



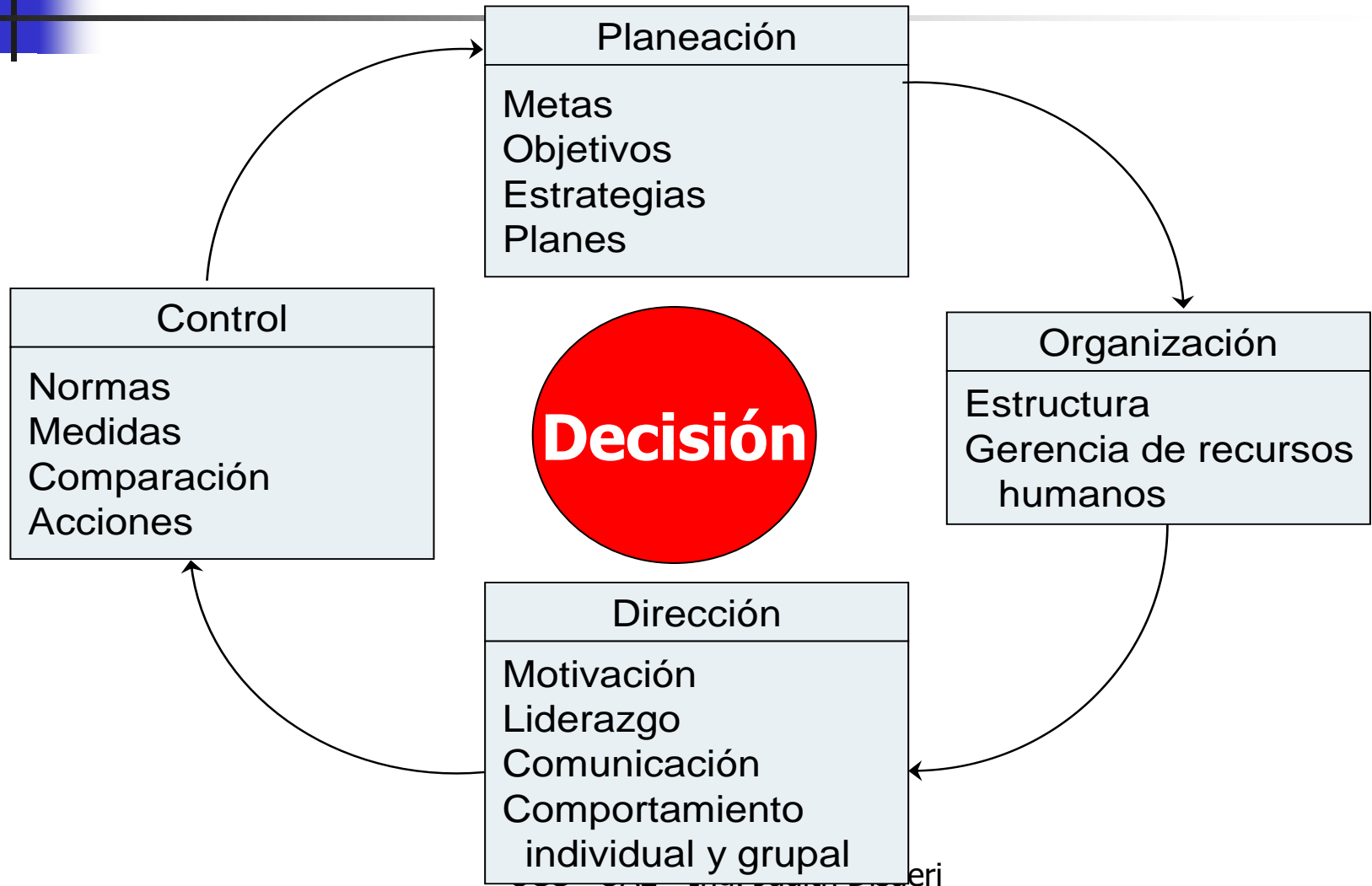
# UNIDAD VI

---

## **FUNCIONES GERENCIALES:** **CONTROL**

# ADMINISTRACION:

## Vínculo Funciones Gerenciales





# TOMA DE DECISIONES:

## Decisiones de cada función

### Planear

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización?
- ¿Con qué estrategias se alcanzarán mejor esos objetivos?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización?
- ¿Qué dificultad deben tener las metas de los individuos?

