodologías pueden variar según el caso, se sugieren algunas sobre la base de lo que ha sido común y básico:

- Estados de resultado y presupuestos, considerando que sean flexibles.
- Observación personal, se puede decir que esta es directa, fijos en el sitio.
- Informes ejecutivos o amplios en físico.
- Auditorías internas y externas.
- Cuadros y esquemas de punto de equilibrio.
- Proyecciones gráficas y técnicas en la línea del tiempo.
- Aplicación de la administración por objetivos.
- Supervisiones visuales.
- Encerronas o convocatorias con los equipos de trabajo.
- Formularios de satisfacción de servicio que completan los clientes, sean físicos o a través de call center.
- Recolección sistemática y automatizada de fuentes de información.
- Reportes, informes o exposiciones verbales y escritas.



## SISTEMAS DE CONTROL

En todos los sistemas de control, otras consideraciones de apoyo son requeridas para que las citadas puedan ser efectivas y veraces:

- Los objetivos o indicadores de gestión serán enumerados de previo, es decir, parametrizados.
- Los colaboradores asignados al seguimiento del control así como los participantes en las gestiones y responsables de la operativa institucional, con la suficiente antelación deben ser capacitados para que atiendan con responsabilidad sus ejecuciones, ofrezcan datos fehacientes, oportunos y sean aliados del proceso.
- Todas las anotaciones de control sean a pie, sistematizadas, directas o bajo cualquier Figura escogida, podrían perderse si se deja por fuera su evaluación, comprobar que realmente son efectivas. Esto podría decirse que es el cierre de garantía, el cuidado que se tenga sobre este punto es medular porque los informes finales son la base de decisiones trascendentes, deben filtrarse al máximo los datos de modo que generen confianza y junto con los resultados se entregue seguridad a la alta administración.

Los sistemas de control comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

## REPORTES DE CONTROL

Identificados con los lineamientos que han sido citados párrafos anteriores, la presentación del informe de resultados debe reflejar:

- **Confianza:** que ofrezcan información de fuentes comprobadas, filtradas por controles de calidad.
- **Unidad del tema:** cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- **Indicativos:** deben revelar indicadores importantes.
- **Claridad y concisión:** los informes largos, detallados y genéricos originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.



- **Gráficas y audiovisuales:** de gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.
- **Frecuencia:** contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- **Oportunidad:** los informes deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma oportunos. Informes antes o después del tiempo oportuno pueden desvirtuar las decisiones.

## **SISTEMAS DE CONTROL**

Comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

- Para este caso se emplean los formales, los que facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones.
- La auditoría, que corresponde a la revisión sistemática de los resultados de la empresa y que puede ser:
  - Contable y administrativa.
  - De calidad.
  - Los indicadores de gestión que son un patrón para evaluar los resultados.



## PROCESO Y TIPOS DE CONTROL

Como se muestra en la **Figura 3**, el control debe cumplir un proceso para que este sea eficiente y se logren el resultado deseado. Este proceso se inicia con el establecimiento de premisas y con:



Establecimiento de premisas.

Identificación de alternativas.

Evaluación de alternativas en términos de la meta propuesta.

Evite las distracciones.

**Figura 3.** Proceso de decisión.  
**Fuente.** Elaboración propia.

1. Establecimiento de estándares de actuación: estos estándares se derivan de los objetivos establecidos durante la planificación.
2. Medición de resultados reales: es necesario de un método económico y fiable que mida la actuación o los resultados realmente conseguidos.
3. Comparación de resultados: es la comparación de métodos reales con los estándares.
4. Adopción de acciones correctoras: si la desviaciones se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia no se introduce cambio alguno, pero si se estima una desviación excesiva, es responsabilidad del directivo hacer los pertinentes cambios para conseguir resultados.



