

CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

Ing. Lionel Pineda

Administración de Empresas

Ingeniería URL

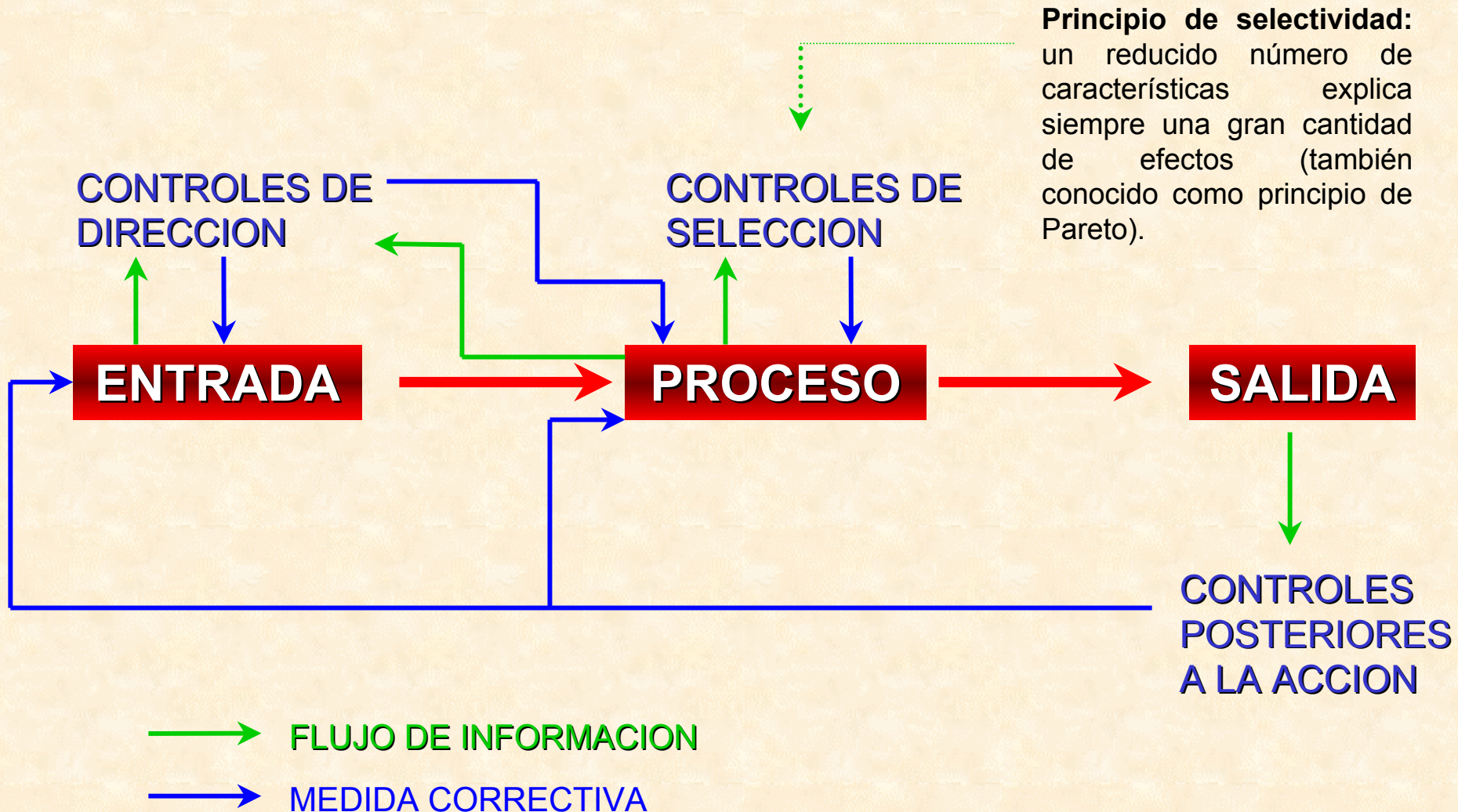
CONTROL GERENCIAL

Es un esfuerzo sistemático de implantar normas de desempeño con objetivos de planificación, para comparar el desempeño efectivo con dichas normas, para establecer si existen desviaciones, medir su significado, y tomar las medidas necesarias, para ver que todos los recursos empresariales se están aprovechando de forma productiva, para el logro de los objetivos empresariales.

