

**CONTROL INTERNO MÁS ALLÁ DE UNA HERRAMIENTA GERENCIAL UNA  
SOLUCIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**



**ADRIANA MARIA MORA RENDÓN**

**DIRECTOR METODOLÓGICO**

**DRA. LUZ MERY GUEVARA**

**ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO**

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2012**

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

<b>CONTROL INTERNO MÁS ALLÁ QUE UNA HERRAMIENTA GERENCIAL, ES UNA SOLUCIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....</b>	<b>2</b>
<b>Planeación Estratégica un impacto directo al control y satisfacción del cliente.....</b>	<b>12</b>
<b>El autocontrol un desafío por alcanzar .....</b>	<b>17</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>21</b>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada día deben ser más estrictas con sus procesos y con su estructura organizacional, pues de esto depende que sean más competitivas en el mercado; estamos a la entrada de un TLC (Tratado de libre comercio) exigente, en donde prima, no solo la parte técnica de nuestras operaciones, si no también la parte humana; pero, ¿Cómo sabemos si esto realmente funciona o no?, para que sea afirmativa esta respuesta debe existir dentro de las compañías El Control Interno, el cual tiene como función hacer que se hagan las cosas de manera eficiente y eficaz, pues lo que no se controla no funciona.

Dado lo anterior, este ensayo tiene como objetivo mostrar diferentes conceptos que evoca el control interno, con un direccionamiento enfocado al cliente; es así, como este sistema garantiza que la organización obtenga productos de calidad ; esto con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor final, de tal forma que genere un impacto en su habito de consumo.

Veremos a través del desarrollo de este ensayo, como el direccionamiento estratégico juega un papel fundamental en el engranaje de una serie de actividades que contribuyen al control dentro de los procesos de la empresas; aunque el control parte de una base administrativa y financiera, y uno de sus objetivos principales es el flujo de efectivo de la compañía, podremos observar como cada uno de estos ciclos impactan también en la carga operativa y de producción, pues un producto de calidad y a bajos costos genera utilidades bastantes atractivas para toda la compañía.

El compromiso, es otro de los puntos a tratar en este documento, ya que de este parte la base del control interno; los agentes que intervienen en una serie de hechos deben estar en sintonía con las labores que se realizan, comprometiendo toda su capacidad física y mental y dando espacios al mejoramiento continuo; se intentará sintetizar en ejemplos claros, como la responsabilidad de todos los

integrantes de una organización, genera los recursos necesarios para crear un modelo de control interno eficaz y eficiente que se ajuste a las necesidades de la compañía; por esto veremos uno a uno elementos del SCI ( Sistema de Control Interno), integrados en un modelo de gestión, que se entrelaza partiendo de como debe existir un estamento que los direcciona en este caso la oficina de control interno.

Cerraremos este trabajo con el aporte que cada integrante perteneciente a la organización, quienes desarrollaran un proceso de control interno; en este sentido se mostrará el impacto que generan el recurso humano en el diseño de un modelo de control interno acorde a la compañía según sea su naturaleza.

El SCI no evita que se generen dificultades, pero nos puede anticipar a los posibles sucesos que dificultarían producir un bien y servicio de alta calidad.

## **CONTROL INTERNO MÁS ALLÁ QUE UNA HERRAMIENTA GERENCIAL UNA SOLUCIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Estamos en la era de la globalización, los cambios son continuos y los retos cada vez más altos en el mundo empresarial, alcanzar estos estándares de calidad coloca a las compañías en capacidad de enfrentarse a estos retos de alta competitividad y cada vez de mayor complejidad; pero, ¿cómo lo hacen?, la palabra clave para generar productos de alta calidad se llama: control; de hecho, el control es la premisa fundamental de todos los procesos de calidad de la compañía; partamos del paradigma de que lo que no se controla se pierde o se malgasta; entonces el control puede llevar a una compañía a ser más competitiva cada día; mediante el mejoramiento continuo, la responsabilidad y el compromiso del talento humano de todos los niveles de la empresa.

Las bondades de trabajar con una nueva filosofía enmarcada dentro del mejoramiento continuo que nos brinda el control, nos permite abonar el camino hacia la excelencia, garantizar la calidad el éxito y la supervivencia; tanto así que

podemos enunciar los siguientes beneficios: Servicios que superen las expectativas y necesidades de los clientes, fructíferas relaciones con la comunidad, mayor flexibilidad organizacional, excelentes relaciones humanas y prestigiosa posición comercial, incremento de la producción, mejoramiento de la calidad Solida, situación financiera y la alta productividad. (Escobar 2009)

Conseguir cada uno de estos beneficios del control no es fácil, se debe preparar a la compañía para que se comprometa a vivir un ambiente de mejoramiento continuo; la alta dirección, debe comprometerse a permitir diseñar todo un proceso de control interno que abarque cada una de las diferentes actividades dentro de la organización; a su vez el talento humano debe estar motivado de manera natural a vivir en ambientes de dinamismo y constante cambio; compartir la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos hace que las personas creen la motivación que se necesita para continuar con el desarrollo de actividades de mejora constante. (Escobar 2009).

