



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración

Subtema

Herramientas e instrumentos de un sistema de control interno

Seminario de graduación para optar al título de
licenciados en administración de empresas

Tutora

Msc. Estela Quintero

Autores

Br. Andy Jeobanell López Muñoz
Br. Yasser Alberto Gutiérrez Ortiz
Br. Darich Mauricio Muñoz Barrios

Managua, marzo del 2020

Índice

Agradecimiento	i
Valoración del docente.....	ii
Resumen.....	iii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capitulo uno: Generalidades de la administración.	4
1.1. Concepto	4
1.2. Características de la administración	6
1.3. Importancia.....	8
1.4. Principios administrativos	10
1.5. Procesos administrativos.....	14
1.5.1. Proceso de planeación.....	15
1.5.2. Proceso de organización.....	16
1.5.3. Proceso de dirección.....	16
1.5.4. Proceso de control	17
Capitulo dos: proceso de control.....	18
2.1. Definición de control	18
2.2. Importancia.....	19
2.3. Tipos de control	21
2.3.1. Control preventivo	21
2.3.2. Control concurrente.....	22
2.3.3. Control de retroalimentación	22
2.4. Diseños del proceso de control.....	23
2.5. ¿Cómo diseñar sistemas de control efectivo?	25
2.5.1. El establecimiento de estándares válido de desempeño	25
2.5.2. El suministro de información adecuada a los empleados	28
2.5.3. La garantía de aceptación de los empleados.....	28
2.5.4. El mantenimiento de la comunicación abierta.....	29
2.5.5. La utilización de enfoques múltiples.....	29

2.6. Etapas de proceso de control	30
2.7. Sistema de control interno	33
2.8. Definición	34
2.9. Objetivos.....	36
2.10. Características.....	38
2.11. Importancia	41
2.12. Clasificación.....	41
2.12.1. El control interno administrativo	41
2.12.2. Control interno contable	42
2.13. Componentes	42
Capitulo tres: Herramientas e instrumentos del control interno utilizadas en las organizaciones.....	45
3.1. Herramientas de un sistema de control interno	45
3.1.1. Modelo DMAIC.....	46
3.1.2. Modelo COSO.....	48
3.1.3. Herramientas de medición y análisis de operaciones	51
3.1.4. Auditoría interna.....	53
3.2. Instrumentos de un sistema de control.....	55
Conclusión	57
Bibliografía	58

Agradecimiento

El agradecimiento de este seminario, está dedicado primero a Dios por ser el dador de la vida, fuerza y sabiduría para seguir adelante en mis estudios.

A mi familia por estar siempre conmigo apoyándome en todo, especialmente a mis padres por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

Agradezco también a la universidad nacional autónoma de Nicaragua por la oportunidad de estudio, a mis profesores por la buena educación, y los conocimientos compartidos y por brindarme las herramientas necesarias a lo largo de mi carrera.

Finalmente agradezco a mis compañeros de clases por su amistad y por toda la ayuda brindada y a todas aquellas personas que de alguna forma son parte de su culminación.

Br. Andy Jeobanell López Muñoz.

Agradecimiento

Le doy gracias primeramente a Dios por darme la salud, y la fuerza de voluntad para poder sacar adelante mi carrera universitaria.

Gracias a las personas que estuvieron apoyándome durante estos años, animándome a salir adelante a pesar de las dificultades que se me interponían.

A mi familia en general por haberme apoyado tanto económica, como moralmente, para poder trasladarme a diario hasta ésta prestigiosa Alma Máter.

Br. Yasser Alberto Gutiérrez Ortiz

Agradecimiento

El agradecimiento de este Seminario, está dedicado primero a Dios, por permitirme la fortaleza y sabiduría. En segundo lugar, a mi familia por estar siempre de alguna forma animándome a alcanzar mis metas.

Mis sinceros agradecimientos también están dirigidos hacia la profesora Estela Quintero, quien, nos orientó y nos brindó su colaboración, para la realización de este documento.

A mis amistades Marcela Rebeca Román y Claudia Vanessa Cruz Palacios, por toda la ayuda brindada.

Finalmente, a la autoridad universitaria, por haberme dado la oportunidad de estudiar en esta entidad y brindarme las herramientas necesarias a lo largo de mi carrera.

Br. Darich Mauricio Muñoz Barrios



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que los bachilleres: **Andy Jeobanell López Muñoz**, carné #13203577, **Yasser Alberto Gutiérrez Ortiz**, carné # 13201674 y **Darich Mauricio Muñoz Barrios**, carné # 13203324. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **Herramientas e instrumentos de un sistema de control interno**. Obteniendo la calificación de: 40 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 21 días del mes de febrero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Estela del Carmen Quintero
Tutor de Seminario de Graduación
Cc: archivo

Resumen

El presente trabajo documental es de carácter bibliográfico y tiene como tema general la Administración y como subtema herramientas e instrumentos de un sistema de control interno.

El objetivo que se pretende alcanzar es explicar la temática en tres capítulos desarrollados de forma lógica y sustentada a base de la investigación documental para que el lector valore la importancia de las herramientas e instrumentos que se pueden desarrollar en el ámbito laboral.

La base teórica que sustenta este informe se basa en tres capítulos que abarca este documento bibliográfico, los cuales son las generalidades de la administración, el proceso de control y las herramientas e instrumentos de control interno utilizadas en las organizaciones.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura, la recolección de documentación bibliográfica utilizando como medios los libros, otros trabajos investigativos de carácter académico y sitios web, en los cuales se ha suministrado la información necesaria para sustentar los capítulos que abarca este trabajo documental, así mismo cabe mencionar que se trabajó bajo la normativa APA sexta edición.

Los resultados o presentación del informe están basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores son: introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y la bibliografía.

Introducción

El presente documento es una invitación sobre la administración, en el cual se explican los aspectos teóricos que basan las herramientas e instrumento de un sistema de control interno, donde también se abordan los aspectos administrativos en función de la organización.

La correcta implementación de las herramientas e instrumento de un sistema de control interno es importante para todas las empresas, para tener una correcta coordinación en todas las actividades que se llevan a cabo y que sea posible aumentar la eficiencia y garantizar el buen funcionamiento de todas las áreas involucradas.

Para lograr la eficacia de la administración y el bienestar de las personas, las empresas se ven en la necesidad de implementar cambios, por lo tanto, las organizaciones deben pasar por un proceso de desarrollo para solucionar los problemas a los que se enfrentan y aprovechar las oportunidades.

En el capítulo uno tiene como título generalidades de la administración, en esta sección se identifican los conceptos sobre la administración, características, importancia, principios y procesos administrativos.

En el segundo capítulo se detalla el proceso de control, en el cual se puntualiza la definición, importancia, tipos, diseño de los sistemas de control, ¿cómo diseñar sistemas de control efectivo?, etapas del proceso de control, sistema de control interno, definición del sistema de control interno, objetivos de control interno, clasificación y componentes.

Finalmente, en el tercer capítulo se estudian las herramientas e instrumentos del control interno utilizados en las organizaciones.

Justificación

En la actualidad las empresas necesitan estructurarse de forma clara e implementar cambios constantes debido a la tecnología, los aspectos políticos, científicos y de comunicación, así como de las mismas organizaciones, con el fin de que ellas sean más competitivas y que ayuden a la eficiencia de la organización.

La administración y las herramientas e instrumentos de un sistema de control interno, el tema específico que se desarrolla en esta investigación con el fin de brindar o aportar información sobre la importancia que tiene implementar las herramientas e instrumentos de un sistema de control interno en las organizaciones, para encontrar soluciones adecuadas y desarrollar cambios necesarios que fomenten y fortalezcan el buen funcionamiento y desempeño laboral entre los miembros de la organización, por lo que se considera que son muy fundamental los capítulos que contiene este documento para las funciones que desempeñaremos como futuros administradores.

La investigación documental contiene información de los diferentes libros de administración y otras fuentes, acerca de las herramientas e instrumentos de un sistema de control interno, a través de diferentes autores, con el propósito de poder generar una conceptualización global del mismo y así poder cumplir con los objetivos planteados. Este trabajo tiene la finalidad de ofrecer la información necesaria y que sea utilizado como modelo de consultado como modelo de consultas y referencias bibliográficas a interesados en tratar sobre este tema, para que sea puesto en práctica en el transcurso de su vida personal, y para enriquecimiento del conocimiento durante el periodo académico de los futuros profesionales.

