



TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

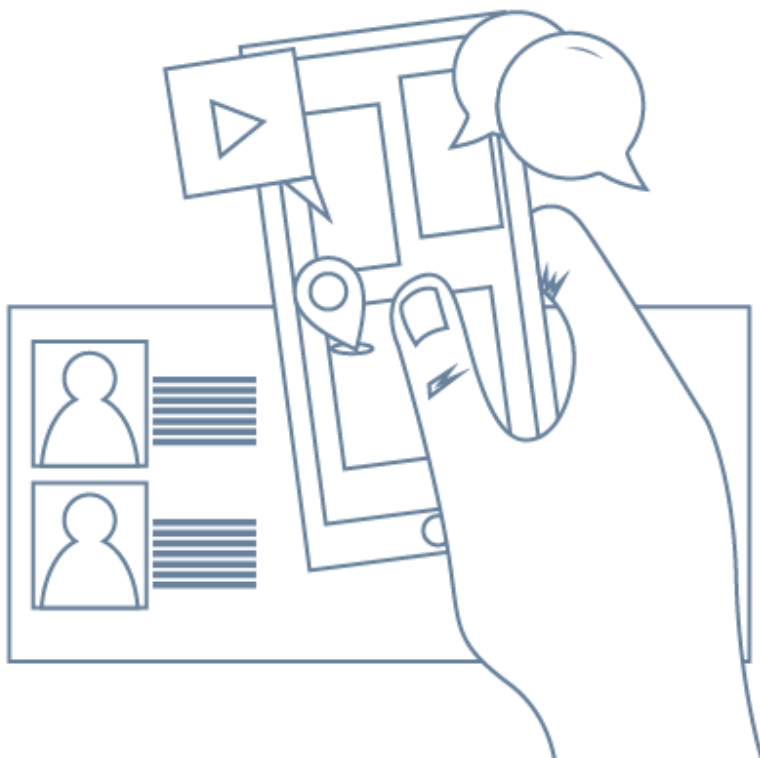
CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN





TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN







ESCUELA DE NEGOCIOS

Directora de Escuela / Lorena Baus

ELABORACIÓN

Experto disciplinar / Pedro Zumaeta

Diseñador instruccional / Marjorie Balbontin

VALIDACIÓN PEDAGÓGICA

Jefa de diseño instruccional y multimedia / Alejandra San Juan Reyes

Experto disciplinar / Rodrigo Maldonado

DISEÑO DOCUMENTO

Equipo de Diseño Instruccional AIEP



Contenido

APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA: Relacionan el control de gestión con el logro de los objetivos de una organización	6
1. EL CONCEPTO DE CONTROL	6
1.1 ELEMENTOS DE CONTROL	6
1.2 EL PROCESO DE CONTROL	8
1.3 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	9
1.4 RELACIÓN ENTRE RECURSOS Y RESULTADOS DE CONTROL	12
LINKS/MATERIAL MULTIMEDIA	13

APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA:

Relacionan el control de gestión con el logro de los objetivos de una organización

1. EL CONCEPTO DE CONTROL



¿Se acuerdan cuando sus mamás o papás les daban una hora de llegada cuando salían con sus amigos? ¿O cuando les pedían la boleta y el vuelto al ir a comprar? Si lo analizan muy bien, estamos frente al control. “Todo fríamente calculado” es el dicho que podemos asociar directamente a esta situación.

Pues bien, las empresas y organizaciones también tienen un control. En módulos anteriores relacionados con la administración, pudimos distinguir que las empresas y organizaciones tienen distintos propósitos, objetivos y recursos para satisfacer aquellos. Seguramente, se nos vienen a la mente aquellos que describimos en su momento como el “Proceso Administrativo” que dice relación con la planificación, organización, dirección y control. Y en ese sentido, las empresas y organizaciones deben contar con una estructura que les permita verificar, medir, evaluar y comparar los objetivos y metas que éstas se proponen.

