

# A PROPÓSITO DEL CONTROL Y EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

DrC. Esperanza Carballal del Río  
DrC. Antonio Iglesias Morell  
CETED-Universidad de la Habana

*Exigir conlleva controlar, educar, orientar, prevenir  
y hacer cumplir lo dispuesto;<sup>1</sup>*

## RESUMEN

Los temas de control y cambio en las organizaciones son tratados con relativa frecuencia en la literatura especializada actual sobre temáticas de administración. Sin embargo, muy pocas veces se han analizado los puntos comunes y la interdependencia de estos procesos en la gestión empresarial. De ahí que los autores se hayan propuesto en este trabajo retomar algunos aspectos conceptuales de la función de control, analizar el papel del control en el cambio organizacional, así como caracterizar la importancia del control del propio proceso de cambio. Por último, se dedican algunas reflexiones al establecimiento de un sistema de control, a fin de mejorar los procesos de gestión empresarial, a tenor de determinados requerimientos que establecen las normas vigentes de Perfeccionamiento Empresarial y la Resolución 297, en nuestro país.

**Palabras clave:** gestión empresarial, control, cambio.

## Introducción.

Con frecuencia se ha tratado erróneamente el tema del cambio en las organizaciones como un proceso separado del funcionamiento normal del sistema. Hasta se ha llegado a concebir como algo que se impone desde afuera o, en el mejor de los casos, como una “manipulación” que se realiza por los directivos o agentes de cambio, con el propósito de materializar sus propias ideas.

Quizás por esta razón, en los últimos años, se han desarrollado diversos enfoques y existen diversas publicaciones que, al analizar con amplitud la forma de realizar este proceso, introducen generalmente la necesidad de la participación de todos los involucrados en el mismo y lo definen como un proceso integral y planificado. Al mismo tiempo, se dedican amplios espacios a tratar el tema de la resistencia al cambio y cómo franquear las barreras que se producen.

---

<sup>1</sup> Discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, compañero Raúl Castro Ruz, en el Segundo Período de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de las Convenciones, el 27 de diciembre de 2008.

Sin embargo, muy pocos han considerado el cambio como una tarea, en sí misma, inherente a las propias funciones de dirección; no como una actividad especial para “un día de fiesta”, sino como elemento intrínseco del proceso normal de evaluación del funcionamiento del sistema, de determinar dónde están presentándose desviaciones de importancia, de identificar las fuentes de estas perturbaciones y de pasar a las acciones consecuentes para eliminarlas. Y todo esto se corresponde con algo muy conocido y abordado invariablemente en la literatura en el campo de la administración: EL CONTROL.

### **¿Por qué y para qué el control?**

Es por todos reconocido que el control es un eslabón de extraordinaria importancia en el sistema de dirección de la sociedad y de cualquiera de sus subsistemas, y debe constituir una actividad sistemática del dirigente y los órganos de dirección a cualquier nivel.

También se repite a menudo que el establecimiento de determinados objetivos y el logro de éstos constituyen el contenido de cualquier actividad de dirección. En este sentido, decimos entonces que la finalidad del control en el sistema de dirección consiste en brindar al directivo u órgano de dirección, es decir, al sujeto de dirección, la información necesaria que le permita conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución se corresponde con lo previamente establecido y poder evitar o corregir desviaciones, en caso de que éstas ocurran.

Por su contenido, los objetivos que se establecen pueden ser económicos, administrativos, políticos, sociales, ideológicos, científico-técnicos, o de cualquier otra naturaleza. Es precisamente a partir de una definición clara de los mismos que se pueden establecer las tareas fundamentales del control, a saber:

- Determinar el estado real del objeto dirigido o parte del mismo.
- Comparar el estado real con el plan, los objetivos, criterios de medida u otros indicadores trazados de antemano.
- Determinar a tiempo el lugar y causas de las desviaciones que se producen.
- Garantizar la necesaria estabilidad en el funcionamiento del objeto o sistema.
- Impulsar el cambio en las organizaciones.