Objetivos

Objetivo General:

1. Explicar las herramientas e instrumentos de un sistema de control interno en las empresas para un óptimo desempeño laboral.

Objetivos específicos:

1. Identificar las generalidades de la administración, mejorando la implementación de los procesos organizacionales.
2. Detallar el proceso de control como un sistema a través de su diseño, tipos y componentes para una mejor aplicación de estos en las organizaciones
3. Estudiar las herramientas e instrumentos de un sistema de control interno en las organizaciones y su influencia para el desarrollo organizacional.

Capítulo uno: Generalidades de la administración.

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. (Münch, 2007, p. 3).

1.1. Concepto

La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente. (Bateman y Snell, 2009, p. 19).

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos.

Definición según diferentes autores:

Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”. (Henri Fayol).

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (José Antonio Fernández Arena).

“La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. (Agustín Reyes Ponce). Este autor añade que la Administración es la técnica de la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

“La Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (Harold Koontz y Cyril O Donnell).

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. (George R. Terry).

“La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”. (George R. Terry).

“La Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (E.F.L. Brech).

“La Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (J.D. Mooney).

“La Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.” (Peterson y Plowman).

“La Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguiente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.” (F. Tannenbaum)

Para Wilburg Jiménez Castro, la administración es una “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.”

Fremont E. Kast, por su parte, la define como la: “coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales”, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos.
2. Participación de personas.
3. Empleo de técnicas.
4. Compromiso con la organización.

Sin embargo, la mayoría de los autores coincide en definirla como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos. (Rodriguez, 2006, p. 5)

1.2. Características de la administración

Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. (Hitt, Black, y Porter, 2006, p. 8)

Dentro de las características de la administración tenemos las siguientes:

1. Universalidad: el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia.
2. Especificidad: aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar y de organizar.
4. Unidad jerárquica: todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
5. Valor instrumental: la administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa.
7. Interdisciplinariedad: la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.
8. Flexibilidad: los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social. ("Administración: Conceptos básicos"., 2012)

1.3. Importancia

La importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos: la productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad. (Münch, 2007, p. 22)

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad, sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce enumera la importancia de la administración como:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos y financieros con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico-social; depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados, trabajadores y/o subordinados, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos culminar la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

1. La administración se aplica a todo tipo de empresas.
2. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
3. Una adecuada administración eleva la productividad.
4. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
5. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

6. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

1.4. Principios administrativos

Fayol dijo que los principios son muchos. No hay un número exacto; aunque los más importantes, según él, son los siguientes:

1. División del trabajo: separación de las funciones de una empresa por grupos de tareas homogéneas, con el fin de lograr la especialización. En cuanto crece, la empresa requiere de expertos en mercado, producción, finanzas, recursos humanos, administración y contabilidad. El trabajo debe organizarse de forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".
2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer. La autoridad de un jefe viene de las siguientes fuentes:
 1. de la empresa, de las facultades para decidir y el campo de competencia que le da la empresa.
 2. De la capacidad técnica y experiencia del responsable del puesto.
 3. De la capacidad mental y moral del individuo.

La responsabilidad es una actitud producida en el individuo por las obligaciones contraídas; dicese comúnmente sobre ella: "El sentido de responsabilidad también es el conjunto de tareas y resultados del individuo al desempeñar un puesto."

La responsabilidad civil son las penas establecidas por la ley al que la viola o daña a un tercero y su patrimonio, la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

3. Disciplina: es la obediencia, la frecuencia, el apego a las disposiciones y reglas, el respeto a las personas. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

Los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y el espacio. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

4. Unidad de mando: un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el estado, la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves. Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando.
5. Unidad de dirección: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir.
6. Subordinación del interés individual al general: debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal. Parece que este concepto no debería de recordarse, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del particular. Ésta es una lucha perpetua.
7. Retribución a las capacidades del personal: las remuneraciones se establecen con base en las necesidades del puesto y no con base en las necesidades del individuo.

8. Centralización frente a descentralización: los jefes deben delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Si el jefe conserva el privilegio de dar las directrices generales, recurre a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización, lo que le permitirá concentrarse en lo importante y hacer crecer intelectual y administrativamente a su personal.

9. Jerarquía: la cadena de mando implica respetar los niveles jerárquicos establecidos. Un jefe no puede ordenar a los colaboradores de sus colaboradores; a la inversa, un empleado no puede hacer acuerdos con el jefe de su jefe. Claro está que, si se está quemando el edificio y no está el jefe, entra a su oficina y apaga el incendio; aunque este caso parezca extremo, hay muchas situaciones que obligan a actuar con criterio sin apearse al principio. Lo importante es no abusar de él, seguirlo en lo general.
10. Orden: el orden es la disposición metódica de las cosas, regularmente clasificadas. El orden debe tener por resultado evitar la pérdida de tiempo y recursos. La limpieza es el resultado del orden. Es conocida la fórmula "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". En el orden social sería: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".
11. Equidad: todo superior debe ser justo. Fayol explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia" para no establecer una relación estricta con el orden legal. La equidad, aunque no es rígida, señala el espíritu de dar trato igual al personal en una misma categoría jerárquica, en un mismo puesto o reglas iguales de comportamiento interno del personal.

Advierte que, en ocasiones por sus méritos, su productividad y su disponibilidad, las personas son acreedoras a tolerancias; pese a ello, no se puede administrar dando reglas o permisos para cada individuo; el horario es igual para todos, como las sanciones por faltas.

12. Estabilidad del personal: la estabilidad del personal significa que tanto la empresa como los jefes de grupos de trabajo deben mantener al mismo personal durante periodos largos para generar aprendizaje y dominio en el trabajo. El aprendizaje de un puesto, función o proceso requiere tiempo y no puede quedar al simple capricho de un jefe la permanencia de los empleados. Al cambio de personal en un periodo y posición dados se le llama rotación de personal, que se mide como indicador de “estabilidad del jefe”; de tal forma que, si un gerente continuamente cambia a sus subordinados, indica que es inestable. La cero rotación no existe, pero sí un nivel aceptable, según la naturaleza de la empresa o del puesto.
13. Iniciativa: la iniciativa, entonces, es una cuestión de aptitud y actitud; el buen jefe la fomenta, la propicia y tiene un grado de tolerancia por los posibles errores en que puede incurrir un colaborador en formación. La creatividad del personal debe fomentarse, entendiendo por ésta la capacidad del personal para encontrar nuevas soluciones, las cuales deberán valorarse y aprovecharse por el superior y la empresa. Fayol escribió: “en igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.”
14. Espíritu de grupo o unión del personal: a ello le llamó espíritu de corps (espíritu de equipo). Fayol se apoya en una serie de axiomas para apoyar su principio:
 1. La unión hace la fuerza.
 2. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendentes a establecerla.

3. El personal debe sentir orgullo de pertenecer a un grupo de trabajo, y sólo el jefe y la empresa lo pueden fomentar. Hay muchos elementos que generan el sentimiento de pertenencia, desde el escudo o logotipo de la compañía, su historia, la imagen pública de sus productos y servicios. (Rodríguez, 2011, p. 60-63)

1.5. Procesos administrativos

El proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión —pre- (antes), -visión (ver) —. Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables. Así, deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa; también debe organizarse mediante una estructura humana, repartiendo el trabajo por áreas e, incluso, jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció, comandar y coordinar las actividades. Y tiene que controlar, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos previstos; de ahí que el PA sea permanente y continuo. (Rodríguez, 2006, p. 72)

La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta a los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, no constituyen entidades separadas, aisladas, sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar – analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción

empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial, entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas. (Chiavenato, 2001, p. 131,132,134)

1.5.1. Proceso de planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para qué:

1. La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.
 2. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
 3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.
- (Chiavenato, 2001, P. 137)

1.5.2. Proceso de organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, procesos conocidos como diseño organizacional.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Un aspecto de las relaciones que es parte del organizar consiste en buscar a personal nuevo para que se unan a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como integración de personal. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p.120)

1.5.3. Proceso de dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabaja con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planeación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. (Hitt, Black, y Porter, 2006, p.145)

1.5.4. Proceso de control

Por último, el gerente debe de estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Medir los resultados presentes.
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas.
4. Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control. Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon. (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996, pp.11-13)