A partir de las primeras líneas de este capítulo, se mencionó que el ámbito de cobertura del control parte desde la primera etapa del proceso administrativo, y cubre a cada una de ellas. Para comprenderlo con mayor claridad, hay que plantear la pregunta ¿en qué momento controlar? ¿Antes o después de los procesos o las acciones?; la respuesta se encuentra básicamente al atender tres etapas:

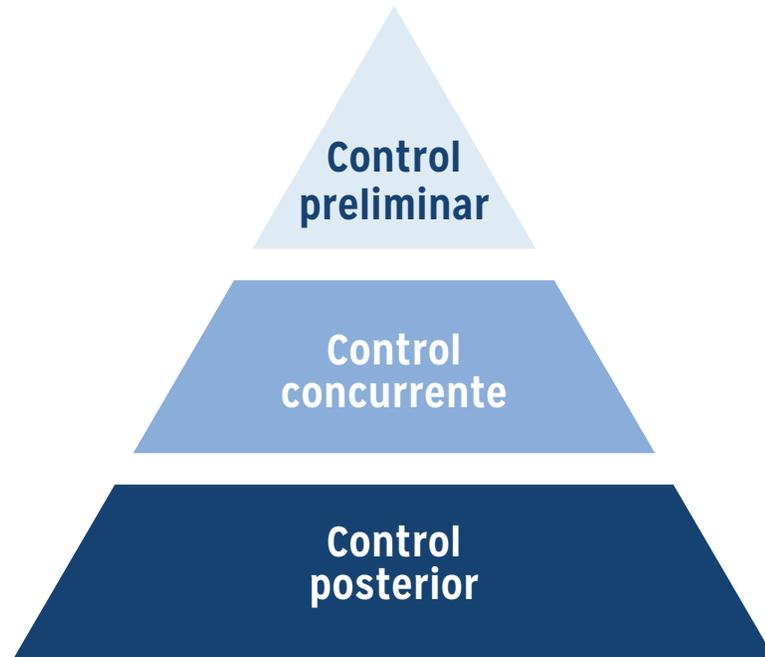
1. **Antes:** corresponde lo que podría decirse los preparativos para el control: autorizaciones, procesos de reclutamiento y selección, auditorías de sistemas y soporte preventivo en el mantenimiento de equipos y procesos.
2. **Durante:** lo determinan el control estadístico de los procesos conforme van ocurriendo o se van implementando los procesos de la planeación.
3. **Después:** reportes escritos o periódicos, evaluación del desempeño y control tradicional de la calidad.

Dependiendo de los intereses de la organización, así será el tipo de control que se ejerza y el momento en que se deba proceder. Han sido definidos tres tiempos:

1. **Control preliminar:** es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
2. **Control concurrente:** se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades como un proceso continuo.
3. **Control posterior:** se aplica después de haber realizado las actividades.



Básicamente hay tres líneas de dirección:



**Figura 4.** Proceso de control.  
**Fuente.** Elaboración propia.

El control administrativo es un proceso que ofrece seguridad a los pasos trazados en el plan de trabajo o plan estratégico, de modo que se puedan minimizar los riesgos que amenacen el feliz término o alcance de los objetivos. De esta manera, hay mayor seguridad hacia el éxito.

Hacerlo de este modo ofrece eficacia en la resolución de oportunidades de mejora en aspectos clave como ser precisos, eficaces y rápidos en la acción. Además, se afina la objetividad, permite un mejor manejo de la economía y empatía con las personas, posibilita comunicar la importancia del control a los colaboradores tanto para sí mismo como para su gestión, su seguridad y la toma de decisiones que a todos beneficia.



## **LAS PERSONAS EN EL PROCESO DE CONTROL**

Es claro que sin capital humano las empresas quedan fuera de todo desarrollo, por ello el bien común debe prevalecer en la organización. A través del control es como el crecimiento de las empresas se hace viable, de modo que sea generativa la productividad que lleva al mantenimiento de las organizaciones.

Departamentos especializados facilitan las metodologías de control, ejemplo de ello es el:

### **CONTROL FORMAL**

Dentro de las responsabilidades de este control está la estructura que, utilizando mecanismos de recompensas y castigos, la conforman:

- Autoridad formal (jefe).
- Resultados de desempeño.
- Comportamientos.

### **CONTROL SOCIAL**

Corresponde a la mecánica de recompensa y castigo (desde la censura hasta la exclusión).

### **CONTROL TÉCNICO**

Herramientas de trabajo que velan por ciertas normativas, está ejercido por sistemas y no por personas: relojes, presupuestos, señalizaciones, las máquinas y las líneas de montaje, etc.