En el campo de la administración es preciso subrayar cuatro aspectos fundamentales del control:

- a) como actividad sistemática del dirigente u órgano de dirección, es decir, como función de la administración.
- b) como estadio o fase final del proceso de administración y mecanismo de retroalimentación.
- c) como parte inseparable del proceso de toma de decisiones.
- d) como vía para diagnosticar y evaluar el proceso de cambio.

El control cumple realmente con sus objetivos cuando descubre a tiempo las causas de las desviaciones, evita fracasos, pone de manifiesto posibilidades y reservas no utilizadas, contribuye consecuentemente al cumplimiento de las decisiones tomadas y logra detectar el momento en que es necesario se produzca un cambio en la organización; así como, cuando permite evaluar el propio proceso de cambio.

Es sabido que la ausencia de control provoca desorden e indisciplina, mientras que, por lo contrario, un buen sistema de control genera disciplina, motiva y estimula. Esta es una de las aristas menos explotadas de esta actividad: no sólo se controla para detectar problemas o desviaciones, sino también, para revelar experiencias positivas, reconocer los méritos alcanzados, apoyar lo nuevo y divulgarlo, lo que puede servir de alto estímulo para el colectivo laboral y de motivación para proponerse objetivos superiores.

### **¿Y cuál sería el papel de la función de control en el cambio?**

A nuestro juicio, este papel se puede analizar en dos direcciones fundamentales:

1ro. Para detectar la necesidad de cambio.

2do. Para evaluar el propio proceso de cambio.

En el primer caso podríamos analizar momentos de incidencia del control en el cambio:

#### **a) Garantizar la relativa estabilidad del sistema.**

A través del control se logra mantener la estabilidad de las organizaciones, descubriendo y corrigiendo lo que no está funcionando bien. Algunos llaman a este ciclo “proceso circular sencillo”, que se obtiene, al comparar el estado real con el deseado. Si el resultado de la comparación es una desviación que se mueve dentro de los límites establecidos, el control posee mecanismos para devolver al sistema su estado normal de funcionamiento.

Ejemplo de esto lo podemos encontrar en los sistemas de control de inventarios, donde existe un máximo y un mínimo y un punto de pedido. En el caso de que el nivel de inventario (estado actual) concuerde con el punto de pedido, la acción a realizar será la de confeccionar la “orden de reaprovisionamiento”, por una cantidad denominada “lote óptimo”, que garantiza el nivel de inventario deseado para ese producto. En el caso de que el nivel de inventario se encuentre en el mínimo, la acción será agilizar el proceso de reaprovisionamiento, ya que se puede poner en crisis el funcionamiento del sistema; mientras que en el caso contrario, si se encuentra en el punto máximo, entonces es aconsejable identificar y declarar inventarios ociosos y proceder a su liquidación. . En cualquier caso, lo que se busca es

garantizar la estabilidad del sistema, logrando el nivel de abastecimiento adecuado para el flujo de productos establecidos.

### **b) Coadyuvar al dinamismo del sistema.**

Esto ocurre si al comparar los resultados reales con los deseados se descubre que no es posible resolver la situación sin modificar parte de la filosofía, los valores, o determinadas normas o principios de la organización. Ello puede ser producto de la incidencia del entorno o el proceso (aparición de nuevas tecnologías, nuevos mercados de venta, problemas con los medios de producción, etc.), o bien porque las decisiones tomadas hasta ese momento no hayan conducido a la solución o erradicación de la desviación.

Por ejemplo, cuando nos encontramos en presencia de constantes violaciones de la disciplina tecnológica o ante el incumplimiento sostenido del plan de producción, esto nos puede inducir a pensar, que no basta corregir las fallas descubiertas, sino que es necesario entrar a investigar y valorar todo un proceso de cambio (quizás de políticas, de estrategia, de estructura, de tecnología, etc.)

### **c) Evaluar con antelación el comportamiento futuro del sistema.**

A través de un adecuado proceso de control, no sólo podemos establecer el vínculo entre la realidad (estado actual) y lo programado (estado deseado), sino también, prever hacia dónde debemos ir, cuáles son las perspectivas reales de cumplimiento de los objetivos trazados. Como mecanismo de retroalimentación, el control nos debe facilitar una visión de futuro y abrir perspectivas a nuevos proyectos, como proceso de cambio.