Capítulo dos: proceso de control

Los gerentes deben establecer las metas y los planes, organizar y estructurar las actividades laborales, y desarrollar programas para incentivar y llevar a las personas a que den su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. Aun cuando los gerentes han realizado estas tareas, su trabajo no ha terminado. ¡Todo lo contrario! Los gerentes deben entonces monitorear las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado y corregir las desviaciones de consideración. Este proceso se llama control. Es el enlace final en el proceso de administración, y aunque el control ocurre al final del proceso, no por eso es menos importante que cualquiera otra de las funciones administrativas. (Stephen P. Robbins, 2010, p. 395)

El proceso de control, ya sea en la etapa de insumos, de transformación o de resultados, puede fragmentarse en cuatro pasos: fijación de normas de desempeño, y después medición, comparación y evaluación del desempeño real. (Gareth R. Jones, 2010, p. 390)

2.1. Definición de control

Controlar es el proceso por el cual los gerentes monitorean y reglamentan la eficiencia y la eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Cuando los gerentes planean y organizan, estipulan la estrategia y la estructura organizacional que, en su opinión, van a permitir que la empresa aproveche sus recursos con la mayor eficacia para crear valor para los clientes. Cuando controlan, los gerentes monitorean y evalúan si la estrategia y la estructura de la organización funcionan como lo esperaban, verificando que los resultados sean como se planearon, y en caso contrario, hacerlos ajustes necesarios. (Gareth R. Jones, 2010, p. 387)

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control. (Rodríguez, 2006, pp. 55-56)

Asimismo, el control se considera una variable “causal” porque los resultados de los esfuerzos por controlar informan y mejoran el proceso de planeación de la organización. El control es parte de un flujo de retroalimentación de la planeación y organización, que ayuda a los administradores a adaptarse a circunstancias y a condiciones cambiantes. Cuando el ambiente organizacional ya sea interno o externo cambia, los sistemas óptimos de control permiten que los administradores sepan si la forma actual de operación todavía se ajusta a los objetivos de la organización. (Hitt, Black, y Porter, 2006, p. 570)

2.2. Importancia

Para entender la importancia del control organizacional, veamos cómo los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva ayudan a los gerentes a obtener eficiencia, calidad, nivel de respuesta a los clientes e innovación superiores.

Para determinar con qué eficacia usan sus recursos, los gerentes deben medir con precisión cuántas unidades de insumos (materias primas, recursos humanos y demás) se utilizan para generar una unidad de producto. Los gerentes también deben medir cuántas unidades de productos (bienes y servicios) se están generando. Un sistema de control contiene las medidas o normas de comparación que permiten a los gerentes valorar con qué eficiencia la organización produce bienes y servicios.

Además, si los gerentes experimentan cambiando la forma en que la organización produce sus bienes y servicios para encontrar una forma más eficiente de hacerlo, esas medidas les revelarán el nivel del éxito que tengan. Sin un sistema de control vigente, los gerentes no tienen idea de cuál es el desempeño de su organización ni de cómo pueden mejorarlo, es decir, una información cada vez más importante.

El control organizacional es importante para determinar la calidad de los bienes y servicios porque brinda retroalimentación a los gerentes sobre la calidad de sus productos. Si los gerentes de las compañías automotrices miden en forma consistente el número de quejas de los clientes y la cantidad de autos nuevos que regresan para ser reparados, o si los directores de una escuela cuentan cuántos alumnos abandonan sus estudios o cómo varían sus calificaciones en los exámenes nacionales a lo largo del tiempo.

Todos ellos tendrán un buen indicativo del nivel de calidad que han ido incorporando a sus productos, se trate de un automóvil que no se descompone o de un estudiante que se gradúa. Los gerentes eficaces crean sistemas de control que monitorean consistentemente la calidad de los bienes y servicios de modo que puedan mejorar continuamente la calidad, un enfoque en el cambio que les otorga una ventaja competitiva.

Los gerentes también pueden lograr que su organización tenga un mejor nivel de respuesta a los clientes si implementan un sistema de control, como un sistema, ARC (administración de las relaciones con los clientes), que les permita determinar qué tan bien desempeñan su trabajo los empleados que tienen contacto con los clientes. El monitoreo de la conducta de los empleados puede ayudar a los gerentes a encontrar formas de mejorar sus niveles de desempeño, quizás revelando áreas donde una capacitación en habilidades pudiera ayudar a los empleados o donde nuevos procedimientos pudieran hacer que tuvieran un mejor desempeño de sus trabajos.

Además, cuando los empleados saben que se vigila su comportamiento, pueden tener más incentivo para ser útiles y consistentes en su forma de atender a los clientes. (Gareth R. Jones, 2010, pp. 387-388)

En resumen, el control es de vital importancia, dado que:

1. Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
2. Promueve el aseguramiento de la calidad.
3. Protege los activos de la empresa.
4. Se garantiza el cumplimiento de los planes.
5. Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
6. Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
7. Es el fundamento para el proceso de planeación. (Rodríguez, 2006, p. 57)

2.3. Tipos de control

Los gerentes pueden implementar controles antes de que comience una actividad, durante el tiempo en que se desarrolla una actividad, y después de que se ha completado una actividad. El primer tipo se llama control preventivo; el segundo, control concurrente, y el último, control de retroalimentación. (Münch, 2007, p. 265)

2.3.1. Control preventivo

El tipo de control más deseable, el control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real. Por ejemplo, los programas de mantenimiento preventivo de las aeronaves que llevan a cabo las principales aerolíneas. Éstos están diseñados para detectar y, con suerte, prevenir daños estructurales que puedan resultar en un accidente.

La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes insatisfechos, pérdidas en las ganancias. Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir. Por lo que a menudo los gerentes terminan por utilizar los otros dos tipos de control. (Stephen P. Robbins, 2010, p. 405)

2.3.2. Control concurrente

Como su nombre lo indica, el control concurrente se da mientras una actividad está en progreso.

La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa, otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados. Todos los gerentes pueden obtener beneficios del control concurrente porque ayuda a corregir problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. (Stephen P. Robbins, 2010, p. 405)

2.3.3. Control de retroalimentación

El tipo de control más popular reside en la retroalimentación. En el control de retroalimentación el control se da después de que la actividad se ha realizado. Para cuando un gerente tiene la información, los problemas ya han ocurrido, lo que da como resultado desperdicios o daños. Sin embargo, en muchas áreas laborales (por ejemplo, en las áreas financieras), la retroalimentación es el único tipo de control viable.

El control de retroalimentación tiene dos ventajas, primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación.

La retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes. Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. Las personas desean saber qué tan bien están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información. (Stephen P. Robbins, 2010, p. 406)

2.4. Diseños del proceso de control

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a que se debe controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance.

Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, de manera demasiado estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar valioso tiempo, energía y dinero. Es más, los gerentes quizá se concentren en factores fáciles de medir, como la cantidad de personas atendidas en un restaurante, y desatiendan los factores más difíciles de medir, tales como, la satisfacción de la comida. Empero, a largo plazo, la satisfacción de la comida podría ser más importante que la cantidad de personas atendidas en periodo dado. La mayor parte de estos problemas se pueden evitar mediante un análisis que identifique las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control.

1. Como identificar las áreas clave del desempeño: el desempeño clave o las áreas clave de resultados (ACR) son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfe. Estos reglones, por lo general, involucran las principales actividades de la organización o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la organización o la unidad.

Algunos de los reglones básicos de resultados son de producción: calidad, cantidad, costo, y desempeño individual en el trabajo; mercadotecnia: volumen de ventas, gastos de ventas, gastos para publicidad y desempeño individual; administración de personal: relaciones laborales, rotación del personal y ausentismo laboral; finanzas y contabilidad: gastos de capital, inventario flujo de capital y liquidez. Estos reglones básicos de los resultados, a su vez, sirven para definir normas y sistemas de control más detallados.

En las organizaciones de hoy, muchas áreas claves de resultados ACR son inter funcionales. Una organización podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de satisfacción.

2. Como identificar los puntos estratégicos de control: además de las áreas clave de desempeño, también es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se deben dar la vigilancia o la recopilación de información. Cuando se han localizado estos puntos estratégicos de control la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir bastante.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en centrarse en los elementos más significativos de una operación dada. Por regla general, solo un porcentaje mínimo de actividades, hechos, personas u objetos de una operación dada producirán una proporción elevada de los gastos o los problemas que los gerentes tendrán que encarar.

