

Tema 2 CEG. EL CONTROL

- **2.1. FUNDAMENTOS DEL CONTROL**
- 2.2. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES
- 2.3. NIVELES Y TIPOLOGÍA DEL SISTEMA DE CONTROL.
- 2.4. CONTROL Y AUDITORIA ESTRATÉGICA

Elementos y funciones de un proceso de control

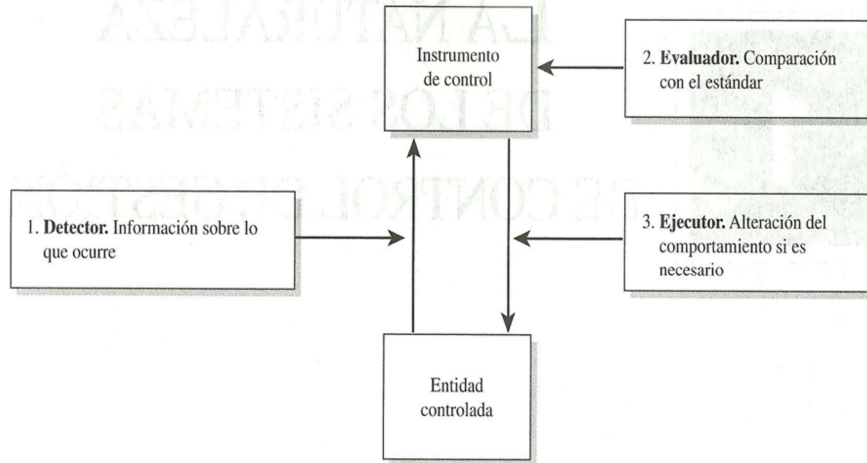


Figura 1.1. Elementos de un proceso de control.

Anthony, R.; Govindarajan, V. (2003:2).

Exigencias de un proceso de control

- Ubicuidad
- Capacidad delimitadora. Identificación aspectos.
- Dinamismo interno. Adaptación
- Creatividad
- Estado de alerta colectivo



Teorías y perspectivas sociales del control.



<i>Perspectiva</i>	<i>Líneas</i>	<i>Argumentación</i>
Racional	Escuela científica Escuela de Harvard Contingency Agency Theory	El control se realiza mediante mecanismos formales
Psicosocial	Escuela de las Relaciones Humanas Information Processing Open Systems Theory	El control se consigue a través de mecanismos psicosociales El diseño de los mecanismos formales debe considerar los aspectos psico-sociales
Cultural	Cultura como variable interna Cultura como metáfora	El control se consigue a través de la socialización El control es el resultado de la cultura El sistema de control debe estar vinculado con los valores organizativos
Macrosocial	Cross cultural-cross national Radical	El comportamiento está influido por el entorno social y cultural El control es el resultado del entorno social y cultural

Fuente: Amat, 1998

Tipos de control en las organizaciones

- **Familiar-Cultural-De Clan**
 - Empresas pequeñas, identificación personal
 - Aspectos no formales, fidelidad al líder.
- **Burocrático-Instrumental**
 - Formal, énfasis en procedimientos y presupuestos.
 - Rutinas y escasa visión resultados finales.
- **Por resultados (de mercado)**
 - Entornos muy competitivos → descentralizar
 - DPO y precios por transferencia
 - Auge de la contabilidad de gestión
 - Riesgo: visión cortoplacista e “hiper-financiera”
- **Ad-Hoc (o de network)**
 - Ambientes Creativos.
 - Identificación con organización / misión
 - Motivación personal
 - Supervisión directa

Fuente: Amat (2002:35)



Son tipologías del control en las organizaciones, que se realizan de forma consciente o inconsciente. El Control de Gestión es una apuesta consciente y activa para conseguir resultados.

Relación entre tipología del control y entorno de la organización

	• Entorno Estable • Centralización	• Entorno competitivo • Descentralización
<ul style="list-style-type: none">• Pequeña dimensión• Limitada formalización• Estilos personales y estilos poco favorables a la formalización.	CULTURAL / de CLAN	AD-HOC
<ul style="list-style-type: none">• Mayor dimensión• Mayor formalización• Estilos favorables a formalización	BUROCRÁTICO	RESULTADOS

Tema 2 CEG. EL CONTROL

- 2.1. FUNDAMENTOS DEL CONTROL
- **2.2. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES**
 - **Origen y evolución del SC en las organizaciones**
 - Funciones y requisitos
 - El SC y la mejora de las organizaciones
 - Soportes del CG
- 2.3. NIVELES Y TIPOLOGÍA DEL SISTEMA DE CONTROL.
- 2.4. CONTROL Y AUDITORIA ESTRATÉGICA

