

GEIN 5 Funciones directivas Control

Ramon Serra
Alex Piqueras
Maties Sureda
Jose A. Vela

Índice

·Introducción.....	Pág.3
·Funciones de control.....	Pág.4
·Procesos de control.....	Pág.5
·Tipos de control.....	Pág.7
·Sistemas de planificación y control.....	Pág.8
·Conclusión.....	Pág.13
·Bibliografía.....	Pág.14

1.Introducción

Las funciones directivas de la empresa son las herramientas con las que se ordena la organización: sus objetivos, que personas buscan, teniendo en cuenta siempre el entorno y sus constantes cambios. Hay cuatro funciones: la planificación, la organización, la dirección de RRHH(Recursos Humanos) y el control.

Nuestro grupo se encargará de profundizar un poco más en esta última. Veremos los tipos de control que hay, las funciones, los procesos, y los sistemas de planificación y control.

El control es el proceso por el cual se lleva a cabo un seguimiento de las actividades de la empresa con el objetivo de comprobar que todo va según lo previsto y poder corregir cualquier desviación que ocurra. *La desviación ocurre cuando algo no sale según lo planificado. (Ejemplo propio).

2.Funciones de control

Las funciones de control son dos:

- Medir y corregir la actividad empresarial para alcanzar los objetivos. (Ejemplo propio)
- Cambiar los objetivos si estos no se adaptan a la realidad empresarial. (Ejemplo propio)

2. Procesos de control

El proceso de control es una etapa muy importante en la administración, ya que una empresa, a pesar de una buena planificación, una estructura adecuada y una dirección eficiente, su actividad podría realizarse de forma incorrecta si el ejecutivo no puede verificar cuál es la situación real de la organización, y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Así pues, para conseguir los objetivos establecidos, se diseña un sistema de control que supervisa la realización de los planes establecidos. El proceso de control permite a los directivos medir, comparar y corregir en caso de desvío las actividades de la empresa, con el fin de cumplir unos objetivos.

El proceso de control consta de tres fases:

1. La medición: Consiste en medir los resultados obtenidos de el proceso empresarial llevado a cabo mediante varios procesos, como son la observación personal, informes escritos o verbales, o estadísticas. Dependiendo de la diversidad de las actividades de una empresa, los criterios de medición serán unos u otros. En esta etapa es esencial que se definan correctamente las mediciones que se han de tomar, para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente.
2. Comparación: La comparación consiste en fijar la atención a los resultados de las mediciones y a unos referentes establecidos llamados estándares con el fin de reconocer sus diferencias y semejanzas para descubrir sus relaciones, y determinar si se ha producido una desviación entre estos. Es de esperar que exista cierta desviación entre dichos resultados y los estándares, pero dentro de unos límites. Las desviaciones que excedan dichos límites requieren el inicio de la siguiente etapa.
3. Corrección: Este último paso, como su nombre indica,

consiste en corregir la desviación entre los resultados de la medición y los estándares. Las acciones ejecutadas para corregir dicha desviación dependerán del origen de esta. Por ejemplo, si en una fabrica no se llega al desempeño establecido por los objetivos, y el problema ha sido una falta de maquinaria debido a la antigüedad de estas o a la rotura de algunas, la corrección debería ser la obtención y renovación de dicha maquinaria.

3. Tipos de control

Los directivos pueden efectuar distintos tipos de control según el momento en el que se lleve a cabo:

El control a posteriori o control o control corrector. Se realiza una vez que las actividades ya han sido ejecutadas y nos permite medir y verificar si se han alcanzado los resultados. Se trata de un control de resultados y esencialmente orientado a resultados financieros y a corto plazo. Es el tipo de control mas popular y extendido en las empresas. Este tipo de empresa no evita la desviación, es decir, cuando el directivo recibe la información el daño ya está hecho.

El control a priori o control preventivo. Es el tipo e control as deseable. Mediante la observación se deduce posibles perturbaciones que puedan alterar los resultados establecidos. En este sentido se toman medidas antes de actuar para así poder alcanzar los resultados establecidos. Es te tipo de control esta dirigido hacia el futuro.

El control pre a posteriori. Combina los dos tipos de control anteriores. Por una parte, el control preventivo recibe información antes de realizar la actividad y determina si es necesario, mediante análisis, si es necesario aplicar medidas correctoras preventivas, enviando esa información para futuras acciones. Por otra, el control corrector recibe información de los resultados obtenidos tras ejecutar la actividad y tras su análisis revisa si existen desviaciones entre el resultado y el esperado, para así poder aplicar medidas correctoras. Se aplica cuando hay un sistema en el que hay al mismo tiempo actividades en proceso, terminadas o todavía sin empezar.

4.Sistemas de planificación de control.

Para la mayor eficiencia tanto en los sistema de planificación como en la función de control deben de ser formales, es decir, tienen que contener, de forma clara y precisa, sus intenciones. De esta manera, los sistemas formales que contienen planificación i control se les denomina “Sistemas de Planificación y Control”. Destacan cuatro sistemas relevantes: El cuadro de mando integral, el presupuesto base cero, el sistema de planes programas y presupuestos, y la dirección por objetivos.

Diferentes sistemas por orden cronológico (más antiguo a más moderno)

4.1. La dirección por objetivos.(DOP)

Fue un concepto que inicialmente aparece de mano de Peter Drucker en “The Practice of Management”. Drucker señalaba con lo que denominaba “The Activity Trap” que los directivos se veían tan envueltos en su rutina diaria que en ocasiones perdían la noción de hacia donde se dirigían. Mediante este sistema, el proceso de planificación no es responsabilidad exclusiva de la dirección de la empresa, sino que es delegado en las distintas capas de la organización.

El problema, es que la dirección por objetivos solo funciona si conoces los objetivos, habitualmente, no se conocen.

4.2. Presupuesto de base cero(PBC)

Es un proceso presupuestario que obliga a justificar detalladamente la totalidad de las peticiones presupuestarias y justificar la necesidad del dinero pedido. El procedimiento debe identificar todas las actividades que después serán evaluadas y ordenadas según su prioridad.

4.3. Los Sistemas para Planificación de Programas y Preparación de Presupuestos

PPBS es un sistema para enlazar la planificación con la ejecución, el hecho de que sea un "sistema" significa que entraña un conjunto de arreglos y procedimientos explícitos. Estos arreglos de procedimiento tienen la finalidad de asegurar el eslabonamiento directo y eficaz entre los procesos de:

- Definir metas y objetivos;
- Identificar medios de alternativa para alcanzar metas y objetivos;
- Evaluar costos y eficacia de las alternativas;
- Seleccionar las alternativas preferidas o combinación de las mismas;
- Determinar metas y recursos requeridos para las diversas etapas del programa (o período de varios años);
- Decidir el presupuesto anual;
- Informar sobre resultados;
- Evaluar efectos;
- Examinar planes, programas y presupuestos.

El PPBS es por lo tanto un sistema para formular decisiones. El componente más importante de un sistema de decisiones es el individuo que toma las decisiones y no las formas y procedimientos. En consecuencia, no hay un "modelo" estándar para diseñar un sistema. PPB. Cada conjunto de arreglos debe adaptarse a las circunstancias particulares y debe estar en armonía con el estilo del ejecutivo jefe a quien sirve.

Requerimientos para un Sistema PPB Eficaz

- Un jefe ejecutivo enérgico.
- Una burocracia competente.
- Sistemas de información eficientes y fidedignos:
 - Información acerca del ambiente para el programa.
 - Información acerca de la condición del sistema de entrega.
 - Información acerca de los productos del programa y de sus efectos sobre el ambiente para el programa.

Un consenso sobre las metas y objetivos nacionales de importancia.

4.4 Cuadro de mando integral. (CMI)

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. El CMI es distinto de los demás sistemas de planificación i control porque tiene una serie de premisas:

1. Las organizaciones están en un contexto cambiante y competitivo, por lo que la adaptación del negocio es un reto para las mismas.
2. La esencia de una empresa. Se trata de recursos intangibles o el capital intelectual, es decir, la forma de hacer las cosas, organizarse, etc...
3. Encontrar el equilibrio entre corto y largo plazo

El modelo de Kaplan y Norton considera que hay que ver la empresa desde cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera: Se basa en el control de gestión en forma de indicadores financieros. Sirve para describir lo que los propietarios esperan con respecto a la rentabilidad y crecimiento de la empresa.
2. Perspectiva del cliente. Se basa en identificar el cliente, crear valores, satisfacer su demanda y analizar e porque acepta pagar por ello. Con esta información adaptarse para aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
3. La perspectiva del proceso interno: Se basa en describir todos los procesos de la empresa. Sirve para identificar los recursos y capacidades que la empresa necesita para mejorar. Algunos indicadores son: Tiempo de proceso, tiempo de entrega, porcentaje de defectos....
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se basa en encontrar la forma mas eficaz y eficiente de llevar a cabo los procesos que crean valor para los clientes.

El procesos de creación se lleva a cabo mediante los siguientes pasos:

1. Definir el sector de actividad, su desarrollo y el papel de la empresa.
2. Establecer o confirmar la misión de la empresa
3. Establecer las cuatro perspectivas
4. Identificar factores críticos de éxito (FCE)
5. Desarrollar indicadores, su medida, calores objetivo y compatibilidad para cada perspectivas.
6. Desarrollar un plan de acción.

5.Conclusión

Para acabar con decir que cualquier sistema de control para ser efectivo debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser entendible.
2. Seguir el mismo “camino” que la organización, no pueden ir por separado.
3. Efectividad y rapidez. En cuanto se detecta una desviación saber como resolverla el menor tiempo posible.
4. Ser flexible. De nada sirve hacer un sistema estricto porque el entorno está constantemente cambiando.
5. Ser económico.
6. Ser continuo. No parar de controlar lo que sucede en la empresa.

6. Bibliografía

-Apuntes de empresa GEIN.

-Páginas web:

1. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABJ395.pdf
2. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planificacionycontrol/default8.asp
3. http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto_base_cero

