

CONTROL

Principios de Administración

LA ADMINISTRACIÓN
LAS ORGANIZACIONES

Procesos

- ✓ COMUNICACIÓN
- ✓ DECISIÓN
- ✓ INFLUENCIA
- ✓ LIDERAZGO
- ✓ EQUILIBRIO
- ✓ CONFLICTO

Funciones

- ✓ PLANEACIÓN
- ✓ ESTRUCTURACIÓN
- ✓ CONTROL

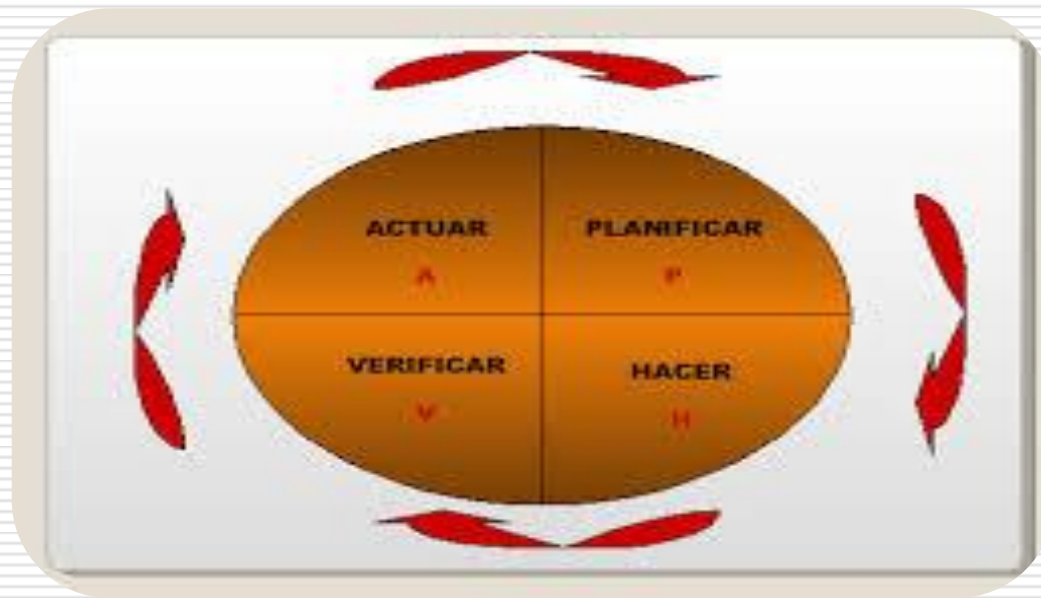
EL ADMINISTRADOR

¿Qué es el Control?

La función de control consiste en medir y corregir el desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los planes (objetivos) de la organización.



Proceso de mejora continua



¿Por qué es necesario el control?

1) Porque los objetivos individuales y los organizacionales son diferentes.



2) Porque existe una demora en tiempo desde que se formulan los objetivos hasta que se llevan a cabo.



¿Cuáles son los prerrequisitos del Control?

1. La existencia de planes.
 2. La existencia de una estructura organizacional.
-

ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL (Koontz – Weihrich)

El proceso de control consta de 3 pasos:

- 1. Establecimiento de estándares (objetivos)*
 - 2. Medición del desempeño frente a estos estándares*
 - 3. Corrección de las desviaciones*
-

1. Establecimiento de estándares

¿Qué es un estándar?

Los estándares son CRITERIOS para el DESEMPEÑO.

Los PUNTOS SELECCIONADOS para el control deben ser PUNTOS CRÍTICOS, en el sentido que indican mejor que otros factores si los planes están funcionando (*muestran mejor que otros si la ejecución/desempeño avanza según lo planeado*).

1. Establecimiento de estándares

Con estos estándares (puntos críticos), los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados (y así aumentar su tramo de control).

El PRINCIPIO DEL PUNTO CRÍTICO DEL CONTROL afirma que el control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes.