Otra consideración muy útil está en identificar los puntos del proceso productivo donde ocurren los cambios. Por ejemplo, en el sistema de una organización para llenar pedidos de los clientes, el cambio se presenta cuando la orden de compra se convierte en factura, cuando un artículo de inventario pasa a ser uno de embargo, o cuando el artículo de embarque pasa a formar parte de la carga de un camión. Como es más probable que se cometan errores cuando ocurren estos cambios, por regla general el vigilar los puntos donde hay cambios suele ser una forma muy efectiva de controlar una operación. (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996, pp. 615-616)

2.5. ¿Cómo diseñar sistemas de control efectivo?

Los sistemas de control efectivos maximizan los beneficios potenciales y minimizan los comportamientos disfuncionales. A fin de lograr esto, la administración requiere diseñar sistemas de control para: el establecimiento de estándares validos de desempeño, el suministro de información adecuada a los empleados, la garantía de aceptación de los empleados, el mantenimiento de la comunicación abierta y la utilización de enfoques múltiples. (Serrano, Morales, & Herrera, 2019)

2.5.1. El establecimiento de estándares válido de desempeño

Un sistema de control efectivo debe basarse en estándares válidos y precisos de desempeño. Los estándares más efectivos, como ya se mencionó, tienden a expresarse en términos cuantitativos; son objetivos más que subjetivos. Asimismo, las mediciones no deben poder sabotearse o fingirse con facilidad. Además, el sistema ha de incorporar todos los aspectos importantes del desempeño. Por ejemplo, una compañía que se enfocó apenas en el volumen de ventas sin ver también las utilidades podría quebrar pronto. Como ya se aprendió, los comportamientos que no se miden se descuidan.

Con frecuencia, los estándares de desempeño para brindar capacitación y otros programas de recursos humanos RH, ponen el énfasis en la satisfacción de la persona capacitada, según lo dan a conocer los sondeos. Pero la administración también debe defenderse de otro problema: demasiadas presiones que crean control excesivo y resistencia de los empleados.

Para que los controles sean tolerables, los administradores pueden prestar atención a algunas áreas clave mientras establecen estándares de desempeño “satisfactorios” en otras. O pueden establecer prioridades simples. El agente de compras puede haber alcanzado sus objetivos en la siguiente secuencia: calidad, disponibilidad, costo y nivel de inventario.

El consultor de negocios Michael Hammer sintetiza estos puntos en términos de lo que llama los siete “pecados capitales” de la medición del desempeño que se debe evitar:

1. Vanidad: utilizar mediciones que seguro harán que los administradores y la organización se vean bien. Por ejemplo, una compañía podría medir el cumplimiento de órdenes en términos de si los productos se entregan para la última fecha prometida por la organización, en lugar de medidas más duras y significativas sobre cuándo los clientes solicitan recibir los productos.
2. Provincialismo: limitar las medidas a las responsabilidades funcionales o departamentales, en lugar que a los objetivos generales de la organización. Si el departamento de transporte de una compañía sólo mide los costos de envío, no tendrá un incentivo para considerar que la confiabilidad del envío (entrega en una fecha determinada) afectará el desempeño en las tiendas o en los centros de distribución de la compañía.
3. Narcisismo: medir desde el punto de vista del empleado, el administrador o la compañía, en vez de hacerlo en función del cliente. Por ejemplo, un fabricante de sistemas de cómputo midió el envío a tiempo de cada componente; si 90% de los componentes del sistema llegaban a tiempo con el cliente, era 90% a tiempo. Pero desde el punto de vista del cliente, el sistema no estaba a tiempo, porque necesitaba todos los componentes para utilizar el sistema.
4. Pereza: no hacer esfuerzo por analizar lo que importa medir. Una compañía de energía eléctrica simplemente asumió que los clientes se preocupaban por la velocidad de instalación, pero de hecho los clientes en realidad se preocupaban más por recibir un programa preciso de instalación.

5. Mezquindad: medir sólo un componente de lo que afecta el desempeño del negocio. Un ejemplo serían los fabricantes de ropa que asumen que sólo deberían considerar el costo de manufactura, en vez de los costos generales para hacer que exactamente los productos correctos estén disponibles en las tiendas cuando los clientes los solicitan.
6. Insensatez: no considerar la forma como los estándares afectarán el comportamiento humano del mundo real y el desempeño de la compañía. Un restaurante de comida rápida buscó reducir el desperdicio y se sorprendió cuando los administradores del restaurante comenzaron a hacer más lentas las operaciones, instruyendo a los empleados para que no empezaran a cocinar hasta que se hubieran colocado todos los pedidos.
7. Frivolidad: buscar excusas para el mal desempeño en vez de tomar en serio los estándares de desempeño. En algunas organizaciones, más esfuerzos se dirigen a culpar a otros que a corregir los problemas.

Según Hammer, la corrección básica para estos “pecados” es seleccionar cuidadosamente estándares que consideren todo el proceso del negocio, como el desarrollo de producto o el cumplimiento de pedidos, e identificar qué acciones logran el éxito de estos procesos. Los administradores entonces deben medir el desempeño en relación con estos estándares de manera precisa y práctica, responsabilizar a los individuos de sus logros y premiar sus éxitos. (Bateman y Snell, 2009, pp. 594-595)

2.5.2. El suministro de información adecuada a los empleados

La administración debe comunicar a los empleados la naturaleza e importancia del sistema de control. La gente entonces debe recibir retroalimentación sobre su desempeño. Ésta motiva a las personas y brinda información que les permite corregir sus propias desviaciones de los estándares de desempeño. Permitir a la gente que inicie sus propias acciones correctivas alienta el autocontrol y reduce la necesidad de supervisión externa.

Un poderoso uso de este principio de control es, la administración de libro abierto: es la práctica de compartir con los empleados en todos los niveles de la organización, información vital previamente destinada sólo a la administración. Esta información incluye metas financieras, declaraciones de ingresos, presupuestos, ventas, pronósticos y otros datos relevantes acerca del desempeño y las perspectivas de la compañía. (Bateman y Snell, 2009, p. 596)

2.5.3. La garantía de aceptación de los empleados

Los empleados tienen menos probabilidades de resistirse a un sistema de control y presentar comportamientos disfuncionales si aceptan el sistema. Es más probable que acepten sistemas que tengan estándares de desempeño útiles, pero no excesivamente controladores. Los empleados también encontrarán sistemas más aceptables si creen que los estándares son posibles de alcanzar.

El sistema de control debería poner el énfasis en el comportamiento positivo y no concentrarse en controlar sólo el negativo. (Bateman y Snell, 2009, p. 596)

2.5.4. El mantenimiento de la comunicación abierta

Cuando ocurran desviaciones del estándar, es importante que los empleados se sientan capaces de informarlas para poder enfrentar el problema. Si los empleados llegan a sentir que sus administradores sólo quieren oír buenas noticias o, peor aún, si sienten que habrá represalias por informar malas noticias, aunque no haya sido su culpa, entonces cualquier control que esté en vigor tendrá muchas menos probabilidades de ser efectivo.

Los problemas pueden no reportarse, o incluso llegar al punto en que se vuelvan mucho más costosos o difíciles de resolver. Pero si los administradores crean un ambiente de apertura y honestidad, en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo información incluso negativa y sean apreciados por hacerlo de manera oportuna, entonces es mucho más probable que el sistema de control vaya a funcionar de manera efectiva.

Sin embargo, los administradores a veces pueden necesitar disciplinar a los empleados que no están logrando cumplir estándares importantes. En dichos casos, un enfoque llamado disciplina progresiva comúnmente es el más efectivo. De acuerdo con éste, se establecen estándares claros, pero si no se cumplen, se aborda un proceso progresivo. (Bateman y Snell, 2009, p. 597)

2.5.5. La utilización de enfoques múltiples

Los sistemas de control por lo general incluyen objetivos de desempeño tanto financiero como no financiero, e incorporan aspectos específicos del control preliminar, concurrente y de retroalimentación. En los últimos años, un creciente número de compañías han combinado objetivos para administradores en un cuadro de mando integral CMI, es decir, (es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos_estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo), una combinación de cuatro series de mediciones de desempeño:

1. Finanzas.
2. Satisfacción de clientes.
3. Proceso de negocios (calidad y eficiencia).
4. Aprendizaje y crecimiento.

El objetivo por lo general es ampliar el horizonte de la administración más allá de los resultados financieros de corto plazo para que resulte más probable el éxito de la compañía en el largo plazo.