Ahora bien, ¿Cómo plasmamos esto en la realidad?; la compañía misma nos va mostrando el camino para entender mejor toda la importancia que tiene el control y su aplicación con enfoque al cliente; los invito a imaginar que vamos a construir una empresa, la que ustedes quieran; yo me remitiré a una empresa la cual confecciona bufandas; imagino que cuento con el capital necesario para la constitución de la empresa, que tiene todos los requisitos legales para que funcione; además tiene determinado unos procesos y procedimientos junto con el mapa de procesos ya establecido, el direccionamiento estratégico, los objetivos de la entidad, el organigrama, el estudio de mercado, la planta de producción, la materia prima, el estudio de costos por procesos etc.

Con todo lo anterior creeríamos que nuestra organización ya está bien estructurada, pero se nos olvida la parte más importante; El Control, cuando hablamos de control; (Escobar, 2009) lo define de la siguiente manera: “comprende el plan de la organización todos los métodos adoptados y normas adoptadas en el negocio para salvaguardar sus activos verificando la confiabilidad

y corrección de los datos contables; promoverla eficiencia operativa y fomentar la adhesión de las políticas administrativas prescritas”

En mi concepto y con el conocimiento que me ha dejado mi especialización sobre el tema, retomo el control interno como la columna vertebral de las compañías; esta ayuda a modificar o se eliminar lo que esta mal. Por medio de una evaluación de control, las directivas de una entidad pueden tomar decisiones y administrar el riesgo, logrando que la compañía sea totalmente eficiente; todo esto se traduce en productos y servicios de excelente calidad; sin embargo cuando hablamos de control interno y sus componentes no encontramos especificando el cliente; por tal motivo quiero hablar y resaltar los componentes del control interno, evaluando con cada uno de ellos concepto inherente en su significado y que el resultado final de todas las operaciones de control.

### Gráfica 1. Componentes del Control Interno



Fuente, Estupiñán, R. (2006); Control Interno y Fraudes. Ecoe Ediciones

Si miramos el gráfico anterior podemos observar que el control interno siempre va a estar relacionado con el cliente; por tal motivo a continuación veremos y analizaremos los cinco componentes de control enfocándolos todos, a la satisfacción del cliente. Comencemos por el ambiente de control; conforma una de la partes más importantes del control interno; pues en conjunto con el control contable y los procedimientos de control, ayudan a que la organizaciones cada día sean más eficientes en sus operaciones; además estos tres componentes

crean seguridad razonable, confiable, tanto en las operaciones contable, como en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Es claro que un ambiente de control impacta a la entidad positiva y negativamente según como se estructure, pues puede afectar la políticas de una entidad fortaleciendo o debilitando sus controles; todo esto indica que el ambiente control con todas sus procesos políticas y procedimientos reflejan las actitudes globales de la administración, los directivos y los propietarios; por tanto, pueden existir cantidades de controles administrativos pero si estos no están en concordancia con los del ambiente de control, no van a servir de nada (Wheelen, 2007)

En consecuencia de lo anterior es importante que desde la creación de las organizaciones, se fijen con claridad los valores éticos, la filosofía organizacional, el compromiso con la competencia, los métodos de control administrativos, políticas y prácticas de personal y todo los factores internos y externos que afecten el control.

Además exige que el personal y los directivos se comprometan a mantener latente y en cada una de sus operaciones, un ambiente de control adecuado, pues de nada sirve el control, si no es rodeado de un buen ambiente.

Remitámonos de nuevo al ejemplo de las bufandas; se realizaron los controles pertinentes para bajar las pérdidas que se estaban presentando por faltantes de inventario; para esto se crearon los siguientes controles: se contrató a personal capacitado que revisaba los bolsos de los empleados al terminar la jornada laboral, el resultado fue satisfactorio más no excelente; pues se redujeron en un 50% las pérdidas de inventarios, sin embargo aun seguía siendo necesario ajustes a los inventarios, por la misma razón tras muchas investigaciones y pruebas, se detectó que el control implementado era eficaz más no eficiente; pues el personal contratado para ejecutar el control tenía una relación directa con el jefe de inventarios, y por ahí se estaba desviando la materia prima; se suponía

que con el control implementado los inventarios iba a disminuir el 90% con una desviación del 10% y no se logro.

¿Pero cómo llegar al porcentaje propuesto? esto hubiera funcionado con una exigente supervisión y un seguimiento al control; encontrando sus debilidades y fortalezas en el momento de su implementación; por otra parte la persona que administraba el inventario, deberían haber sido diferente a la que administra el control; pues no podemos pretender controlar lo que nosotros mismos hacemos, claro que, la responsabilidad del control debe comenzar por el usuario que lo maneja, pues de aquí nace el autocontrol que es el inicio de un efectivo control interno.