Origen del control en las organizaciones →
el control de gestión

• **2ª R. Industrial → producción masiva S. XIX → Administración Científica**

- **Frederick Taylor, (1856, Filadelfia USA) → (máquinas, personas)**
 - Cronometraje de tiempos
 - Fijación de estándares
 - Asignación de costes indirectos
- **Donaldson Brown, (1907, Baltimore USA) inductor del Modelo DuPont → (capital, finanzas)**
 - Rentabilidad del capital ROE (Return on Equity) (RF) y ROA (Return on Assets) (RE)
 - Rotación de activos

Wikipedia y Blogstop Volver a lo básico.

Perspectiva histórica del sistema de control en las organizaciones.

1. Coste de producto (1940 →)
 - Contabilidad de Costes
2. Eficiencia y control.
 - Dirección por objetivos
 - Presupuestos
3. Toma de decisiones
 - Factores relevantes
 - Subcontrataciones
4. Factores Externos (crisis petróleo 1970 →)
 - Complejidad entorno → descentralización toma decisiones → más control
 - Ventajas competitivas son diferentes en cada empresa
 - Cadena valor (Porter, 1985), Sistemas ABC (Cooper y Kakplan, 1991)
 - Información no financiera (calidad, %mercado, etc.)
5. Del Control de Gestión al Estratégico y de Gestión

Serra, Vercher (2005:17)

Funciones del control en las organizaciones



- **Funciones del control**

- Detectar desviaciones
- Cuantificar su importancia
- Analizar sus causas
- Proponer posibles acciones correctoras

- **Control en las organizaciones → Control de gestión:** conjunto de acciones (o procesos) realizadas para comprobar que la organización cumple los objetivos propuestos (Anthony, 1987).

- **Necesario** -sea formal o informal- para la supervivencia de las organizaciones.

- Alinear objetivos
- Adaptarse al entorno
- Organización y coordinación esfuerzos.

Lo que se mide se mejora
Lo que se mejora se administra
Lo que se administra se gerencia

LO QUE NO SE MIDE NO SE PUEDE GESTIONAR

REQUISITOS DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

- Sea un procesos continuo, dinámico y flexible
- Alineado con la estrategia.
- Eficaz y eficiente
- Modelo predictivo -Saber a priori que deseamos-
- Sistema de indicadores –para evaluar y orientar comportamiento-
- Objetivos ligados a cada uno de los indicadores.
- Sistema de información –para captar datos sobre evolución-
- Estructura organizativa –que de soporte-
- Sistema de evaluación, participativo y motivador
- Inmerso en la Cultura organizativa –no todo puede estar formalizado-

**MEJORA
CONTINUA
DE LA
ORGANIZACION**

Evolución del ámbito de influencia del sistema de control

Tradicional= C. Operativo + C. Gestión: comprobar resultados con objetivos en un sistema cerrado → **perspectiva policial**.

Actual= Tradicional + Estratégico: revisión de objetivos en un sistema abierto -> **orientar comportamiento**.

- **El control en el contexto social e ideológico** (valores, cultura empresa, estilos de dirección)
 - Imposibilidad de formalizar todo
 - Margen de maniobra del individuo
 - Discrepancias entre los objetivos de las personas, las unidades y de la organización

Datos financieros y operativos internos → + Datos Externos → + Cultura y valores

Impactos del control en la empresa (I)
Mejora de las organizaciones

- Implicación de las partes en la evolución general de la organización (Ordena/amortigua Conflictos de intereses)
 - Trabajadores → motivación
 - Stakeholders → objetivos empresariales
- Mejora de la productividad a través de la socialización del control.
- Consolidación del sistema de control, que disminuye la vulnerabilidad.
 - El control es cada vez menos estructurado en su concepción clásica
- Se amplían y/o disminuyen los rangos de autoridad y responsabilidad en función de cada situación

Impactos del control en la empresa (II)
Mejora de las organizaciones

- Factor de adaptabilidad de la empresa
- Perfecciona la Dirección Estratégica
- Actuación con responsabilidad social
- Ambientales
- Psicológicos: satisfacción, identificación, valores, creatividad.
- Institucionales
- Sociales
- Tecnológicos y metodológicos que enriquecen las aportaciones a la teoría de la administración.
- Legales, con regulaciones sobre gestión empresariales
- Económicos: Eficiencia y eficacia.