Estándares – Puntos Críticos (Koontz – Wehrich)

¿Cómo podemos identificar cuáles son los puntos críticos? A través de las siguientes preguntas:

- ⇒ ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento?
(Ventas, Unidades producidas por x periodo, hs. hombre trabajadas, llamadas atendidas, metros construidos, etc.)
 - ⇒ ¿Qué mostrará mejor cuándo no se cumplen estas metas? (Nº de reclamos de clientes, % de unidades desechadas, % de ausentismo, días de demora en la atención de reclamos, etc.)
 - ⇒ ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas?
 - ⇒ ¿Qué me dirá quién es el responsable de las fallas?
 - ⇒ ¿Con qué estándares se puede obtener información, a bajo costo?
-

Tipos de Estándares

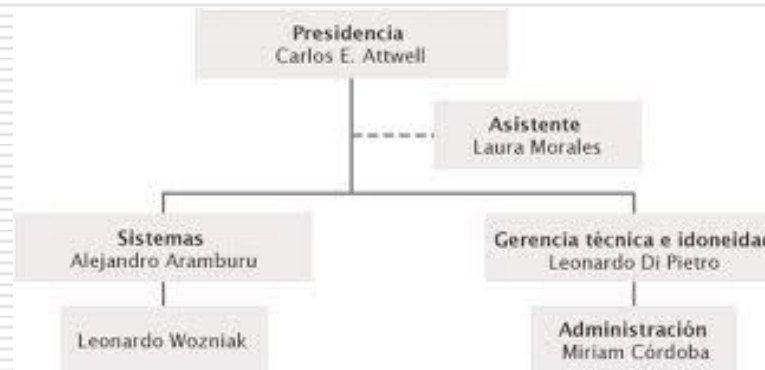
- **Físicos:** mediciones no monetarias (ej. horas de trabajos x unidad de prod., etc.)
 - **De costos:** asignan valores monetarios los costos de producción (costo de MO x u producida, etc.)
 - **De capital:** relacionados con el capital invertido en la empresa, indican el rendimiento sobre la inversión (balance; efectivo y deudas por cobrar sobre cuentas por pagar)
 - **De ingresos:** asignar valores monetarios a las ventas
-

Tipos de Estándares

- **De programas**: tiempo en el cumplimiento del programa
 - **Intangibles**: mediciones cualitativas más difíciles de medir (buen servicio, eficaz atención, etc.)
 - **Metas como estándares**
 - **Planes estratégicos** como puntos de control estratégicos
-

Los estándares...

...deben reflejar los puestos de una estructura organizacional, para que sea más fácil corregir los desvíos. (Sé dónde aplicar acciones correctivas).



ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL

- 1. Establecimiento de estándares*
 - 2. Medición del desempeño frente a estos estándares*
 - 3. Corrección de las desviaciones*
-

2. Medición del desempeño

La medición del desempeño con los estándares debería hacerse - idealmente - **en forma anticipada**, con el fin de que las desviaciones se detecten **antes** de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

Si estándares apropiados

+ medios precisos para saber qué hacen los subordinados

= la medición desempeño *es sencilla*.

2. Medición del desempeño

Sin embargo hay muchas actividades que son difíciles de medir por ej. si la producción es por pedido, *las tareas de los vicepresidentes y de todos los puestos que van más allá de la línea de montaje porque no se pueden establecer estándares precisos.*



ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL

- 1. Establecimiento de estándares*
 - 2. Medición del desempeño frente a estos estándares*
 - 3. Corrección de las desviaciones*
-

3. *Acción Correctiva*

Los gerentes deben corregir las desviaciones mediante:

- ☑ una nueva elaboración de sus planes
 - ☑ la modificación de sus metas
 - ☑ reasignación o clarificación de responsabilidades
 - ☑ integración adicional
 - ☑ mejor selección y capacitación de los subordinados o la reestructuración o el despido
 - ☑ mejor dirección
-

¿Cómo podríamos ejemplificar las etapas del proceso de control?

Log in

Don't have an account? [Create one.](#)

Username:

Password:

Remember me (up to 30 days)



TIPOS DE CONTROL

A) *EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN / POST CONTROL / CONTROL EX POST*

B) *INFORMACIÓN Y CONTROL DE TIEMPO REAL*

C) *CONTROL CON CORRECCIÓN ANTICIPANTE / PRE CONTROL / CONTROL EX ANTE / PREVENTIVO*

Tipos de control, ¿cómo diferenciarlos?