Ahora bien, si el directivo sólo ciñera el control a la detección de las desviaciones y su correspondiente acción correctiva, se garantizaría una relativa estabilidad de la organización, pero no lograría realmente imprimir el dinamismo que demanda el progreso científico-técnico y los cambios del entorno, para los cuales el sistema también tiene que estar preparado.

No es posible sentarse a esperar que nos digan qué hay que cambiar, como no es posible solamente cambiar cuando las cosas no marchan bien: hay que adelantarse a ese momento. No es preciso llegar al extremo de tenerle que hacer la “autopsia a un muerto”. Es necesario que, el directivo disponga de mecanismos de control que le permitan prever tendencias futuras, alertar sobre posibles barreras o sucesos y, en consecuencia, reorientarse ante probables contingencias.

Con esos fines, es conveniente valerse de diferentes métodos y técnicas conocidos, entre ellos los modelos de pronóstico, los estudios de mercado, el diseño de escenarios, así como también, métodos heurísticos, y otros que pueden encontrarse con frecuencia en la literatura especializada sobre cambio.

## **El control del proceso de cambio.**

El directivo no puede suponer que una vez definida la necesidad de cambio y cuál va a ser su estrategia de introducción, ya todo va a marchar sobre ruedas. Es necesario, aún en el caso de que el cambio sea aceptado por todos, mantener una supervisión de su introducción. Suele ocurrir que cuando se eliminan las tensiones que dieron lugar a la necesidad del cambio, los sistemas sociales tienden a regresar al estado de equilibrio anterior.

El cambio, como cualquier fenómeno inherente a los procesos administrativos, necesita de la existencia de la función de control y, consecuentemente, en su desarrollo se pueden identificar las siguientes etapas:

### **1) Establecimiento de normas de funcionamiento.**

Una vez determinado cuál es el estado deseado o visión, el directivo debe encaminar sus pasos a organizar el proceso de cambio y definir la correspondiente estrategia, o sea definir la forma de alcanzarlo.

Pero antes de poner en marcha la maquinaria, o sea, antes de ejecutar las acciones encaminadas a alcanzar ese estado deseado, es necesario definir el sistema de control a utilizar, establecer las normas, estándares o criterios de medida, los puntos de control, los responsables, así como los niveles de decisión en caso de que se produzcan desviaciones.

De ahí la importancia que concedemos a esta etapa: no basta sólo con realizar el diagnóstico, generar visión, identificar la estrategia, definir objetivos, es necesario además tener listo el resto de las herramientas que garanticen el éxito del proceso de cambio.

### **2) Recopilación de la información requerida.**

En este caso, es preciso diseñar y establecer un sistema informativo que garantice los datos necesarios y oportunos, acerca de lo que sucedió o lo que está sucediendo en el proceso de cambio, por lo que se debe velar su estructura, organización y manejo efectivo.

Si se quiere obtener un control eficiente en esta etapa se debe garantizar que la información sea “adecuada”, “periódica” y con “costo mínimo”. Por tanto, el sistema debe concebirse a partir de la menor cantidad de datos sobre indicadores importantes que se están midiendo en cada área de resultado clave o nivel, los que deben ser suministrados periódica y oportunamente con el fin de, en caso necesario, tomar acciones correctivas y producir la menor interrupción posible en el sistema productivo o de servicios de la empresa.

Este punto es tan evidente que muchos dirigentes lo pasan por alto completamente. Uno de los comentarios más frecuentes sobre el tema del control que hemos escuchado es: “Gasto tanto tiempo chequeando o informando sobre el trabajo en mi área, que apenas puedo desempeñar otras funciones”...”¿Cuándo me dejarán ejecutar mi trabajo?”.