El control efectivo también requiere que los administradores y organizaciones empleen muchas otras técnicas y prácticas de buena administración. Por ejemplo, los sistemas de compensación otorgan recompensas por cumplir con estándares e imponen consecuencias si no se cumplen. Y para ganar la aceptación de los empleados, los administradores también deben servirse de otras herramientas de motivación y comunicación, como la persuasión y el refuerzo positivo. (Bateman y Snell, 2009, pp. 597-598)

2.6. Etapas de proceso de control

El proceso de control, ya sea en la etapa de insumos, de transformación o de resultados, puede fragmentarse en cuatro pasos: fijación de normas de desempeño, y después medición, comparación y evaluación del desempeño real.

- 1 Fijar las normas de desempeño, metas u objetivos contra los cuales se comparará el desempeño: los gerentes fijan las normas, metas u objetivos de desempeño que deberán usarse para evaluar el desempeño de toda la organización o parte de ella (como una división, una función o un individuo). Las normas de desempeño que eligen los gerentes miden la eficiencia, la calidad, el nivel de respuesta a los clientes y la innovación.
- 2 La cantidad de normas o indicadores del desempeño que los gerentes de una organización utilizan para evaluar la eficiencia, la calidad y demás aspectos, puede ser de miles o cientos de miles. Los gerentes de cada nivel son responsables de fijar aquellas normas que mejor les permitan evaluar el desempeño de la parte de la organización a su cargo.

Los gerentes deben esmerarse en elegir normas de desempeño que les permitan determinar qué tan bien les va en los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva. Si los gerentes sólo se enfocan en uno de ellos (como la eficiencia) y hacen caso omiso de los demás (como determinar qué quieren realmente los clientes e innovar una nueva línea de productos para satisfacerlos), los gerentes podrían acabar dañando el desempeño de su organización.

- 3 Medir el desempeño actual: una vez que los gerentes han decidido qué normas o metas usarán para evaluar el desempeño, el siguiente paso del proceso de control consiste en medir el desempeño real. En la práctica, los gerentes pueden medir o evaluar dos cosas:
 1. Los resultados reales producto de la conducta de sus miembros.
 2. Las conductas en sí (de allí los términos control de resultados y control de conductas que se usan más adelante).

A veces se pueden medir con facilidad los resultados y las conductas. Por ejemplo, medir los resultados y evaluar las conductas es relativamente fácil en un restaurante de comidas rápidas.

Cuando una organización y sus miembros llevan a cabo actividades complejas, no rutinarias, que son intrínsecamente difíciles de medir, a los gerentes les es mucho más difícil medir resultados o conductas.

Por lo general, cuanto más complejas o no rutinarias son las actividades organizacionales, más difícil resulta a los gerentes medir los resultados o las conductas. Sin embargo, los resultados suelen ser más fáciles de medir que las conductas, porque son más tangibles y objetivos.

Por ello, la primera clase de medidas de desempeño que los gerentes suelen usar son las que miden resultados. Después, los gerentes fijan medidas o normas de desempeño que les permitan evaluar las conductas para determinar si los empleados de todos niveles laboran en pro de las metas organizacionales.

Algunas medidas simples de conducta son:

1. ¿Los empleados llegan puntualmente?
2. ¿Los empleados acatan siempre las reglas establecidas para saludar y atender a los clientes?

Cada tipo de control de resultados y conductas, así como la forma en que se aplican en los distintos niveles organizacionales —corporativo, divisional, funcional e individual.

- 4 Comparar el desempeño actual contra las normas de desempeño: durante el paso tres, los gerentes evalúan si el desempeño se desvía —y en qué medida— de las normas de desempeño elegidas en el paso número uno. Si el desempeño es mejor que lo esperado, los gerentes podrían concluir que fijaron normas de desempeño demasiado bajas y podrían elevarlas para el siguiente periodo a fin de estimular a sus subordinados.
- 5 Los gerentes de compañías japonesas son bien conocidos por la forma en que tratan de aumentar el desempeño de sus instalaciones de producción elevando constantemente las normas de desempeño para motivar a gerentes y trabajadores a que encuentren nuevas formas de reducir los costos o mejorar la calidad.

Sin embargo, si el desempeño es demasiado bajo y no se cumplieron las normas, o si las normas fueron demasiado altas y los empleados no pudieron cumplirlas, los gerentes deben decidir si toman medidas correctivas. Es fácil tomar medidas correctivas cuando se pueden identificar las razones de un desempeño malo. Sin embargo, por lo general es difícil identificar las razones de un mal desempeño.

- 6 Evaluar el resultado e iniciar acciones correctivas (es decir, hacer cambios) si no se está alcanzando la norma: el paso final del proceso de control consiste en evaluar los resultados y realizar los cambios que sean apropiados.

Se cumplan o no se cumplan las normas de desempeño, los gerentes pueden aprender mucho durante este paso. Si deciden que el nivel de desempeño es inaceptable, los gerentes deben tratar de cambiar la forma en que se realizan las actividades de trabajo para resolver el problema.

A veces surgen problemas de desempeño porque la norma de trabajo fue demasiado alta, por ejemplo, una meta de ventas fue demasiado optimista e imposible de alcanzar. De ser así, la adopción de normas más realistas puede reducir la diferencia entre el desempeño real y el deseado.

Fijar metas y diseñar sistemas de medición es una tarea mucho más difícil para los gerentes debido a que el alto nivel de incertidumbre del entorno organizacional hace que ellos rara vez sepan qué podría pasar. Por lo mismo, es crucial que los gerentes diseñen sistemas de control que los alerten de posibles problemas para que puedan atenderlos antes de que se conviertan en amenazas.

Otra cuestión radica en que los gerentes no se preocupan únicamente por lograr que el desempeño de la organización alcance cierto nivel predeterminado, sino que quieren impulsar esa norma hacia delante para inducir a los empleados de todos niveles a que encuentren nuevas formas de elevar el desempeño. (Gareth R. Jones, 2010, pp. 390-392)

2.7. Sistema de control interno

La modernización, la globalización de la economía y la competencia en el entorno organizacional han contribuido a generar la necesidad de diseñar, aprobar e implementar diversos procedimientos de control interno con el objetivo de asegurar en lo que sea posible la conducción ordenada de las empresas, siendo este uno de los propósitos principales de la gestión empresarial.

De acuerdo a Mazariegos, Águila, Pérez y Cruz (2013), la única manera de enfrentar y sobrevivir al nuevo entorno empresarial es con una visión hacia el futuro, donde las organizaciones demuestren capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios, razón por la cual es indispensable que las empresas sean competitivas, donde demuestren flexibilidad en la producción y rapidez para la comercialización.

Para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un sistema de control interno se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros (Lozano & Tenorio, 2015). Por lo que se considera que todas las empresas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea administrativa (Aguirre y Armenta, 2012, p.250).

Los procedimientos de control son un conjunto de instrucciones, directrices o medios que permiten la adecuada ejecución de las actividades. Es necesario que las empresas en la actualidad tengan una seguridad razonable de que la inversión realizada sea administrada considerando principios de eficiencia, eficacia y economía por lo que para las empresas resulta fundamental contar con herramientas de control. (Serrano, Morales, y Herrera, 2019)

2.8. Definición

El control interno está integrado por un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos encargados de verificar y evaluar todas las actividades y operaciones desarrolladas en la organización, así como también la forma como se administra la información y los recursos, y si dicha administración va acorde a las políticas trazadas por la dirección y a su vez, sujeta a las normas constitucionales vigentes.

El control interno puede definirse como el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa.

Originalmente concebido como un mecanismo para proteger los activos de una institución y para garantizar la eficiencia de las operaciones y la confiabilidad de la información financiera, el control interno se ha fortalecido hasta llegar a convertirse en un ingrediente esencial en la gestión de toda organización, pues se ha reconocido su importancia en el cumplimiento de los objetivos a todo nivel (operativo, táctico, estratégico).

La definición inicial de “control interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es el vínculo entre el control y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

Posteriormente, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) definió el control interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces.

Así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. (Serrano, Morales, y Herrera, 2019, p. 2)

2.9. Objetivos

El control interno está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p. 3)

1. **Confiability de la información:** este propósito hay que lograrlo no sólo de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas.

2. **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el “Manual de Procedimientos” de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el “diseño del puesto de trabajo” que él ocupa.

Por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador.

Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y, en segundo lugar, tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad, así como el contenido de trabajo para cada puesto.

3. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas: se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza).

Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el control interno, sólo está diseñando un sistema de control interno ficticio y en papeles.

4. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad: tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del control interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia, la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

En tal sentido, el control de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante, el control de los mismos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada entidad.

Por tanto, el control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

Es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al control interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de control interno forme parte del proceso de gestión. (Ríos, Vizcaino, Trabas, y Santos, 2005, pp. 4-6)

2.10. Características

La LGCI establece que las entidades sujetas a dicho instrumento jurídico deberán tener sistemas de control interno que sean aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales, y que proporcionen seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias.

En cuanto a la seguridad que tales sistemas brinden, debe tenerse que ésta ha de ser razonable en el sentido que se explica en (“concepto de control interno”, y no una certeza absoluta, dada la virtual incapacidad para crear un SCI perfecto que prevea y administre todos los riesgos, lo que conlleva la probabilidad de errores generados por falta de conocimiento, cansancio, desmotivación y factores similares, e incluso la posibilidad de colusión, entendida como el acuerdo entre dos o más personas para violentar el control).

Debe considerarse el beneficio potencial de las actividades de control frente al costo de su operación (es decir que debe tenerse presente que no resulta lógico ni conveniente instaurar actividades que conlleven un costo superior al beneficio que puedan brindar, que sean más onerosas que aquellos activos o procesos que pretenden asegurar, o que vayan más allá de las capacidades del personal).

Por su parte, como se indica a continuación la NCI (norma de control interno) especifica tales características:

1. **Aplicable:** el funcionamiento del SCI debe responder a las características y condiciones propias de la institución. Esto implica que no es posible definir un sistema de control estándar, que sea aplicable en cualquier organización.

Se requiere que sean los miembros de la institución los que definan las necesidades de control y las posibilidades de establecer un sistema que las satisfaga, teniendo presentes los procesos, las actividades, los recursos y las capacidades correspondientes.

2. **Completo:** el SCI debe considerar la totalidad de la gestión institucional, y en él deben estar presentes los componentes orgánicos y funcionales.

El control debe cubrir todos los ámbitos de la entidad, puesto que se orienta a brindar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos, a los que cada uno de esos ámbitos debe contribuir. Además, debe contemplar cada uno de los componentes del SCI y su interacción, de modo que todos estén debidamente fortalecidos y se apoyen mutuamente en beneficio de la gestión.

3. **Razonable:** el SCI debe estar diseñado para lograr los objetivos del sistema y para satisfacer con la calidad suficiente y requerida las necesidades de la institución, con los recursos que ésta posee y a un costo aceptable.

Esto significa que el sistema debe pasar la prueba de costo beneficio, según la cual, su costo no debe ser más alto que su aporte a la institución, pues ello podría afectar o limitar el logro de los objetivos. Por consiguiente, la organización debe establecer el mejor SCI que esté dentro de sus posibilidades, para lo cual se requiere la participación activa de los responsables de su diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento.

4. Integrado: los componentes orgánicos y funcionales del SCI deben interrelacionarse adecuadamente e incorporarse en la gestión institucional. Es preciso fortalecer los componentes del SCI de manera equilibrada (poniendo atención a todos ellos en igual medida), a fin de que propicien un efecto sinérgico en beneficio de la gestión.

El SCI resultante no debe constituirse en un agregado a los procesos, sino fundirse naturalmente con éstos y aplicarse en puntos lógicos del respectivo procesamiento. Idealmente, el control interno debe llegar a formar parte de la cultura organizacional, como parte de la cual se le perciba como una herramienta que contribuya eficazmente a una gestión ajustada a principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad.

5. Congruente: el SCI debe ajustarse a las necesidades, capacidades y demás condiciones institucionales, y estar enlazado con el bloque de legalidad. Para que el SCI contribuya al logro de los objetivos, es preciso que sea coherente con la situación institucional. Por lo demás, una característica fundamental del SCI es que se ajuste a las disposiciones del ordenamiento jurídico y técnico al cual está sujeta la organización. (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2011, pp19-20)

2.11. Importancia

Cuanto mayor y compleja sea una empresa o entidad, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con un instrumento de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico: además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Un sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo de caja, bancos, maquinaria, es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos. (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2011, p. 19)

2.12. Clasificación

Existen dos tipos de control interno: administrativos y contables.

2.12.1. El control interno administrativo

Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización de todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa. Incluye controles tales como análisis estadísticos, reportes de operaciones, programas de entrenamiento de personal y controles de calidad. (Lema, 2013, p. 10)

2.12.2. Control interno contable

Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

Por consiguiente, se diseñan para presentar seguridad razonable de que:

1. Los intercambios son ejecutados de acuerdo con las autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
2. Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación del estado financiero.
3. Se salvaguardan los activos solo accesandolos con autorización.
4. Los activos registrados son comparados con las existencias.

(Lema, 2013, p. 11)

2.13. Componentes

Un control interno tiene cinco componentes y estratos interrelacionados, los cuales están basado en la forma en que la gerencia dirige una empresa, y están integrado al proceso administrativo. Aun cuando los componentes se aplican a todas las organizaciones, las empresas pequeñas y medianas los podrían implementar de manera diferente a las grandes. Los controles de las empresas pequeñas podrían ser menos formales y estar menos estructurados, pero, no obstante, ofrecerán un control interno efectivo.

Los componentes de control son:

1. Entorno de control: el entorno de control marca el tono de una organización e influye en la conciencia que su personal tiene del control. es el fundamento de todos los demás componentes del control interno u ofrece disciplina y estructura.

Los factores del entorno del control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de los empleados de la entidad; la filosofía de la gerencia y su estilo de operar; la manera en que la gerencia asigna la autoridad y la responsabilidad y la forma en que organiza y desarrolla a sus empleados, así como la atención y la dirección que brinda el consejo de administración.

2. Evaluación del riesgo: toda organización afronta una serie de riesgos y debe evaluar las fuentes externas e internas de las que provienen los mismos. Una condición necesaria para poder evaluar los riesgos es establecer metas vinculadas a diferentes niveles, que sean congruentes en lo interno. La evaluación del riesgo consiste en identificar y analizar los riesgos relevantes que podrían afectar la consecución de las metas.

Esta evaluación establece las bases para determinar cómo se debe administrar el riesgo.

3. Actividades de control: son las políticas y los procedimientos que sirven para garantizar que los lineamientos de la gerencia se cumplan. Sirven para asegurar que se tomen las medidas necesarias para atacar los riesgos para la consecución de las metas de la entidad.

Las actividades de control se presentan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluye una serie de actividades tan diversas como las aprobaciones, las autorizaciones, las verificaciones, las conciliaciones, las revisiones del desempeño de las operaciones, la adquisición de activos y la división de obligaciones.

4. Información y comunicación: es preciso identificar, captar y comunicar información pertinente de forma, y dentro de un marco de tiempo, que permita que las personas cumplan con sus obligaciones.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta gerencia en el sentido de que las obligaciones del control se deben tomar muy en serio. Todos deben entender su papel dentro del sistema de control interno y la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

Deben tener un medio para comunicar la información importante corriente arriba. También es necesario que exista una comunicación efectiva con las partes externas, como los clientes, los proveedores, la autoridad reguladora y los accionistas.

5. Monitoreo: los sistemas de control interno deben ser monitoreados mediante un proceso que evalúe la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra con actividades de monitoreo permanente, evaluaciones por separado o una combinación de las dos.

El monitoreo permanente se presenta durante el transcurso de las operaciones e incluye la administración regular y las actividades de supervisión y otras acciones que desempeñan el personal cuando con sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones por separado dependerán sobre todo de una evaluación de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos para el monitoreo permanente.

La deficiencia del control interno debe reportarse corriente arriba y las cuestiones serias deben reportarse a la alta gerencia y al consejo. (Hellriegel y Jackson, 2009, p. 327)

Capítulo tres: Herramientas e instrumentos del control interno utilizadas en las organizaciones.