¿En qué momento se produce la acción correctiva?

a) Después que se produce el desvío (POST CONTROL)

b) En el mismo momento en que se produce el desvío (CONTROL EN TIEMPO REAL)

c) Antes de que se produzca el desvío. (PRE CONTROL)



Tipos de control



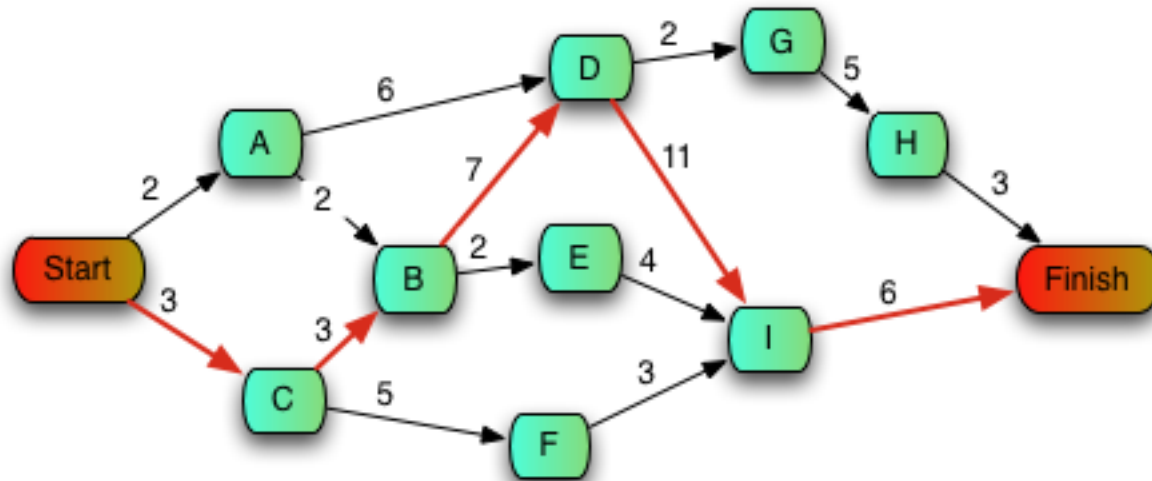
PRE – CONTROL / Control con corrección anticipante

- ↗ Es necesario contar un sistema que les informe A TIEMPO a los gerentes, para tomar medidas correctivas, que surgirán problemas si AHORA no hacen algo al respecto. *El post control no es lo suficientemente bueno para el control (ej. el balance; ya es imposible cambiar el PASADO).*
 - ↗ El control dirigido hacia el futuro.
-

Técnicas de control dirigido al futuro

- ▣ Utilizan proyecciones a partir de la información disponible, comparan el estándar con lo proyectado, si es necesario se introducen cambios en el plan para que se aproxime al estándar. (Proyectado del presupuesto Facultad). Presupuesto de caja.
 - ▣ Redes PERT (técnica de evaluación y revisión de programas) que permiten ver cuellos de botella en la producción.
-

Técnica PERT



Pre control / Control anticipante.

Requisitos.

- Analizar cuidadosamente el sistema de planeación y control.
 - Desarrollar un modelo de sistema.
 - Procurar mantener actualizado el modelo (si las E identificadas siguen generando las mismas S)
 - Obtener datos sobre las E regularmente e incluirlas en el sistema.
 - Evaluar regularmente las variaciones de los datos de las E reales con relación a las E planeadas y evaluar el impacto sobre los resultados esperados
 - Actuar (acción correctiva)
-

Control en Tiempo Real

- Uno de los avances más significativos, gracias al uso de la informática, es el desarrollo de los sistemas de información en tiempo real.
 - Puedo aplicar un control en el mismo momento en que se produce una desviación del estándar.
-

Registro de Reservas / Ventas de Pasajes

Tipo Transacción: **Venta** En Ruta Remota N° Control: N° Boleto:

Itinerario: N° Asiento: Pto. Embarque: **Jr. CUZCO**

Origen: Lima Fech Salida: 16/10/2007 Hora Salida: 5:00 pm Pto.Partida: Jr. Cuzco
Destino: Cuzco Fech Llegada: 17/10/2007 Hora Llegada: 3:00 am Pto.Llegada: Cuzco
Bus: 51 Servicio: NORMAL Tipo Asiento: Normal N° Kilometros: 465.0

Pasajero | **C**liente | **P**referencias | **P**agos | **V**enta en Ruta | **V**enta Remota

Buscar: Menor de Edad

N° Documento: Tipo Documento:

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

N° Autorización:

Estadísticas

Km Acumulados:

Tipo Cliente:

Observaciones:

Nuevo **N** Dato **E**quipaje **A**ceptar **C**ancelar

Control en Tiempo Real

CUANTO ANTES SEPA EL ADMINISTRADOR QUE LAS ACTIVIDADES DE LAS QUE ES RESPONSABLE NO AVANZAN DE ACUERDO A LOS PLANES, MÁS RÁPIDO PODRÁ ACTUAR Y REALIZAR CORRECCIONES.

