


**UNIDAD 2**

**PLANEACIÓN Y CONTROL**

**TEMA 3: CONTROL ORGANIZACIONAL**



**1. Fundamentos del control**



Juan Pablo Sucre Reyes



### 1. Fundamentos del Control

- Proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas.
- Control  $\neq$  restringir, obligar, delimitar, vigilar o manipular.
- Controles organizacionales = útiles y necesarios, complementan y apoyan la planeación.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 1. Fundamentos del Control : Controles preventivos y controles correctivos

- Los controles preventivos son mecanismos que tienen por objeto reducir la probabilidad de que se presente un hecho no deseado, y por lo mismo, que minimizan la necesidad de aplicar medidas correctivas.



Juan Pablo Sucre Reyes



**1. Fundamentos del Control : Controles preventivos y controles correctivos**

• Los ~~controles correctivos~~ son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar los comportamientos o los resultados no deseados y, con ello, sirven para que la situación regrese a la observancia de los reglamentos y las normas de la organización.



Juan Pablo Sucre Reyes



**1. 2 Fuentes de control**

TIPOS DE CONTROL		
Fuente de control	Preventivo	Correctivo
<b>Grupos de interés</b>	Mantener las cuotas para contratar a personal de las clases protegidas	Modificar las políticas de reclutamiento para poder atraer a personal calificado
<b>Organización</b>	Utilizar los presupuestos para dirigir el gasto	Disciplinar a un empleado por infringir un reglamento de seguridad que "Prohíbe fumar" en una zona peligrosa
<b>Grupo</b>	Informar a un nuevo empleado sobre la norma del grupo respecto al nivel de producción esperado	Acosar y aislar socialmente a un trabajador que no se ciñe a las normas del grupo
<b>Individuo</b>	Decidir no salir a comer para poder completar un proyecto a tiempo	Revisar un reporte que ha escrito porque éste no le satisface

Juan Pablo Sucre Reyes



**1. 2 Fuentes de control**

- a) ~~Controles de grupos de interés: Prestaciones que las fuentes y las entidades ejercen sobre las organizaciones a efecto de mantener o modificar sus comportamientos y decisiones. (sindicatos, dependencias gubernamentales, clientes, accionistas)~~



Juan Pablo Sucre Reyes



**1. 2 Fuentes de control**

- b) ~~Controles organizacionales: Abarcan las políticas, reglas, procedimientos y recompensas formales para evitar o corregir toda desviación que se aleje de los planes y sirven para poder alcanzar las metas deseadas.~~



Juan Pablo Sucre Reyes





**1. 2 Fuentes de control**

- c) Grupos de grupo: Incluyen las normas y los valores que comparten el grupo o los miembros del equipo y que mantienen por medio de recompensas y sanciones.

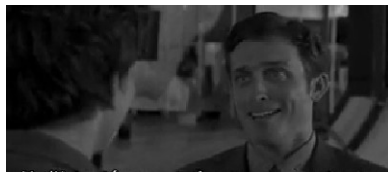


Juan Pablo Sucre Reyes



**1. 2 Fuentes de control**

- a) Autocontroles del individuo: Mecanismos retores que operan de forma consciente e inconsciente en la persona.
- Profesional = conocimiento detallado, habilidades especializadas, actitudes específicas y formas de conducta.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 1.3 Vinculación a las metas estratégicas

- Controles vinculados a las metas estratégicas de la organización: incremento de utilidades, mejoras en servicio al cliente, protección de activos, y mejoras en calidad de B/S que produce.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 1.3 Vinculación a las metas estratégicas

- Controles objetivos: son imparciales y los empleados no pueden manipularlos para su provecho personal
- Controles completos: abarca todos los comportamientos y metas que desea la org.
- Controles oportunos: proporcionan información cuando más se necesita.
- Controles aceptables: para ser efectivos se debe reconocer que son necesarias y convenientes.



Juan Pablo Sucre Reyes



#### 1.4 ¿Cuánto control organizacional?

- Comparar costos y beneficios, con 3 preguntas básicas: de
- ¿Cuáles comportamientos y resultados?
- ¿Cuáles son los C/B de los controles organizaciones?
- ¿Cuáles son los C/B de utilizar controles alternos?