¿Por qué?, pues bien, la única forma en que las empresas pueden saber si están llegando a la meta y cumpliendo los objetivos propuestos, es verificar -con datos empíricos- la situación actual de ésta. ¡Cómo vamos a saber si vamos bien o mal si no medimos!

El objetivo principal del control en las organizaciones y las empresas es verificar como dijimos anteriormente. Pero esto, también cumple un rol fundamental, puesto que sirve también para mejorar la calidad, los procesos, ciclos productivos más rápidos, agregar valor, fomentar la delegación de funciones, el trabajo en equipo, etc. Hay un sinfín de elementos propios del control que van en ayuda directa a la empresa.

Para concluir, nos quedaremos con la definición que entrega Chiavenato en su obra “Introducción a la Teoría General de la Administración”, que dice; *“el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De un modo, el control es un proceso esencialmente regulador”*.

1.1 ELEMENTOS DE CONTROL

El control como tal, siempre lo vamos a asociar a un proceso cíclico y repetitivo dentro de las empresas y organizaciones, por lo tanto, para que pueda existir y llevarse de la mejor forma, existen una serie de elementos que son necesarios conocer desde ya:

- a) **La actividad a controlar:** si no hay una actividad realizada, ¿se requeriría un control? ¿Habría algo que controlar? La verdad es que no. Por lo tanto, lo que se debe considerar primeramente es que el control recae de forma repetitiva sobre una actividad, un proceso



o un sistema. Y como ya sabemos, en administración pudieron revisar el concepto de sistema y que en la empresa existe un sinnúmero de procesos que deben o merecen ser controlados.

- b) **El atributo sobre la actividad:** este punto quiere decir que efectivamente el control que esté asociado a un proceso o a alguna actividad debe tener una característica especial que permita ser medido o cuantificado y que obviamente se pueda comparar con un desempeño histórico. ¿Más claro? Por supuesto. Imaginen su desempeño como estudiante. La institución tiene una serie de actividades, pruebas, foros y muchas cosas más al saber que debemos tener un control sobre sus aprendizajes, por lo tanto, cada control que hacemos, ya sea una prueba o actividad, tiene un atributo clave para garantizar que se pueda medir: tiene una escala de 1 a 7 y está asociado a un criterio de evaluación en específico que responde al programa del módulo.
- c) **Un estándar de comparación:** ¡pero claro! Para qué vamos a perder el tiempo de medir o generar atributos al control si no lo vamos a comparar. ¿De qué sirve que les entreguemos notas y retroalimentación si no lo van a considerar para mejorar su desempeño académico? O sea, sabemos que, si la nota que nos saquemos, la comparamos con la escala chilena, sabremos si estamos bien o mal.
- d) **Rango de variación aceptable:** ¿sigamos con el ejemplo académico? Como señalábamos anteriormente, sabemos que tenemos una escala de notas que nos permite saber si estamos bien o mal. Como sea, tenemos una medida de comparación. Pero en lo que respecta a los controles, también debemos suponer el escenario de que las cosas no estén tan bien como pensamos. La pregunta es; ¿cuánto puede variar el resultado para que los impactos sean lo menos significativo para la empresa? Siempre tiene que haber una variación aceptable, puesto que no podemos controlar todas las variables ni menos anular el riesgo de que pase algo. Y es lo mismo que hacemos en clases; ¿qué nota tendríamos que sacarnos para eximirnos de X módulo? La calculadora siempre presente.
- e) **La retroalimentación:** un control debe tener siempre, independiente de su resultado, una retroalimentación. Debemos tener en cuenta en qué estamos fallando, qué se puede hacer mejor, qué podemos innovar, en fin, mil y una cosas que podemos realizar en función del resultado mismo del control. Es como cuando los profesores los evaluamos, damos feedback, ¿no? ¿Y para qué? Pues para que puedan mejorar o mantener el desempeño demostrado.