En resumen toda organización que cuente con un ambiente de control sano, tanto interno como externo, ayuda a que la entidad reduzca los riesgos en sus procesos; además crea confiabilidad a los cliente, pues al ser una organización competitiva; el resultado se reflejaran en productos de excelente calidad; dicho de otro modo clientes satisfechos.

Pero no solo el ambiente de control impacta al mismo control; ahora hablemos de otro componente importante para que el control sea efectivo; se trata del los procesos de valoración del riesgo de la entidad que afecta mucho a las organizaciones (Cruz, 2006) lo define así: “es todo aquello que se pueda generar un evento no deseando y traer como consecuencia pérdidas y/o daños”; con relación a lo anterior, los procesos de valoración del riesgo son proceso que sirve para identificar los riesgos más relevantes, analizar sus causas y combatirlas; con el fin de disminuirlas, no en su totalidad porque un riesgo nunca se elimina, pero si se administra para que su impacto sea menor.

Acorde a lo anterior, las organizaciones deben tener un mecanismo para identificar los riesgos asociados al cambio; pues estos se presentan por factores interno y externos como: las codiciones económicas, industriales, legislativas y operativas; no obstante es importante analizar estos factores; en primer lugar nos encontramos con los factores tecnológicos; el mundo y la tecnología cada vez



avanzan más rápido; es así que la organización que no estén a la vanguardia de este factor de cambio de riesgo, van a desaparecer; es decir, no contarán con la infraestructura adecuada y necesarias para ser competitivas.

Otro punto importante son las necesidades de los cliente; éstas son cada vez son más exigente y mantener a un cliente satisfecho es muy complicado; las organizaciones deben estar innovando, pues de esto depende que se cumplan con las expectativas del cliente y mantenerlos satisfechos. Sin embargo existen factores que no pueden ser modificados por las organizaciones y que cambian el riesgo constantemente, es el caso del seguimiento y cumplimiento a nuevas normas y reformas legislativas; pues estas cambian constantemente, por lo tanto constituyen un riesgo de gran impacto para las compañías; por tanto estas deben estar dispuestas a asumir las políticas y reglamentos que impongan la ley.

Por otra parte los desastres naturales también contribuyen a los cambios del riesgo; pues estos son impredecibles; por tal razón son difíciles de controlar. El riesgo aquí es del 100%; y su impacto solo se reduce con planes de contingencias y prevención, en este caso el riesgo sufre una transformación total.

Aparte de esto encontramos la calidad educativa de los empleados y los métodos de capacitación; pues estos, deberán tener una formación y compromiso con el Control Interno; por lo tanto; de este depende que el ambiente de control fluya sin ningún inconveniente; sin embargo cuando analizamos todos los riesgos a nivel holístico observamos que también existe el riesgo generado por el sistema de información; que aparece en el momento en que se realizan las modificaciones o cambios en el de software, pues el personal no está preparado para asumirlos y por esta razón se presentan traumatismos en el sistema, provocando errores y fallas irreparables. Es aquí donde la comunicación juega un papel importante, ya que es indispensable que ésta sea clara y entendible, para que todos los integrantes de la compañía, la conozcan y se dirijan hacia el mismo objetivo.

Con el éxito de la comunicación, nace la posibilidad de que el riesgo se conserve constante. Por lo anterior todo lo que pase en la compañía debe ser

divulgado como: los cambio de los gerentes y propietarios; pues cada nuevo integrante gerencial; trae nuevas ideas que pueden cambian los objetivos, el rumbo del riesgo y su administración; con lo anterior podemos observar que al cambiar la forma de ejecutar los diferentes controles, la estructura organizacional se tornara débil e ineficiente; lo cual puede causar filtraciones de información hacia el exterior de la organización que en algún momento llegaran la competencia (Luna, Junio 2012)

Otro componente significativo, en nuestro estudio del control interno con enfoque al cliente; son las actividades de control según (Gaitan, 2006) : “son aquellas que realizá la gerencia y demás personal de la organización ; para cumplir diariamente con las actividades asignadas.”

Estas actividades están expresadas en políticas, sistemas y procedimientos; de lo que dice el autor, las actividades de control también ayudan a que se cumplan todos los exigencias de las organización; fortaleciendo a la admistración en el factor de los riesgos, que pongan el peligro el cumplimiento de sus objetivos; por esta razón se clasifican de la siguiente manera: controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología, de información y controles de la dirección; independientemente de la clasificación que se adopte las actividades de control, estas deben ser adecuadas para los riesgo; ya que en algunas organizaciones encontramos exceso de controles; con mucha tramitología para su ejecución, que hacen que el control sea ineficiente (Gaitán, 2006)

Remitamonos de nuevo al ejemplo de la empresa de bufandas: Adriana la Gerente de ventas, solicitó a producción un pedido de 100 bufandas con motivos de navidad, para el ancianato de Madrid Cundinamarca; estas se debían entregar el 23 de diciembre; como en todas las organizaciones y para nuestro ejemplo, existe un control de pedidos; en donde el Gerente de producción, debe autorizar todas las ordenes que llegue; pero antes de esta autorización La remision debe estar aprobada por el Gerente de diseño, que no firma la autorización sin antes haber sido aprobada por el especialista respectivo; quien toma la desición de este

modelo se puede hacer o no; sin embargo aquí no termina el proceso, pues este no aprueba nada sin antes ser revisado por el asistente de diseño; ya que este verifica si el diseño es viable o no.

Además de todo esto la persona que recibe las requisiciones para realizar el pedido es el portero; de la compañía; quien las clasifica y frecuentemente recibe los pedidos por teléfono y las remite al asistente de diseño; quien deberá confirmar con el cliente si esto es lo que realmente este requiere. Según con lo anterior y con todos los procesos y controles ejecutados, llega el día de la entrega de las bufandas; el diseño fue de halloween no de navidad. ¿en dónde falló el control?

Pues es muy claro, la cantidad de autorizaciones y controles, hicieron que el control no se centrara en donde realmente era indispensable; además de esto la remisión pasó por las manos de cinco personas que no analizarón el pedido correctamente; pues la entrega era para antes del día de navidad y por esta razón era evidente que el diseño debería haber sido de navidad no de halloween; sin embargo se dio la orden a producción y se ejecutó la acción para la realización de las bufandas.

Con el anterior ejemplo quiero demostrar; que no son indispensables tantos controles, que es fundamental que el control que se establezca, se realice en el momento del proceso que realmente lo requiera; adicionalmente y analizando el ejemplo anterior; para que el control funcione y sea más eficiente; es importante contar con un sistema de información y comunicación adecuado; por esta razón este hace parte del control interno y es donde pueden existir más riesgos; por lo tanto, afirmar que las operaciones sean continuas y adecuadas es trascendental; pues este proceso tiene que estar siempre latente, ya que de aquí depende toda la información de la organización; por esta razón es indispensable realizar un efectivo mantenimiento tanto al software como al hardware, para evitar el riesgo de pérdida de información; adicional a esto es de gran importancia realizar copias permanentes de la información, por si llega a presentarse factores externo que afecten la misma; adicionalmente la información allí almacenada debe ser coherente y adecuada; pues ésta va a servir de base para la toma de decisiones

de la administración; sin embargo y con todos estos controles no podemos dejar de lado la tecnología de la información, pues de esta depende que los procesos generados para los diferentes reportes sean más eficientes (Gaitán, 2006).|

Por último analicemos el componente de supervisión y monitoreo; es indispensable que exista un seguimiento y una supervisión a los controles para que estos funcionen adecuadamente; pues como los otros componentes este también se ve afectado por factores externos e interno, que hacen que la efectividad del control sea nula; para entender mejor este concepto nos remitiremos a una compañía reconocida; Toyota es un claro ejemplo que por medio del control, el seguimiento y el monitoreo; ha llegado a posicionarse como una de las mejores empresas del mundo.

La marca Toyota ha encontrado el grado de satisfacción necesario, mostrándose como la primera opción en el momento de elegir o comprar un vehículo; pero generar este grado de satisfacción no se dio de la noche a la mañana, es decir la empresa no se estancó en simplemente hacer vehículos para este fin y ya; tuvo que conocer las características de la necesidad del cliente, además de ejercer los controles en cada uno de sus procesos, realizando un seguimiento y monitoreo, llegando poco a poco al mejoramiento continuo.

Toyota se preocupó por saber en qué clase de terreno iban a ser utilizados sus productos, cuáles eran los riesgos externo que los podían afectar; realizó un estudio intensivo de mercado, en donde determinó que clase de personas utilizarían sus vehículos, las condiciones climáticas a las que serían sometidos; en fin tuvieron que contemplar una infinidad de variables que deberían sortear para crear un producto de alta calidad.

Es entonces cuando la investigación, el control y el seguimiento en este desarrollo también aportan su grano de arena a la calidad; pues no podemos producir algo sin saber a qué mercado va dirigido y cuáles son las necesidades del cliente; además de tener definido los controles a aplicar, ya que no es lo mismo

producir barcos para navegar en los grandes océanos, que producir vehículos que transiten las diferentes carreteras en todo el mundo.

Pero en Toyota no se conformaron en producir vehículos; la investigación y el debido control a sus procesos con un continuo seguimiento, les permitio para que le mejoramiento continuo creciera cada día más; punto vital de la calidad; esté no es más que hacer las cosas mejor de lo que se está haciendo; corrigiendo los errores, por medio de la evaluación y la administración de riesgos, anticipandose a los eventos, creando contingencias a eventualidades futuras

Toyota es una gran marca reconocida mundialmente por sus productos de alta calidad; se han dedicado al desarrollarlos de la mejor forma posible; tratando de mejorar siempre lo que ya han creado, esto los ha llevado al reconocimiento mundial; una compañía no se puede estancar en simplemente producir altos volúmenes de mercancía al margen rentable; debe dedicarle tiempo al mejoramiento continuo de sus productos o servicios; ya que esto es lo que le garantiza su estancia a través del tiempo y le abre las puertas a nuevos mercados; creando la necesidad en el consumidor que siempre preferir su marca (Takeuchi, 2008).

En conclusión, la competitividad en el mundo empresarial siempre va estar ligada. Como lo pudimos ver en el análisis de los componentes de control a la calidad, pues está es de vital importancia para crear productos que satisfagan al cliente. Todo esto convierte a la empresa en una compañía competitiva en el mercado, ya que la tendencia de globalización hoy en día enfrenta a las empresas no sólo con sus rivales a nivel local sino también con otras a nivel mundial. Todos buscan el mismo objetivo y es generar la necesidad en el cliente y un cliente satisfecho trae otro cliente satisfecho, pero un cliente insatisfecho genera 10 clientes insatisfechos.

Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas; éstas se crean mediante la inversión en

recursos humanos, la elección de tecnologías mercados y productos de alta calidad; es decir que la calidad se consigue solo con calidad.

Una empresa será muy competitiva, si tiene unos controles definidos y estructurados, si es capaz de obtener una rentabilidad elevada, debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores que le permiten obtener más calidad de productos o servicios y tener costos de producción menores por unidad de producto; todo esto basado en continua evaluación y monitoreo de control interno.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UN IMPACTO DIRECTO AL CONTROL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Según Walleck, 1980 las Unidades Estratégicas de Negocio son entidades suficientemente grandes y homogéneas para que puedan ejercer un control efectivo sobre la mayoría de los factores que afectan a su negocio, por tal razón y para prestar una excelente calidad en los productos y servicios, es necesario que la empresa se evalúe y distinga todos a aquellos factores que influyen en sus objetivos para saber a dónde quiere llegar. Por ello se plantean muchas maneras de medir y evaluar la calidad en las organizaciones, con el fin de conocer cómo funciona la organización y donde existen problemas pero para obtener estos conocimientos es necesario utilizar y manejar diferentes métodos que permitan orientar y ordenar las ideas y la información.

Al tratar acerca de la evolución, las técnicas y actividades específicas de la dirección de las empresas, es habitual destacar el hecho constatable de la creciente preocupación que siente todo empresario en lo que se refiere al control y cuándo ejecutarlo en cada una de las áreas de la empresa, tanto en el ámbito interno como en su ámbito externo. Este hecho no hace sino responder en la práctica a la necesidad de un esquema racional de la efectividad de la gestión, llevada a cabo por las direcciones de las empresas y a cuyo planteamiento científico abrieron paso al concepto del control que hace referencia a la capacidad

de la compañía de llevar a cabo procesos que garanticen la disminución de costos, evitando pérdidas innecesarias en las diferentes actividades de la compañía. El control interno por lo general se enfoca en el movimiento adecuado del efectivo y/o los recursos de la empresa, pero si vamos más allá podemos ejercer control en un proceso productivo. (Salazar, 2005)

Cuando adquirimos materias primas para la elaboración de nuestro producto final, por lo general procuramos obtener aquellas que nos brinden calidad y que tengan un costo relativamente bajo, esto con el fin de poder elaborar productos que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes. Es aquí donde nosotros controlamos esta actividad, haciendo una auditoría interna a nuestros proveedores, sabiendo en qué condiciones nos transportan las mercancías, disponibilidad de producto y el costo que nos representa. También podemos extender este control incluso fuera de la compañía, por ejemplo, cuando se visita al proveedor se verifican sus instalaciones, su capacidad de almacenaje, forma como produce o de donde adquiere la materia prima que nos suministra. Como resultado de lo anterior obtendremos una matriz DOFA de nuestros proveedores, que nos mostrará un horizonte más claro de las personas que afectan nuestro proceso, y que no necesariamente están al interior de nuestra compañía.

Aunque este estilo de control por lo general se aplica a grandes compañías, diferentes tipos de auditoría lo sugieren, en especial la norma ISO 90001. ¿Pero qué tiene que ver el control interno con estos requerimientos de otras normas? Pues la verdad tiene mucho que ver, ya que al establecer una oficina de control interno, se están adelantando diferentes sistemas de control, pues sean requisitos legales o extraleales, se basan en modelos de auditoría enfocadas al control.

Pero no todos los sistemas de control son adecuados a las necesidades de la compañía, estos suelen convertirse en modelos burocráticos de requisitos, los cuales hacen muy dispendioso su registro y llevarlos a cabo de forma adecuada es muy difícil e ineficiente.

Antes de comenzar a ejecutar un modelo de control interno con enfoque en el cliente es necesario hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que queremos controlar? La respuesta en este caso sería la satisfacción del cliente.

Pues bien, si continuamos en el proceso productivo, una vez evaluado un proveedor el paso a seguir es establecer metas de producción. Aquí intervienen varias etapas de la compañía, pues una es la proyección de lo que pretendemos vender y dos la capacidad de cumplir con los niveles de producción y tres, el tiempo en el que se queman las dos primeras etapas. Aquí nuestro control va enfocado entonces a los niveles de producción; si poseemos una máquina con capacidad para producir diariamente 10.000 unidades, no podemos pretender que al mes nos comprometamos a entregar 600.000; entonces debemos ejercer control entre lo producido y lo solicitado.

Ya hemos abarcado dos momentos en la compañía; en el primero fundamentamos el control en factores externos; en el segundo estamos estableciendo control en factores internos, pero de igual forma encaminados a generar productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente. Hasta aquí hemos abordado premisas propias de un sistema de control como lo son: Verificación, Revisión, Evaluación, y Análisis.

Estas etapas de control permiten dar una mayor visibilidad a aquellas actividades que queremos controlar; y nos muestran en detalle aquellos procesos que en determinado momento pueden convertirse en factor de riesgo para la compañía, y por ende poner en riesgo el cumplimiento de los requisitos que el cliente nos está exigiendo en un producto o servicio. El control no puede evitar que los hechos se generen, pero si puede prevenirlos y advertir de posibles riesgos; el control se ejerce en toda la empresa, en cada una de las actividades diarias. Sin embargo no es indispensable que tengamos que dedicar buena parte de nuestro tiempo a realizar actividades de registro y llenando formas, pero si podemos diseñar por áreas, un sistema que nos permita analizar, medir y evaluar eventos de carácter crítico y así dar valor a agregado a las tareas que a diario se realizan.



Los gestores de la empresa cuentan con herramientas que pueden ayudar a llevar a cabo un control en todas las actividades productivas, pues así como es importante el control financiero, el cual nos asegura el apalancamiento en el tiempo de la compañía, el control productivo nos asegura la capacidad de generar los productos que son la razón de la empresa. En procesos de producción se utilizan técnicas de control específicos como el de Project Evaluation and Review Technique (PERT) ((University Press of América 1996) este representa gráficamente la actividad o proyecto que se quiere controlar. El método PERT determina un orden de realización de las diferentes actividades dentro del proyecto. Este orden no puede ser modificado y debe cumplirse a cabalidad y presenta las siguientes características:

- A. Las actividades que determinan el comienzo y el final del proyecto deben estar plenamente definidas.
- B. Es necesario haber definido exactamente la totalidad de las actividades que deben ejecutarse para realizar el proyecto.
- C. Es necesario fijar relaciones de prelación, es decir, indica el orden de los trabajos que deben haber acabado para comenzar otros.
- D. Las actividades deben ser independientes entre sí, es decir, cada actividad ha de poder realizarse dadas las condiciones requeridas con independencia de que otras se estén o no ejecutando en el momento. (University Press of América 1996)

Otras de las técnicas más utilizadas en el proceso productivo, es el gráfico de GANTT. Esta técnica es adecuada para ejercer un control pues permite el seguimiento a todas y cada una de las actividades en las que interviene un proyecto, de manera que se supervisé los tiempos de ejecución de las tareas, así como detectar anticipadamente los posibles retrasos que pueda tener una actividad determinada dentro del proyecto (Salazar, 2005).

Como podemos observar existen diferentes técnicas que nos pueden ayudar a controlar la producción de un producto o servicio y se satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Toda organización sale al mercado a captar la mayor atención posible dentro de su rango de acción, y a su vez la empresa tiende a generar el mayor impacto dentro de sus clientes y también dentro de sus futuros clientes.

Por ejemplo, se necesitaba un pedido de 8.000 pan de bonos para tres escuelas públicas de la ciudad de Bogotá. Se solicitaron a Nicoletas la panadería más grande y con gran prestigio de la ciudad; esto se realizó por consejo del director de uno de los colegios que afirmaba que allí producían unos productos de excelente calidad. Adicional a esto contaban con un sistema de entrega rápida, por esta razón se tomó la decisión de comprar los productos requeridos allí. Sin embargo todo no fue tan fácil, pues el día de la entrega el pedido llegó con menos producto de lo que se había solicitado; además de esto los pan de bono estaban duros y de mal sabor, y la entrega se realizó tres horas después de lo estipulado.

Basados en el anterior caso, queremos demostrar que cuando el control no es aplicado a cada uno de los procesos las organizaciones fracasan, pues como podíamos ver en el ejemplo anterior, el cambio del personal afecta la producción, y los otros empleados no contaban con la capacitación necesaria para realizar las diferentes funciones. Por tal razón el resultado de un control ineficiente es un producto de mala calidad, que afecta el prestigio de la compañía que llevaba muchos años en el mercado. Con todo esto podemos definir que el control se puede enfocar en el servicio al cliente por una sencilla razón; hay cuatro factores que son sensibles al control y estos son: cantidad, tiempo, costo, y calidad

Si observamos detenidamente, tres de estos factores hacen referencia a elementos de producción y de la manera como se entrega un producto al cliente: cantidad, tiempo y calidad. Aunque el costo está implícitamente en la producción, hace referencia a otro estamento del control del cual no hablamos en este ensayo y es el control financiero.

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas y la calidad hace referencia a las características eficientes del producto en sí.

## **EL AUTOCONTROL UN DESAFIO POR ALCANZAR**

En mi concepto el compromiso que tenemos las personas al enfrentar una situación determinada se traduce en buenas actitudes, los valores generados de nuestra niñez, nuestra propia motivación, los comportamientos y actitudes que nos llevan hacer las cosas bien, o en una sola palabra el autocontrol. ¿Pero éste realmente se alcanza? ¿O simplemente es un desafío más? ¿En que debemos trabajar para alcanzarlo? Tristemente el tema es cultural, todo comienza desde la casa, en la educación y los valores inculcados durante nuestra vida, pues esta es la base de todo este autocontrol.

Como ejemplo de un autocontrol basado en la equidad y en la cohesión que lucha acertadamente con la desigualdad de oportunidades, es Finlandia, pues este país posee un sistema educativo único en el mundo la educación comienza a partir de los siete años y lo antes aprendido lo hacen en sus hogares. No tienen evaluaciones ni dejan tareas para la casa, el horario es estipulado por los estudiantes no por la institución; la forma de aprendizaje es muy aplicativa. Los finlandeses tienen la idea que no es cuanto voy a ganar por lo que hago, sino que si lo que hago me gusta lo demás pierde valor.

La mayoría de estudiantes hace lo que les gusta y se especializan en eso; pero con todo lo anterior y la falta de control, ¿Cómo el modelo de educación de Finlandia está posicionado en el primer lugar, y es el mejor del mundo? Muy fácil, las personas de este país están educadas desde su hogar, con unos valores éticos de alto nivel; el autocontrol esta tan intrínseco en su personalidad y que no necesitan que otra persona los controlen para hacer la cosas bien hasta llegar a la excelencia. El Gobierno invierte en una educación de excelente calidad y esto es

lo que prima en este país. Por esto mismo gradúan profesionales competitivos a nivel mundial (Genmagic, 2012)

Por lo anterior deducimos que el control es importante, pero el autocontrol lo es más, pues desde aquí parte que las organizaciones funcionen y que todo el personal allí vinculado viva en un ambiente de control sano, consciente de su importancia, siempre guiados hacia sus objetivos, con responsabilidad y honestidad como lo expresa (Sanchis, 1999) : “el autocontrol, nos permite estar pendiente de nuestras propias acciones, actividades y decisiones; examinar nuestros procesos, y aplicar los correctivos en cualquier anomalía presentada.”

Con relación a lo anterior el autocontrol es algo que debe estar intrínseco en la organización, pues está ligado a las competencias personales. De aquí depende que el desempeño de un empleado sea normal o excelente pues la confianza y la autonomía nacen de las habilidades y el conocimiento para lograr lo que queremos.

Esto se debe hacer visible en la organización pues de esta forma se crea la cultura de autocontrol, no sólo para nosotros mismos, sino para nuestros equipos de trabajo. Por tal razón el funcionamiento de la organización será totalmente efectivo. Desde la selección de personal se debe evaluar las competencias, en donde debe primar la confianza, el compromiso y el autocontrol; ese debe ser el perfil del empleado contratado, pues es más fácil crear conciencia en una persona que cuenta con esta virtud. Además se podría ubicar mejor en un ambiente de control determinando, ayudando a que la cultura de autocontrol esté presente desde el principio de su proceso. ¿Pero cómo hacemos para que los empleados que están ya vinculados a las organizaciones creen la cultura de autocontrol? Es complejo más no difícil de lograr, según lo que dice Mejía, 2002 en el artículo Como Crear Ambiente de Control en las Organizaciones, existen cuatro pasos para crear cultura de autocontrol los cuales son: establecer la confianza, establecer reglas claras y difundirlas ampliamente y aplicación del autocontrol en lo personal.

Si observamos lo anterior no sólo el personal de la compañía debe estar contagiado por el autocontrol, es muy importante que los directivos se pongan la camiseta y se comprometan porque cada día el ambiente de control mejore.