Soportes del Sistema de Control

1.- Estrategia (T1)

Marco de referencia, al que se supedita.

2.- Estructura Organizativa (T2)

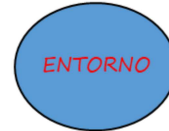
Que le ofrece soporte.

3.- Sistema de Información (T4)

Que posibilita la recepción y envío de señales

4.- Sistema de Planificación y Control (T3)

Conjunto de normas, criterios, procesos y técnicas.



Transparencias de ARM en Jornadas de Control Estratégico más
Pérez-Carballo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Establecimiento de la estructura funcional y jerárquica → distribución del poder.
- Orden dado a los elementos que integran la empresa y relaciones entre ellas.



Mintzberg (1990)

Configuraciones estructurales (I)

Burocracia ↔ Adhocracia
Intermedias



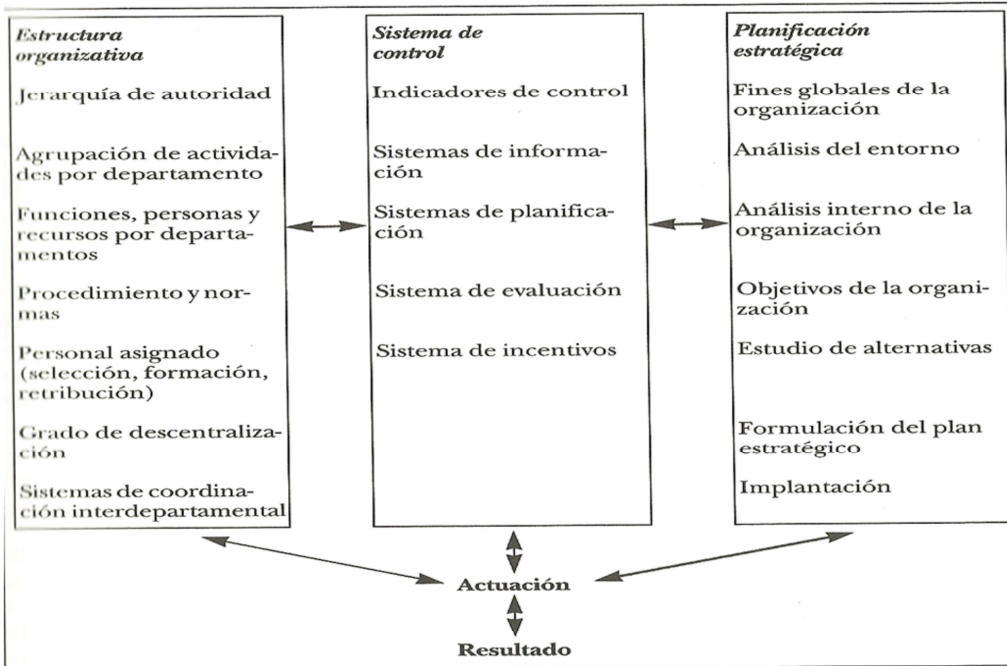
Configuraciones estructurales (II) Modelos básicos de Estructura

- Adhocrático
- Lineal
- Funcional/ Departamental
 - Por funciones
 - Territorial
 - Por productos / servicios
 - Por clientes
 - Por procesos
- Divisional
- Matricial / Proyectos
- En Red

Estructura formal Vs Informal

- **MULTIPLES FORMAS EN FUNCION DE**
 - Entorno
 - Estrategia y objetivos
 - Tecnología
 - Actividad
 - Tamaño
 - Número de personas

Cuadro 3.1 Vinculación del sistema de control a la estrategia y a la estructura



Amat (2003:69)

