

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**  
Bachelor of Business Administration in Management



**INFORME N° IV**

**“El Sistema de Control en la Administración desde una perspectiva global”**

*Pedro Realde*

**Cursante: Pedro Realde**

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”

**Bogotá – Enero 25, 2013**

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Págs.</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	ii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
Objetivo General .....	2
 <b>CAPITULO I</b>	
Sistema y proceso de control .....	3
Puntos críticos de control de normas y evaluación comparativa .....	5
1.1.1.. Tipos de normas de puntos críticos .....	5
1.1.2.. Benchmarking.....	6
1.2.....	7
El control como sistema de retroalimentación, Información en tiempo real y control .....	7
Control con corrección anticipante .....	8
Requisitos para controles eficaces .....	10
 <b>CAPÍTULO II</b>	
Técnicas de control y tecnología de la información.....	12
Técnicas de control (el presupuesto).....	12
1.2.1.. Concepto de presupuestación .....	12
1.2.2.. Propósito de la presupuestación .....	13
1.2.3.. Riesgos de la presupuestación .....	14
1.2.4.. Presupuestos variables.....	15
1.2.5.. Presupuestos alternativos y complementarios .....	15
1.2.6.. Presupuestos de base cero .....	15
Recursos tradicionales de control no presupuestal .....	16
.Análisis de la red tiempo – eventos.....	17
Tecnología de la información .....	18
 <b>CAPÍTULO III</b>	
Productividad, administración de operaciones y administración de calidad total.....	20
1.3.....	20
Problemas y medición de la productividad.....	20
1.4.....	20
Sistemas de administración de operaciones .....	20
1.5.....	20

Instrumentos y técnicas para mejorar la productividad .....	22
1.5.1. Planeación y control del inventario .....	22
1.5.2. Sistema de inventario justo a tiempo.....	23
1.5.3. Transferencia de actividades proveedores externos (outsourcing)...	23
1.5.4. Administración de la calidad total (ACT) .....	24
1.5.5. CAD/CAM y MAP .....	24
1.6. ....	
Futuro de la administración de operaciones.....	25

## **CAPÍTULO IV**

2. ....	
Control general y orientación hacia el futuro por medio del control preventivo .....	27
2.1. ....	
Control del desempeño general.....	27
2.2. ....	
Control de pérdidas y ganancias .....	28
2.3. ....	
Control por medio del rendimiento sobre la inversión (ROI).....	28
2.4. ....	
Competir para el futuro mediante la creación de los mercados del mañana.....	28
2.5. ....	
Control Directo .....	29
2.6. ....	
Control Preventivo .....	30
2.7. ....	
Auditoria administrativa y auditoría interna .....	31
2.8. ....	
Aplicación del control al enfoque de sistemas.....	31
2.9. ....	
Hacia una teoría global y unificada de la administración .....	33

<b>CONCLUSIÓN</b> .....	35
-------------------------	----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	39
---	----



## INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna la dinámica empresarial ha tenido un vertiginoso avance gracias a la búsqueda de nuevas y mejores maneras de administrar las empresas, pero solo se evidencian los progresos en el sector productivo, también son palpables en todos el resto de los sectores del quehacer diario de nuestras sociedades. Hecho que es impulsado por los avances tecnológicos, la globalización, la competitividad, la búsqueda de la excelencia, entre muchos otros.

Para lograr una administración eficiente y productiva es necesario planificar, establecer objetivos y coordinar esfuerzos mediante estrategias basadas en visiones y misiones a fin de orientar de la mejor manera posible todas las actividades en un unánime enfoque. Sin embargo de poco útil sería la planear si no podemos medir que esto se esté logrando o alcanzando de acuerdo a lo establecido en términos de cantidad, la calidad, oportunidad, volúmenes, sin dejar a un lado los aspectos cualitativos.

La productividad es una de las mayores preocupaciones de los administradores, implicado la medición como paso esencial para el proceso de control y elevación de sus niveles hacia la excelencia. De allí la importancia de realizar mediciones de los procesos a fin de identificar con antelación posibles desviaciones que impacten el logro de los resultados, a fin de establecer las acciones correctivas necesarias.

El control puede ser realizado por una diversidad de técnicas, métodos, herramientas que a lo largo del tiempo se han desarrollado. El objetivo general de este trabajo analizar los sistema y proceso de control, las técnicas de control y tecnología de la información, la productividad, administración de operaciones y administración de calidad total y definir los tipos de controles (directos, preventivo).

Es necesario que el administrador cuente con la formación necesaria para lograr un desempeño exitoso, para que pueda fortalecer aquellas áreas de la producción o procesos que están logrando los objetivos, minimizar los efectos negativos de aquellas amenazas que debieron ser anticipadas y mejorar aquellas situaciones que presentan debilidades, potenciando además al recurso humano involucrado, haciendo

uso de un innovador y efectivo programa comunicacional a todos los niveles como plataforma para la conquista de la visión y misión establecida.

Asimismo, el conocimiento de estas técnicas permitirá la aplicación de estrategias gerenciales que logren incrementar la competitividad y la excelencia en la prestación de servicio a sus clientes en un mercado cada día más dinámico a su vez exigente, demandando continuas revisiones en búsqueda de soluciones vanguardistas con la finalidad de posicionar a las empresas en estándares de calidad mundial.

**El objetivo General** que se persigue con el presente Informe, es presentar el análisis del sistema y proceso de control. Las técnicas de control y tecnología de la información. La productividad, administración de operaciones y administración de calidad total, así como definir los tipos de controles (directos, preventivo), basado en una investigación bibliográfica centrada en la Parte Seis (6) del Libro Administración una perspectiva global, de los autores H. Koontz y H. Weihrich, complementada con otras fuentes bibliográficas y electrónicas.

**El presente informe está estructurado en cuatro Capítulos.** En el Capítulo I se analiza el sistema y proceso de control. En el segundo Capítulo las técnicas de control y tecnología de la información. En el Capítulo III la productividad y la administración de operaciones, y en el Capítulo IV el control general y orientación hacia el futuro por medio del control preventivo en la administración.

# CAPÍTULO I

## 1. Sistema y proceso de control

Para desarrollar la teoría de control, primeramente se definirá que es control:

"El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas", según Stoner.

"Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición", Fayol, citado por Melinkoff.

"El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias", según Robert B. Buchele.

"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 este modo, el control es un proceso esencialmente regulador", a criterio de Chiavenato.

Controlar es un proceso vital en la gestión administrativa, indiferentemente del nivel ejecutivo que se ocupe, desde el presidente hasta el supervisor deben inexorablemente velar que las metas y objetivos que se planificaron inicialmente o le fueron asignados se están cumpliendo, para ello deben medir el desempeño de su propia labor así como la de todos aquellos que están bajo su delegación.

De lo anterior, se deriva que las metas y objetivos deben estar bien definidos así como divulgados a fin de facilitar su comprensión y acciones necesarias para alcanzarlos, de allí pues que para realizar esta importante actividad deben conocerse el proceso básico de control el cual aplica para todo tipo de actividad administrativa o gerencial, que a su vez está conformado por tres etapas: El establecimiento de normas, la medición del desempeño y la corrección de las desviaciones.

*Establecimiento de normas:* Para que exista control debe primero definirse un plan el cual estará conformado por una serie de reglas, normas y objetivos que deberán ser medidos por los responsables de su ejecución para contar con señales tempranas para conocer con precisión el avance positivo o negativo de la actividad. Es decir, se debe definir cuantitativamente las metas que se esperan alcanzar, las cuales deben ser masivamente difundidas.

*Medición del desempeño:* Consiste en medir con anticipación el comportamiento de los procesos productivos de la organización, siendo los operativos los más fáciles de medir ya que se puede cuantificar las horas hombre dedicadas a la producción de un bien o servicio, la cantidad de servicios efectuados, la producción en términos de tiempo, el nivel de rechazos o retrabajos, entre otros.

Sin embargo las funciones ejecutivas (de carácter intelectual o profesional) como las gerencias, asuntos laborales, relaciones públicas, en muchas ocasiones no es tan simple medirlas, a tal efecto se utilizan métodos de evaluación de desempeño por objetivos para facilitar su medición, lo importante es contar con indicadores confiables que permitan conocer con suficiente antelación cual es la realidad operativa de la organización de forma cuantitativa.

*Corrección de desviaciones:* Consiste en uno de los aspectos medulares del control ya que son las acciones correctivas aplicadas por los administradores con suficiente tiempo para evitar el no cumplimiento de las metas. Estas correcciones pueden ser llevadas a cabo mediante el rediseño de los planes o modificando metas, ejerciendo acciones de organización como reasignación de deberes o aclarando las responsabilidades y deberes de quienes ejecutan las actividades.

Otra forma de corrección consiste en incorporar personal adicional al proceso, seleccionar de mejor manera a los miembros del equipo, o sustituyendo a los mismos. En resumen la acción buscara siempre subsanar un hecho encontrado para redirigir los esfuerzos en la conquista de la meta de la empresa.

Por otra parte, el control ejercido por los administradores y gerentes debe tomar en cuenta los aspectos geográficos a nivel nacional si la empresa cuenta con sucursales o bien está establecida en varios países (multinacional), por lo que es necesario tomar



en consideración aspectos climáticos, culturales, fluctuaciones monetarias, aspectos legales, sociales, sindicales, entre otros.

### **1.1. Puntos críticos de control de normas y evaluación comparativa**

El establecimiento de puntos críticos de control es una actividad que debe enfrentar el administrador basado en una serie de preguntas tal como lo refiere H. Koontz y H. Weihrich (2011; Pág. 639) ¿Qué reflejaría mejor las metas de mi departamento?, ¿Cuál es la mejor señal de que estas no están cumpliéndose?, ¿Qué me indicaría quien es responsable de cualquier falla? No obstante, existen una serie de tipos de normas con las cuales se miden todas las metas, planes, objetivos, procedimientos.

#### **1.1.1. Tipos de normas de puntos críticos**

*Normas Físicas:* son aquellas de tipo no monetarias que permiten medir el desempeño de actividades como: horas-hombre, unidades de producción, volumen de ventas, servicios prestados, entre otros, pueden también incluir aquellas que reflejan la calidad como por ejemplo, cantidad de rechazos, tolerancias, durabilidad, vida útil, horas de trabajo, entre otros.

*Normas de Costos:* son aquellas de índole monetario normalmente asociadas a costos directos o indirectos de producción por unidad, costo de traslado por unidad, costo horas-hombre por servicios, costos por metros de excavación o perforación, entre otros.

*Normas de Capital:* Están asociados a los costos de inversión de capitales, que son normalmente reflejados en los balances generales de las empresas.

*Normas de Ingresos:* Son aquellas referidas a los valores monetarios de los ingresos por concepto de ventas, monto de ventas por día, promedio de ventas por personas o sede, ventas por regiones, entre otras.

*Normas de Programas:* Dentro de los planes de la empresa pueden establecerse programas especiales o dedicados, que son medidos por sus resultados particulares, por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto y su impacto en el mercado.

*Normas Intangibles:* Son aquellas basadas no en medidas físicas, presupuestarias o monetarias, son de índole abstracto en muchas oportunidades y quizás de orden cualitativo, se utilizan para medir el desempeño de las unidades o departamentos como relaciones públicas, en donde los administradores establecen propios criterios o experiencias, para medir los comportamientos y resultados.

*Metas como Normas:* Debido a dinámica del entorno se ha hecho necesario combinar las normas cuantitativas con las cualitativas (intangibles) para medir el éxito o cumplimiento de metas, por ello se pueden establecer mediciones que incluyan la producción, la formación, la atención como elementos propios asociado al logro de las metas. Incorporando así operaciones o programas complejos para una medición integral.

*Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico:* consiste en la vigilancia sistemática capaz de promover cambios organizacionales, el control estratégico persigue mejorar la medición de logros en el binomio planeación y control, para facilitar la comprensión de los resultados evaluados entre el desempeño real así como también de las metas propuestas. Logrando la vigilancia de los cambios constantes en el entorno y su relación con el desempeño organizacional, lo que representa un gran beneficio para el control estratégico como herramienta.

### **1.1.2. Benchmarking**

Este término está asociado a la evaluación comparativa para definir nuevas normas basadas en los niveles de productividad alcanzados por los competidores, denominado también las mejores prácticas, es decir si una empresa quiere ser competitiva de ser capaz de producir por lo menos lo mismo en términos de calidad, volumen y tiempo para abrirse paso en el mercado, aunque la meta es ser mejor es decir producir más en el mismo tiempo y calidad. El benchmarking se divide en tres

tipos: estratégico (compara las estrategias identificando los elementos estratégicos de éxito), operativo (compara los costos y elementos de diferenciación entre productos) y administrativo (compara las funciones administrativas, la planeación de actividades funcionales como el mercadeo o la comercialización). En resumen, esta herramienta busca establecer parámetro de comparación con respecto a los competidores es decir la organización establecerá cambios organizacionales para producir bienes o servicios de igual o mayor calidad y cantidad a menor costo y tiempo.

## 1.2. El control como sistema de retroalimentación, Información en tiempo real y control

Un sistema de control con retroalimentación, es aquel control administrativo que se regula a sí mismo, mediante el establecimiento de límites operativos que utilizan su propia energía para retroalimentarse con datos e información que son comparados con normas para efectuar las acciones que minimicen o eliminen las desviaciones. La *figura N° 1*, muestra el ciclo de retroalimentación.



Figura N° 1: Circuito de retroalimentación del control administrativo. Fuente: H. Koontz y H. Weihrich (2011; Pág. 643)

Adicionalmente, gracias a la tecnología desarrollada hoy en día existen sistemas productivos en las empresas que en tiempo real (conectados en línea por medio de

redes de computadores) informan las producciones alcanzadas, la localización de las mercancías, equipos o unidades para conocer el cumplimiento de metas. Estas automatizaciones permiten en muchos casos la retroalimentación y la acción automática de correcciones preestablecidas.

Sin embargo, en la práctica no siempre contar en tiempo real con la información de los volúmenes de producción significa que con igual facilidad se implementen las acciones correctivas ya que estas están asociadas a acciones que los administradores o personal involucrado deben acometer. Más aun cuando las mismas tienen que ver con la calidad de los productos, ya que implica la revisión de maquinarias, procesos, materias primas, condiciones ambientales, manipulación, entre muchas otras, las cuales pueden tomar tiempos considerables en la solución del origen de la desviación y su causa. Pero en todos los casos contar con retroalimentación oportuna es una fortaleza para el proceso y previene resultados no deseados.

### **1.3. Control con corrección anticipante**

Para los administradores es vital aplicar controles, pero más aún controles eficaces, veraces así como oportunos, ya que contar con información histórica solo sirve de referencia y generalmente no permite solucionar con efectividad una situación del momento, ya que no se dispone de la información a tiempo para tomar e instrumentar la acción correctiva, por ello los administradores buscan técnicas que les permitan anticipar esos hechos, lo cual traerán grandes beneficios en la rentabilidad. Una de ella es el PERT-CPM.

*Sistemas con control anticipante contra sistemas de retroalimentación:* El sistema clásico de retroalimentación advierte las desviaciones al comparar contra la norma establecida, pero no considera la evaluación de los insumos que muchas veces son la causa de las desviaciones, por ello se presenta un nuevo esquema que anticipa a futuro la condición de los insumos para garantizar que los mismos sean de la calidad esperada, lo que disminuirá las fallas por tal concepto. La *figura N° 2* muestra dicho esquema.

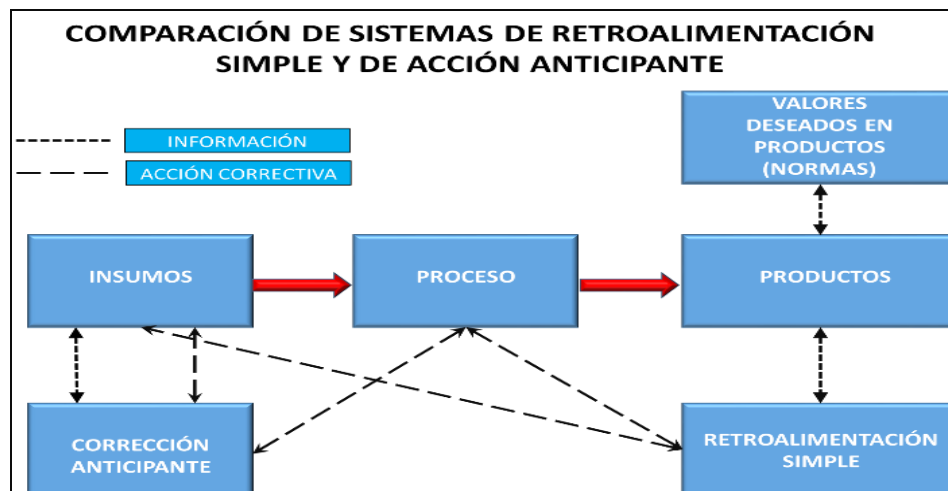


Figura N° 2: Comparación de sistemas de retroalimentación simple y de acción anticipante. Fuente: H. Koontz y H. Weihrich (2011; Pág. 647)

*La corrección anticipante en la administración:* Consiste en anticipar la disponibilidad de insumos, consumibles, equipos, entre otros, necesarios para la producción de bienes o prestación de servicios, de allí que el uso de un eficiente sistema de modelo de inventario será una respuesta adecuada para este tipo de acción futura ya que busca garantizar la disponibilidad de materia prima a costos razonables sin manejo de obsolescencia y deterioro por almacenamiento, de los insumos necesarios para alcanzar la producción deseada en los tiempos y cantidades planificados.

Adicionalmente, según H. Koontz y H. Weihrich (2011; Pág. 650) refiere que existen unos requisitos del control con corrección anticipante y son los siguientes:

1. Hacer un análisis completo y cuidadoso del sistema de planeación y control así como también de las variables de entrada más importantes que se identifique.
2. Desarrollar un modelo del sistema.
3. Tener cuidado de mantener el sistema actualizado; en otras palabras, se debe revisar el modelo con regularidad para ver si las variables de entrada y sus interrelaciones continúan representando realidades.
4. Recolectar con regularidad datos sobre las variables de entrada e introducirlos en el sistema.

5. Determinar con regularidad las variaciones de los datos reales de entrada, en comparación con las entradas planificadas, y evaluar su efecto sobre los resultados finales esperados.

#### **1.4. Requisitos para controles eficaces**

Los administradores diligentes anhelan disponer de controles administrativos adecuados, confiables y oportunos que le informen el avance de los planes según lo estipulado, con alertas tempranas de no ser así. Pero aunque la teoría indica los fundamentos universales de control, resulta que en la realidad los controles deben estar completamente alineados a los planes y objetivos, aunado a ello demanda diseños particulares de los sistemas de control para adaptarse totalmente a los requerimientos y exigencias de los administradores, para tal fin se diseñan sistemas que consideren cada puesto y características de proceso así como del entorno.

*Ajuste preciso de los controles a planes y puestos:* Los controles deben estar plenamente alineados a los planes estratégicos de la organización y además diseñados para los controles necesarios y propios de cada posición o puesto de trabajo, ya que por ejemplo los controles demandados por la gerencia de presupuesto son diferentes a lo requerido por la gerencia de operaciones. Por lo antes expresado, los controles deben estar orientados a la estructura organizacional, sirviendo además de una vía comunicacional para definir lo esperado por parte de la empresa de cada posición como delegación otorgada.

*Ajuste preciso de los controles a los administradores en lo individual:* A objeto de facilitar la implementación de acciones correctivas los sistemas de control deben ajustarse a las particularidades personales de los administradores, ya que cada persona interpreta los resultados asimilándolos en formas diferentes, es decir hay quienes gustan de las gráficas, de los reportes impresos, de las presentaciones orales, de resúmenes matemáticos, entre otros. Por ello, los sistemas de control deben adaptarse a estas particularidades a fin de asegurar que el administrador cuente,

interprete y accione los correctivos a tiempo, y sobre todo confié en la información que se le suministre.

*Certeza de que los controles señalan excepciones en puntos críticos:* Muchos administradores establecen en el sistema de control que sus alertas se activen en las excepciones lo cual facilita la supervisión disminuyendo la atención rutinaria a los procesos, pero debe tenerse cuidado en la posibilidad de desatender detalles minoritarios que puedan estar ocurriendo constantemente y no ser detectados. Por ello, la supervisión de los procesos debe considerar la observación programada y sistemática de todo el proceso bajo el principio de control de puntos críticos.

*Búsqueda de objetividad en los controles:* a fin de evitar caer en subjetividades al momento de medir el desempeño, los controles deben ser precisos, adecuados, oportunos y sistemáticos.

*Garantía de flexibilidad de los controles:* Los controles deben ofrecer flexibilidad de ser adaptados según las variaciones del proceso, ya que al presentarse un éxito superior a lo esperado en la planificación o bien un fracaso absoluto, el sistema debe ser revisado para ajustarlo. Por otra parte, deben considerarse la influencia del ambiente externo en lo referente al impacto de modificación de leyes, aspectos sociales, políticos o de impuestos que afecten directamente la planificación.

*Ajuste del sistema de control a la cultura organizacional:* La rigurosidad de los controles debe ser evaluada a fin de adaptarlos a la cultura organización, sin menoscabo de su propósito principal que es evaluar y medir el desempeño, esta consideración facilitara la aplicación del sistema de control.

*Economía de los controles:* Es necesario que el administrador considere el costo de la aplicación de los controles para que estos no representen para la empresa una carga mayor a la rentabilidad del proceso, es decir los controles son parte del proceso productivo de forma inexorable, pero su aplicación no debe impactar negativamente de gran manera las finanzas de la misma. Es claro que no contar con los controles podría acarrear perdidas mayores a la empresa, pero es necesario un balance racional entre su aplicación y beneficio.

## **CAPÍTULO II**

### **2.-Técnicas de control y tecnología de la información**

A lo largo del tiempo se han desarrollado muchas técnicas, métodos y herramientas para facilitar el control administrativo, siempre orientado a medir la efectividad de la instrumentación de los planes establecidos con el objeto medir su grado de cumplimiento, por ello a continuación se presentan algunas de estas técnicas.

#### **Técnicas de control (el presupuesto)**

La asignación de recursos es un método de control administrativo de vieja data, que tiene como objetivo facilitar la ejecución de actividades, con límites en los recursos disponibles por posición, puesto o actividad normalmente expresado monetariamente. Y su control se mide en la efectividad del uso de estos en un periodo establecido.

##### **1.2.1.-Concepto de presupuestación**

Según H. Koontz y H. Weihrich (2011; Pág. 662), consiste en “la formulación en términos numéricos de planes para un periodo futuro dado”. Los presupuestos representan para los administradores un supuesto futuro a cumplirse en la organización desde el punto de vista financiero reflejado en el presupuesto de ingresos, gastos, capital, impuestos, regalías, entre otros. Así como también, la proyección de las horas hombre que se dedicaran a la capacitación, las horas de trabajo de los equipos, los metros cúbicos de excavación, metros lineales de fabricación, como ejemplos típicos.



### **1.2.2.-Propósito de la presupuestación**

Con el objeto de facilitar la medición en la vinculación entre los planes y el control el presupuesto permite la delegación sin menoscabo del control. La asignación monetaria a los diferentes niveles organizacionales brinda flexibilidad operativa, de definición clara de cuanto en qué y para que se invierte el recurso económico y logístico, pudiendo luego determinar cuándo fue gasto operativo y cuánto fue una inversión basado en la retroalimentación en términos de beneficios o rentabilidad. Es por ello, que los presupuestos deben ser diseñados e implementados en completa armonía y concordancia con la planificación estratégica, para que coadyuven al logro de los objetivos trazados. Otra ventaja de la presupuestación es que permite verificar y medir el comportamiento operativo de los procesos, basado en la forma que se administra el recurso en relación a los logros esperados. Los presupuestos pueden clasificarse en:

*Presupuestos de ingresos y gastos:* es la relación monetaria en un periodo finito de los planes de ingresos esperados por asignaciones, ventas, situados, entre otros y el plan de desembolsos o erogaciones que se efectuaran para cubrir las obligaciones laborales, legales, operativas que garantizan la operación de la misma.

*Presupuestos de tiempo, materiales y producción:* No siempre es oportuno y adecuado expresar la cuantificación de actividades en términos monetarios aunque a la final estos representen un ingreso o un gasto, ya que facilita su administración el cuantificarlos en horas hombre, unidades producidas, despachos realizados, servicios efectuados, metros lineales fabricados, metros cúbicos elaborados o aplicados, entre otros. Estas unidades normalmente están asociados a la cuantificación de los procesos productivos por realizar o realizados.

*Presupuestos de Gastos de Capital:* En ellos se presentan el total de la inversión monetaria que se realizará o realizó en equipos, bienes o activos, inventarios y otras partidas que forman parte del capital de la empresa. Estos presupuestos están normalmente asociados a planeación a largo plazo.

*Presupuesto de Efectivo:* Consiste en la cuantificación monetaria de los pronósticos de ingresos y egresos de efectivo, que servirán para establecer el grado de beneficios económicos alcanzado y su relación respecto a la meta planificada. Es un recurso vital para el funcionamiento de la organización y su adecuado manejo permite la determinación de superávit para futuras inversiones o expansión de la empresa, además de cubrir la totalidad de las obligaciones antes de su vencimiento.

### **1.2.3.-Riesgos de la presupuestación**

La elaboración de presupuestos puede traer consigo unas prácticas no adecuadas como lo son la sobrepresupuestación, el atropellamiento de las metas de la empresa, el ocultamiento de las ineficiencias y la inflexibilidad.

*Sobrepresupuestación:* Consiste en la estimación en extremo detallada de los gastos lo que genera inflexibilidad operativa.

*Atropellamiento de las metas de la empresa:* Muchos administradores dan mayor preponderancia a las metas presupuestales que las metas propias de la empresa, lo que limita en muchas ocasiones el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos, ya que representa el presupuesto un elemento restrictivo en lugar de coadyuvante. De allí la importancia de contar con presupuestos balanceados.

*Ocultamiento de ineficiencias:* Es necesario que los presupuestos se basen en antecedentes o históricos, pero en muchas ocasiones las ineficiencias del pasado no son revisadas por lo que se continua una situación no favorable. Por ello, todo presupuesto debe ser el fruto de la constante revisión exhaustiva de normas y de los factores de productivos asociados.

*Inflexibilidad:* Los presupuestos en muchas ocasiones son vistos e interpretados como la regla a seguir haciendo que se conviertan en un elemento inflexible. Ya que durante la ejecución presupuestaria puede suscitarse la necesidad de incrementar el gasto o inversión en un material, contratar mayor mano de obra, o bien reducir la compra de un servicio. Pero si por no salir de lo estipulado en el presupuesto no se

ejecuta pueden perderse oportunidades de éxito. Sin embargo, siempre debe verse mediante un análisis corporativo para la aprobación de estas excepciones.

#### **1.2.4.-Presupuestos variables**

Debido a la inflexibilidad original de los presupuestos, cada día más son considerados los presupuestos variables, los cuales permiten una revisión durante un periodo presupuestario que normalmente es de un año, estableciéndose revisiones con respecto a lo ejecutado cada trimestre o semestre según las necesidades y realidades de cada organización. Esto permite a los administradores y ejecutores revisión de las diferentes partidas respecto a su ejecución real, ajustando cada una luego de las correspondientes justificaciones y soportes.

#### **1.2.5.- Presupuestos alternativos y complementarios**

Consiste en una variación del presupuesto variable, este tipo de presupuesto se inicia con un presupuesto base, al cual se le agregan o complementan presupuestos adicionales luego de la revisión trimestral o semestral, en conjunto con los ejecutores o responsables operativos, para realizar los ajustes pertinentes orientados a las metas corporativas. El volumen de las actividades es normalmente el hecho marcador para la cuantificación de la revisión.

#### **1.2.6.-Presupuestos de base cero**

Esta modalidad de presupuesto se asemeja al presupuesto variable, su propósito esta en dividir los programas empresariales en grupos o paquetes operativos de metas, algo similar al manejo de los proyectos, con el objeto de calcular desde cero cada meta, actividad y los recursos necesarios para ejecutarla. Tiene como característica que el cálculo se realiza tomando en cuenta el nuevo periodo presupuestal, a fin de minimizar la influencia de presupuestos anteriores. Su principal beneficio radica en el

hecho que obliga a los administradores a realizar una planeación independiente para cada programa o paquete. Revisando por completo todos los elementos que la conforman con sus costos actuales asociados considerando a su vez los nuevos planes de existir.

### **Recursos tradicionales de control no presupuestal**

La administración han basado el desarrollo de las actividades de control, y en particular la presupuestal en recursos tradicionales como los son: los datos estadísticos, informes y análisis especiales, auditoría operacional y la observación directa.

*Datos estadísticos:* Son los datos históricos de periodos pasados, que reflejan tendencias de comportamiento de los procesos, que bajo el manejo y la astucia del administrador puede utilizar para la toma de decisiones respecto a los pronósticos de las acciones venideras que serán contempladas en el presupuesto.

*Informes y análisis especiales:* Son estudios especiales realizados a través de la evaluación detallada y técnica de los informes operativos y contables de la empresa que permiten identificar oportunidades de mejoras en los procesos, estos análisis suelen ser realizados por asesores o equipos creados para tal fin.

*Auditoria operacional:* Esta herramienta permite una amplia gama de informaciones de carácter contable, financiero, operativo, evaluación de procedimientos, uso de la delegación, calidad de la administración, eficacia en la aplicación de métodos, logro de metas, entre otros. Los cuales son efectuados por equipos de auditores internos o externos. Que son de gran utilidad para conocer la situación general de la organización para fortalecer procesos o mejorar desviaciones encontradas.

*Observación personal o administración por recorrido:* Esta modalidad utilizada por los administradores consiste en vivenciar y experimentar en campo lo que sucede en la organización o bien, observar mediante visitas programadas para evaluar cómo están funcionando las operaciones, así como también las actividades administrativas.

Este método permite evidenciar hechos que no son detectables a través de las otras herramientas antes descritas.

### **Análisis de la red tiempo – eventos, Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)**

Existe una gran diversidad de técnicas que facilitan el seguimiento en las actividades de control, entre los que se encuentran:

*Graficas Gantt:* Permite gráficamente establecer una relación entre un conjunto de actividades con su vinculación en un periodo de tiempo específico, para comparar el avance de su progreso físico, que permite visualmente con poco esfuerzo interpretativo comparar el avance del mismo. Esta comparación se representa a través de un gráfico de barras horizontales. La *figura N° 3* muestra un modelo lo diagrama Gantt.

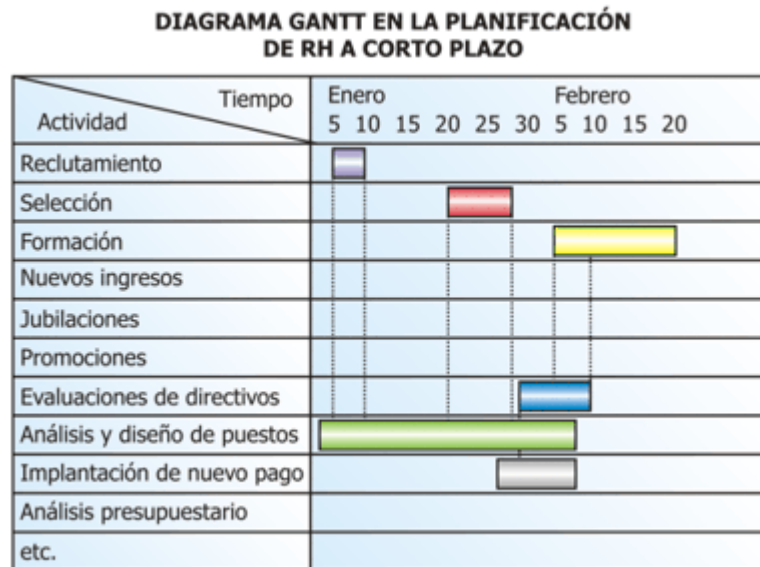


Figura N° 3: Diagrama Gantt.

<http://www.monografias.com/trabajos93/modulo-gestion-recursos-humanos-estrategica/modulo-gestion-recursos-humanos-estrategica3.shtml> (consultado el 7 de Enero de 2013).

*Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT):* Esta técnica, tiene gran aplicación en el control de todo tipo de proyectos ya que permite mediante la duración de las actividades y sus prelacones la elaboración de una red de seguimiento que mediante unos cálculos simples, revelando lo que se denomina la ruta crítica como principal aporte de la técnica ya que son el conjunto de actividades que deben ejecutarse en el tiempo y secuencia establecido ya que de lo contrario impactaran negativamente la fecha estimada de completación del proyecto o actividad. Esta técnica requiere generalmente del uso de computadoras y programas diseñados para tal fin para facilitar su aplicación. Contempla además el manejo, control de recursos humanos, financieros y equipos. La *figura N° 4*, presenta un modelo de un diagrama PERT

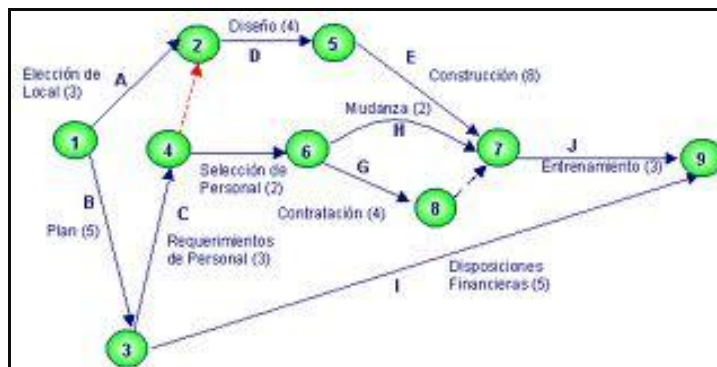


Figura N° 4: Diagrama PERT. Fuente:

<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod2/11t3m2.htm>  
(consultado el 9 de Enero de 2013).

### **Tecnología de la información**

El desarrollo de la tecnología informática y las telecomunicaciones permitió una creación de sistemas de información gerenciales que permiten recabar muchas veces en tiempo real, los sucesos y avances en los procesos de las empresas. Permitiendo además la carga en línea de información a distancia, la cual es procesada para elaborar reportes e informes que permitan la toma de decisiones oportuna.

*Uso de computadoras en el manejo de información:* El desarrollo de las microcomputadoras y las redes de datos, permiten con una reducción considerable de esfuerzo el procesamiento de gran número de los procesos rutinarios en las corporaciones, empresas y organizaciones, como lo son: la planeación de recursos, materiales, procesamiento de nóminas, cálculos de estimaciones de costo, simulación de escenarios de producción, control de los procesos automáticos de manufactura, entre otros muchos.

*Retos generados por la tecnología de la información:* El uso de esta novedosa tecnología y su avanzado desarrollo en todas las etapas de la vida cotidiana y empresarial, trae consigo nuevos retos en el uso del reconocimiento de voz, redes inalámbricas, sistemas en tiempo real para el monitoreo de producción y seguridad intrínseca, control de las condiciones ambientales y su impacto operativo, son algunas de la infinita gama de facilidades que pueden ser encontradas en los mercados para facilitar el control.

Sin embargo, deben establecerse programas para administrar la resistencia al cambio ya que un importante número de empleados y supervisores se resisten al cambio por medio de la tecnología y se sienten desplazados. Así mismo la aplicación de sistemas de comunicación, procesamiento de datos, trabajos a distancia y desde los hogares, implica cambios de paradigmas en las nuevas formas de gestión laboral. Adicionalmente, a los aportes suministrados por la teleconmutación, redes de cómputo, uso del internet, diseño asistido por computadora, simulación, teleconferencias, la domótica en los cuales no hay límite sobre futuras aplicaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **Productividad, administración de operaciones y administración de calidad total**

#### **1.3.-Problemas y medición de la productividad**

Bien es cierto que todos los administradores centran sus esfuerzos en incrementar la productividad, para ello dedican gran parte de su labor en la búsqueda y aplicación de técnicas, métodos, procedimientos que les ayuden a alcanzar un incremento significativo en este propósito para lograr un desempeño exitoso. La medición del desempeño presenta retos al medir la labor manual o productiva (obreros, artesanos, empleados de las cadenas de producción, mecánicos, albañiles, entre otros.) y la labor intelectual de ingenieros, administradores, relacionistas públicos, diseñadores, asesores. Ya que para los primeros sus actividades pueden ser cuantificadas con facilidad mientras para los segundos sus funciones son muy importantes ya que dirigen pero cuantificar con precisión sus aportes no es tan simple.

Entendiendo que la productividad es la relación existente entre los insumos y los productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad, es incuestionable que para obtener mejoras es necesario seleccionar, aplicar y medir las buenas prácticas administrativas. Ya que todo aquello que es susceptible a medirse puede ser mejorado. Entonces la pregunta ¿estamos midiendo adecuadamente nuestros procesos?, ¿están siendo llevados a cabo eficientemente?, ¿el clima organizacional es el adecuado?, ¿nuestros clientes se sienten conformes y confiados con nuestros productos o servicios?

#### **1.4.-Sistemas de administración de operaciones**

Para lograr una mejora sustancial en los procesos, es necesario revisar el concepto de la administración de operaciones que no es más que todas las actividades



necesarias para producir un bien o un servicio. Sin embargo, profundizando sobre este particular es menester revisar la teoría del modelo de los sistemas de administración de operaciones que se basan en *insumos* (necesidades de los clientes, información, fuerza laboral, activos fijos, capital, tecnología, inventarios, materia prima, entre otros), son los necesarios en cantidades, calidad y tiempo oportuno para ser *transformados* (mediante procesos, procedimientos previamente planeados y basados en técnicas, herramientas e instrumentos para facilitar su transformación), a fin de convertirlos en *productos* (bienes, servicios o información) que son requeridos por los clientes.

Estos elementos: insumos, transformación y productos frecuentemente son afectados por factores externos como lo son las leyes, sistemas de impuestos, condiciones laborales, entorno cultural, entre otros. Que con antelación deben ser considerados para que no impacten negativamente el logro de las metas establecidas. En la figura N° 5 se muestra un gráfico donde se puede observar la relación de los elementos que forman parte de un sistema de administración de operaciones.

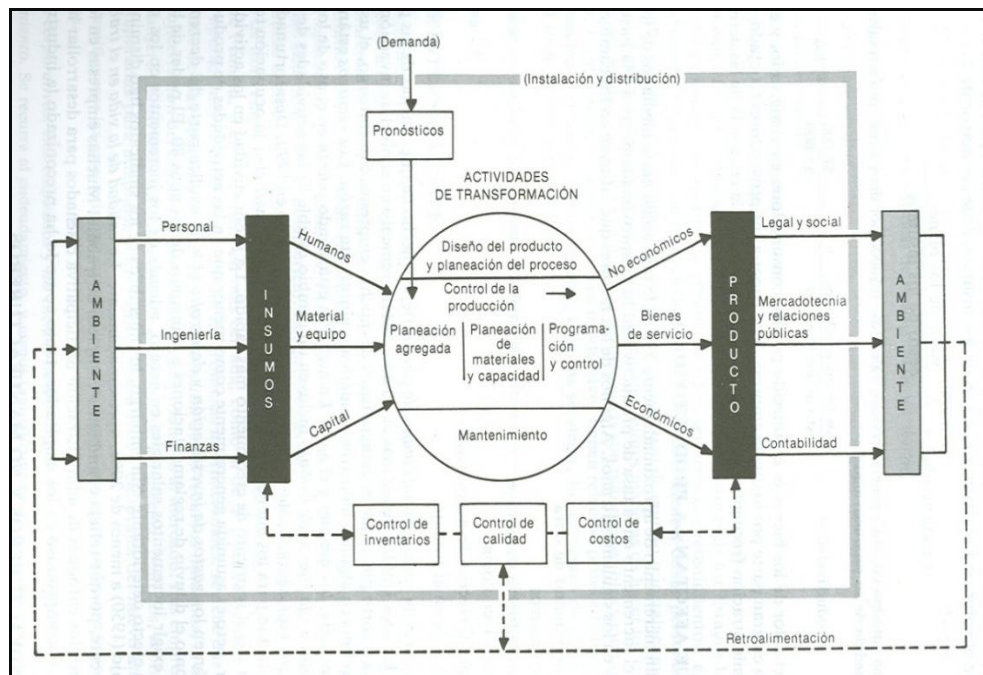


Figura N° 5: Sistema de Administración de Operaciones. Fuente: <http://www.itescam.edu.mx/principal/webalumnos/sylabus/asignatura.php> (consultado el 9 de Enero de 2013).

## **1.5.-Instrumentos y técnicas para mejorar la productividad**

Para mejorar la productividad, se ha desarrollado gran diversidad de técnicas e instrumentos por parte de los estudiosos de esta materia, dentro de los que se destacan: La Planeación y control del inventario, Sistema de inventario justo a tiempo, Transferencia de actividades a proveedores externos (outsourcing), Administración de la calidad total (ACT), CAD/CAM y MAP.

### **1.5.1.-Planeación y control del inventario**

Disponer de insumos a tiempo, en la calidad, cantidad y costos adecuados es vital para garantizar un proceso de transformación exitoso, por ello es necesario implementar un sistema de planeación y control de inventario para realizar la procura oportuna de los materiales, consumibles y equipos, en cantidades necesarias que no excedan el capital presupuestado, cuidando además el deterioro por inadecuado almacenamiento, una técnica muy difundida para la procura por muchas empresas es la Cantidad Económica de Pedido (CEP) que en un sistema para determinar los niveles de inventario. El mismo requiere de considerar las metas deseadas y la necesidad de atribuir valores a productos e insumos. Se expresa mediante la siguiente fórmula matemática:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Donde    Q = cantidad económica de pedido  
          D = demanda anual  
          S = costo de operación  
          H = Costo anual de mantenimiento de inventario por artículo

Una de las debilidades del método se presenta respecto a la calidad de los productos, ya que esto puede dar origen a un incremento en la demanda, por otra parte es particularmente útil cuando la demanda es previsible y sumamente constante en el año.

### **1.5.2.-Sistema de inventario justo a tiempo**

Utilizado con mucho éxito por empresas Japonesas, consiste con el suministro justo de los insumos justo antes del momento de requerirlo, por ello también se le denomina inventario cero, ya que consiste en una alianza estratégica con uno más proveedores en suplir cantidades determinadas de insumos los cuales almacenan ellos en sus instalaciones y son suplidos a demanda, lo que supone una excelente comunicación entre las empresa, facilidades confiables de transporte, cercanía entre las mismas. Esta modalidad minimiza el deterioro por almacenamiento, inventarios elevados en los almacenes, reducción del uso de equipos de transporte e izamiento, mantenimiento de áreas para almacenamiento, y reducción del personal asociado a depósitos.

### **1.5.3.-Transferencia de actividades a proveedores externos (outsourcing)**

Este método de trabajo tiene como principal beneficio que las empresas dedican sus esfuerzos a su labor medular, es decir, se dedican a hacer lo que mejor saben hacer. Contratando aquellas actividades que por razones operativas, técnicas, logísticas o bien de infraestructura no le son rentables ejecutar. Por ejemplo, la distribución de productos que implica la contratación de personal, flota de camiones, mantenimiento de los mismos, costos de seguros entre otras. Otro ejemplo es el de la fabricación de vehículos en los que puede subcontratar la fabricación de todo lo referente a la tapicería de los mismos. En resumen el outsourcing busca reducir los costos operativos mediante el ahorro en prestaciones sociales al personal, reducir personal, o reasignarlo a actividades principales, mediante la contratación de proveedores ajenos a la empresa con marcada experiencia en un campo en particular para que proporcionen productos y operaciones.

#### **1.5.4.-Administración de la Calidad Total (ACT)**

Es quizás el método más difundido en los últimos tiempos en el mundo empresarial, debido a sus significativos logros, ya que la mejora continua de los procesos, la visión de cero rechazos y hacer de ella un modo de vida organizacional es una de sus principales características. Para su éxito operativo y funcional debes ser impulsada por los más altos niveles organizacionales.

Requiere de la formación en el manejo de herramientas del control estadístico de procesos, crear un programa de la situación actual, la fijación de metas de calidad, la participación de todos los actores del proceso. Romper los paradigmas de resistencia al cambio para acometer por consenso las acciones de mejora que reducirán o eliminarán las situaciones no deseables encontradas en los análisis. Así mismo esta filosofía de trabajo implica la constante y sistemática recolección, evaluación además de una retroalimentación, para verificar que las acciones hayan dado los resultados esperados o bien para mejorar aún más el proceso ya revisado. El reconocimiento y el mérito es otro elemento importante de esta técnica en todos los niveles organizativos.

Clientes más satisfechos, menores desperdicios, productos sin defectos, mayor productividad son indicativos de que se aplicó con eficacia un sistema de calidad total. Es importante destacar que esta modalidad puede ser aplicada no solo a la empresa privada, sino que es extensible a cualquier tipo de organización. Son muchos los ejemplos de éxito asociados a este modo de administrar una empresa, siendo el sector automotriz uno de los más beneficiados y que han servido de modelo para su aplicación.

#### **1.5.5.-CAD/CAM y MAP**

Los avances extraordinarios en la informática, la computación y las telecomunicaciones, han permitido el desarrollo de equipos y programas informáticos dedicados de mayor eficiencia y excelencia. Representados entre otros en el diseño asistido por computadoras (CAD) con la cual los diseñadores, ingenieros, arquitectos

pueden elaborar sus diseños con mayor eficiencia que con el tradicional lápiz y papel, no solo en elaborar el prototipo o propuesta, sino además simular su comportamiento, cambiar sus características, funcionabilidad, evaluar condiciones operativas de seguridad, su ergonomía, entre tantas otras aplicaciones. Por otra parte, permite dar un tiempo de respuesta más competitivo al satisfacer al cliente en menor tiempo y costo.

El CAD facilita también el diseño de nuevos productos, acorde a las necesidades de los clientes o para crear nuevas aplicaciones o equipos que habrán nuevas puertas para la comercialización. Unido a lo anterior existe la manufactura asistida por computadora (CAM) con la utilización de equipos de control numérico y robot, con los que se crean líneas automatizadas de producción que han llegado a mejorar los procesos en cifras impresionantes (procesos que duraban 3 días manualmente se elaboran en 10 minutos), los que trae consigo una mayor productividad a menor costo, aun cuando la inversión inicial de capital sea mayor, pero su tasa de retorno es muy alta.

La combinación del CAD y CAM dio origen al protocolo de automatización de la manufactura (MAP) que es la creación mediante redes locales de complejos sistemas de fabricación de productos, equipos altamente automatizados. Lo cual representa el futuro las plantas de fabricación de una vastísima gama de productos de todo género. Hecho que es favorecido además por la nanotecnología que es humanamente imposible desarrollarla de forma manual por el hombre, pero perfectamente desarrollable por su ingenio.

## **1.6.-Futuro de la administración de operaciones**

Existen tendencias previsibles respecto a la administración de operaciones como lo son:

1. La complejidad de la tecnología permitirá nuevos y mejores productos a precios adquiribles. Con esquemas de medición de la producción totalmente automatizados.

2. Menores tiempos de preparación para la manufactura gracias a la automatización lo que reducirá significativamente los costos elevando la productividad.
3. Un impacto importante el PIB (producto interno bruto) de las naciones ya que las tendencias de optimización de las empresas son asimilados por otros sectores, como la salud, turismo, educación, gobierno.
4. Fomento de la globalización.

## **CAPÍTULO IV**

### **2. Control general y orientación hacia el futuro por medio del control preventivo**

El control preventivo es una técnica valiosa para los administradores ya que permite prever las situaciones antes de que ocurra, la administración de control busca quien origino la causa de la desviación para que la corrija (control directo), además de estar orientada la revisión y medición de procesos particulares. Sin embargo, el control general tiene como objetivo observar el comportamiento global del proceso para comprobar que corresponda con la visión y metas organizacionales de más alto nivel.

#### **2.1. Control del desempeño general**

Este tipo de control se requiere primeramente por que las metas organizacionales deben ser planeadas en cada una de las divisiones, departamentos o proyectos en orientación a la visión general. En segunda instancia, la descentralización asocia delegaciones de autoridad semindependientes que deben ser controladas para evitar los efectos negativos de una independencia total. En tercer lugar, estos permitir medir y evaluar el esfuerzo total de la gerencia en lugar de solo partes de la misma.

Generalmente, los controles generales son de tipo financiero, ya que si la empresa no produce utilidades su tiempo de sobrevivencia es incierto. Los controles financieros tienen como punto común que todos los departamentos cuentan con asignaciones y la forma como son administrados en relación a los resultados obtenidos con los mismos permitirá en gran manera medir la efectividad de cada uno de ellos. En resumen los análisis financieros son un portal por el cual se puede cuantificar los logros de las áreas no financieras. Ya que una desviación de los costos planificados contra lo ejecutado pueden dar origen a la causa de una debilidad o desviación en el proceso.

## **2.2. Control de pérdidas y ganancias**

Este estado financiero, al ser llevado apropiadamente permite al administrador en base a lo planificado originalmente, medir el comportamiento de los ingresos globales y los egresos, determinando la rentabilidad así como las utilidades alcanzadas, esta revisión periódica es saludable antes de encontrarse con situaciones irreversibles. Es aplicable con mayor facilidad a las divisiones territorialmente amplias, a los departamentos productivos, ya que implica la dedicación de personal exclusivo para estas labores y el uso de recursos. Sin embargo, los sistemas de cómputo han simplificado estas funciones y han sido incorporadas en sistemas de gestión gerenciales. Requiere del procesamiento de cierres de periodos normalmente mensuales para la generación de las transacciones contables pertinentes, lo que representa en algunos casos deficiencia en la calidad de la oportunidad de la información a los efectos de las toma de decisiones.

## **2.3. Control por medio del rendimiento sobre la inversión (ROI)**

Este tipo de control consiste en la relación porcentual obtenida al medir las ganancias obtenidas respecto al capital asignado para producirlo. Es decir, la empresa mide la productividad en base a quienes hayan logrado una mejor relación entre el capital que se les suministró respecto a las ganancias obtenidas a partir su administración. Lo que significa que la meta de la empresa no está en optimizar las utilidades sino en optimizar el rendimiento del capital.

## **2.4. Competir para el futuro mediante la creación de los mercados del mañana**

Consiste en ir más allá de la satisfacción presente de los clientes, es reinventar necesidades y crear nuevas a futuro para promover en ellos necesidades que conlleven a nuevos consumos y necesidades, para garantizar transacciones



comerciales futuras. Ejemplo de ello el mercado de la telefonía móvil y micro computadoras.

## **2.5. Control Directo**

El método de indagar hasta encontrar la persona que tomo la decisión o decisiones que lograron un resultado diferente al planificado, con el objeto de promover en ella cambios en su conducta para que corrijan sus prácticas se denomina control directo. Para evitar que vuelva a suceder una desviación en términos de costo o calidad, dicha situación originó una gestión negativa respecto a las metas planeadas. En términos de cantidades, precio, costo, horas-maquinas, reclamos, retrabajos, horas-hombre, entre otros. Sin duda una norma incorrecta causa fallas, es por ello que las normas deben ser correctas para evitar fallas, sin embargo las situaciones siguientes también dar origen a las fallas en los planes:

*Incertidumbre:* Causado por la falta de hechos para realizar un pronóstico o probabilidad, todo aquello acerca de lo cual no hay nada seguro. Las situaciones futuras del mercado, tendencias tecnologías. Pueden hacer que un plan fracase.

*Falta de conocimientos, experiencia o juicio:* Cuando las personas que deben tomar las acciones no poseen de los antecedentes o conocimientos necesarios. En la medida que la responsabilidad administrativa es mayor proporcionalmente debe ser la experiencia y conocimiento sobre la labor a desempeñar. La falta de juicio puede ser originada por la falta de capacitación, o la incapacidad de utilizar la información para la toma de decisiones, por ello el reclutamiento y selección de personal es una actividad muy importante, cuyo impacto no muchas veces es intangible.

Otros supuestos cuestionables del control directo son: el desempeño se puede medir (la eficacia de la investigación y el grado de creatividad, previsión y buen juicio para la toma de decisiones es un elemento de difícil medición), por otra parte el momento y la ubicación del control (debe evaluarse si se realiza en el momento oportuno y en la ubicación crítica). El supuesto de que existe responsabilidad personal (existen casos en los que ningún administrador es responsable por que la

falla se originó por factores externos sobre los cuales no tenía control). Supuesto de que se justifica el consumo de tiempo (el costo de la investigación es superior a los beneficios que pueda ofrecer), Supuesto de los errores pueden descubrirse con el tiempo y finalmente el Supuesto de que la persona responsable tomara la medidas correctivas (no debe bajo circunstancia alguna depender de la discreción de los ejecutores).

## **2.6. Control preventivo**

Según H. Koontz y H. Weihrich (2011; Pág. 735), se apoya en la idea de que, en su mayor parte, la responsabilidad sobre las desviaciones negativas respecto de las normas puede eliminarse mediante la aplicación de los fundamentos de la administración. Esto supone un disminución de los controles directos ya que en la medida que el nivel de conocimiento y experiencia del administrador y sus supervisores subordinados sea mayor podrán anticipar hechos que dan origen a desviaciones, logrando controles intrínsecos al proceso.

Según el autor citado existen tres supuestos sobre la práctica del control previo: 1. Los administradores calificados cometen un mínimo de errores, 2. Que los fundamentos de la administración pueden ser útiles para medir el desempeño y 3. Es posible evaluar la aplicación de los fundamentos de la administración. La aplicación del control preventivo trae a juicio del autor las siguientes ventajas:

1. Se obtiene mayor precisión en la asignación de responsabilidades personales.  
La constante evaluación permitirá detectar las deficiencias las cuales serán subsanadas mediante capacitación específica a fin de eliminarlas.
2. Acelera las acciones correctivas haciéndolas más eficaces, promueve el autocontrol.
3. Disminuye la carga de los controles directos.
4. Mejora la visión de los subordinados y ejecutores respecto al administrador, fortaleciendo su relación.

## **2.7. Auditoria administrativa y auditoria interna**

Las auditorias reflejan la realidad encontrada en la revisión de procesos o empresas en un momento determinado para un periodo finito. Aquella que solo está centrada en evaluar la calidad de la administración y su calidad como sistema se denomina Auditoria Administrativa, mientras aquella que refleja la realidad de acontecimientos económicos, operativos de las operaciones de una organización y solo indirectamente de su sistema administrativo es denominada una Auditoria Interna.

La auditoría administrativa persigue no la evaluación de un administrador en particular sino la evaluación el análisis del sistema de administración de una empresa en su totalidad. Es muy frecuente la aplicación de este recurso mediante empresas de servicio de contabilidad, las cuales analizan la empresa emitiendo un informe con los hallazgos encontrados y sus consecuencias, en muchos casos identifican la causa. Esta práctica se ha extendido hasta la contratación de empresas para la elaboración de auditorías administrativas certificadas, las cuales ofrecen garantía de que los registros e informes de una organización siguen solidos principios contables. Estas técnicas buscan llegar más allá del mero hecho de confirmar que se cumplen con las normas de administración en general, deben identificar puntos de mejoras y proponer acciones correctivas.

Por su parte, las auditorías internas son planificadas para ser efectuadas por lo regular cada año, con el propósito de evaluar las condiciones actuales y futuras de la organización. Diagnosticando donde se encuentra, a donde la conducen sus programas, como es su comportamiento respecto a los objetivos, si deben ser revisados los planes para cumplir con los objetivos propuestos. La auditoría obliga y demanda de los administradores acciones correctivas.

## 2.8. Aplicación del control al enfoque de sistemas

Este esquema, permite a los altos niveles conocer los efectos de tomas de decisiones los elementos de juicio en lo interno y lo externo, el análisis cuantitativo y cualitativo de la comparación entre las acciones planeadas y los resultados alcanzados, lo que permite definir el nivel exacto de desempeño de una organización. Como se refleja en la *figura N° 6*, el seguimiento permanente permite conocer la manera y grado del cumplimiento de las normas establecidas.

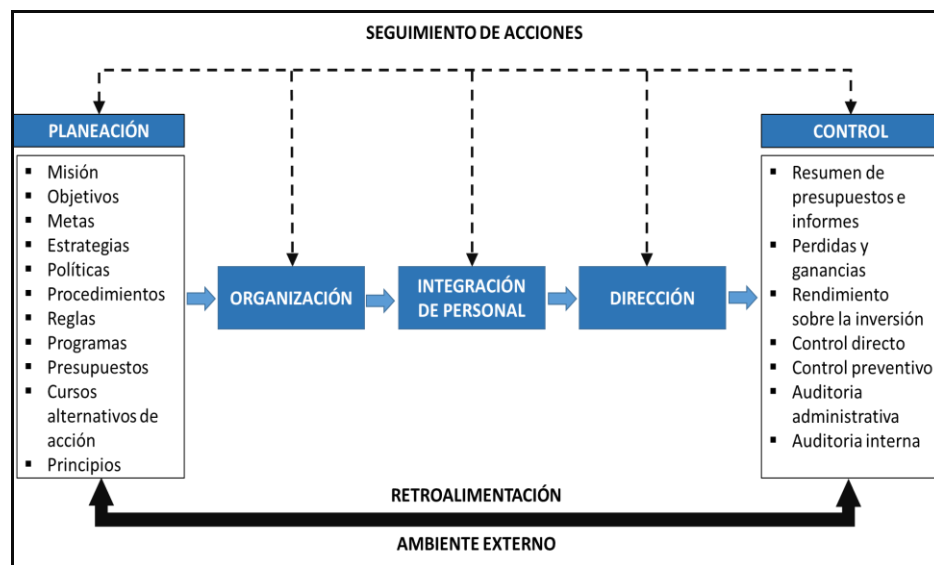


Figura N° 6: Aplicación del Control al enfoque de Sistemas. . Fuente: H. Koontz y H. Weihrich (2011; Pág. 743)

Así mismo, para el desarrollo de administradores de excelencia es necesario que estos tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Inculcar el deseo de aprender.
2. Aceleración de desarrollo administrativo.
3. Planeación de la innovación.
4. Medición y recompensa de la administración.
5. Adecuación de la información.
6. Ampliación de la investigación y desarrollo de instrumentos y técnicas.

7. Desarrollo de más invenciones administrativas.
8. Creación de un sólido liderazgo intelectual.

## **2.9. Hacia una teoría global y unificada de la administración**

La dinámica veloz que ha tomado la administración, gracias las investigaciones realizadas, los cambios tecnológicos, la competencias aceleradas, la globalización, la apertura de nuevos mercados y la flexibilización de las legislaciones en muchos países, han hecho necesario la revisión de las teorías, con tendencias marcadas que a continuación se citan:

Enfoque empírico: refinamiento de los elementos básicos

Los casos como medio para formar administradores, en la actualidad hacen mayor énfasis en el refinamiento de estos fundamentos en el campo de las políticas empresariales. Esto impera un mayor interés en una enseñanza e investigación que vayan más allá del recuento de lo ocurrido en una situación dada y persigan el análisis de las causas últimas.

Concepción de sistemas: no un enfoque distinto

Los administradores operativos hacen uso creciente de elementos básicos analizan las funciones administrativas. En el nivel macro los administradores conciben sus operaciones como un sistema global independiente.

Enfoques situacional y de contingencias: ni nuevos ni distintos

La administración situacional, o de contingencias, son un medio para distinguir entre ciencia y arte, conocimientos y práctica. Ciencia y arte, son conceptos diferentes, pero complementarios. Las actividades reales del administrador inteligente dependen de las realidades de una situación.

Confluencia de las teorías sobre motivación y liderazgo

En la investigación y teoría de liderazgo se ha descubierto que los individuos tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para satisfacer sus deseos.

El nuevo “desarrollo organizacional” Con orientación administrativa

Tanto el “desarrollo organizacional” como el campo conocido como “comportamiento organizacional” se derivan de los enfoques de conducta interpersonal y grupal de la administración. El estudio de los elementos de la conducta en operaciones grupales debe integrarse más estrechamente con el diseño de la estructura organizacional, la integración de personal, la planeación y el control. El liderazgo se relaciona cada vez más con la motivación

## CONCLUSIÓN

En respuesta al objetivo general del presente informe que consiste en analizar el sistema y proceso de control, las técnicas de control y tecnología de la información, la productividad, administración de operaciones y administración de calidad total y definir los tipos de controles (directos, preventivo). A continuación se presentan las conclusiones por capítulos:

En referencia al primer capítulo: Sistema y proceso de control, se concluye:

- La función administrativa de control consiste en la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos.
- El proceso básico de control está conformado por tres etapas o pasos: Establecimiento de normas, medición del desempeño basado en las normas y corrección de las desviaciones o variaciones a las normas y planes.
- El control administrativo es un sistema de retroalimentación. El cual necesita de acciones oportunas para la corrección de las desviaciones, es importante contar con la información lo más eficientemente posible, pero esto no es suficiente si la corrección no se puede llevar a cabo en tiempo ideales.
- El control anticipante pretende reducir las desviaciones en la etapa de insumos con el objeto de proporcionar materia prima o equipos a los procesos de calidad y en cantidades y tiempos adecuados para garantizar su transformación en productos o servicios, complementando la retroalimentación simple.
- Para que los controles sean funcionales, deben ajustarse especialmente a: planes y puestos, administradores en lo individual y las necesidades de eficiencia y eficacia.

- Los controles deben ser flexibles, señalar las excepciones en los puntos críticos. Además de objetivos adecuados a la cultura organizacional, de costo razonable y promover la inducción espontánea de las acciones correctivas.

En referencia al segundo capítulo denominado. Técnicas de control y tecnología de la información, a continuación las conclusiones asociadas:

- Los controles deben ser el reflejo de la planeación, y las diversidades de instrumentos de planeación facilitan la labor de control. Algunos de estos instrumentos son el diagrama Gantt y los diagramas PERT.
- El presupuesto es un instrumento de control de vieja data, consiste en la formulación de planes en términos generalmente monetarios aunque pueden incorporar cantidades de numéricas de volúmenes de trabajo alcanzado o por alcanzar.
- La presupuestación puede ser de: a) Ingresos y gastos, b) tiempo, espacio, materiales y productos, c) gastos de capital, d) de efectivo.
- La presupuestación representa riesgos si es sobre presupuestada, rígida, es tomada como lo más importantes, aun por encima de las metas y objetivos.
- El sistema de información general (MIS) es un sistema formal para la recopilación, integración, comparación, análisis u dispersión de la información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente.
- Los computadores y sus aplicaciones en la empresa facilitan grandemente las labores de control, coadyuvando en la antelación de las situaciones y optimizando los tiempos en aras de la productividad. Pero debe administrarse la resistencia al cambio en el personal de la organización.

Con respecto al tercer capítulo, que consiste en Productividad, administración de operaciones y administración de calidad total, se concluye lo siguiente:

- La productividad es un tema de alto interés para los administradores, conlleva medición como un paso esencial del proceso de control. Medir la



productividad en los trabajadores manuales es más sencilla que la de los trabajadores intelectuales.

- Promover la productividad administrativa es muy importante para las organizaciones de alta competitividad.
- La administración de producción la conforman todas las actividades necesarias para la fabricación de productos, incluyendo operaciones de procura, almacenamiento, transporte entre otras. Por su parte la administración de operaciones es similar a lo anterior, pero hace referencia a las actividades necesarias para producir y entregar lo mismo un servicio que un bien físico.
- El modelo de sistemas de la administración de operaciones, contiene insumos, el proceso de transformación, productos y el sistema de retroalimentación. Para operar el sistema, las funciones administrativas de organización, integración de personal y dirección deben ser ejecutadas con eficacia. El control asociado supone un sistema de información basado en tecnología de computadoras y redes de comunicación.
- Para elevar la productividad es necesario contar con un excelente sistema de control de inventario ajustado a las necesidades y realidades de la empresa.

Finalmente, referente al cuarto objetivo: Control general y orientación hacia el futuro por medio del control preventivo, se concluye lo siguiente:

- Buena parte de los controles son de índole financiero. Siendo el estado de ganancias y pérdidas uno de los más utilizados. Seguido del cálculo y comparación del rendimiento de la inversión. El cual se basa en el hecho que la productividad no está dada en el rendimiento de las utilidades sino en el rendimiento asociado al capital, es decir el capital empleado en un segmento de la empresa como fue maximizado.

- El control directo consiste en rastrear la causa de una desviación (lo ejecutado versus lo planificado), para identificar las personas responsables y conseguir que corrijan sus prácticas.
- El control preventivo consiste en impedir que las desviaciones negativas respecto a las normas mediante la aplicación eficiente de los fundamentos de la administración. Presupone que mientras más alta sea la calidad de los administradores y sus subordinados, serán menos necesarios los controles directos.
- La auditoría administrativa persigue la evaluación de la calidad de la administración y de su calidad como sistema.
- La auditoría interna sirve para evaluar las operaciones de una organización y solo indirectamente el sistema administrativo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Textos

Koontz H. y Weihrich K. (2010). **Administración una perspectiva global**, de, Editorial Mc Graw Hill.

Robbins Stephen y Coulter Mary (2005). **Administración**, Pearson Educación de México. S.A. México.

Stonner, J., Freeman, R.E. y Gilbert, D. (1994). **Administración**. 6. Edición.

### Fuentes Electrónicas

Proceso Administrativo (2007). **El Control**.

<http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html> (consultado el 9 de Enero de 2013).

Valda, Juan Carlos. (2010). **El control administrativo. Su importancia**  
<http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/> (consultado el 6 de Enero de 2013).