Las empresas están expuestas a riesgos que pueden comprometer la consecución de los objetivos establecidos. Un adecuado sistema de control, junto a una formulación previa de objetivos y previsiones, puede ayudar a las mismas a conseguir sus metas. En la práctica, los instrumentos de control pueden definirse para ser aplicadas a priori o a posteriori, con la finalidad de que la empresa tenga suficiente garantía de que los recursos sean obtenidos y vengán utilizados de manera eficaz y eficiente. (Cusin, 2014)

3.1. Herramientas de un sistema de control interno

Para poder controlar los elementos es importante la aplicación de herramientas que nos permitan detectar fallas o errores que limiten el buen funcionamiento y desempeño, tales como:

- 1 Aplicación de modelos de mejora continua como el sistema Seis Sigma o el modelo DMAIC, que permite de manera ordenada y sistematizada, la mejora a fallas detectadas en algún departamento o área de la empresa.
- 2 Sistema COSO que comprende la aplicación de un entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control y actividades de monitoreo dentro de la empresa en su conjunto.
- 3 Herramientas de medición y análisis de operaciones como la aplicación de diagramas de flujo, hojas de registro, diagrama de Pareto, diagrama de espina de pescado, histogramas, diagramas de dispersión.

- 4 Aplicación de auditoría interna. La auditoría, como es bien sabido, es el examen crítico y sistemático que tiene como objetivo de emitir una opinión y coadyuvar al correcto funcionamiento de las organizaciones; sin embargo, aplicar auditorías de control interno en una empresa contribuye al monitoreo de las mismas con el objetivo de aplicar correcciones o mantener un escenario de evaluación constate en las organizaciones. (López, 2017)

3.1.1. Modelo DMAIC

Esta metodología consta de cinco fases:

1. D – Definir (Define)
2. M – Medir (Measure)
3. A – Analizar (Analyse)
4. I – Mejorar (Improve)
5. C – Controlar (Control)

En cada una de estas fases, se utilizan unas herramientas de calidad y técnicas estadísticas para avanzar en el proyecto basando las acciones en hechos y datos correctamente muestreados, medidos, analizados.

Si queremos alcanzar los objetivos establecidos del proyecto, no es nada aconsejable saltarse una fase. No se debería tampoco enfocar todo el proyecto, desde el inicio, hacia lo que pensamos ser la causa principal del problema sin plantear la posibilidad de existencia de otras causas. Me encuentro a menudo con esta situación en la cual debo explicar que seguramente, se trata de una causa importante, aunque, probablemente, no la única. Realmente, cuando un proyecto Sigma se inicia con la solución en mente, puede resultar difícil encontrar otras fuentes del problema. Herramientas como un simple Brainstorming, un diagrama causa-efecto (Ishikawa), un análisis del flujograma de proceso nos permite formular numerosas otras hipótesis sobre las causas potenciales del problema.

Por otra parte, esta metodología DMAIC Six Sigma se utiliza a menudo de manera iterativa. Una vez definido el proyecto, empezamos a medir y a analizar los datos medidos. A partir de este momento, tendremos una información relevante para:

1. Medir otros aspectos y plantear otras hipótesis sobre la causa raíz del problema.
2. Mejorar el proceso utilizando el principio de los Quick Fix (mejoras rápidas) y/o preparando un plan detallado de implantación de las mejoras cuando se requiere.

Al final se genera un bucle entre las fases medir, analizar y mejorar.

Por otra parte, cada mejora de proceso llevada a cabo nos permite entrar en la fase Controlar formando otro bucle.

Además, en cada momento, podemos ir revisando nuestra fase definir (objetivos, restricciones del proyecto, alcance).

A modo de resumen, podría decir que debemos seguir rigurosamente las fases de la metodología DMAIC del Six Sigma generando unos bucles iterativos entre las fases para encontrar la causa raíz de un problema y alcanzar los objetivos basando siempre nuestras decisiones en hechos y datos. (Anónimo, CALETEC, 2010)

DMAIC es un acrónimo de los pasos de la metodología: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

Es una herramienta de la metodología enfocada en la mejora incremental de procesos existentes. La herramienta es una estrategia de calidad basada en estadística, que da mucha importancia a la recolección de información y a la veracidad de los datos como base de una mejora. Cada paso en la metodología se enfoca en obtener los mejores resultados posibles para minimizar la posibilidad de error. (WIKIPEDIA, 2019)

3.1.2. Modelo COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

1. La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
2. El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
3. Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI)
4. El Instituto de Auditores Internos (IIA)
5. La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros).

1. Modelo COSO I: en 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”. Según COSO el control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:
 1. Eficacia y eficiencia de las operaciones
 2. Confiabilidad de la información financiera
 3. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

4. La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:
5. Ambiente de control
6. Evaluación de riesgo
7. Actividades de control
8. Información y comunicación
9. Supervisión.

2. Modelo COSO II: En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
6. Actividades de control: políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

3. Modelo COSO III: En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este marco integrado de gestión de riesgos son:
 1. Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
 2. Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
 3. Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.
4. Importancia de modelo COSO: algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:
 1. Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.
 2. Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados.
 3. Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad.
 4. Mejora la comunicación en la organización.
 5. Mejora el control interno de la organización. (Asociación Española para la Calidad, 2019)

1.1.3. Herramientas de medición y análisis de operaciones

1. Diagrama de flujo: consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada.
2. Diagrama de Pareto: el diagrama de Pareto, es una técnica gráfica sencilla para clasificar aspectos en orden de mayor a menor frecuencia. Está basado en el principio de Pareto.

Este diagrama, también es llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Este diagrama:

1. Permite asignar un orden de prioridades.
2. Permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los «pocos que son vitales» a la izquierda y los «muchos triviales» a la derecha.
3. Facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales psicosomáticos.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal, sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos y rebotes internos del pronosticado.

El principal uso que tiene el elaborar este tipo de diagrama es para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de una organización. Evaluar todas las fallas, saber si se pueden resolver o mejor evitarlas. (Gehisy, 2017)

3. Diagrama de espina de pescado: el diagrama de espina de pescado es un diagrama de causa-efecto que se puede utilizar para identificar la/las causa/s potenciales (o reales) de un problema de rendimiento. Los diagramas de espina de pescado pueden servir de estructura para debates de grupo sobre las posibles causas de un problema.

Los diagramas de espina de pescado a menudo se utilizan en la evaluación de las necesidades para ayudar a ilustrar y/o reflejar las relaciones existentes entre varias causas potenciales (o reales) de un problema de rendimiento. Igualmente, los gráficos de relaciones entre las necesidades (o sea las diferencias entre resultados esperados y reales) representan una herramienta pragmática para construir un sistema de intervenciones para la mejora de los rendimientos (combinando por ejemplo tutoría, listas de verificación, formación, motivación, nuevas expectativas) basada en las relaciones a menudo complejas identificadas entre las causas potenciales (o reales).

Ventajas:

1. Los diagramas de espina de pescado permiten un análisis en profundidad, evitando así dejar de lado las posibles causas de una necesidad.
2. La técnica de espina de pescado es fácil de aplicar y crea una representación visual fácil de entender de causas, categorías de causas y necesidades.
3. Utilizando un diagrama de espina de pescado, se podrá llamar la atención del grupo sobre la "situación en su conjunto" desde el punto de vista de las causas o factores que pueden tener un efecto en un problema/necesidad

Desventajas:

1. La simplicidad de un diagrama de espina de pescado puede representar tanto una fuerza como una debilidad. Una debilidad, porque la simplicidad de este tipo de diagrama puede dificultar la representación de la naturaleza tan interdependiente de problemas y causas en situaciones muy complejas.
2. A menos que no se disponga de un espacio suficientemente grande como para dibujar y desarrollar el diagrama, puede ocurrir que no se cuente con las condiciones necesarias para ahondar en las relaciones de causa-efecto como sería deseable.

Un diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. (Gehisy, 2017)

1.1.4. Auditoría interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Instituto de Auditores Internos de Argentina, 2019)

La auditoría es un sistema de control e inspección que se da dentro de una empresa de cualquier sector de actividad, con el fin de mejorar los procesos, por ejemplo, o con el fin de comprobar que realmente actúa dentro de los términos legales en materia contable.

La auditoría interna es un sistema de control interno de la empresa y consiste en el conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en una organización concreta para proteger su activo, minimizar riesgos, incrementar la eficacia de los procesos operativos y optimizar y rentabilizar, en definitiva, el negocio.