ETAPAS DEL CONTROL

- **Controles preventivos o de dirección:** mecanismos destinados a reducir errores y a minimizar por lo tanto la necesidad de acciones correctivas.
- **Controles de selección:** permiten un proceso de selección en el que deben aprobarse algunos aspectos específicos de procedimiento o cumplirse determinadas condiciones, antes que pueda proseguir la operación
- **Controles correctivos o posteriores a la acción:** mecanismos dirigidos a reducir o eliminar conductas indeseables y, por lo tanto, a conseguir el cumplimiento de los reglamentos y normas de la organización.

FLUJO DE INFORMACION Y MEDIDA CORRECTIVA DE LAS FASES DEL CONTROL



FUENTES DE CONTROL

- Control de los grupos interesados o externos
- Control Organizacional
- Control Grupal
- Autocontrol Individual

CREACION DE CONTROLES EFICACES

El **análisis de costo-beneficio** permite responder tres preguntas básicas:

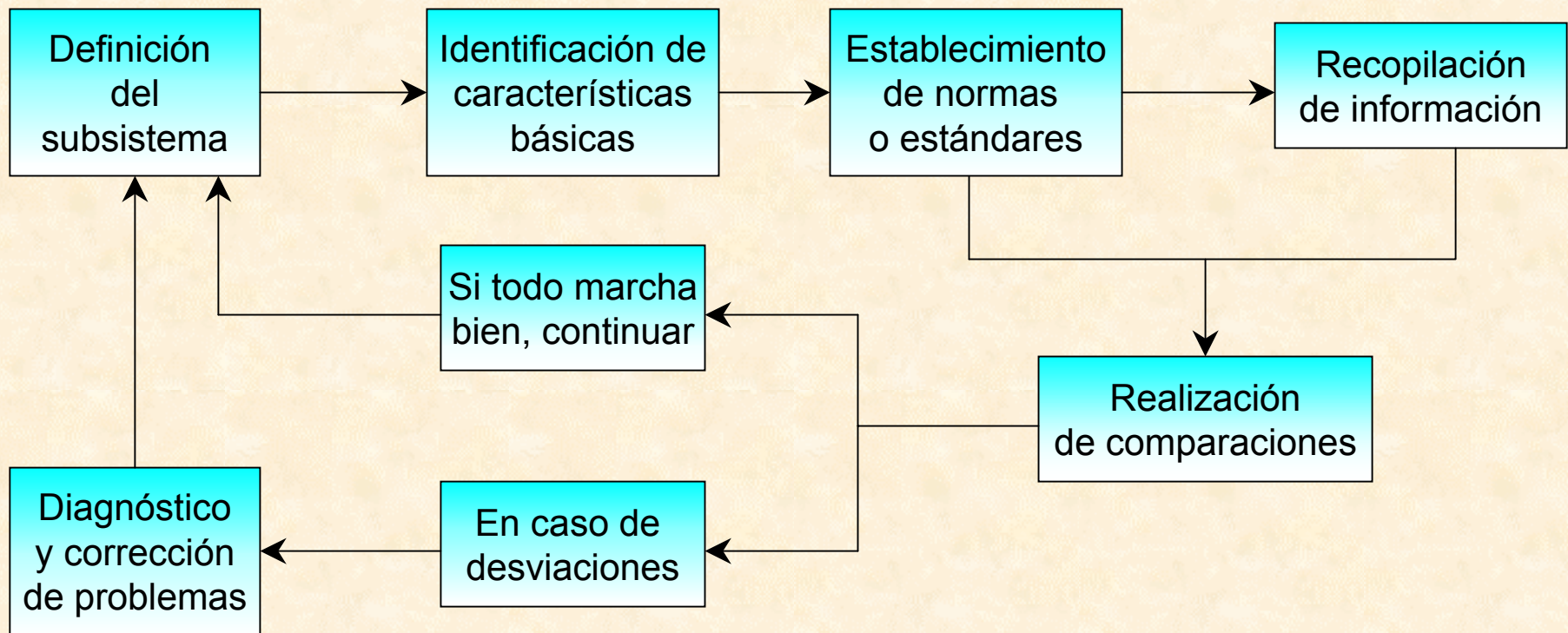
1. ¿En vista de qué conductas y resultados deseables deben desarrollarse los controles organizacionales?
2. ¿Cuáles son los costos y beneficios de los controles organizacionales requeridos para la obtención de las conductas y resultados deseables?
3. ¿Cuáles son los costos y beneficios de la utilización de controles organizacionales alternativos para obtener las conductas y resultados deseables?