Es necesario, por tanto, que el dirigente cree su propio sistema de información. Cuando todo el sistema informativo se establece desde arriba, en muchas ocasiones, no satisface las necesidades reales de la organización, y por eso, se convierte en inadecuado o no facilita la toma de decisiones en la base. De ahí que en los documentos normativos vigentes se establezca como principio que “las entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial deben tener su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno y los propios que genera la gestión, creando en los dirigentes la cultura de evaluar por los resultados.”<sup>2</sup>

Si se quiere garantizar que el proceso de cambio logre el “éxito” y no se convierta en “simple sueño de un día de verano”, la información sobre lo que está ocurriendo debe asegurar que los datos se utilicen consecuentemente. Muchos buenos proyectos se frustran por un mal sistema informativo. Aunque es preciso insistir en que no se trata de mucha información, sino la necesaria en cada nivel de gestión. Es conocido además que el exceso de información incrementa los costos y no asegura por sí solo la eficiencia ni la eficacia.

### **3) Comparación y evaluación.**

La información recopilada debe servirnos para compararla con los objetivos definidos en la estrategia prevista en el modelo de cambio. Este proceso de comparación debe ubicarnos dónde nos encontramos con respecto a lo previsto e identificar y evaluar desviaciones, en caso de que se hayan producido.

Esta etapa puede dar lugar a acciones ya previstas, pero también puede alertar sobre determinados riesgos a tener en cuenta, como puede ser el caso de objetivos que no fueron bien concebidos o de cambios inesperados en el entorno. En estos casos, las acciones deben ser evaluadas cuidadosamente, tratando de buscar la mejor alternativa de solución al problema encontrado, para tratar en todos los casos de producir el cambio en la organización acorde con la situación concreta.

En esta misma línea de pensamiento, en el Decreto No. 281 del CECM se subraya que “todas las empresas deben disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo, que conspiren contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.”<sup>3</sup>

### **4) Corrección de la desviación y acción consecuente.**

---

<sup>2</sup> Decreto-Ley No. 252 del Consejo de Estado de la República de Cuba. “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano.” Art. 3. inc. J.

<sup>3</sup> Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal”. Art. 581, p.198.

El proceso de control no tuviera sentido si no concluyera con la toma de decisiones y su puesta en marcha, a fin de corregir las desviaciones o, cuando menos, reducir sus efectos negativos en el proceso de cambio.

Sin embargo, a menudo en esta etapa el centro de la atención son las acciones correctivas ante las desviaciones y es poco frecuente que se prevean mecanismos de estímulo cuando todo marcha bien y la gestión es exitosa. Es decir, el sistema no debe sólo prever señalamientos ante deficiencias y planes de medida para resolverlas, sino, además reconocer y estimular al colectivo laboral por los resultados alcanzados.

### **¿Cómo establecer un Sistema de Control?**

La dirección de una empresa puede estar localizada en un solo órgano responsable de las decisiones que se toman, o bien, organizada de modo que determinados subsistemas o elementos de la misma posean diferentes grados de independencia, según el nivel de centralización o descentralización establecido.

Ahora bien, es un principio generalmente aceptado que el éxito de la descentralización está en mantener centralizado el control de la organización. O sea, lo único que no se debe descentralizar es el control, que algunos comparan con el sistema nervioso de un organismo biológico. Por esa razón, se dice frecuentemente: “Delegue, pero controle”. Esto no significa, en ningún momento una fiscalización constante, sino el establecimiento de un sistema que garantice la marcha del proceso de control y el funcionamiento normal de las unidades organizativas. Aunque lo anterior pudiera no ser suficiente, ya que si no están bien definidos sus objetivos, los subsistemas pueden trabajar en contra de los intereses u objetivos globales de la organización.

Puede ocurrir que en los subsistemas de una empresa se produzcan tendencias a identificar sus acciones en términos de sub-objetivos, que se encuentren en conflicto con los objetivos del sistema. Esto suele originarse por múltiples factores, entre ellos, la falta de claridad en los parámetros, indicadores o estándares que se establecen en el sistema de control.