## CONTROLES DE INFORMACIÓN, FINANCIERA Y DE OPERACIONES

### ¿CUÁLES SON LAS ÁREAS DE CONTROL EN LAS EMPRESAS?

**ÁREAS DE PRODUCCIÓN:** si estamos frente a una empresa industrial, el área será donde se producen los productos; y si es una empresa prestadora de servicios, el área es donde se prestan los servicios. Está compuesta por:

- Control de producción.
- Control de calidad.
- Control de costos.
- Control de tiempos de producción.
- Control de inventarios.
- Control de operaciones productivas.
- Control de mantenimiento y conservación.
- Control de desperdicios.

**ÁREA COMERCIAL:** es el área de la empresa que se encarga de vender los productos y/o servicios. Está compuesta por:

- Control de ventas.
- Control de publicidad.
- Control de costos.

**ÁREA FINANCIERA:** es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, etc. Está compuesta por:

- Control de presupuesto.
- Control de costos.



**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:** es el área que administra al personal. Está compuesta por:

- Control de puntualidad (asistencias, tardanzas, faltas).
- Control de salarios.
- Control de vacaciones.

## ÁREAS ESTRATÉGICAS DE CONTROL

El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellos elementos de la unidad o la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logren el éxito.

Las áreas clave son aquellas que toman en cuenta las principales actividades de la em-

**EL DESEMPEÑO CLAVE O LAS ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS SON AQUELLOS ELEMENTOS DE LA UNIDAD O LA EMPRESA QUE DEBEN FUNCIONAR CON EFICACIA PARA QUE TODA LA UNIDAD O EMPRESA LOGREN EL ÉXITO.**

presa o actividades que están compartidas por diferentes departamentos o grupos. Son ejemplo de ellas las de producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos y contabilidad. Por la naturaleza de sus funciones, las oficinas donde se desarrollan definen normas y procesos de control mucho más detallados.

La alta administración de una organización, para atar los controles, determina cuál puede ser esa cadena de departamentos cuyo seguimiento en los controles crea cadenas transversales de control, facilitando la tarea para hacerla integral.

Es interesante la forma integral de planificar el control, la variedad depende de los intereses, el tamaño de la empresa, el momento de la economía, si la empresa está en expansión o no, y cualquier otro factor de interés.

## CONTROL GERENCIAL Y OPERATIVO

Cuando se hace referencia a los altos niveles de la organización, debe pensarse en un grupo selecto de funcionarios, no obstante, va muy dirigido al gerente general de la empresa. Sea uno u otro son ellos los que desarrollan el nombrado control gerencial. Decir esto es darles la responsabilidad de asegurar la obtención de recursos de previo estimados y darles el eficiente uso en favor de los objetivos.

Se citan algunos factores que se determinan como características de este nivel de control:

- Visualizar los programas y por ende las acciones a ejecutar.
- Toda la información procesada debe establecer un comparativo: lo inicialmente planeado con el resultado.
- Está intrínseco en cada una de las operaciones, ejecuciones y acciones que desarrolle la empresa.
- Es constante, siempre programado y regular.
- Siempre transparente y claro, mantener su integridad.

En el caso del control operativo, como su nombre lo indica y por el tipo de tarea que la operatividad desarrolla, le corresponde a los mandos medios, determinadas por responsabilidades de supervisión, hacia el primer nivel. En esta línea de trabajo, el objetivo principal es la ejecución eficiente de las tareas en cada puesto.



## CONTROL DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Koontz (2012) se refiere a este tema de la siguiente forma:

“

El estado de ingresos de una empresa en su conjunto sirve para importantes objetivos de control, sobre todo porque es útil para determinar los factores inmediatos de los ingresos o costos que representan el éxito o fracaso; obviamente si primero se expresa en la forma de pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes la oportunidad, antes de que las cosas ocurran, de influir en los ingresos o gastos y, en consecuencia, en las utilidades (p. 509).