Criterios para controles eficaces

- Vinculación con las metas deseadas
- Objetividad
- Integridad
- Oportunidad
- Aceptabilidad

MODELO DE CONTROL CORRECTIVO

Proceso para detectar, eliminar o reducir desviaciones de las normas establecidas de una organización.



ESTANDARES

- Criterios sobre los que se evalúan características cualitativas y cuantitativas.
- Los sistemas de control se basan cada vez más en normas de desempeño. Las siguientes son ejemplos de cinco áreas funcionales diferentes:
 - Inventario
 - Cuentas por cobrar
 - Productividad de ventas
 - Rotación de los empleados
 - Desperdicio de producción

TIPOS BASICOS DE CONTROL

BUROCRATICO

- métodos que incluyen reglas y procedimientos
- filtros de autoridad descendente
- rigurosas descripciones de funciones por escrito
- otros métodos formales
- no reconoce la cultura organizacional como fuente de control

ORGANICO

- autoridad flexible
- descripciones laxas de funciones
- auto-control
- otros métodos informales
- la cultura organizacional es el medio de integración de las metas para un mayor control

TIPOS BASICOS DE CONTROLES ORGANIZACIONALES



CARACTERISTICAS DE LOS METODOS DE CONTROL BUROCRATICOS Y ORGANICOS

METODOS DE CONTROL BUROCRATICO	METODOS DE CONTROL ORGANICO
Uso de reglas y procedimientos detallados en la mayor medida posible	Uso de reglas y procedimientos detallados sólo en caso necesario
Autoridad descendente, con énfasis en el poder otorgado por el puesto	Autoridad flexible, con énfasis en el poder de experiencia y las redes de control
Descripciones de funciones basadas en actividades que prescriben las conductas diarias	Descripciones de funciones basadas en resultados que realzan las metas por alcanzar
Enfasis en retribuciones extrínsecas (salario, pensiones, símbolos de prestigio) para el control de desempeño	Enfasis tanto en retribuciones extrínsecas como intrínsecas (trabajo significativo) para el control del desempeño
Desconfianza en los controles grupales, con base en el supuesto de que las metas grupales se oponen a las metas organizacionales	Adopción de controles grupales, con base en el supuesto de que las metas y normas grupales contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales
No reconocimiento de la cultura organizacional como fuente de control	Concepción de la cultura organizacional como medio para la integración de las metas organizacionales, grupales e individuales para un mayor control general

CONTROLES DEL MERCADO

- Uso de datos para monitorear ventas, precios, costos y utilidades, guiar decisiones y evaluar resultados, para ser eficaces requieren por lo general de que:
 - Los costos de los recursos que se emplean en la producción de bienes se midan monetariamente.
 - El valor de los bienes y servicios producidos se defina claramente y en precios monetarios.
 - Los precios de los bienes y servicios producidos se fijen competitivamente.
- **Monitoreo de clientes** son esfuerzos permanentes por obtener de los clientes opiniones y comentarios sobre la calidad de bienes y servicios.
- **Monitoreo estratégico del mercado:** medio ambiente, competidores, consumidores y fuerzas competitivas

CONTROL FINANCIERO

- Diversidad de métodos, técnicas y procedimientos destinados a prevenir o corregir errores en la asignación de recursos financieros.
 - Análisis financiero comparado en el tiempo
 - Análisis de razones financieras
 - Presupuestación

CONTROL CONTABLE

- Auditorias internas y externas
- Sistemas de Costeo
 - Absorción
 - Directo o variable
- Sistemas de Costos
 - Ordenes de producción
 - Basado en actividades ABC o centros de costos

CONTROLES AUTOMATIZADOS

- **Automatización:** Uso de dispositivos y procesos autorregulados que operan sin la intervención de individuos.
- **Controles mecánicos:** Métodos que sirven de instrumentos para la prevención y corrección de desviaciones de los resultados deseados.