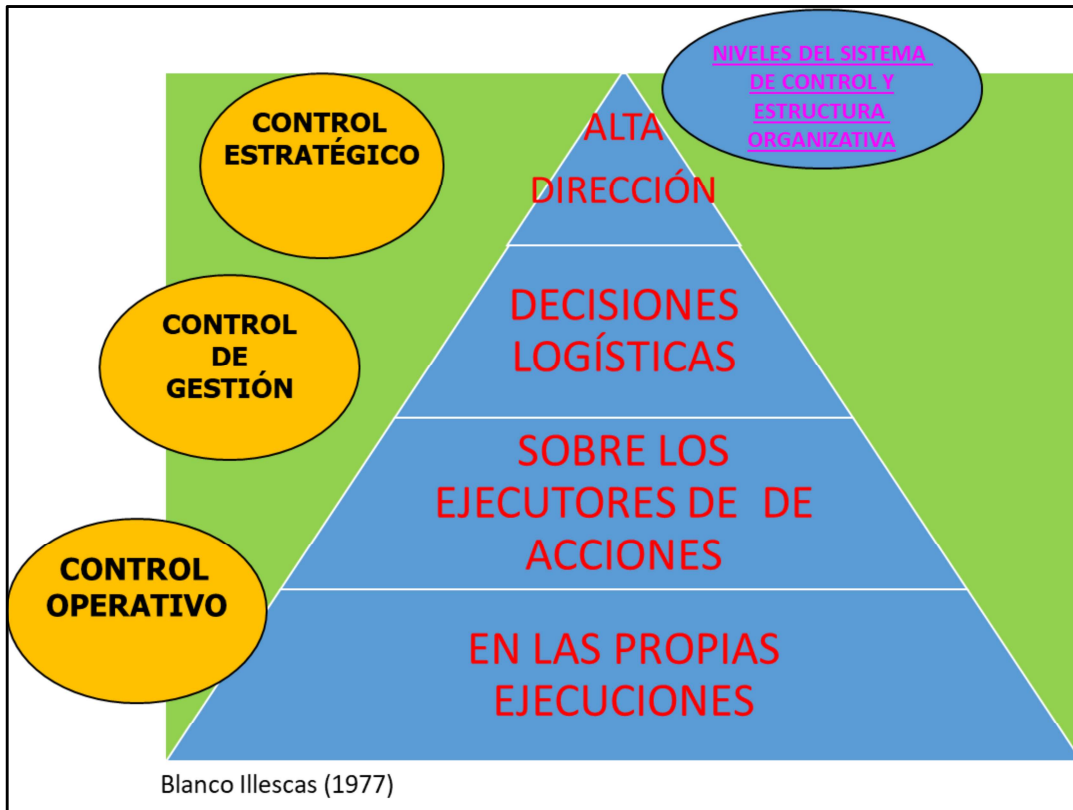
CONTROL-ESTRATEGIA-ESTRUCTURA

MARCA	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	TIPOLOGIA CONTROL	SISTEMA CONTROL
	DIFERENCIACION	DIVISIONAL	AD-HOC / Resultados	DISEÑO CALIDAD CLIENTE MERCADO
	PRECIO	FUNCIONAL	BUROCRATICO	PROCESOS COSTES TIEMPOS LOGISTICA

Hurtan

Tema 2 CEG. EL CONTROL

- 2.1. FUNDAMENTOS DEL CONTROL
- 2.2. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES
- **2.3. NIVELES Y TIPOLOGÍA DEL SISTEMA DE CONTROL.**
- 2.4. CONTROL ESTRATÉGICO