”

## **NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL CONTROL DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Puesto que la supervivencia de un negocio casi siempre depende de las utilidades y ya que éstas son un estándar definitivo contra el cual medir el éxito, muchas compañías utilizan el estado de pérdidas y ganancias para el control divisional o departamental. Dado que es un estado de todos los ingresos y gastos en un periodo determinado, es un verdadero resumen de las operaciones del negocio. La aplicación del control de pérdidas y ganancias a divisiones o departamentos se basa en la premisa de que, si el propósito de todo el negocio es tener una utilidad, cada parte de la empresa debe contribuir a él; así, la habilidad de una de las partes para obtener una utilidad esperada se convierte en un estándar para medir su desempeño.

## **LIMITACIONES DEL CONTROL DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

El control de pérdidas y ganancias padece el costo contable y las transacciones en papel, como la transferencia entre compañías de costos e ingresos, aunque el uso de las computadoras lo ha reducido en mayor grado. La duplicación de registros contables, los esfuerzos que se hacen para asignar los muchos costos indirectos y el tiempo y esfuerzo requeridos para calcular las ventas entre compañías pueden encarecer este control si se lo lleva demasiado lejos.

## **CONTROL MEDIANTE EL RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN**

Otra técnica de control es medir el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital. El enfoque del rendimiento de la inversión, a menudo conocido simplemente como RSI, ha sido el centro del sistema de control de Du Pont Company; este criterio es la tasa de rendimiento que una compañía o división puede ganar sobre el capital que se le asigna. Por tanto, esta herramienta considera a la utilidad no como un absoluto, sino como un rendimiento sobre el capital utilizado en el negocio.

Por consiguiente, la meta de un negocio se percibe no necesariamente desde el punto de vista de la optimización de las utilidades, sino del rendimiento del capital dedicado a los propósitos del negocio. Este estándar reconoce el hecho fundamental de que el capital es un factor decisivo en casi cualquier empresa y que, por su escasez, es limitante de su progreso. También resalta el hecho de que la tarea de los gerentes es utilizar lo mejor posible los activos que les son confiados.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESAS CONTABLES

Aun cuando muchas empresas de consultoría administrativa han emprendido diversos tipos de evaluaciones de los sistemas administrativos (casi siempre como parte de un

estudio organizacional), las empresas de auditorías contables son las más interesadas en dar el servicio de auditorías administrativas. Uno de los desarrollos significativos ha sido su ingreso en el campo de los servicios administrativos de tipo asesor.

**LOS CONTROLES TAMBIÉN DEBEN REFLEJAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, MOSTRAR QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES Y DE CUALQUIER DESVIACIÓN DE LOS MISMOS.**

Si bien éste ha sido un campo de expansión importante para las compañías auditoras, cuando ya

están dentro de una organización y la información financiera a la que tienen acceso proporciona una ventana abierta a los problemas de la administración, existe la cuestión del conflicto de intereses; en otras palabras, el asunto radica en si una misma empresa puede fungir como consultor administrativo prestando tanto asesoría como servicios, y continuar siendo completamente objetiva como auditora contable. Para estar seguras, las empresas contables han intentado evitar este problema al separar las dos actividades dentro de la organización.

### REQUISITOS DE LOS CONTROLES EFECTIVOS

Los administradores que siempre están atentos desean tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los ayude a asegurarse de que los eventos se desarrollen conforme a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deban diseñarse para la tarea y la persona específica a la que se propone servir; si bien el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial. De hecho, para que los controles funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, a los administradores como individuos y sus personalidades, como también a las necesidades de eficiencia y efectividad.



### **ADAPTAR LOS CONTROLES A LOS PLANES Y PUESTOS**

Todas las técnicas y los sistemas de control deben reflejar los planes para los que fueron diseñados y adaptarse a los puestos: lo que sería apropiado para un vicepresidente a cargo de la manufactura ciertamente no será adecuado para un supervisor de taller. Los controles también deben reflejar la estructura de la organización, mostrar quién es responsable de la ejecución de los planes y de cualquier desviación de los mismos.

### **ADAPTAR LOS CONTROLES A CADA ADMINISTRADOR**

Los controles deben adaptarse a cada administrador. Los sistemas de control e información, por supuesto, tienen el propósito de ayudar a cada uno a desarrollar su función de control; si son del tipo que un gerente no pueda comprender, no le serán útiles. Los individuos no confían en lo que no pueden comprender y no utilizan aquello en lo que no confían.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Koonz, W. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico : Mac Graw Hill.