### Organizar

- ¿Cuántos subordinados deben rendirme cuentas?
- ¿Qué grado de centralización debe haber en la organización?
- ¿Cómo hay que diseñar los puestos?
- ¿Cuándo debe la organización establecer una estructura distinta?

### Dirigir

- ¿Cómo manejo a los empleados poco motivados?
- ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo para determinada situación?
- ¿Qué efecto tendrá un cambio específico en la productividad de los trabajadores?
- ¿Cuál es el momento correcto para estimular conflictos?

### Controlar

- ¿Qué actividades de la organización hay que controlar?
- ¿Cómo deben controlarse esas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación del desempeño?
- ¿Qué sistema de información administrativa debe tener la organización?



# CONTROL

---



Vigilar las actividades para asegurarse que se cumplan tal como fueron planificadas.

Alcance:

- Tipos de controles
- Proceso de Control
- Enfoques
- Herramientas



# Proceso de Control

---

- 1 - Medir el desempeño real**
- 2 - Comparar el desempeño actual contra una norma**
- 3 - Tomar acción gerencial para corregir desviaciones**

Normas de desempeño:

- Objetivos específicos para medir el avance
- Creadas durante el proceso de planificación

**LA PLANIFICACIÓN DEBE PRECEDER EL CONTROL!!**



# Paso 1- MEDICIÓN

---

## **Cómo medimos?**      Ventajas-desventajas?

- Observación personal
- Informes estadísticos
- Informes orales
- Informes escritos

## **Qué medimos?**

- Medidas tangibles -> cuantificabilidad
- Medidas intangibles -> subjetividad



## Paso 2- COMPARACIÓN

---

MARCA	NORMA	REAL	Arriba(abajo)
Heineken	1.075	913	(162)
Molson	630	643	4
Beck	800	912	112
Labatt's	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Dos Equis	80	65	(15)
Tecate	170	286	116