Según Hartline, 2006 grandes estudios de investigación confirman que el compromiso de los directivos con la estrategia es el factor más importante para determinar si esta tendrá éxito o va a fracasar. Dicho compromiso es crucial porque los empleados aprenden a modelar el comportamiento de los directivos. Si la administración está comprometida con la estrategia de marketing, lo más posible es que los empleados también se sientan comprometidos; este compromiso con la estrategia también significa que los directivos deben estar comprometidos con los empleados y apoyarlos en sus esfuerzos por implementar la estrategia.

Con lo anterior; podemos concluir que no sólo los empleados deben poner su granito de arena para que el control interno funcione y el autocontrol se implemente, sino los directivos son los que construyen una estructura fortalecida, con una cultura organizacional robustecida dando ejemplo no sólo las personas pertenecientes a la organización, sino a la sociedad, porque con ellos las compañías tiene una responsabilidad.

Por otro lado cuando una organización cuenta con una dirección que sabe para dónde va y a dónde quiere llegar; es más fácil que esto sea transmitido a los empleados de la mejor forma, pues lo importante es que todos se sientan parte de la compañía y que creen un sentido de pertenencia, trabajando en equipo para llegar a la meta o el mayor objetivo en donde puedan llegar la entidad.

Como decía Albert Einstein “Todos somos muy ignorantes. Lo que ocurre es que todos no ignoramos lo mismo”.

Si analizamos la frase anterior podemos definir que es fundamental trabajar en equipo, pues todas las personas piensan diferente y esta controversia ayuda a resolver muchas veces paradigmas que nosotros mismos desconocemos. Por tal

motivo es fundamental que exista un líder con la capacidad de guiar a su personal en forma correcta y motivante, para que este pueda desempeñarse de manera eficaz y eficiente en sus labores diarias. De aquí también depende el autocontrol y la auto renovación.

Por tal razón, la empresa debe estar fortalecida en el departamento de gestión humana, pues ellos contribuyen, con las diferentes capacitaciones y motivaciones que se necesitan para trabajar en un ambiente laboral saludable, en donde la persona sienta que lo que están haciendo es importante para toda la organización y que sus aportes constituyen un mejoramiento continuo cada día.

En conclusión, la competencia y las exigencias de los clientes, han transformado a la empresa de un simple productor a un agente generador de valores agregados para la satisfacción total del cliente. Como vimos en este ensayo la principal característica de un producto o servicio eficaz y eficiente es el control, que desde su formulación de proyecto se ejerce sobre este.

Entonces pudimos observar lo siguiente: cuando queremos invertir en desarrollar un producto de alta calidad, no sólo nos enfocamos en el producto en sí, también nos enfocamos en aquellos procesos que más adelante van a intervenir en su desarrollo o producción; desde la planeación estratégica, comenzamos a ejercer un control de aquellos elementos más esenciales. Dedicamos tiempo para prevenir las posibles fallas y consultamos al consumidor final acerca de cuál es su necesidad específica y qué desea que su producto le brinde al momento de adquirirlo; es decir, desde el momento de la planeación orientamos el control hacia la calidad y la satisfacción total del cliente.

## REFERENCIAS

- Cruz, E. D. (2006). *Teoría del Riesgo*. Ecoe Ediciones .
- Escobar, R. D. (2009). *Control Interno del Sector Público y Privado*. Bogota: Grupo Editorial Nueva Legislacion LTDA .
- Gaitan, R. E. (2006). *Control Interno y Fraudes* . Bogota: Ecoe Ediciones .
- Genmagic. (Noviembre de 2012). *El sistema educativo Finlandés*. Recuperado el Martes de Noviembre de 2012, de <http://genmagic.ning.com/video/el-sistema-educativo-finlandes-subtitulado>: <http://genmagic.ning.com>
- Harrington, H. J. (1990). *El Coste de la Mala Calidad*. Diaz de Santos S.A.
- Hartline, F. M. (2006). *Estrategia de Marketing*. Business & Economics.
- Hirota Takeuchi, E. (Fecha: Junio 2008). *Las contradicciones que llevan a Toyota al éxito*. Harvard Business Review.
- Luna, O. F. (Junio 2012). *Sistema de Control Interno para organizaciones* . Lima : Incoe.
- Mejia, R. C. (2002). Como crear ambiente de control en las organizaciones . *Revista Universidad Eafit* , 34 y 35.
- Sadaba, A. (1999). *El Control en las Empresas*.
- Salazar, C. S. (2005). *Administracion de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores.
- Sanchis, J. (1999). *Cracion y direccion de Pymes* . Ediciones Diaz de santos.
- University Press of America, 1. (1996). *Project Evaluation and Review Techniques*.
- Wheelen, T. H. (2007). *Administracion Estrategica Politica de Negocios*. Mexico: Person Educación.