1.2 EL PROCESO DE CONTROL

Podemos imaginar que un sistema de control en una organización pequeña obviamente no será la misma que la de una empresa de mayor tamaño, pero si podemos establecer que el proceso del control, aunque sea más o menos complejo, tiene una serie de mecanismos que son compartidos. En ese sentido podemos mencionar algunos:

- a) **Indicadores de control:** ¿qué hace un indicador?: muestra y orienta resultados con la finalidad de poder analizar el comportamiento de cada área clave dentro de una empresa. No existiría un proceso de control si no se pudiese establecer y analizar indicadores.
- b) **Objetivos de control:** si vamos a controlar las operaciones claves de una empresa, tiene que responder a algo. Un objetivo preestablecido que tenga coherencia. Controlar por el simple hecho de hacerlo, no tiene ningún sentido en las organizaciones.
- c) **Información:** tenemos los indicadores, tenemos los objetivos, tenemos los resultados. ¿Qué hacemos después? Analizar la información y que esta permita identificar aspectos claves del desempeño de las áreas de la empresa y ver de qué forma estos están o no en línea con los objetivos planteados. Y con eso, nos vamos directamente a la toma de decisiones. La información es justamente para facilitar este proceso.

Con lo anterior, podemos fácilmente establecer una estructura básica de control que responderá a (ver figura 1): **el establecimiento de estándares**, en donde se determinarán los rangos mínimos y máximo en los cuales actuará el indicador de control, **la medición de los resultados**, los cuales se vincularán con los objetivos de control y aquellos propios de la empresa, y por último, **implementación de acciones correctivas**, que se vincula directamente a la información y la toma de decisión que se desprende de ésta.



Figura 1. Proceso de control. Fuente: <https://images.app.goo.gl/r4TUgDXEw2z6Kbr16>

CONTROL DE GESTIÓN

“El Control de Gestión es un proceso complejo y dinámico que consiste en la toma de decisiones, respecto a la utilización de los recursos y las acciones llevadas a cabo, que permitan alcanzar de una forma eficaz y eficiente los objetivos que fueron fijados previamente por la organización y sus gestores en cuestión”. — El Contralor: Responsabilidades y Funciones. Paniagua, V.

Por lo tanto, analizando la definición, podemos darnos cuenta de que el control de gestión está contextualizado como un proceso complejo, y mucho más importante, dinámico. El control de gestión, a diferencia del control tradicional, está basado en el dinamismo y adaptabilidad de las operaciones y la organización.

1.3 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Todos tomamos decisiones diariamente: qué comer, con qué vestarnos, qué decir, qué hacer, etc. Básicamente todos llevamos el proceso de toma de decisiones en donde hacemos uso de nuestro razonamiento y pensamiento para poder elegir una alternativa frente a una problemática, pero bajo el contexto empresarial, la toma de decisiones tiene una directa relación con la dirección de la empresa.

Existen diversos autores que indican que el encargado de la toma de decisiones de una empresa es un gerente, sin embargo, para la solución de un problema existen varias alternativas y todas aquellas se tienen que estudiar para poder escoger la más conveniente, y al estar a cargo de una sola persona dentro de la organización, es poco eficiente.

El proceso de toma de decisiones tiene que ser un proceso dinámico en las organizaciones, pero no ajeno al control, por lo tanto, la delegación que se haga al interior de éstas debe estar asociada siempre a procesos de control.

En la administración, se dice que existen tres niveles jerárquicos: **el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo** (ver figura 2). Y si eso lo combinamos con las áreas funcionales básicas de la administración, tendremos que existen distintos niveles de toma de decisiones según el nivel jerárquico y el área funcional de la empresa.

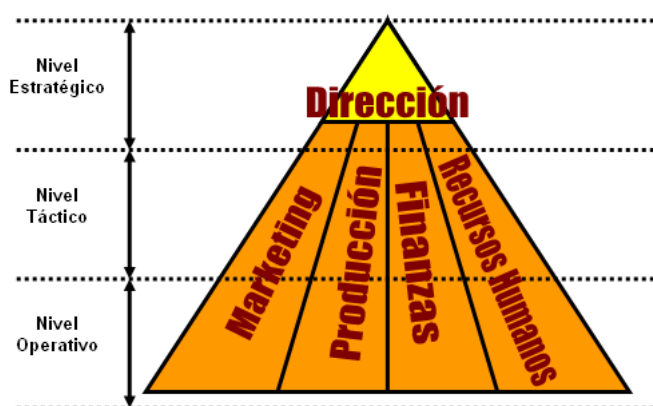


Figura 2. Niveles jerárquicos y áreas funcionales. Fuente:
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organizacion_empresarial.png#/media/Archivo:Organizacion_empresarial.png



Si consideramos la figura anterior (figura 2), nos daremos cuenta que los niveles jerárquicos a medida que van subiendo, tienen distintos enfoques en la toma de decisiones. Así como el nivel operativo y la toma de decisiones son estrictamente programadas sin mucho espacio de improvisación o modificación. Cada decisión que se tome en ese nivel no solo está estructurada de cierta forma por el nivel jerárquico superior, sino que, a su vez, está directamente controlado por esta. Con eso, el proceso de control se hace más difícil, puesto que dificulta el establecimiento de los elementos básicos de éste y el proceso de control propiamente tal.

Independientemente de los niveles de jerarquía y los tipos de decisiones que se tomen, hay diversos contextos o situaciones con los cuales se deben considerar estas, y que, sin duda, afectan al proceso de control propiamente tal:

- **Ambiente de certeza:** la toma de decisiones bajo este ambiente es exacto, medible, cuantificable y confiable, puesto que de antemano se sabe la información sobre el problema. La alternativa correcta será la que entregue una mayor ventaja o beneficio. En este caso, el proceso de control tiene los elementos necesarios para poder desenvolverse de una manera óptima, estableciendo medidas ante variaciones.
- **Ambiente de riesgo:** estructuralmente tiene los mismos componentes con el ambiente anterior. ¿La diferencia? Es que no se sabe a ciencia cierta qué impacto tendrá la alternativa escogida. Por ende, existe la probabilidad de que los resultados no sean los esperados. Eso presenta un estrés adicional al proceso de control, puesto que las decisiones pueden traer consecuencias en el desempeño de la empresa.
- **Ambiente de incertidumbre:** el nombre lo dice. No se tiene información del problema ni cómo van a impactar las decisiones que se tomen. Es el peor escenario para poder llevar a cabo el control dentro de las organizaciones, porque no existe alguna estructura, enfoque, elemento o medición que permita saber a ciencia cierta qué va a ocurrir.

El proceso de toma de decisiones

El control y el proceso que se lleva a cargo dentro de las organizaciones sirve para considerar los desempeños, medir y comparar los resultados con los objetivos planteados por la administración y la organización. Sin embargo, la información que se cuenta y que acompaña a la toma de decisiones responde a un proceso específico.

- Identificación y análisis del problema
- Identificación de los criterios de decisión y ponderación
- Definición de prioridades
- Generación de opciones
- Evaluación de las opciones
- Aplicación de la decisión
- Evaluación de los resultados



Cuando hablamos de control, estamos básicamente señalando lo principal de la toma de decisiones a nivel estratégico. Gracias al proceso de control, la administración tiene información sobre desempeños y desviaciones que permiten tomar acciones concretas y que responden al proceso de toma de decisiones que vimos anteriormente.

Estructura de responsabilidades

Organizacionalmente, se sabe que la responsabilidad es básicamente una instrucción o un cometido que se le asigna a una persona, sin embargo, ésta tiene una condición. Primero, deben estar de acuerdo a las directrices y objetivos de la empresa u organización, y segundo, siempre se realizará en función de un subordinado.

La responsabilidad tiene una serie de características; por ejemplo, organizacionalmente se mueve “hacia arriba”, es decir, mientras mayor sea el nivel jerárquico, mayor será el grado de responsabilidad. Por otra parte, la responsabilidad no se delega, y la responsabilidad no se concibe sin autoridad.


En este sentido, la estructura de responsabilidades es de vital importancia sobre todo cuando hablamos de control de gestión. ¿Por qué? Porque las acciones que se derivan de la toma de decisiones tienen un efecto inmediato en la consecución de los objetivos de una organización, y aún más, de la asignación de recursos. Por lo tanto, el desempeño está en manifiesto en la estructura de responsabilidades.

A cada una de las personas y colaboradores que está inmerso en la organización, tiene asignada una tarea, una responsabilidad. Por ejemplo, así como un analista contable tiene la responsabilidad de tener las cuentas contables analizadas y conciliadas, la responsabilidad del Gerente de Finanzas es controlar que los estados financieros de la organización se encuentren cuadrados y representen la realidad financiera de la empresa. Cualquiera de ellos que no ejerza su responsabilidad, tiene impactos en la organización.

Ahora bien, si hablamos específicamente de la estructura de responsabilidades, vamos a tomar como ejemplo lo que señala la ISO 9001:2015. Esta norma internacional, contempla la estandarización de procesos en las organizaciones para establecer altos estándares de calidad.

Pues bien, en esa normativa, se establecen una estructura de responsabilidades y autoridades que su único fin es poder generar calidad en sus operaciones. Así se establece qué responsabilidad tiene la alta dirección, los que ejecutan los controles relativos a la calidad, los colaboradores asociados al producto o servicio, etc. Y para aquello, se establecen requisitos primordiales para cumplir con la estructura de responsabilidades:

1. La organización debe tener un organigrama. Eso es básico a la hora de definir responsabilidades de acuerdo a los niveles jerárquicos.
2. Siempre deben formalizarse los perfiles de cargo. Es la única forma de que la responsabilidad esté formalmente asignada y que la persona encargada o que tenga esa asignación lo conozca.

-
- 
3. Los procesos y las actividades de la empresa deben estar estandarizadas con procedimientos y reglamentos. Esto ayuda a establecer márgenes de acción y delimitación de responsabilidades a nivel de procesos.

La estructura de responsabilidades no es distinta al contexto de control, muy por el contrario, esta asignación de responsabilidad, que va junto con la determinación de la toma de decisiones, son claves para poder establecer niveles adecuados de control y desempeño.

1.4 RELACIÓN ENTRE RECURSOS Y RESULTADOS DE CONTROL

Anteriormente nos referimos al Proceso Administrativo, ¿recuerdan?, planificar, organizar, dirigir y controlar. Pues bien, el control no solo establece la medición del desempeño y la identificación de desviaciones, para que finalmente, se tomen decisiones al respecto. Por el contrario, hay que recordar que el sistema de la organización responde a lo que se llaman recursos organizacionales (financieros, humanos, materiales, etc.) que al momento de ingresar a la organización, se ejecutan una serie de procesos al interior de las unidades o áreas funcionales que dan como resultado un producto o servicio.

En este sentido, el control y la medición del desempeño está también relacionada a la correcta asignación y ejecución de los recursos con los cuales cuenta una empresa u organización, por tanto, uno de los principales objetivos de éste es poder asegurar que la asignación de recursos a las diferentes áreas funcionales, se ejecuten de la manera en que están pensadas y que sean adecuadas a los lineamientos de la administración. Básicamente, lo que estamos señalando en este punto es que el control de gestión tiene un impacto directo en la asignación de los recursos, y, por ende, en la **operación** de una organización. Pensemos en lo siguiente; si no hay recursos o si éstos se utilizan mal, no hay producto o servicio. Si no hay producto o servicio, no hay ingresos. Sin ingresos, las empresas no son capaces de generar valor ni cumplir con sus obligaciones. Por lo tanto, como dijimos al principio, el **control de gestión** también tiene una relación directa con la administración de recursos.



LINKS/MATERIAL MULTIMEDIA

MÓDULO: "Taller de análisis para la gestión"

Unidad: 1

Recurso

Descripción



Lecturas
complementarias

ISO 9001: [HAZ CLIC AQUÍ](#)

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad* (ISO 9001).

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

La evolución de las herramientas de control de gestión: [HAZ CLIC AQUÍ](#)

Vargas, C. y Lategana, J. La evolución de las herramientas de control de gestión. Recuperado de:

<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/download/6892/6660>