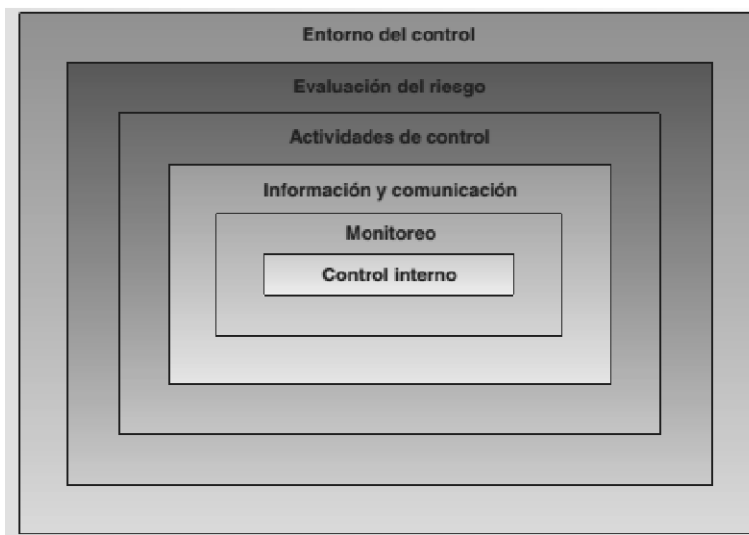


Juan Pablo Sucre Reyes

UPDS

#### 1.5 Control interno

- Proceso que siguen el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la consecución de metas de diversas categorías.



Juan Pablo Sucre Reyes

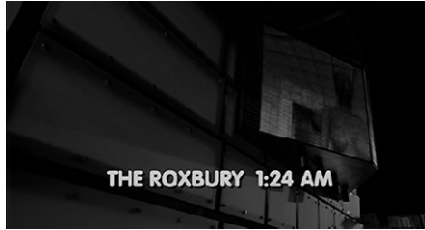
UPDS

**1.5 Control interno**

a) Entorno del control: Marca el tono de la organización e influye en la conciencia del personal. Ofrece disciplina y estructura.

- Factores: integridad, valores éticos, competencia de empleados, filosofía de gerencia, estilo de operar, manera de asignar responsabilidad y autoridad.

b) Evaluación del riesgo: Evaluar fuentes externas e internas del mismo, analizar e identificar al riesgo que puede afectar las metas.



Juan Pablo Sucre Reyes



**1.4 Control interno**

c) Actividades de control: Políticas y procedimientos que garantizan lineamientos de gerencia (aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, etc.)

d) Información y comunicación: Sistemas de Información, canales internos y externos.



Juan Pablo Sucre Reyes



**1.4 Control interno**

e) **Monitoreo:** Actividades permanentes, evaluaciones por separado o combinaciones de ambas.

d) **Sinergia:** Controles integrales apoyan la calidad total y el empowerment.  
 - El control interno no hace bueno a un mal administrador (no garantiza éxito ni supervivencia). Sólo brinda cierta seguridad para alcanzar las metas. Tiene un costo.

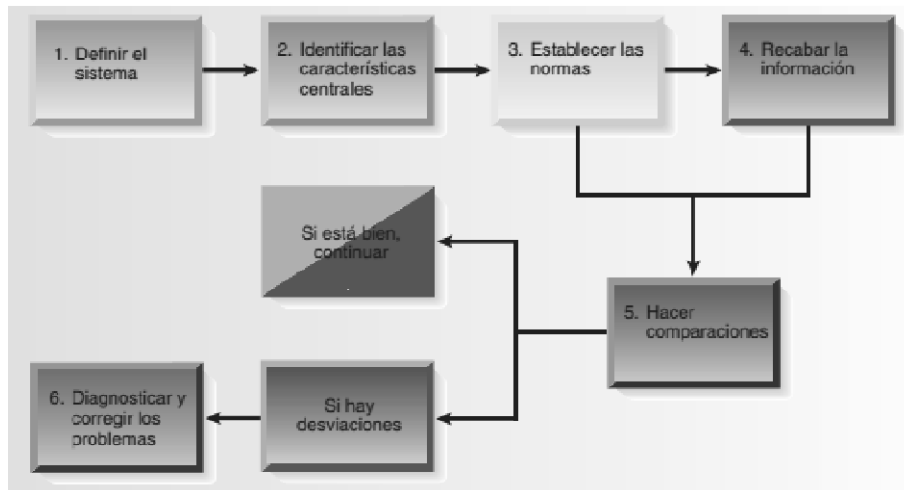


Juan Pablo Sucre Reyes



**2. Modelo del control correctivo**

• Proceso que sirve para detectar y eliminar o reducir las desviaciones que se apartan de las normas establecidas de una organización:



Juan Pablo Sucre Reyes



**2. Modelo del control correctivo**

- Fase 1: Definir el sistema
- Se puede crear y mantener controles formales para empleado, equipo de trabajo, departamento, proceso u organización completa.
- Se pueden enfocar en los insumos, procesos de transformación o los productos.



Juan Pablo Sucre Reyes



**2. Modelo del control correctivo**

- Fase 2: Identificar las características clave
- Qué se debe obtener de una persona, equipos, departamento u organización.
- Principio de Pareto: un número pequeño de características siempre explica un número importante de efectos.



Juan Pablo Sucre Reyes



**2. Modelo del control correctivo**

- Fase 3: Establecer las normas

Son los criterios que se aplican para evaluar las características cualitativas y las cuantitativas, preciso establecerlas para cada una de las características a medir.



Juan Pablo Sucre Reyes



**2. Modelo del control correctivo**

- Fase 3: Establecer las normas

Diferencias por: Influencias culturales (Organizaciones globales deben observar normas de culturas locales, y no imponer las suyas), y Normas de desempeño (5 áreas funcionales: inventario, cuentas por cobrar, productividad de ventas, rotación de empleados, desperdicio en la producción).

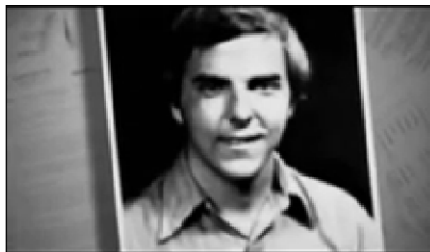


Juan Pablo Sucre Reyes



## 2. Modelo del control correctivo

- Fase 4: Recabar información
- Manual o automáticamente.
- Cuando los evaluadores de desempeño se evalúan a sí mismos es necesario validar la información recogida (incentivo para distorsionarla u ocultarla).



Juan Pablo Sucre Reyes



## 2. Modelo del control correctivo

- Fase 5: Hacer comparaciones
- Resultados reales contra normas de desempeño.



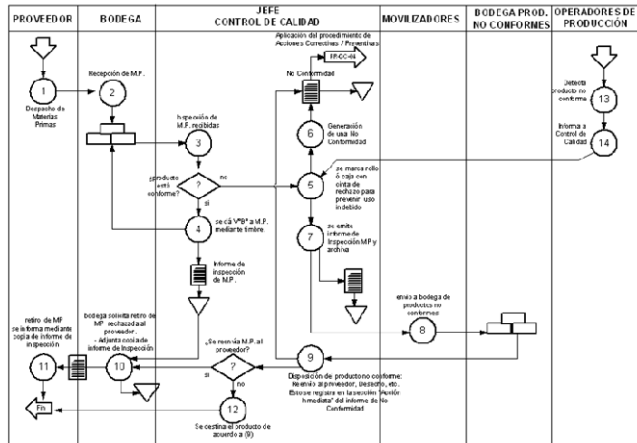
Juan Pablo Sucre Reyes





**2. Modelo del control correctivo**

- Fase 6: Diagnosticas y corregir los problemas
- Evaluar clases, montos y causas de desviaciones, así como tomar medidas para terminarlras y corregir los problemas.