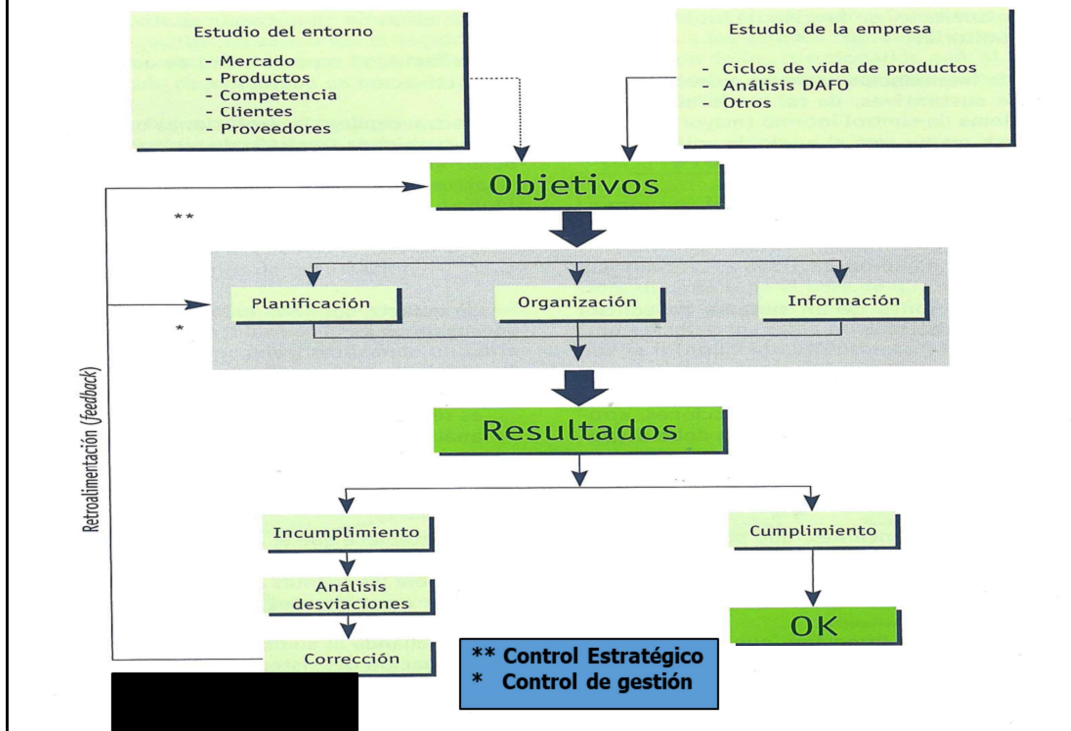


Niveles del Sistema de Control

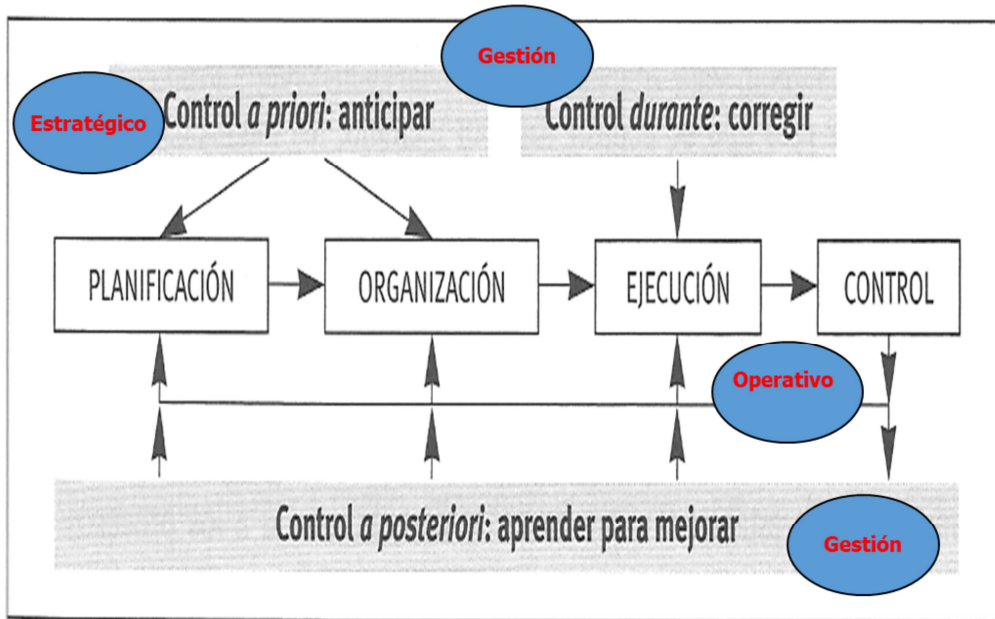
- **Control operativo:** medición de resultados obtenidos y comparación con estándares.
- **Control táctico (o de gestión):** conjunto de acciones (o procesos) realizadas para comprobar que la organización cumple los objetivos propuestos elaborando propuestas de mejora.
- **Control estratégico:** seguimiento y evaluación del proceso de planificación estratégica (proceso decisorio)
- **Concepto amplio de control:** orientación, motivación y seguimiento del comportamiento global de la organización.

(Amat, 2003:27)

ÁMBITOS DEL CONTROL DE GESTIÓN Y EL ESTRATÉGICO



DIMENSIÓN TEMPORAL DEL CONTROL



Fuente: Pérez-Carballo (2008:27)

Tema 2 CEG. EL CONTROL

- 2.1. FUNDAMENTOS DEL CONTROL
- 2.2. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES
- 2.3. NIVELES Y TIPOLOGÍA DEL CONTROL.
- **2.4. CONTROL Y AUDITORIA ESTRATEGICA.**

Auditoría

- Examen crítico y sistemático de la información económica de una organización, así como de la idoneidad de sus procesos de control interno.
- Garantía frente a terceros y stakeholders e instrumento de la Alta Dirección.
- Tipología:
 - Legal
 - Externa
 - Interna (parte del control interno)
 - Operativa
 - Económica
 - Estratégica

Ámbitos de la auditoría económica y la estratégica.

1 *¿Qué quiere hacer la organización y para qué?*

Gobierno

Gobierno corporativo

Estrategia de la corporación

Reputación

Gestión de riesgos

2 *¿Cómo lo hace la organización?*

Eficiencia

Procesos

Organización

Sistemas

3 *¿Qué resultados obtiene la organización?*

Eficacia y efectividad

Rentabilidad Financiera

Rentabilidad Operativa

Maximización del valor

Control interno

Supervisión y control

4 *¿Cómo asegura, monitoriza y supervisa la organización los objetivos establecidos?*

Auditoría estratégica

Auditoría operativa

Auditoría económica

Auditoría del sistema de riesgos

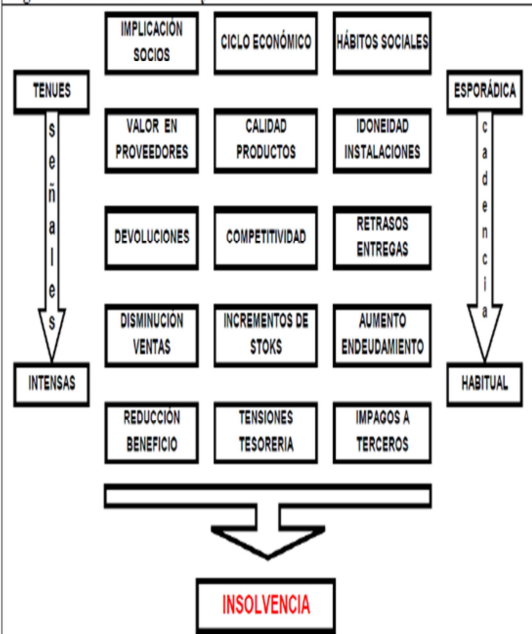
Fuente: PriceWaterhouseCoopers (2011)

Auditoría estratégica y proceso decisorio.

- Auditoría estratégica cumple una función **de inteligencia en el proceso decisorio** y es una herramienta útil para el control de gestión superior.
- Tiene por finalidad identificar y revelar defectos e irregularidades que se pudieran detectar en una organización o área de **la misma donde se toman decisiones** (hasta el nivel más bajo de supervisión) y sugerir medidas para corregir las decisiones no satisfactorias.
- El **objeto de análisis** podrá ser **cualquiera de los elementos del proceso administrativo de dirección** (planificación, organización, dirección o control) tales como políticas y planes, diseño de la estructura organizacional, los métodos de operación, la dirección de los recursos humanos o el control financiero.
- La función del auditor estratégico es **evaluar si las decisiones no programadas son racionales** (a la luz del grado y naturaleza de los riesgos implicados) y las más eficaces (dentro de las circunstancias y limitaciones existentes) para que la empresa pueda lograr sus objetivos de corto y largo plazo.
- Es una parte de la planeación estratégica que proporciona **alertas tempranas** y avisos sobre la consistencia de la estrategia o de errores en su implementación.

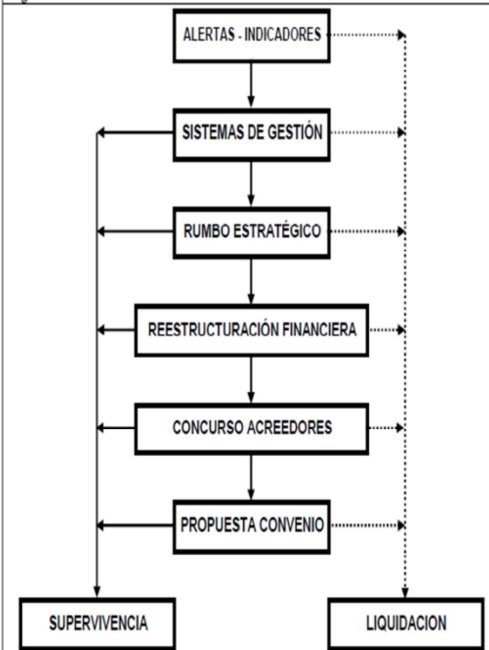
Auditoría estratégica y alertas tempranas

Figura 1. Matriz de señales y alertas.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Fases en el devenir de la crisis¹.



Fuente: Elaboración propia

Análisis de VULNERABILIDAD

- ✓ El análisis de vulnerabilidad le permite a la organización:
 1. Identificar puntales de los cuales depende su existencia
 2. Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos
 3. Detectar e interpretar alertas tempranas
 4. Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de hechos
 5. Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme
 6. Concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico
 7. Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa