

## Sección de Aspirantes y Candidatos

---

# control administrativo y equilibrio

C.P. Edmundo Resenos Díaz.

Aspirante al grado de Doctor en Ciencias.

Generalmente cuando se habla de control o control administrativo se tiene o percibe inmediatamente la idea de mando, dirección, dominio y regulación, que a su vez implica un concepto de influencia predominante de una persona hacia otra (1), también contiene una cierta idea de restricción de gobierno. Como se puede apreciar, a pesar de ser un término de uso común, y quizá por lo mismo, resulta ser un concepto ambiguo que es demasiado amplio.

Dentro del marco conceptual de la administración es posible citar una de las definiciones que se considera más concreta y con mayor aproximación a lo que debe entenderse por control administrativo y es la siguiente:

---

(1) Tannenbaum pp. 5 y 6.

“Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de actuación, consistentes en los objetivos de la planeación, proyectar el sistema de retroalimentación de la información, para comparar la actuación actual con aquellas normas predeterminadas, a fin de determinar si existen algunas desviaciones y medir su significancia, así como tomar cualquier acción requerida para asegurarse que todos los recursos de la empresa han sido usados en la forma más efectiva y eficiente en el logro de los objetivos de la misma”. (2)

Se considera que esta idea alcanza una mayor expresividad, y sobre todo logra un mayor alcance conceptual si se dice: “Es un esfuerzo

---

(2) Mockler p. 2.



sistemático para establecer y ejercer las normas de actuación....." ya que no es suficiente establecerlas sino lo más importante es su ejercicio, la práctica constante y persistente de estas normas es lo que constituye el control y a su vez sirve de fuente de información al mismo control y a la planeación estratégica, ya que es el ejercicio persistente el que produce la información de lo adecuado o inadecuado del control.

Como se observa, el control administrativo va más allá del concepto común de verificación y comparación, sino que se considera íntimamente ligado a planeación y a los factores de eficiencia y efectividad, ya que el control no surge ni se da en las organizaciones de manera meramente accidental, sino como consecuencia de la elevada misión administrativa de prever las necesidades de la empresa y su forma de satisfacerlas, lo que por orden natural de la lógica fundamental administrativa, antes que se inicie algo lo primero que se da en la mente administrativa es el pensar cómo se podrá hacer y cómo se controlará eso que se piensa hacer (planeación y control). Estas ideas brotan de manera simultánea e instantánea en la mente administrativa, son frutos naturales de la misma. En seguida entran en juego la eficiencia, la efectividad; el primero denota algo más que la simple satisfacción personal del resultado, más bien la relación que existe entre las entradas al sistema y la optimización de las salidas (3); por efectividad lo relativo a la realización, a la ejecución, a los talentos de habilidad, a los propósitos cooperativos de las actividades que se realizan (3).

Bajo esta idea se puede concebir al control como un mecanismo de la administración que se predispone para actuar sobre las variables de cualquier área o función de la empresa, siendo uno de sus apoyos el logro del equilibrio entre los elementos internos y externos que la conforman. Este enfoque resalta la naturaleza abstracta del control administrativo con respecto a la planeación de que no se da accidentalmente, aunque a veces así lo parezca en

(3) Anthony, Robert N. pp. 27 y 28.

virtud de que la idea de predisposición implica que ya se tenía conciencia de qué es lo que se pretende, esto es, siempre obedece a una causa, a un plan, y que tendrá un efecto: lograr el equilibrio.

En estos términos el equilibrio debe considerarse dentro de una concepción más amplia a la del simple balance de dos fuerzas que se contrarrestan o compensan, su manifestación plena es aquella en la que logra mantener un estado de descanso o un estado de movimiento uniforme de un determinado cuerpo o sistema, de acuerdo con su propia naturaleza, en cada caso, pero en atención a un plan dado, aunque no siempre visible o explicable para el hombre.

Esta concepción se fundamenta en la teoría de los sistemas abiertos la cual establece que un organismo vivo no es un conglomerado de elementos separados, sino un sistema definido, que posee organización y totalidad (permitiendo dentro de límites de identificación de la individualidad) que mantiene un estado constante, mientras las entradas de materia y energía favorecen un cambio continuo (equilibrio interno (4)); al mismo tiempo el organismo está influido por el medio ambiente y a su vez influye en dicho ambiente (equilibrio externo (4)). Tal descripción de un sistema encaja adecuadamente dentro de las organizaciones típicas de los negocios (5).

Lo anterior significa que las organizaciones están constituidas por diversos elementos que guardan entre sí ciertas relaciones preestablecidas, las cuales se ven afectadas por las entradas de materiales, servicios e información que es necesario "dosificar" para que dichos elementos y relaciones se mantengan en el equilibrio deseado y se produzcan las salidas esperadas. Puede observarse que en este tipo de sistemas el equilibrio está sujeto al principio de finalidad (6) ya que el flujo de bienes,

(4) Algunos autores lo denominan en forma genérica como "equilibrio dinámico" para enfatizar la condición activa de sus fuerzas dentro y fuera de los sistemas.

(5) Johnson, Kast y Rosenweig p. 21.

(6) Bertalanffy in Modern System Research for Behavioral Scientist. p. 18.



servicios e información que entran y fluyen dentro del organismo, así como las afectaciones que sufren los elementos y sus relaciones internas y externas están equilibradas en atención a las salidas que se desean obtener, en otras palabras, por los fines y objetivos que desea alcanzar la organización.

Ante esta situación puede decirse que el equilibrio se mantiene gracias a la existencia del control, por lo tanto, lo uno es consecuencia de lo otro. El control tiene como finalidad coadyuvar al logro de los objetivos de la organización; el equilibrio, coadyuva al logro de los fines del control; el control requiere del equilibrio para conservarse como tal, pero siempre conforme a un plan predeterminado. Véase, por ejemplo el ciclo del agua sobre el planeta, el punto de partida es indiferente y no es tema de esta discusión, por lo tanto tenemos que el mar recibe el efecto del calor de los rayos solares y da principio a la evaporación hasta llegar a un punto tal de saturación de agua en el cual la atmósfera no puede aceptar más agua en forma de vapor y principia un proceso de condensación que termina en forma de lluvia y retorna a la tierra formando lagos o ríos que más tarde desembocan en el mar. He aquí en su forma simplista un plan natural. la existencia de agua en la tierra, cuyo elemento de control es la saturación y su equilibrio es la cantidad de agua, existente en el mar, distribuida en la tierra y contenida en la atmósfera. De la misma manera, el administrador prevé las necesidades de dinero para su empresa y establece su flujo de fondos en atención al ciclo dinero-mercancías-clientes-dinero, donde el ciclo del dinero constituye el plan financiero, el elemento del control es el flujo de fondos y el equilibrio lo constituye la adecuada existencia de dinero en la empresa para hacer frente a sus necesidades en forma oportuna y eficaz.

Cuando el control no es suficientemente eficaz, las fuerzas contrarias en juego adquieren preponderancias alternativas, hasta que alguna de ellas predomina y conduce al sistema a un nuevo estado, obligándole a entrar a una

nueva forma de equilibrio, produciéndose nuevos parámetros, o en su defecto, nuevos grados de control.

Estos desajustes del equilibrio constituyen el desequilibrio; a medida que éste aumenta el control tiende a la ineficacia, al llegar el desequilibrio a su máxima manifestación el control es nulo. Esto significa que existe una relación directa entre control y equilibrio y una relación inversa entre control y desequilibrio. También puede decirse que tanto el equilibrio como el desequilibrio constituyen una de las fuentes de información del control y que la generación de desequilibrio da a conocer nuevas necesidades del organismo que requieren nuevas modificaciones de las formas de control que hagan posible mantener al sistema dentro de la ruta que lo ha de conducir al logro de sus objetivos.

Ahora bien, la evolución o transformación de los organismos puede considerarse o puede implicar un desequilibrio innato, congénito o bien un desequilibrio provocado. El desarrollo del equilibrio puede ser lento, gradual o súbito.

Estos desequilibrios han sido identificados con diferentes nombres: el génesis cosmológico del universo que explica su formación a través de diferentes estados, o sea, los desequilibrios graduados que ha sufrido hasta alcanzar el estado de equilibrio actual; el shock, súbita y grave depresión física y psíquica producida por una conmoción fuerte que generalmente produce que un individuo pase del estado de cordura a un estado de demencia, esto es, el desequilibrio mental; la revolución; movimiento o desequilibrio social, por medio del cual un pueblo pasa de un estado político a otro, etc. Así mismo, en las empresas podemos observar que los desequilibrios que puede sufrir la trasladan de un estado a otro, pueden ser lentos, graduales o súbitos; unos pueden ser provocados por su propia administración, otros no, en consecuencia de su naturaleza, del medio ambiente; de las relaciones de sus elementos entre sí y de sus elementos con los elementos externos del medio ambiente, por ejemplo, una fusión de dos empresas que unen sus recursos para alcanzar y dominar un mercado X es un



desequilibrio provocado que traslada a las empresas que se fusionan de un estado de equilibrio a otro estado de equilibrio; la quiebra de una empresa provocada por una depresión económica, etc. En ambos ejemplos podemos observar que el desequilibrio puede o no ser controlado, inclusive, en el primero el desequilibrio ha sido provocado convencionalmente para crear un nuevo sistema con nuevas formas de equilibrio; en el segundo caso el desequilibrio es consecuencia del medio ambiente que han conducido al sistema o mejor dicho, a la organización a otro estado con otras formas o tendencias de equilibrio. Sin embargo, en ambos casos, el control sigue operando y recibiendo la información que el equilibrio o desequilibrio le transmiten y este mantiene, modifica, o crea sus formas de acción según juzgue conveniente para tratar de conducir o reorientar a la organización hacia los objetivos establecidos. Esto significa que las organizaciones, como todos los sistemas abiertos que actúan en un ambiente cambiante, varían o perecen. La adaptación a este medio cambiante puede lograrse variando la estructura y el comportamiento (esto incluye formas de equilibrio), lo que, expresado de otra manera, significa que algunas clases de sistemas abiertos se adaptan a las fluctuaciones ambientales a través de un proceso de aprendizaje e innovación (7) lo que a su vez también le permite influir en su medio ambiente.

Como se observa, el control implanta las medidas necesarias para corregir los desequilibrios que sufre la organización, naturalmente que esto implica tanto la decisión como una evaluación del desequilibrio o desviación observados para aplicar las medidas de corrección más adecuadas a fin de mantener un equilibrio unidireccional que permita lograr los objetivos de la organización; es más, el control considera también las modificaciones a estos objetivos, si los resultados que se obtienen acusan, de manera definitiva, que no están al alcance de la organización.

---

(7) Cadwalader en Modern System Research for Behavioral Scientist. pp. 437-438.

Como se puede apreciar, el control es todo un proceso dentro de la administración que actúa y toma decisiones con el fin de lograr que el organismo cumpla con sus propósitos y alcance sus propios objetivos; el equilibrio es un elemento indicador para el control del comportamiento de los elementos internos y externos de un organismo así como de las relaciones que mantienen entre sí, de manera tal que el control esté percibiendo constantemente este comportamiento y pueda cumplir con su propia finalidad.

## CONCLUSIONES

- El control es la parte del proceso administrativo que tiene como fin mantener eficiente y eficazmente a la organización dentro del plan establecido para el logro de sus objetivos.
- El control, como parte de un sistema abierto, obedece al principio de finalidad esto es, que está orientado por el fin que persigue, no por las causas que lo originan.
- El equilibrio es la parte del control que acusa el comportamiento de los elementos internos y externos de la organización así como la reacción de las relaciones que guardan entre sí dichos elementos ante el flujo de entradas de bienes, servicios e información al organismo y los bienes, servicios e información que se ha planeado que debe producir como salidas dicho organismo.
- La interacción de las relaciones entre los elementos internos y externos de la organización ocasionan la influencia del medio ambiente sobre ésta, pero a su vez también favorecen la influencia de la empresa sobre su medio ambiente. El control se esfuerza por mantener dentro de ciertos rangos predeterminados el equilibrio o desequilibrio de estas relaciones a fin de que el organismo alcance los objetivos establecidos.
- Los desajustes entre los elementos internos y externos de un sistema así como los desajustes entre las relaciones que guardan en-



tre sí, constituyen el desequilibrio; conforme el desequilibrio tiende a aumentar, el control tiende a la ineficacia.

- Por lo tanto, la relación entre equilibrio y control es directa, mientras que la relación entre equilibrio y desequilibrio es inversa.
- El equilibrio o desequilibrio son una de las fuentes de información con que cuenta el control; el control es una de las fuentes de información que fluyen hacia la planeación; de aquí la fuerte e importante relación entre planeación y control.

- Cuando no se logra el ajuste del desequilibrio éste conduce a la organización hacia un nuevo estado constante provocando modificaciones o la creación de nuevas formas a las medidas de control que hagan factible conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos.
- El control evalúa y decide las medidas adecuadas de corrección a una desviación o desequilibrio dado, en atención a los planes de la organización. El equilibrio y desequilibrio son elementos indicadores que provocan la actuación del control.

## BIBLIOGRAFIA

ANTHONY, ROBERT N.

Planning Control and Systems a Framework for Analysis.  
Harvard University.  
USA 1965.

BEER, STAFFORD

Cibernética y Administración.  
C.E.C.S.A. 3a. Impresión.  
México - 1970.

ASHBY, W. R.

Variety, Constraint, and the Law of Requisite Variety.  
En Modern Systems Research for the Behavioral Scientist.  
Aldine Publishing Co.  
USA - 1969.

CADWALLADER, MERVYN L.

The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations  
Ibid.

VON BERTALANFFY, LUDWIG

General System Theory - A Critical Review.  
Ibid.

DRUCKER, PETER F.

Managing for Results  
Harper & Row Publishers  
USA - 1964.

JOHNSON, RICHARD A.,

KAST, FREMONT E.,

ROSENZWEIG, JAMES E.

Teoría, Integración y Administración de Sistemas.  
Editorial Limusa - Wiley, S. A.  
2a. Reimpresión.  
México - 1971.

MOCKLER, ROBERT J.

The Management Control Process  
Appleton - Century - Crofts.  
USA - 1972.

TANNENBAUM, ARNOLD S.

Control in Organizations  
McGraw - Hill, Inc.  
USA - 1968.



JRAMOI, A. V. y Otros.

Introducción e Historia de la Cibernética.  
Editorial Grijalba, S. A.  
México, 1969.

CROSSON, FEDERICK, J. y  
SAYRE, KENNETH M.

Filosofía y Cibernética.  
Fondo de Cultura Económica.  
México - 1971.