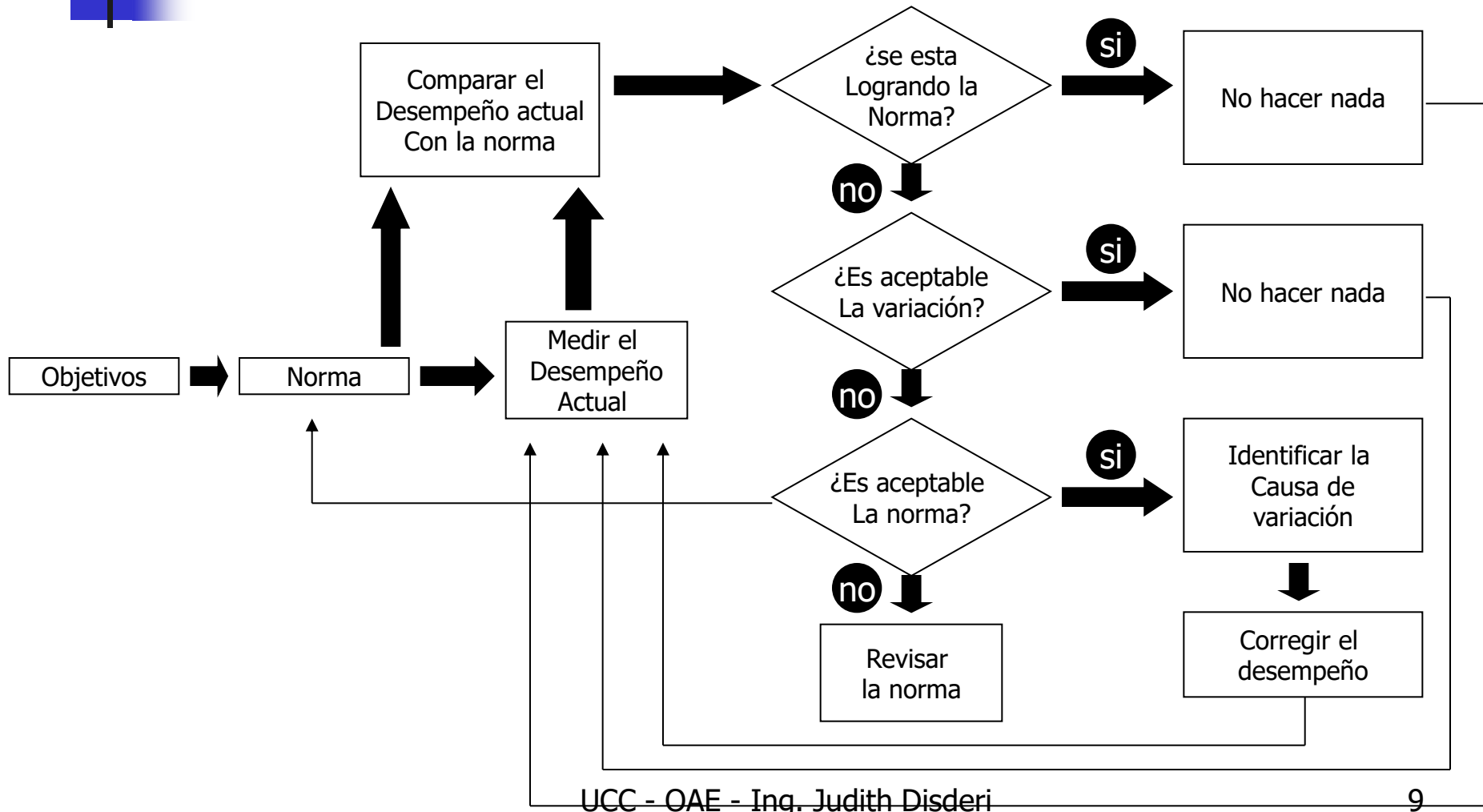
# Paso 3- TOMAR ACCIÓN GERENCIAL

---

- (1) no hacer nada
- (2) corregir el desempeño actual
  - Acción correctiva inmediata
  - Acción correctiva básica
- (3) revisar las normas.
  - Normas no realistas