Por ello, el sistema de control interno en la empresa “debe ser creado para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. En este sistema es necesaria la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.”<sup>4</sup> Se ha demostrado que el ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de la organización conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.<sup>5</sup>

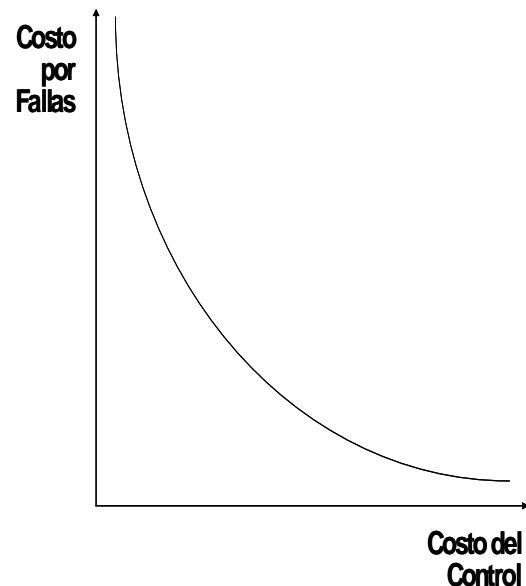
---

<sup>4</sup> Decreto No. 281. Op.cit. Art. 579. Capítulo XIII. Sistema de control interno. p.196

<sup>5</sup> Op.cit. p.197

Algo que debe estar claro para todo directivo es que el control es un costo y por sí solo no es productivo, en términos de unidades finales. Aunque es una parte esencial del proceso de cambio, el tiempo y el esfuerzo dedicados al control por un dirigente es parte de su jornada que debe compartir con otras prioridades a atender.

El grado de control ejercido a veces tiende a estar en alguno de estos extremos. En uno, el control es muy poco o no sistemático, mientras que en el otro, hay mucho más control del necesario para garantizar una ejecución efectiva. A menudo no se logra alcanzar un punto medio u óptimo. De ahí que para incrementar la efectividad es conveniente emplear diferentes técnicas de control. Entre las más utilizadas se encuentran las siguientes:



- **El control selectivo.** Se trata del control de puntos críticos o estratégicos cuyo comportamiento va a ser determinante en el estado del sistema. “Controlar lo fundamental y no perderse en detalles.”
- **El control por excepción.** Aquí el control es dirigido sólo a las cuestiones que sabemos de antemano presentan dificultades o problemas asociados a fraudes, delitos, incumplimientos reiterados, desorden, indisciplina u otro.
- **El control por área de responsabilidad.** Establece correspondencia entre autoridad, medios y responsabilidad, es decir, asocia los resultados con la persona o área responsable. Es posible hacerlo coincidir un control por excepción.
- **El control interno.** Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.<sup>6</sup> Establece medidas organizativas de auto-verificación para evitar o reducir errores, fraudes, despilfarros, etc. O sea, “los procesos de control y evaluación de los resultados y el uso correcto de los recursos, deben extenderse a todos los eslabones, mediante la práctica de la supervisión y el autocontrol, con un carácter profiláctico y educativo, de manera permanente.”<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. “Definiciones del Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas”. , Epígrafe 1.1. Necesidad e Importancia del Tema, p. 1

<sup>7</sup> Decreto No. 281 del CECM. Art. 179. p. 95



## **Conclusión.**

El proceso de cambio en las organizaciones debe verse como parte integrante del propio proceso administrativo, en particular, muy asociado a la función de control. El cambio está íntimamente asociado a la solución de problemas y como previsor de situaciones de crisis.

Cuando el sistema de control establecido permite a la alta dirección y a su colectivo verificar la estabilidad del sistema, evaluar desviaciones y tomar acciones consecuentes, o mejor aún, anticiparse a las desviaciones, nos encontramos ante un proceso de control que facilita el cambio, lo que indudablemente garantizará estabilidad y, al mismo tiempo, dinamismo al sistema. Estamos, entonces, en presencia de una organización que va en busca del futuro y no en espera de que el futuro la sorprenda.

## **Bibliografía.**

- Castro Ruz Raúl; Discurso pronunciado en el Segundo Período de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de las Convenciones, el 27 de diciembre de 2008.
- Decreto-Ley No. 252 del Consejo de Estado de la República de Cuba. “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano.”
- Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal”.
- Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. “Definiciones del Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas”