

2009

# EL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Ing. Ernesto Jara V.

UTA

15/08/2009

# El Control en el Proceso Administrativo

## INTRODUCCIÓN

La palabra control sugiere la idea de comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc.

El control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos.

## ALGUNOS CONCEPTOS

“El conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles”<sup>1</sup>.

“El control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización”.<sup>2</sup>

“Proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa”.<sup>3</sup>

En general podemos definir control como: **“un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas”**.

En Administración el concepto de control ha ido evolucionando a través del tiempo con la incorporación de las nuevas corrientes del pensamiento administrativo:

- Fue Henri Fayol el primer autor que utilizó el término como verificación de los aspectos operativos.
- La Escuela de las Relaciones Humanas lo interpreta como un proceso mediante el cual se verifica el comportamiento de los miembros de la organización a fin de que contribuyan al logro de las metas asignadas.

---

<sup>1</sup> Dupuy y Rolland, 1992.

<sup>2</sup> Amat, 1992.

<sup>3</sup> Robbins, 2000.

- A partir de la Escuela de la Administración Estratégica se comienza a cambiar el enfoque de verificación por el de monitorización, introducido por F. Frischknecht, como el proceso dinámico y continuo, que consiste en adoptar decisiones sobre el presente y el futuro en función información del pasado, es decir, un sistema de información que permite seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen, conocer sus causas y tomar las acciones correctivas pertinentes.

El control aparece entonces como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados.

Las características e intensidad de los sistemas de control varían en las distintas organizaciones, dependiendo de factores como el tamaño, la actividad, el contexto, los recursos, etc.

## TIPOS DE CONTROL

La tipología del control dependerá del criterio de análisis que se adopte. Podemos mencionar tres clasificaciones básicas:

Ilustración 1 TIPOS DE CONTROL



- **Según los factores de análisis:** supone que, dependiendo de la realidad particular de cada empresa, existen tres enfoques del control que deberá considerar, poniendo mayor o menor énfasis en cada uno.

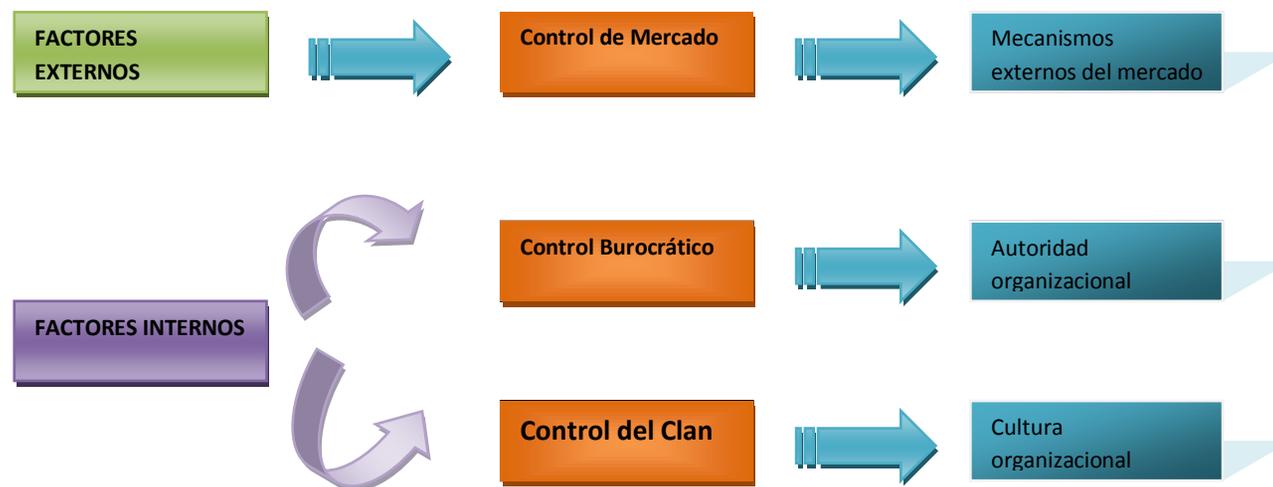
- **Del mercado:** Aplica mecanismos externos de mercado, como la competencia, los precios y la participación relativa de mercado, entre otros. Este tipo de enfoque es utilizado por empresas que poseen productos o servicios claramente específicos y distintivos y donde existe una considerable

competencia en el mercado. Son ejemplos: las bebidas gaseosas a nivel mundial, y a nivel local productos como la lana.

- **Burocrática:** Pone énfasis en la autoridad organizacional y se basa en reglas administrativas, reglamentos, procedimientos, y políticas. Este tipo de control depende de la estandarización de actividades, descripciones de puestos de trabajo bien definidas y otros mecanismos administrativos. Un ejemplo concreto de control burocrático lo constituyen los presupuestos.

Entre otros tipos de control tenemos:

- **Del clan:** Este tipo de enfoque se basa en las conductas de los recursos humanos de la organización dadas por los valores compartidos, las normas de grupo, las tradiciones, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional.



- **Según el nivel de estructura formal:** La división en niveles de control no es uniforme para todas las organizaciones y dependerá básicamente del grado de descentralización que exista en cada una de ellas, lo que determinará el nivel jerárquico en el que se adopten decisiones vinculadas al control.

Es evidente, por la misma definición de control, que existe una estrecha relación entre los niveles de Planeamiento, Estructura Formal y Control.

- **Superior:** tiene por objeto establecer la validez de los planes de nivel estratégico y evaluar la adecuada y coherente asignación de los recursos en este nivel de la estructura. Se caracteriza por no estar sujeto a pautas predeterminadas, ya que evalúa básicamente decisiones no programadas.

- **Intermedio:** se ocupa de medir la consistencia de los planes de nivel táctico en el marco del sistema de planeamiento integral y evaluar la correcta asignación y distribución de recursos sectoriales. Puede recaer sobre decisiones programadas, para las cuales se ajusta a determinados estándares preestablecidos o decisiones no programadas.

- **Inferior:** es el encargado de supervisar el cumplimiento de los planes de este nivel, comprobando su puesta en marcha y funcionamiento a partir del seguimiento de las acciones desarrolladas. Normalmente se trata de un control sobre las operaciones rutinarias que surgen a partir de decisiones programadas, con pautas de control prefijadas.

- **Según la oportunidad de realización:** Los administradores pueden implementar controles en diferentes momentos, es decir, antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado.

- **Preventivo:** Se constituye como el tipo más deseable de control e intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión.

Esta orientado al futuro. En síntesis, el control preventivo consiste en emprender la acción administrativa antes que se presente el problema. Un ejemplo:



Programa de mantenimiento preventivo de flota de camiones: “Atahualpa” lleva adelante un programa de mantenimiento de los camiones que se utilizan para el reparto todos los días

sábados de 7 a 9 hs. revisando aceite, freno, sistema eléctrico y normas de seguridad.

- **Concurrente:** Se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas en forma oportuna, antes de que se vuelvan altamente costosos. La forma más utilitaria de control concurrente es la supervisión directa.

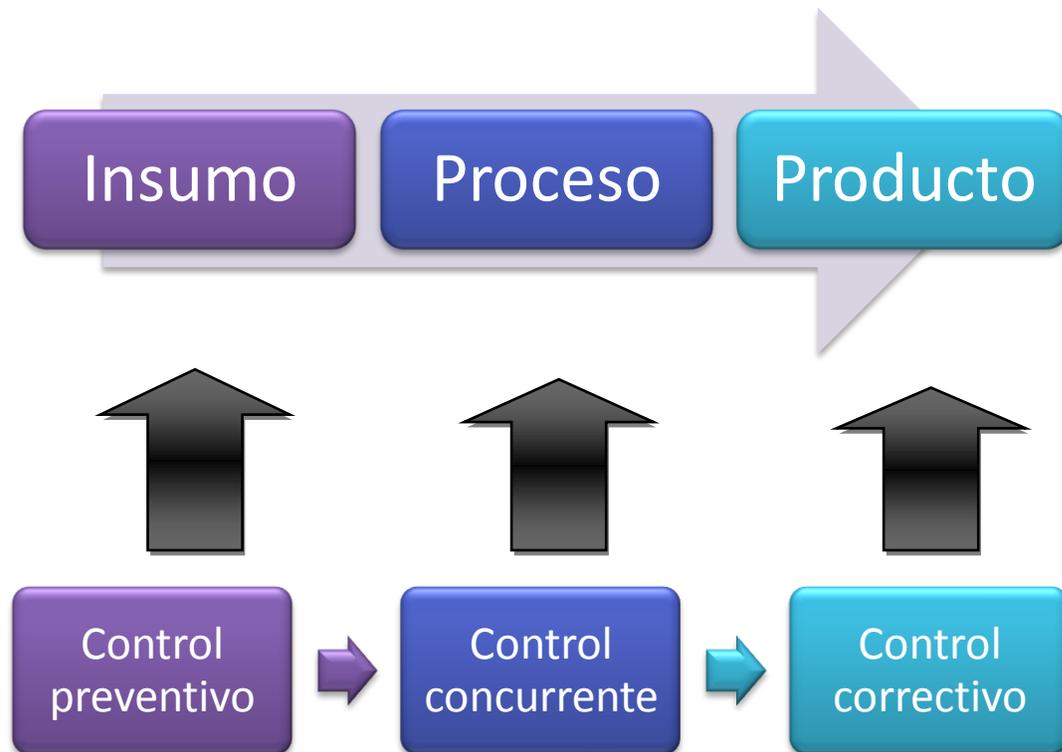
Por ejemplo, cuando un superior supervisa directamente las actividades de un subordinado<sup>4</sup>, puede vigilar simultáneamente las acciones del empleado y corregir los problemas a medida que estos surjan.

En la actualidad, muchos programas de calidad, se basan en controles concurrentes para informar a los trabajadores si su producción y sus niveles de rendimiento son de calidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad.

- **Correctivo:** Este tipo de control se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja de este tipo de control es que cuando se recibe la información, el daño ya está hecho. Los informes financieros son un claro ejemplo de este tipo de control. Tal es el caso de los informes sobre ventas, los cuales muestran que los ingresos por ventas han disminuido o aumentado, esto es que el hecho del aumento o la disminución ya se ha dado.

**A modo de síntesis:**

Ilustración 2 SINTESIS



<sup>4</sup> Dicho de una persona: Sujeta a otra o dependiente de ella.

## CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Como se señaló anteriormente, el diseño del sistema de control variará de acuerdo a la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo existen una serie de características comunes que procuran la eficacia del sistema:

- **Precisión:** un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.

- **Oportunidad:** los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.



- **Economía:** la operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.

- **Flexibilidad:** los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.

- **Inteligibilidad:** los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.

- **Criterios Razonables:** los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.

- **Localización estratégica:** los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.

- **Acción Correctiva:** Un sistema de control eficaz deberá no sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

## EL PROCESO DE CONTROL

El control puede ser analizado como el proceso de evaluación tendiente a determinar la real o efectiva aplicación del sistema de planeamiento integral establecido para la organización.

Gráficamente, el proceso de control pueda adoptar la forma circular identificando la acción continua entre sus fases y de retroalimentación permanente:

Son **etapas** del proceso de control:

Ilustración 3 ETAPAS DEL CONTROL



- **El establecimiento de normas de control, estándares o indicadores de desempeño**

Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento. En esta última se definen los objetivos o acciones a realizar. La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado.

Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo.

- **La medición del rendimiento real**

En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como:

- La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador.
- Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos.
- Los informes verbales presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea. Sin embargo, sus desventajas son semejantes a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información.
- Los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y más formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo.

- **La comparación del rendimiento real con un estándar.**

En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar.

En esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable. Este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas.

El administrador considerará entonces aquellas desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.

- **La identificación y el análisis de las desviaciones (rendimiento real vs. estándar)**

Como producto de la comparación se identifican las desviaciones significativas.

La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de la/s causa/s que dieron origen a esas desviaciones.

Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes.

- **La definición y de la/s acción/es correctiva/s.**

Identificadas y analizadas las desviaciones significativas, se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas.

Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes, o bien, podrá tomar la decisión de revisar el estándar. Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista. En este caso, el objeto de acción correctiva es el estándar.

## HERRAMIENTAS DE CONTROL

Para ejercer el control en cada uno de los niveles señalados, la administración emplea diversas herramientas o instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso:

- **De Control Superior:** En este caso, las herramientas estarán orientadas a evaluar y monitorear el desempeño global de la organización. A modo de ejemplo, se enuncian a continuación:

- Análisis económico/financiero/patrimonial
- Auditoría externa
- Control histórico (de resultados, de inversiones, de capital, de operaciones, etc., en general, es el control que se realiza con información contable).
- Evaluación estadística

- **De Control Intermedio:** En este nivel, las herramientas de control se abordan desde cada unidad de la organización como un conjunto de recursos, de manera aislada, orientadas al mediano plazo.

- **Control presupuestario:** El presupuesto como plan, tiene una fase estrictamente de control, el control presupuestario. Los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de períodos determinados de tiempo. El control presupuestal implica planeación y control.



- **Control de costos:** El sistema de información que opera sobre los costos está dado por una rama especializada de la contabilidad como lo es la contabilidad de costos.

Trata las informaciones sobre la acumulación y el análisis de costos, asentando los costos en algún tipo de unidad-base, como productos, servicios, componentes, proyectos o departamentos. A partir de conceptos como costos fijos, variables y determinación del punto de equilibrio, se puede acceder a técnicas de planeación y control sencillas ya que muestran cómo los diferentes niveles de venta afectan las ganancias de la empresa.

- **Auditoría interna**

- **De Control Inferior:** En el nivel inferior, las herramientas estarán orientadas al control de ejecución de las operaciones. Las herramientas

deberán abordar entonces, aspectos más específicos como las tareas y operaciones. Al ser su espacio de tiempo el corto plazo, su objetivo es inmediatista, es decir, evaluar y controlar el desempeño de las tareas y operaciones en cada momento.

- Control de producción en línea de montaje: es un mecanismo impersonal de control que ejerce más que jerarquía, una continua limitación al desempeño de los subordinados. La línea de montaje especifica previamente las tareas, los métodos de su ejecución y el tiempo involucrado.

- Cuadros de productividad<sup>i</sup>

- Control de calidad de productos.<sup>ii</sup>

- Control de procedimientos: este control consiste en analizar el desarrollo actual de un procedimiento, de principio a fin, considerando cada una de sus sub-fases de realización. Luego de conocer y analizar el estado actual, se podrán identificar desvíos y mejoras necesarios, llevando al rediseño del procedimiento en cuestión.

- Hoja de registro de datos: Existen instrumentos de recolección de datos que actúan como verificadores o controladores de la ejecución de tareas o actividades específica o bien, del estado de determinados procesos o productos. A modo de ejemplo se enuncian: ficha de inventario, planilla de cierre de caja, etc.

- Contabilidad general

- Supervisión.

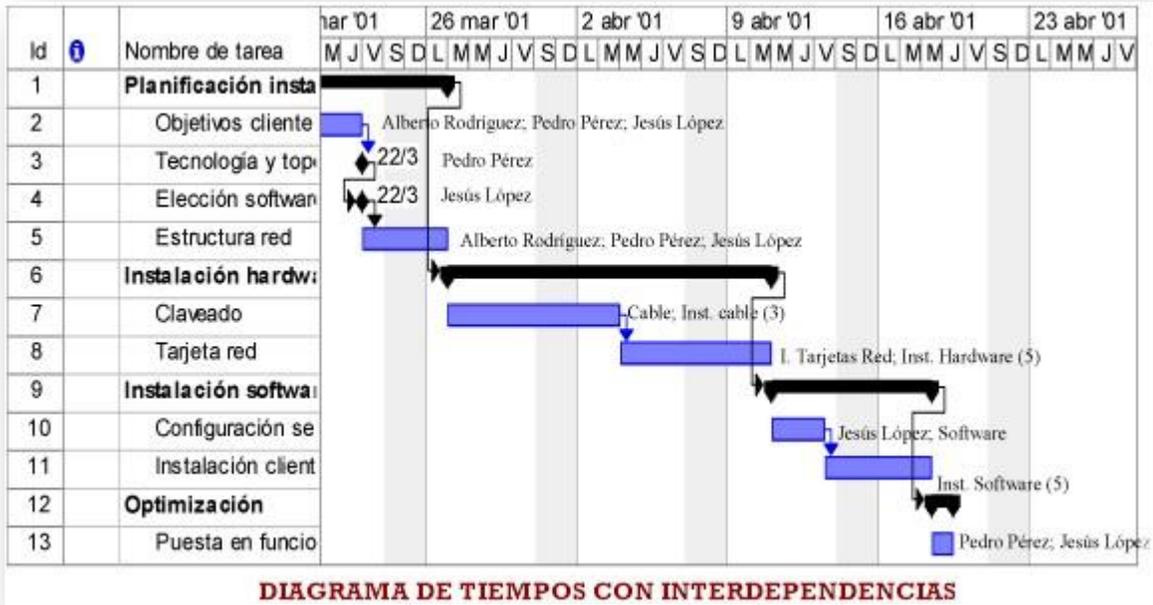
- Auditoría operativa.

## OTRAS HERRAMIENTAS DE CONTROL

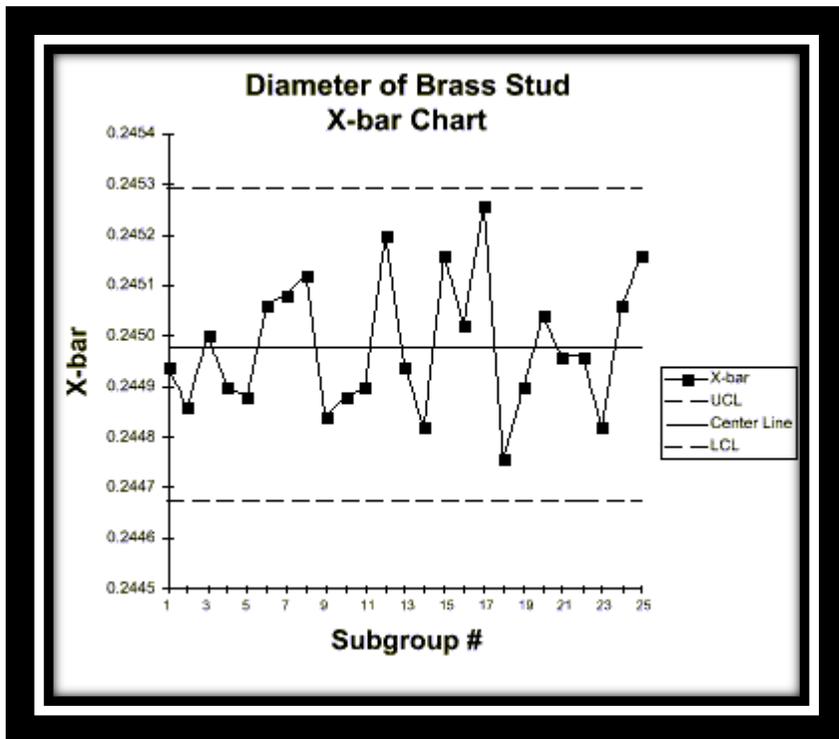
- **Gráfico de Gantt:** Este método indica de forma grafica qué actividades deben cumplirse en relación al tiempo total de un proyecto. Para ello, se descompone el plan o proyecto en tareas o actividades, se las ordena por orden cronológico y se trazan estas tareas en una línea de tiempo. Se grafica indicando dos ejes. Uno de ellos presenta la secuencia de actividades del proyecto, el otro las unidades de tiempo. Se muestra así, en un mismo gráfico, el trabajo planificado y el efectivamente realizado con sus respectivas asignaciones de tiempo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> CERTO M, "Administración moderna, 2006, Editorial Colombia.

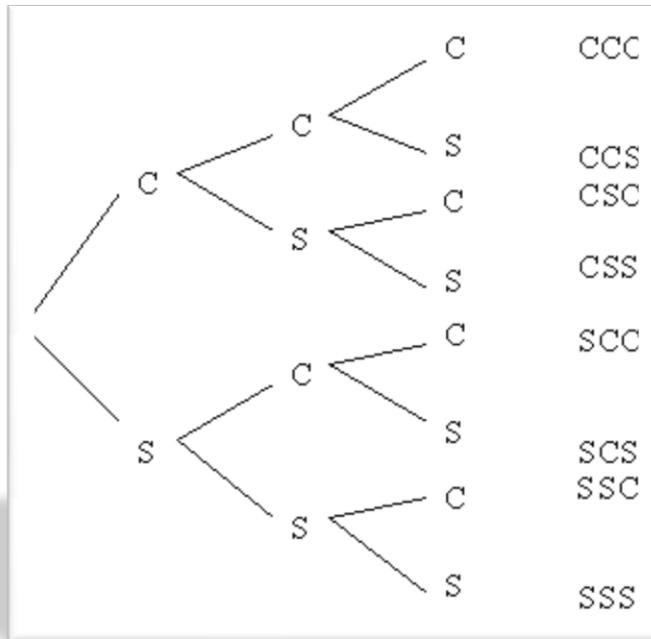


• **Gráficos de control:** Es una herramienta gráfica que mide la trayectoria de una variable a través del tiempo, considerando rangos de aceptación máximos y mínimos respecto de la variable controlada.<sup>6</sup>



<sup>6</sup> www.monografias.com

• **Diagramas de árbol:** Es un método gráfico que recoge a modo de tronco y ramas, todas las actividades que son necesarias para realizar un proceso o alcanzar un objetivo. Revelan estructura e interrelaciones. Se utilizan para dividir temas en partes componentes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales.



## CONTROL DE GESTIÓN

Este tipo de control ha sido incorporado al lenguaje usual de la administración a partir de la década del 60. Los cambios producidos en el contexto, han exigido esfuerzos de adaptación y de comportamiento a los directivos de las organizaciones tendientes a incrementar su capacidad competitiva; estos cambios también se trasladaron a la concepción de los sistemas de control, y de allí la incorporación del control de gestión.

Con una mirada retrospectiva se puede advertir que en los sistemas de control tradicionales no se incluían indicadores no financieros, internos y externos, de corto y largo plazo para poder medir los aspectos cualitativos de la gestión.

La nueva concepción del control, propone dar énfasis a los aspectos cualitativos y no contables (exclusivamente cuantitativos) del control, sumando también, aspectos motivacionales y culturales.

Esta visión resulta de la necesaria adaptación de las herramientas de gestión al uso por parte de organizaciones que viven en entornos emergentes e imprevisibles, donde indefectiblemente se deben sumar a las variables de control tradicionales (contables y operativas), otras mas informales, para abarcar así todos los procesos.

De esta manera, el control de gestión pasa a ser clave en el desarrollo del proceso administrativo, pues adquiere alta relevancia en entornos cambiantes, convirtiéndose en la brújula de los directivos que ayuda a diagnosticar dónde estamos, definir el rumbo, comunicarlo para alinear los comportamientos de la organización y monitorear posibles desvíos.

El control de gestión se puede definir entonces como **un sistema de información que permite al nivel directivo efectuar una revisión crítica, cuanti y cualitativa, del planeamiento, determinando el grado en que se logran los distintos planes para permitir realizar los ajustes y corregir los desvíos producidos pasando por todos los niveles de la organización.**

En síntesis, debe entenderse que el control de gestión:

- Es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización
- Desarrolla actividades de diagnóstico, planificación y evaluación
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización
- es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización .
- Es un medio para gestionar el cambio

## **EL TABLERO DE CONTROL (TC), UNA DE LAS HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

El TC<sup>7</sup> parte de configurar un sistema de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación.

Se lo puede definir como el **conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la organización o sector.**

Su diseño comienza con la identificación de áreas clave, es decir, aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la organización o el sector.

Se pueden identificar cuatro tipos genéricos de tableros, siendo los tres primeros concordantes con los niveles de planeamiento y estructura formales, a saber:

- Tablero de control operativo: aquel que permite un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la organización, para poder tomar a tiempo las medidas

---

<sup>7</sup> TABLERO DE CONTROL

correctivas necesarias. Este tipo de tablero deberá proveer información para la toma de decisiones operativas en áreas como finanzas, compras, ventas, producción, etc.

- Tablero de control directivo: es el que posibilita monitorear los resultados de la organización en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la organización en su conjunto.
- Tablero de Control estratégico: Brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar situaciones inconvenientes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la organización.
- Tablero de control integral: nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que la alta dirección de la organización pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer a situación integral de su empresa.

Las aplicaciones existentes de esta herramienta lo convalidan como un sistema de mediciones útil en entornos dinámicos cuando las características de incertidumbre obligan a las organizaciones a ser más flexibles y a gerenciar con sistemas más complejos que los requeridos en contextos más estables.

### Enfoque de Control

#### DE

\*Castigador  
 \*Corrector  
 \*Jerárquico  
 \*Supervisores,  
 Vigilantes,  
 Auditores  
 \*Ajenos a quienes  
 Participan  
 \*Definir imágenes  
 de tolerancia,  
 Estándares

#### A

\*Orientador  
 \*Previsor  
 \*Autocontrol  
 \*Entrenadores,  
 Motivadores,  
 Conductores  
 \*Involucra a todos  
 los que participan  
 \*Cero defecto, cero  
 error, cero desperdicio

## INFORMACION COMPLEMENTARIA

### JUVENTUD Y NEGOCIOS<sup>8</sup>

Unos amigos lectores de Guatemala me indican que han creado una empresa para dar servicios de consultoría. Son profesionales muy bien preparados. Su experiencia no puede ser extensa debido a que los componente del grupo son jóvenes. Ellos mismos hacen las ventas visitando los clientes potenciales y dan los servicios correspondientes.

Aunque han tenido buenos clientes y algunos resultados exitosos, ven que no crecen en la medida que esperaban. Estiman que la principal causa es que los empresarios desconfían de los jóvenes profesionales.

También culpan de su falta de crecimiento a que la situación está difícil. Es evidente que las barreras generacionales son lo suficientemente poderosas para interponerse entre grupos de edades y preparación diferente. No es corriente que un empresario entregue a un joven desconocido, con poca experiencia, los destinos de su empresa. En general la consultoría, de cualquier tipo, es una intervención del consultor en la organización. Muchos propietarios de empresa ven al consultor como la figura de un padre. De hecho las consultorías tradicionales son eminentemente paternalistas. Algunos consultores utilizan el modelo doctor-paciente: tómese esta receta y no pregunte nada. Hay empresarios que lamentablemente esperan esto de los consultores.

### ¿ESTÁ SU EMPRESA AL BORDE DE UNA CRISIS?: EVALÚE CUÁL ES SU NIVEL DE RIESGO?<sup>9</sup>

Todas las empresas deben enfrentar, antes o después, situaciones financieras realmente conflictivas y traumáticas. Algunas logran superarlas: son las ganadoras. Otras sucumben irremediabilmente:

son las perdedoras. Pero, todos los estudios coinciden en señalar que las organizaciones que han podido superar con éxito sus períodos de crisis son aquellas que han actuado con decisión ante sus primeros síntomas. ¿Cuáles son esos síntomas? Resumen: La posibilidad de una crisis financiera es parte integral de la propia actividad empresarial.

Las situaciones de crisis se pueden dividir en cuatro niveles de creciente peligrosidad: crisis en potencia, crisis en gestación, crisis en desarrollo y crisis total. Las empresas que han logrado superar por completo sus períodos de crisis han sido aquellas que han actuado cuando se encontraban en los dos primeros niveles. La característica clave y el origen de la crisis en potencia consiste en que en el entorno se están produciendo cambios importantes y la empresa sigue aferrada a sus valores y enfoques tradicionales y a la forma como siempre se han hecho aquí las cosas. En el nivel de crisis en gestación, la empresa comienza a mostrar los primeros síntomas típicos de una situación de crisis: los indicadores básicos de la actividad empresarial comienzan a mostrar claros síntomas de debilidad y deterioro. Los estudios indican que la mayoría de las empresas que pudieron superar con éxito sus crisis, lo lograron porque actuaron mientras se

---

<sup>8</sup> Tipo: Artículo | Fecha de Publicación: 11/2006. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>9</sup> Tipo: Artículo | Fecha de Publicación: 11/2008. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

encontraban en el momento de iniciar el nivel de crisis en gestación. ¿Cómo puede usted determinar en qué nivel de crisis se encuentra su empresa?

### **CULTURA ORGANIZACIONAL<sup>10</sup>**

Se entiende bien ahora, luego de muchos años de dudarlo, que toda organización llega a tener una cultura propia. Esto es que los integrantes de las organizaciones llegan a tener un sistema de significados comunes. Las organizaciones, sean grandes o pequeñas, al igual que los individuos, llegan a tener una personalidad que les caracteriza y diferencia de otras. Los estudiosos de la organización han concluido que es determinante la influencia que la cultura de la organización ejerce en los miembros de la misma. Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes. Este fenómeno es evidente en las grandes organizaciones. Los empleados y los locales de KFC son diferentes a los de la IBM. Ambas son organizaciones que trascienden a sus componentes. Estas son organizaciones de las llamadas institucionalizadas, ya que han adquirido valor propio e intrínseco, que van más allá de los productos que ofrecen o la forma que dan los servicios. Se convierten en instituciones legendarias.

---

<sup>10</sup> Tipo: Artículo | Fecha de Publicación: 11/2008. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## INDICE

### Contenido

INTRODUCCIÓN .....	2
ALGUNOS CONCEPTOS.....	2
TIPOS DE CONTROL.....	3
CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL .....	7
EL PROCESO DE CONTROL.....	8
☐ El establecimiento de normas de control, estándares o indicadores de desempeño .....	8
☐ La medición del rendimiento real.....	9
☐ La comparación del rendimiento real con un estándar. ....	9
☐ La identificación y el análisis de las desviaciones (rendimiento real vs. estándar).....	9
☐ La definición y de la/s acción/es correctiva/s.....	9
HERRAMIENTAS DE CONTROL.....	10
☐ De Control Superior:.....	10
☐ De Control Intermedio:.....	10
☐ Control presupuestario: .....	10
☐ Control de costos: .....	10
☐ Auditoría interna.....	10
☐ De Control Inferior: .....	10
OTRAS HERRAMIENTAS DE CONTROL.....	11
☐ Gráfico de Gantt:.....	11
☐ Gráficos de control:.....	12
☐ Diagramas de árbol: .....	13
CONTROL DE GESTIÓN .....	13
EL TABLERO DE CONTROL (TC), UNA DE LAS HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	14
Enfoque de Control .....	15
INFORMACION COMPLEMENTARIA.....	16
JUVENTUD Y NEGOCIOS .....	16
¿ESTÁ SU EMPRESA AL BORDE DE UNA CRISIS?: EVALÚE CUÁL ES SU NIVEL DE RIESGO? .....	16
CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
BIBLIOGRAFÍA .....	19

## INDICE DE GRAFICOS

Ilustración 1 TIPOS DE CONTROL .....	3
Ilustración 2 SINTESIS.....	6
Ilustración 3 ETAPAS DEL CONTROL.....	8

## BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, “Administración”. Ed. Prentice Hall
- Chiavenato, “Administración”. Ed. Mc Graw Hill
- De Zuani, “Introducción a la Administración de Organizaciones”. Ed. Maktub
- Miguel, Larocca y otros “Dirección de organizaciones”. Ed. Macchi
- Ballvé, “Tablero de control”. Ed. Macchi
- Irazabal, “Tablero integral de comando”. Ed. Aplicación Tributaria S.A.
- Blanes, “El control de Gestión”. Ed. Index

---

<sup>i</sup> Son cuadros estadísticos que abordan aspectos cuantitativos y cualitativos del desempeño de los subordinados. Estos cuadros proporcionan a los supervisores y subordinados las informaciones relacionadas con el desempeño de éstos, actuando como mecanismo impersonal de control que ejerce influencia directa sobre el buen desempeño de las tareas.

<sup>ii</sup> Este control consiste en asegurar que la calidad del producto o servicio cumpla con los patrones prescriptos. La calidad significa la adecuación a los patrones previamente definidos. Para localizar desviaciones o defectos, detectar errores o fallas del proceso productivo, el control de calidad compara el desempeño con el patrón establecido. Esta comparación puede hacerse inspeccionando el 100% de la producción, por lotes de muestras o a través de una inspección probabilística.