# El Proceso de Control



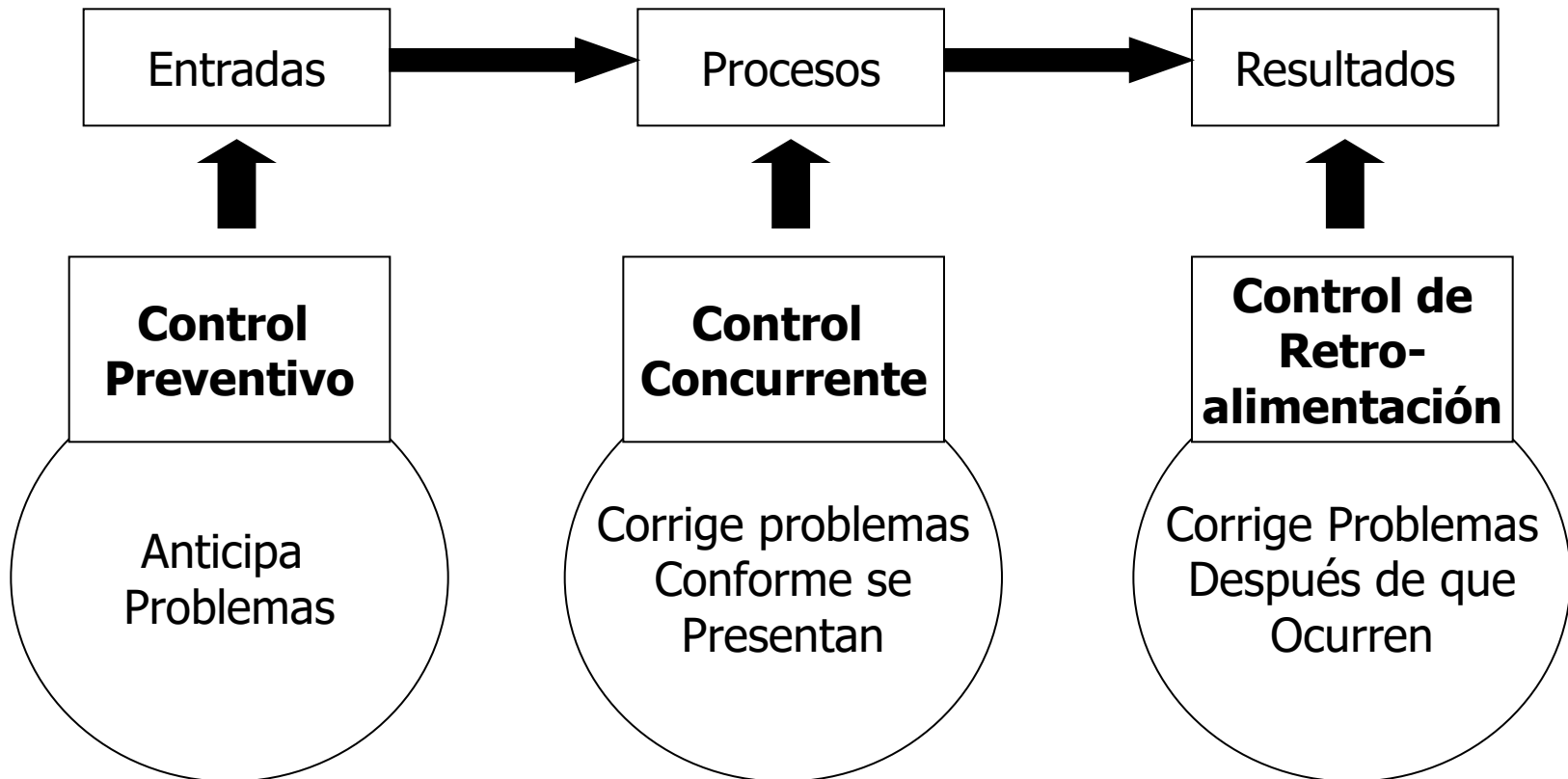


# Enfoques de Control

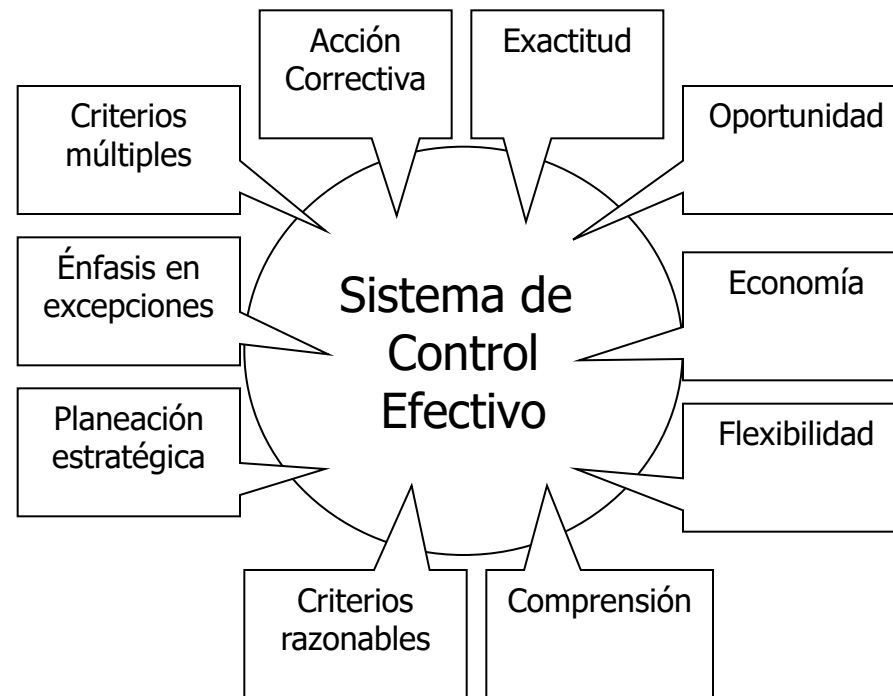
---

- A) Control de mercado: empleo de mecanismos de mercado externos Ej: competencia de precios y participación relativa en el mercado
- B) Control burocrático: ejercida por la autoridad de la organización y depende de Normas, Reglamentos, Procedimientos, Mecanismos administrativos. Ej: Presupuestos
- C) Control de Clan: los comportamientos de los empleados se regulan por valores, normas, tradiciones, creencias y otros aspectos de la cultura que son compartidos. Ej: cenas anuales de premiación, bonos por días festivos.

# Tipos de Control



# Cualidades de un Sistema de Control Efectivo





# El lado disfuncional de los controles

---

¿Controles inflexibles o normas irrazonables?

- Todo sistema de control tiene imperfecciones.
- Los problemas ocurren cuando los individuos o las unidades de la organización procuran dar buena impresión ante los dispositivos de control.
- Esta disfuncionalidad la causan medidas de desempeño incompletas.



# Ajustar los controles para las diferencias nacionales

---

- ¿Qué sucede con organizaciones que operan en diversas ubicaciones a nivel mundial?, los sistemas de control ¿serían diferentes?
- ¿Qué deben saber los gerentes acerca de ajustar los controles por diferencias nacionales?
- Las diferencias con empresas multinacionales se dan en los pasos de medición y acción correctiva del proceso de control.



# El impacto de la tecnología en el control

---

