

The background features abstract, overlapping green geometric shapes in various shades, including light lime green, medium green, and dark forest green, creating a modern and dynamic feel.

# TEMA V

## GENERALIDADES DEL CONTROL

# 1. Definición y características del Control





***Control:*** el proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas.

El proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas



# CARACTERISTICAS

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar

- ▶ Cambios en el ambiente
- ▶ Cambios en la cultura de los trabajadores
- ▶ Deseos de mejorar la calidad



# CARACTERISTICAS

- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas.
- Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.



- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.



- Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor.

- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

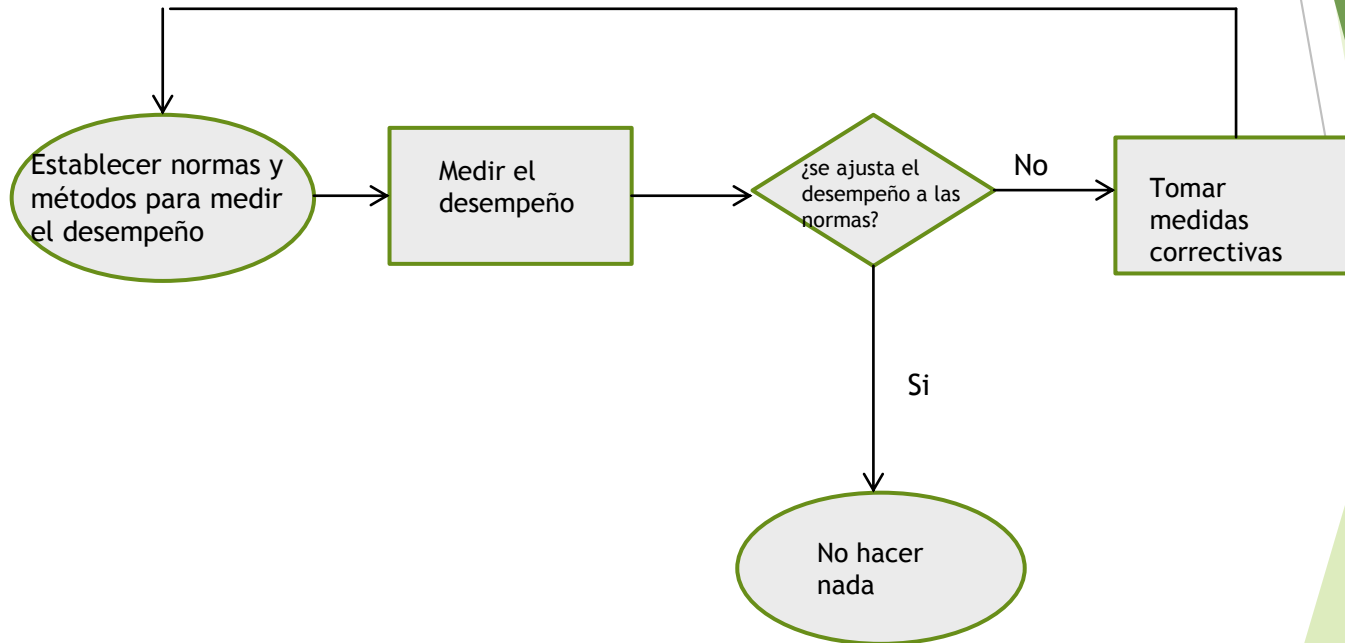


## 2. El control en el proceso de Administración





# Pasos básicos del proceso de control



### 3. La importancia del establecimiento de estándares en el control

- ▶ El primer paso del proceso de CONTROL es el establecimiento de normas.
- ▶ Una norma es un criterio específico que sirve de guía al desempeño. Así, por ejemplo, una "flecha" puede tener un diámetro establecido y el maquinista tratará de mantener ese diámetro durante el maquinado. Las normas, a veces, pueden ser vistas como objetivos y, dentro de lo posible, deben ser expresadas cuantitativamente, con objeto de reducir la subjetividad.
- ▶ Los tipos de normas más utilizados son:

► **Normas de tiempo**

Estas normas definen el tiempo que debe durar cierta actividad, ya sea la manufactura de un producto, o la prestación de un servicio.