Así, a través de la auditoría interna, es más sencillo por parte de dirección comprobar que efectivamente se están llevando a término todas las funciones en cada uno de los departamentos, analizándose de manera objetiva y tomando medidas cuando así sea preciso. (Nuño, 2017)

Objetivos de la auditoría interna: una auditoría interna se debe hacer en base a un plan previamente redactado y diseñado, en función de las políticas y procedimientos de la empresa en cuestión. Asimismo, la auditoría interna va encaminada hacia el cumplimiento de los siguientes puntos:

1. En qué medida se cumplen los planes y procedimientos derivados de dirección.
2. Revisión y evaluación de la aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
3. Realizar un control de inventarios para que todos los bienes que la empresa posee estén registrados, protegidos y sujetos a la normativa pertinente.
4. Verificar y evaluar la información contable, que ésta sea veraz y responda a la realidad económica de la empresa.
5. Realización de investigaciones especiales y extraordinarias que la dirección exija.
6. Preparación de informes de auditoría sobre las irregularidades que se pueden encontrar a término de las investigaciones, determinando asimismo posibles recomendaciones para solventar aquéllas.
7. Vigilancia del cumplimiento de las recomendaciones determinadas en informes y auditorías. (Nuño, 2017)

1.2. Instrumentos de un sistema de control

En la práctica, los diferentes instrumentos y procedimientos generales de control interno que se utilizan son, entre otros:

1. Diseño del modelo de estructura organizativa: la estructura organizativa tiene que ser formal, debe definir el trabajo y las funciones a desempeñar, así como las responsabilidades y la autoridad de cada persona para la toma de decisiones. Lo que más interesa desde el punto de vista del control es que las responsabilidades y la supervisión de las fases de un proceso o transacción no recaigan en un mismo sujeto: este es uno de los errores más comunes cometidos por las pequeñas empresas.
2. Mecanismos de autorización formales: estos sistemas permiten un control durante las fases de un proceso en concreto. Un ejemplo clásico es la autorización de un pago a proveedores a través de la firma autorizada. Otro ejemplo es la concesión de un nuevo límite de riesgo a un cliente, a través de una autorización formal firmada por un superior.
3. Manuales de conducta y procedimientos: toda empresa debería entregar a cada nueva incorporación un manual interno de la misma donde, además de explicar en línea general la empresa, se otorgan directrices de comportamiento en el ámbito laboral y de actuación frente a determinadas situaciones. Pueden redactarse manuales de procedimientos por áreas y por funciones o responsabilidades. Un manual clásico que suele entregarse al personal es el de prevención de riesgos laborales.
4. Incentivos y compromiso: el control bajo la forma de incentivos y compromisos pretende estimular a las personas para que actúen de una determinada manera y asuman unos compromisos frente a la compañía. Este tipo de control puede ser formal, a través de unos incentivos predeterminados y comunicados periódicamente a las personas, o informal a través de un estilo de dirección participativo.

5. Sistemas de control presupuestario y por ratios: en la práctica suelen ser plantillas estandarizadas que permiten comparar a posteriori lo real de lo presupuestado. Con ellas se pretende analizar la andadura de la compañía identificando, en su caso, aquellas desviaciones en cuanto a los objetivos establecidos y permitiendo individualizar causas y responsabilidades.
6. Sistemas de auditoría: el objetivo de la auditoría es la revisión y la evaluación de las evidencias objetivas. La auditoría puede ser interna, cuando interviene el personal de la propia empresa, o externa, cuando es una sociedad externa independiente la que realiza este control.
7. Sistemas de contabilidad analítica: estos sistemas recogen y detallan ingresos y gastos de una compañía separándolos por centros de responsabilidad. Con ello se consigue tener una visión más específica de las áreas y centros de responsabilidad para una correcta toma de decisiones.
8. Cuadro de mando. Conocido también como balance score card, es un documento que recoge una serie de indicadores en forma sintética y resumida para informar sobre la evolución de la empresa o de unas áreas en concreto de la misma.

Por todo ello, el diseño, la implementación y la gestión del sistema de control interno en una empresa es un elemento fundamental para permitir a la misma tener suficiente garantía de que los recursos sean obtenidos y vengán utilizados de manera eficiente y eficaz. Además, permitirá alcanzar objetivos predeterminados de rentabilidad, crecimiento y solvencia. Igualmente, el sistema de control interno favorecerá la detección de potenciales problemas y de las causas que los motivan y, por consecuente, permitirá actuar para corregir posibles errores o modificar los sistemas, descartando finalmente la aparición real del eventual problema. (Cusin, 2014)

Conclusiones

Concluimos este trabajo documental como parte de nuestro seminario de graduación, para poder optar a nuestro título de administrador de empresas, pero además para recalcar la importancia de un sistema de control en las empresas para la efectiva ejecución de las funciones.

En este se toma en cuenta la importancia de identificar las generalidades de la administración y comprenderla para hacer un uso elocuente y adecuado de los debidos procesos administrativos que son necesarios para un buen funcionamiento de una organización.

Se han detallado los aspectos que conforman el proceso de control interno, en el cual se establece que toda empresa independientemente de su tamaño y/o sector económico al que esta pertenezca requiere establecer un proceso de control administrativo adecuado que permita a la empresa desarrollar sus funciones de manera efectiva a través del control de las actividades internas; siendo este un mecanismo esencial para el desarrollo de la misma y así asegurar el cumplimiento eficiente de los planes establecidos por la empresa.

La finalidad de estudiar herramientas e instrumentos de un sistema de control interno es conocer los mejores medios y funciones a implementar para que las metas establecidas en una empresa se alcancen de manera eficiente y adecuada.

Finalmente, explicando a un sistema de control interno por medio de las herramientas e instrumentos se refleja la incidencia del mejoramiento que puede influir en una organización, así mismo se recalca la importancia de contar con un adecuado sistema de control interno el cual sea un medio para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa mediante procedimientos y métodos establecidos por la misma.

Bibliografía

- "Administración: Conceptos básicos". (21 de Noviembre de 2012). *Blogger*. Obtenido de Blogger: <https://marinabello177.blogspot.com/2012/11/desarrollo.htm>
- Anonimo. (04 de 05 de 2010). *CALETEC*. Obtenido de Metodología DMAICN Six Sigma: <https://www.caletec.com/6sigma/metodologia-dmaic-six-sigma/>
- Anonimo. (19 de Agosto de 2014). *Actualícese*. Recuperado el 2019, de <https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>
- Asociación Española para la Calidad. (2019). *AEC*. Obtenido de Transformadora y líder: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Vol. 8). Mexico: MCGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. deC.V.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración; Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Vol. VII). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo* (Vol. 3a. Edición). Bogota, Colombia.: MCGRAW HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España.
- Contraloría General de la República de Costa Rica. (2011). *Control Interno; Conceptos Básicos de Control Interno*. Costa Rica.
- Cusin, A. (2014). *Business Optimizer*. Obtenido de Business Optimizer: www.businessoptimizer.eu

- Gareth R. Jones, J. M. (2010). *Administración Contemporánea* (Vol. VI). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gehisy. (11 de 04 de 2017). *Calidad y ADR*. Obtenido de El diagrama de Pareto: <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/>
- Hellriegel, D., & Jackson, S. E. (2009). *Administración*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Instituto de Auditores Internos de Argentina. (12 de 08 de 2019). *Instituto de Auditores Internos de Argentina*. Recuperado el 30 de 12 de 2019, de <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definicion-auditoria-interna/>
- Lema, B. P. (2013). *Propuesta de elaboración de manual de control interno basado en el modelo COCO y evaluación de la gestión operativa*. Ecuador.
- López, V. E. (26 de 12 de 2017). *Soy Conta. Innovación Contable*. Obtenido de Herramientas de control en las organizaciones: <https://www.soyconta.com/herramientas-control-las-organizaciones/>
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (Vol. 1ra Edición). Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Nuño, P. (20 de 04 de 2017). *Emprende PYME*. Obtenido de La Auditoria Interna: <https://www.emprendepyme.net/auditoria-interna.html>
- Ríos, J., Vizcaino, A., Trabas, E., & Santos, C. (2005). *Control Interno; II Programa de preparación económica para cuadros*. La Habana, Cuba: Combinado de Periódicos Granma.
- Rodriguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta edición*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.

- Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Orígenes, evolución y vanguardia*. (Vol. Quinta edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Serrano, P., Morales, L., & Herrera, J. (2019). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 39, 30. Recuperado el 2019
- Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *Administración* (Vol. X). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (Vol. VI). Mexico: Prentice Hall, Inc.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia. (2007). *PERSPECTIVAS*. Bolivia.
- WIKIPEDIA. (31 de 08 de 2019). *WIKIPEDIA*. Obtenido de DMAIC: <https://es.wikipedia.org/wiki/DMAIC>