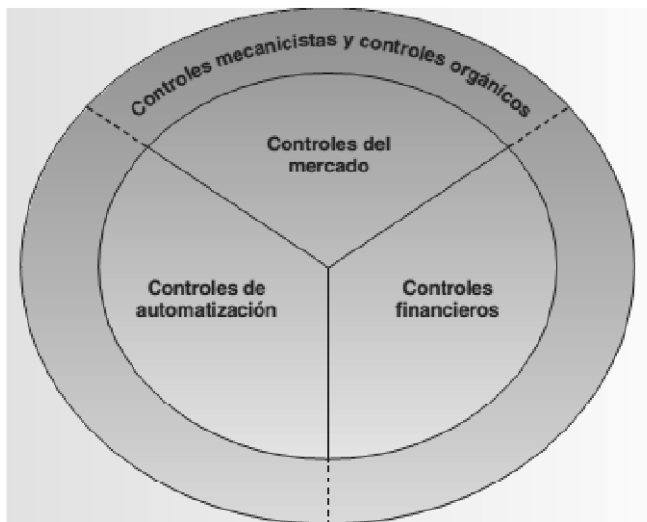


Juan Pablo Sucre Reyes



**3. Principales métodos de control (5)**

- 2 para el tipo de organización: controles mecanicistas y orgánicos; 1 para consideraciones externas: controles del mercado; 1 funcional: controles financieros; 1 tecnológico: controles de la automatización.
- Tienen potencial para complementarse entre sí u operar en contra de los otros.



Juan Pablo Sucre Reyes



**3. 1 Controles mecanicistas y orgánicos**

• Los mecanicistas implican un amplio uso de reglas y procedimientos, una autoridad jerárquica, descripción precisa de puestos y otros métodos formales para evitar desviaciones a comportamientos y resultados deseados. (Administración burocrática)



Juan Pablo Sucre Reyes



**3. 1 Controles mecanicistas y orgánicos**

• Los orgánicos implican uso de autoridad flexible, descripción libre de puestos, autocontrol individual y otros métodos informales para evitar desviaciones a comportamientos y resultados deseados para corregirlos (cultura de clan: orgullo laboral e identificación).



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3. 1 Controles mecanicistas y orgánicos

- En organizaciones grandes con muchos departamentos y grandes diferencias entre ellos, se utilizan ambos.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3. 1 Controles mecanicistas y orgánicos

#### MÉTODOS DE CONTROL MECANICISTA

- Uso de reglas y procedimientos detallados en la medida de lo posible
- Autoridad de la cima hacia abajo, con énfasis en el poder del puesto
- Descripciones de puestos basadas en las actividades que delimitan los comportamientos diarios
- Énfasis en recompensas extrínsecas (salarios, pensiones, símbolos de *status*)
- Desconfianza de los equipos debido a los supuestos de que las metas del equipo entran en conflicto con las de la organización

#### MÉTODOS DE CONTROL ORGÁNICO

- Uso de reglas y procedimientos detallados tan sólo cuando es necesario
- Autoridad flexible, con énfasis en el poder experto y las redes de influencia
- Descripciones de puestos basadas en los resultados que hacen hincapié en las metas que se deben alcanzar
- Énfasis en las recompensas extrínsecas e intrínsecas (trabajo con sentido)
- Uso de equipos debido al supuesto de que las metas del equipo y sus normas contribuyen a alcanzar las metas de la organización

Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.2 Controles del mercado

- Implican recabar y evaluar datos relativos a las ventas, los precios, los costos y las utilidades para que guíen las decisiones y sirvan para evaluar los resultados.
- a) Compensación con incentivos: ofrece recompensas financieras con base en la consecución de resultados de desempeño definidos (UEN, división, tienda, equipo, etc).
- Sirve para lograr: identificación con metas, estructura salarial flexible, retención de trabajadores, recompensas equitativas (reparto de utilidades)



Juan Pab



### 3.2 Controles del mercado

- b) Monitoreo del cliente: esfuerzos permanentes para obtener retroalimentación de los clientes respecto a calidad de B/S. Previene problemas, los detecta y resuelve.
- Práctica actual para corregir problemas en servicio y calidad.



Juan Pablo Sucre Reyes



**3.3 Controles financieros**

- Mecanismos para prevenir o corregir el uso o asignación indebida de RR, sobretodo monetarios (CFO: administración estratégica de riesgos y controles financieros).
- a) Control financiero comparado: Evaluación financiera para dos o más periodos.
- Técnica común: Análisis de razones (comparar el valor de 2 o más periodos): RSI o ROI, razón circulante, deuda a capital, ventas a activo, rotación de inventarios.