► **Normas de productividad**

Estas normas generalmente se basan en la cantidad de productos o servicios por producir, durante un periodo determinado de tiempo.

► **Normas de costo**

Estas normas se basan en el costo o los costos asociados con la producción de un bien o servicio.



- ▶ **Normas de calidad**

Estas están basadas en los niveles de perfección deseados en la manufactura de productos o prestación de servicios.

- ▶ **Normas de comportamiento**

Estas se basan en el tipo de comportamiento que se desea de los trabajadores del negocio. Por lo general, es difícil expresar cuantitativamente este tipo de normas.

- ▶ Vale la pena señalar que, aunque a veces las normas pueden ser muy específicas, por lo general, es necesario también establecer grados de tolerancia.

- ▶ Los grados de tolerancia son las especificaciones de la cantidad de desviación o error que será permitida en cualquier actividad antes de tomar medidas correctivas.



# 4. La medición, la comparación y la corrección de desviaciones como parte del control

- ▶ **La medición del desempeño**
- ▶ Para cada norma hay que determinar cómo habrá de medirse el desempeño y la frecuencia con que habrá de medirse.
- ▶ Las formas de medición dependen del tipo de normas que hayan sido establecidas, pero pueden incluir información tal como: unidades producidas, pesos recibidos por venta de servicios, cantidad de materiales utilizados, número de defectos encontrados, cantidad de material desperdiciado, pasos o procesos llevados a cabo, utilidades, rendimiento sobre la inversión, calidad del producto, horas, metros, kilos, etcétera.



- ▶ En ciertos casos, algunos aspectos relevantes de la operación no pueden ser cuantificados, como en el caso de cordialidad o atención en el servicio, por lo que habrá que recurrir a mediciones de tipo cualitativo. Para ello, a veces es recomendable que, para evaluar el desempeño, se acuda al juicio de compañeros de trabajo o a opiniones de los clientes para tratar de reducir la subjetividad en la evaluación.
- ▶ Por razones como la anterior, la gran mayoría de empresas utilizan combinaciones de medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño.
- ▶ Una vez seleccionada la forma de medición, hay que determinar la frecuencia de medición del desempeño.
- ▶ Por lo general, el periodo de medición varía en proporción directa a la importancia de la actividad, la rapidez con que puede cambiar, y la dificultad y costo de rectificación de los problemas, en caso de que alguno ocurra.



# La comparación del desempeño contra las normas

- ▶ Esta etapa consiste en cotejar el desempeño real de tu negocio con las normas establecidas en la primera etapa del proceso.
- ▶ Por lo general, las comparaciones parten de informes que proveen tanto los resultados reales como los esperados, de acuerdo con las normas o planes. Tales informes pueden ser verbales, escritos, o generados automáticamente por procesos computarizados. De hecho, la cantidad cada vez mayor de computadoras ha hecho posible obtener más y más rápidas medidas de desempeño, así como sus comparaciones con normas preestablecidas.



# ¿Se cumplieron las normas? Reconocer y premiar el desempeño

- ▶ Cuando el desempeño logra o rebasa las normas establecidas, por lo general, no se requiere de medidas correctivas. Sin embargo sí hay que considerar el reconocimiento del desempeño.
- ▶ El reconocimiento del desempeño puede variar desde un "bien hecho" para una actividad de rutina, hasta formas más sustanciales de recompensa como bonos, becas para capacitación o incrementos salariales en caso de logros mayores o continuos.





# ¿No se cumplieron las normas? Tomar las medidas correctivas necesarias

- ▶ Cuando no se logran las normas, hay que evaluar con mucho cuidado las razones y adoptar las medidas correctivas apropiadas.
- ▶ Vale la pena señalar que también es conveniente revisar constantemente las normas así como las formas de medición, ya que tanto unas como otras pueden verse alteradas por cambios en las condiciones (cambios en los factores externos o internos), dando como resultado que las comparaciones no sean apropiadas.
- ▶ El control es un proceso dinámico. Por ello, hay que revisar que las normas y las medidas de desempeño sigan siendo válidas para el futuro.



# Ajustar las normas, en caso necesario

- ▶ A veces, las normas y las medidas de desempeño pueden no ser adecuadas, ya sea porque desde el principio no fueron las apropiadas, o porque las circunstancias cambiaron.
- ▶ En otras ocasiones, lograr o rebasar una norma puede representar una oportunidad o la necesidad de ajustar los planes futuros.
- ▶ Por último, aun en el caso de haber alcanzado las normas, los cambios en las condiciones pueden requerir la elevación de las normas para el futuro o, por el contrario, su reducción, cuando los esfuerzos para su logro consumen demasiados recursos tanto humanos como materiales.





Planear y controlar se relacionan estrechamente; sin planes, el control no es efectivo. El Grupo Modelo mexicano, mejor conocido por su cerveza Corona, tiene presencia mundial; logró su rápido crecimiento mediante alianzas estratégicas seguidas de una estrategia de integración. Para controlar su empresa mundial, Grupo Modelo mide su éxito contra sus competidores; otro factor decisivo de éxito es su importancia en la calidad del producto, la cual mide por las expectativas del cliente; asimismo, sus plantas de manufactura han adoptado los estándares de certificación ISO 9000. Un estrecho control financiero ayudó a la compañía a enfrentar la crisis del peso mexicano, así como la desaceleración económica en América del Sur.

# 5. Importancia de la información en el control

El desarrollo de las tecnologías de la información (TI) facilita mucho el control organizacional a un costo relativamente bajo. El modelo sistémico de administración muestra que, para realizar las funciones gerenciales y enlazar las organizaciones con su ambiente externo, se requiere de la comunicación; ésta y el sistema de información de gestión (SIG) son el enlace que hace posible la administración



# Información y control en tiempo real

- ▶ Uno de los interesantes avances que surgen con el uso de la computadora y la recopilación, la transmisión y el almacenamiento electrónico de datos es el desarrollo de sistemas de información en tiempo real, es decir, la información de lo que ocurre mientras está ocurriendo



Mucho se ha escrito sobre la contratación externa (*outsourcing*) de proyectos de *software* en India, de hecho, este país tiene alrededor de 200000 ingenieros de TI trabajando a nivel arquitectural. El dominio del idioma inglés y el alto nivel educativo son otras de sus fortalezas; sin embargo, India está preocupada por los servicios competitivos que ofrecen las compañías chinas, en este punto China está en desventaja competitiva: no sólo hay una escasez de talento gerencial, sino que carece de habilidades en el idioma inglés; además, una estructura de la industria TI fragmentada no conduce al desarrollo de sus capacidades de *outsourcing*, y quizá más importante, a las compañías extranjeras les preocupa la protección de la propiedad intelectual. A pesar de estas desventajas, China trabaja con ahínco para desempeñar una función en la contratación externa de TI.

La inversión conjunta de Microsoft y el gobierno municipal de Shanghai realiza algunas tareas para el soporte con base en la red de Microsoft; con la intención de superar la debilidad en el dominio del idioma inglés, los empleados reciben capacitación para mejorar sus habilidades en idiomas; además, cada semana se celebra una sesión de 30 minutos: *el rincón del inglés*, en la que sólo se puede hablar dicho idioma; también las principales universidades requieren que un alto porcentaje de los cursos que ofrecen se impartan en inglés.

Así, si bien por el momento India es uno de los líderes en *outsourcing* de TI por las condiciones favorables, el país puede esperar una competencia formidable de China.