(¿LO JUSTIFICA EL COSTO?

la implementación del sistema de control vs. ahorro de tiempo para decidir).

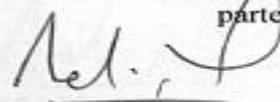
Post Control

Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de la información que muestra desviaciones con respecto a los estándares y da origen a cambios, así funciona normalmente el control administrativo.

FUNDACION JUNIOR ACHIEVEMENT ARGENTINA
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004 Y 2003
(en pesos)

2004.....2003.....
<u>ACTIVO</u>		
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		
Caja y bancos (nota 3.1)	248.859	146.822
Créditos (nota 3.2)	189.314	138.622
Bienes para consumo y cursos (nota 3.3)	23.311	34.463
Total del Activo Corriente	461.484	319.907
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		
Bienes de uso (anexo I)	29.909	23.451
Total del Activo no Corriente	29.909	23.451
TOTAL DEL ACTIVO	491.393	343.358
<u>PASIVO</u>		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
Deudas (nota 3.4)	167.452	98.493
Provisiones (nota 3.5)	98.858	135.225
Total del Pasivo Corriente y del Pasivo	266.310	233.718
<u>PATRIMONIO NETO</u>		
(según estados respectivos)	225.083	109.640
TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO NETO	491.393	343.358

Las notas 1 a 5 y los anexos I a VI forman parte integrante de estos estados.



MATIAS BREA
Tesorero

ENRIQUE DUHAU
Presidente

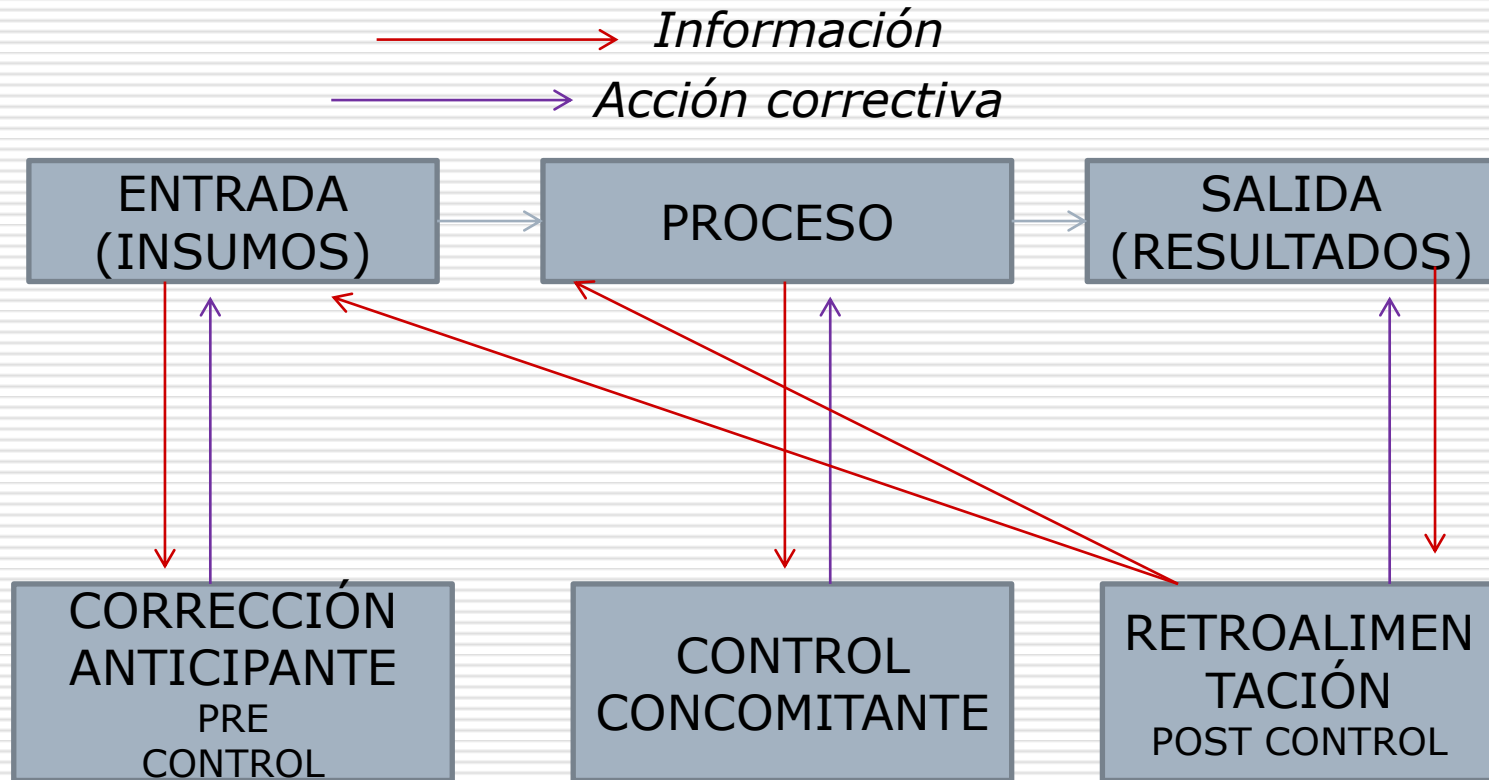
El informe de fecha 24 de junio de 2005 se extiende en documento aparte

DELOITTE & Co. S.R.L.

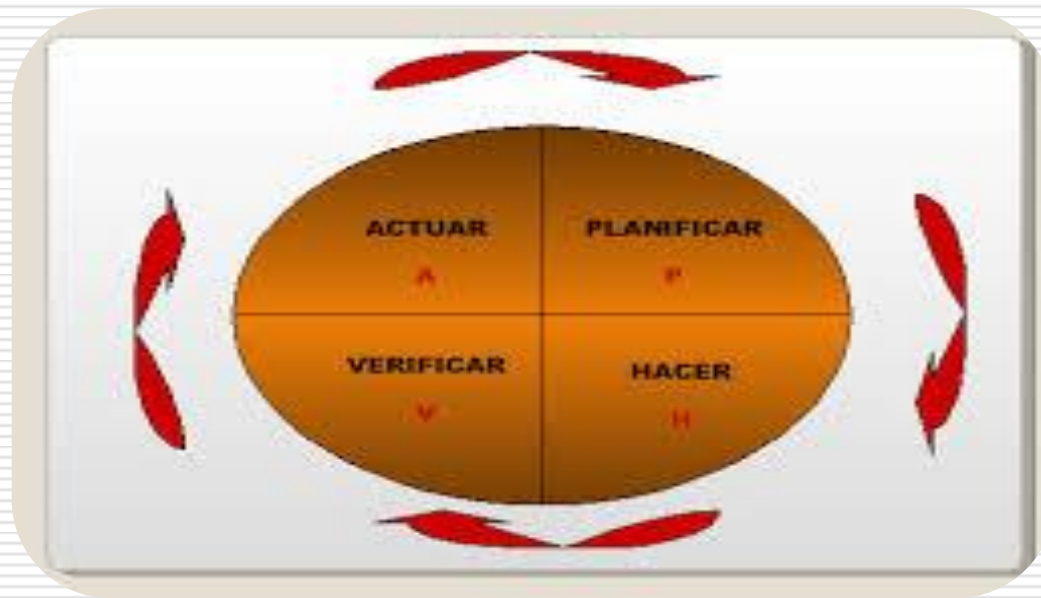


Marcelo E. García (Socio)
Contador Público U.B.A.
C.F.C.E.C.A.B.A.
Tomo 111, Folio 67

COMPARACIÓN ENTRE SISTEMAS DE CONTROL



Proceso de mejora continua



REINGENIERÍA

“Si volviera a crear la organización hoy (partiendo de cero), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿qué resultaría?”

Hammer y Champy

Reingeniería – Aspectos claves

- ✓ *Es necesario de revisar el pensamiento fundamental de lo que la organización hace y por qué.*
- ✓ *Rediseñar o reinventar los procesos de la organización*
- ✓ *Requiere del logro de resultados importantes*
- ✓ *Cuestionar los procesos de la organización (integrando a todos los sistemas, incluyendo el contexto)*



Imagenes EnLinea .com



Tu tienes el control
de activar
lo mejor o peor de ti.
¿Qué estas activando hoy?

*¿y la
organización?...*