AÑOS CONCLUIDOS EL 31 DE MARZO			EXPLICACIONES
	20X2	20X1	
Ventas netas <sup>2</sup>	\$3,992	\$3,721	1. Permite conocer la rentabilidad en determinado periodo.
Costo de los bienes vendidos <sup>3</sup>	2,680	2,500	
Utilidades brutas	\$1,312	\$1,221	2. Suma recibida, o por recibir, de los clientes.
Costos de venta, generales y de administración <sup>4</sup>	912	841	
Utilidades antes de intereses e impuestos <sup>5</sup>	\$ 400	\$ 380	3. Directamente relacionado con los niveles operativos: salarios, materias primas, suministros y gastos generales de manufactura.
Gastos por pago de intereses <sup>6</sup>	85	70	
Utilidades antes de impuestos <sup>7</sup>	\$ 315	\$ 310	4. Comisiones de los vendedores, publicidad, salarios de los funcionarios, etcétera.
Impuesto sobre la renta (federal y estatal)	114	112	
Utilidades después de impuestos <sup>8</sup>	\$ 201	\$ 198	5. Ingresos operativos.
Dividendos en efectivo	143	130	
Incremento de las utilidades retenidas	\$ 58	\$ 68	6. Costo de los bienes prestados.
			7. Ingresos gravables.
			8. Suma obtenida para los accionistas.

*Nota:* Los gastos de depreciación para el 20X1 y 20X2 fueron de \$114 y \$112, respectivamente.

Juan Pablo Sucre Reyes



**3.3 Controles financieros**

- b) Control presupuestal: proceso para monitorear, comparar y evaluar los niveles de gasto reales varios frente a los montos respectivos presupuestados y para aplicar cambios necesarios dentro de dicho periodo. (Presupuestos de producción, ventas, etc.)
- Propósito: planeación efectiva, asignación de recursos, control y monitoreo de uso.
- Preparación: pronóstico de condiciones y estimación de costos.
- Clases: de ventas, materiales, mano de obra, capital, I&D, caja.



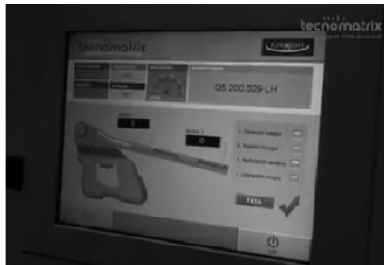
	20X1	20X2	20X3
Efectivo	\$ 30,000	\$ 20,000	\$ 5,000
Cuentas por cobrar	200,000	260,000	290,000
Inventarios	400,000	480,000	600,000
Activo fijo neto	800,000	800,000	800,000
	<u>\$1,430,000</u>	<u>\$1,560,000</u>	<u>\$1,695,000</u>
Cuentas por pagar	\$ 230,000	\$ 300,000	\$ 380,000
Acumulaciones	200,000	210,000	225,000
Préstamo bancario, corto plazo	100,000	100,000	140,000
Deuda a largo plazo	300,000	300,000	300,000
Acciones ordinarias	100,000	100,000	100,000
Utilidades retenidas	500,000	550,000	550,000
	<u>\$1,430,000</u>	<u>\$1,560,000</u>	<u>\$1,695,000</u>
Ventas	\$4,000,000	\$4,300,000	\$3,800,000
Costo de los bienes vendidos	3,200,000	3,600,000	3,300,000
Utilidad neta	300,000	200,000	100,000

Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.4 Controles basados en la automatización

- Uso de aparatos y procesos que se rigen solos y que operan sin depender de las personas (evitan y corrigen desviaciones que se apartan de normas establecidas).
- Evolucionó el control productivo de operaciones.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 4. Gobierno Corporativo

- Forma de organización, autorizada por el gobierno, que permite que varias partes aporten capital, experiencia y trabajo para el provecho común (corporaciones).
- Patrón de relaciones y controles que existen entre accionistas, consejo de administración y alta gerencia de una empresa. Se resume en: expectativas (políticas), comunicación (de expectativas), rendición de cuentas.



Juan Pablo Sucre Reyes



#### 4. Gobierno Corporativo

- Relaciones y controles: Acta constitutiva, estatutos, política formal, leyes, reglamentos y tribunales gubernamentales (Código de comercio).
- Términos fundamentales: Asamblea anual, Informe anual, Consejo de Administración, Estatutos, Revelación, Declaración de apoderados.



Memoria Anual



Juan Pablo Sucre Reyes



GRACIAS POR SU ATENCIÓN.....



Juan Pablo Sucre Reyes