Evidente al comparar naciones tecnológicamente avanzadas vs. tecnológicamente menos avanzada.

- Las organizaciones de los países avanzados, emplean dispositivos de **control indirectos**.
- Las organizaciones de los países menos avanzados, emplean dispositivos de **control directos**.



# Aspectos éticos del control

---

- Privacidad de los empleados en el centro de trabajo
- Vigilancia por computadora:
  - Decir a los empleados que pueden ser vigilados.
  - Tener una política escrita de la compañía sobre la vigilancia visible y reconocida por los empleados
  - Vigilar situaciones en las que un propósito legítimo de la empresa está en juego: entrenamiento o evaluación de empleados o controlar costos.
- Comportamiento fuera de trabajo





# Disminución de los costos de los controles

---

## Caso 1:

- Evaluar el control que se está utilizando.
- Medir y comparar los gastos.
- Determinar por qué tenemos tan altos costos.
- Dialogar con los empleados.
- Incentivos a empleados.

## Caso 2:

- Realizar una campaña de educación para los empleados

# ACTIVIDAD



1. Ejemplificar los 3 tipos de control (preventivo, concurrente, retroalimentación) en acciones de la empresa
2. AUTO-EVALUACIONES

Karl Weick propone las **organizaciones muy confiables** son las que detectan con destreza lo inesperado en cuanto surja, y se adaptan rápidamente a los cambios del ambiente. **Comparten cinco hábitos:**

- No se dejan engañar por sus hábitos.
- Se someten a los expertos del frente.
- Dejan que circunstancias inesperadas proporcionen una solución.
- Aceptan la complejidad.
- Anticipan sus límites.