



12  
26j.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"**

**APLICACION DEL CONTROL DE GESTION  
EN LAS ORGANIZACIONES**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

**JOSE ESCOBAR MORALES**

Director de Tesis:

**L. A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS**

1987

**CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO.**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

Pág.

## INTRODUCCION

OBJETIVO.....	8
APARTADO A.	
1. Método de investigación aplicado.....	9
1.1 Consideraciones.....	9
1.2 Identificación del problema.....	10
1.3 Demarcación del fenómeno.....	10
1.4 Formulación de hipótesis.....	10
1.5 Fijación de objetivos.....	10
1.6 Determinación de variables independientes, depen- dientes y de control.....	11
1.6.1 Variable independiente.....	11
1.6.2 Variables dependientes.....	11
1.6.3 Variables de control.....	12
1.7 Prueba piloto.....	12
1.8 Ajuste a las variables.....	13
1.9 Procedimiento de muestreo.....	13
1.10 Técnica de obtención de datos.....	15
1.11 Análisis e interpretación de resultados.....	15
1.12 Comprobación de la hipótesis.....	20
2. Conclusiones generales.....	20

## APARTADO B.

### CAPITULO PRIMERO

#### EL CONTROL TRADICIONAL Y EL CONTROL DE GESTION

1. El control tradicional.....	26
1.1 Origen.....	26
1.2 Concepto de control.....	27
2. El control de gestión.....	28
2.1 Concepto de gestión.....	28
2.2 Origen del control de gestión.....	29
2.3 Conceptos de control de gestión.....	29

		Pág.
2.4	Objeto y aplicación del control de gestión.....	30
2.5	Características del control de gestión.....	30

CAPITULO SEGUNDO

EL SISTEMA DE PLANIFICACION, UBICACION DEL CONTROL DE GESTION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA.

1.	La planificación.....	33
1.1	Períodos y niveles de la planificación.....	34
1.1.1	Planificación por períodos.....	34
1.1.1.1	A largo plazo.....	34
1.1.1.2	A mediano plazo.....	35
1.1.1.3	A corto plazo.....	36
1.1.2	Planificación por niveles.....	36
1.1.2.1	Planificación estratégica.....	37
1.1.2.2	Planificación divisional.....	38
1.1.2.3	Planificación operacional.....	38
2.	Planificación y control de gestión.....	39
3.	Ubicación del control de gestión en la estructura orgánica.....	40
4.	Estructura de la organización, soporte del sistema de información para el control de gestión.	42
5.	Funciones del control de gestión.....	44

CAPITULO TERCERO

INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTION

1.	La planeación.....	46
2.	Evaluación.....	47
3.	Manuales de organización y de procedimientos...	47
4.	Cuadro de mando.....	48

CAPITULO CUARTO

METODO PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.

1.	Planteamiento del problema.....	52
2.	Recopilación y análisis de información.....	54
3.	Desarrollo del sistema.....	54
4.	Implantación del sistema.....	55
5.	Mantenimiento del sistema.....	56
	Bibliografía.....	57

## INTRODUCCION

El proceso de modernización de las sociedades incluye, entre otras cosas, la creación de grandes y complejas organizaciones que le permitan enfrentarse a los problemas y circunstancias que se le presentan, originando con ésto la necesidad de controlar adecuadamente los múltiples recursos y esfuerzos humanos, situación que sólo es posible lograr mediante el trabajo organizado y tecnificado.

El control de gestión es una técnica por medio de la cual los directivos se aseguran que los recursos se obtengan y se apliquen eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. En la presente obra se analiza, dentro de sus principios y aplicaciones, el control de gestión tal cual es practicado dentro de las organizaciones.

El documento para su fácil consulta se compone de dos apartados; en el primero se muestran los pasos y resultados obtenidos de la aplicación del diseño de la investigación, - en el segundo se describe en forma general la técnica del control de gestión.

### O B J E T I V O

Aportar un instrumento útil, que sea aplicable a las circunstancias difíciles que vive el país, para el mejoramiento y desarrollo de nuestras organizaciones, que expone la técnica de control de gestión como una alternativa para reducir o eliminar los principales factores que impiden el desarrollo eficiente y eficaz de las mismas.

## APARTADO A

## 1. Método de investigación aplicado.

Con la finalidad de contar con una herramienta que sirviera de guía y proporcionara resultados claros y confiables se aplicó el método de investigación que a continuación se describe.

## 1.1 Consideraciones.

Las consideraciones que originaron el desarrollo del presente estudio son las siguientes:

- a) La adecuada aplicación de un sistema de control de gestión en las organizaciones da como resultado el uso eficiente y eficaz de los recursos con que ésta cuenta.
- b) Para un desarrollo armónico en las organizaciones es necesario la aplicación de técnicas de control adecuadas a las actuales circunstancias del país.
- c) Para tener organizaciones modernas que contribuyan al desarrollo económico y social del país es necesario la aplicación de técnicas administrativas de control modernas.
- d) El licenciado en administración, como trabajador intelectual, es el profesionista que debe investigar, desarrollar y aplicar técnicas de control que solucionen o reduzcan los problemas actuales que en esta materia se presentan.
- e) Para contar con organizaciones sanas, que sean fuente -

de satisfacción de los individuos, es necesario la aplicación de métodos de control de gestión.

#### 1.2 Identificación del problema.

Se determinó que uno de los problemas que existen en las organizaciones es el siguiente:

La falta de un adecuado sistema de control de gestión en las organizaciones ocasiona desperdicios de recursos humanos, materiales y técnicos que impiden el desarrollo eficiente y eficaz de las mismas.

#### 1.3 Demarcación del fenómeno.

De acuerdo con lo anterior encontramos que el problema se localiza en todas las organizaciones, llámense fábricas, hospitales, comercios, instituciones de enseñanza o de investigación, dependencias gubernamentales, compañías financieras, etc.

#### 1.4 Formulación de hipótesis.

La proposición enunciada para resolver el problema, sin saber aún si los datos y observaciones la comprobarán o desaprobarán, es la siguiente:

La aplicación adecuada de un sistema de control de gestión reducirá o eliminará los desperdicios de recursos humanos, materiales y técnicos que actualmente se tienen en las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces.

#### 1.5 Fijación de objetivos.

Los objetivos de esta investigación, de acuerdo con la hipótesis formulada, son los siguientes:

Demostrar la necesidad que existe en las organizaciones de contar con un adecuado sistema de control de gestión.

Demostrar que el licenciado en administración es el - - - -



profesionista que posee los conocimientos necesarios para desarrollar y aplicar técnicas modernas de control, aplicables a las necesidades actuales de las organizaciones.

1.6 Determinación de variables independientes, dependientes y de control.

1.6.1 Variable independiente.

Una variable independiente es la causa supuesta de las variables dependientes, es la base que permite predecir el comportamiento de las variables dependientes, así tenemos que la variable independiente para el presente estudio es la siguiente:

La organización que cuente con buenos administradores y con un adecuado sistema de control de gestión, será eficiente y eficaz en el aprovechamiento de sus recursos.

1.6.2 Variables dependientes.

Las variables dependientes son el efecto de las variables independientes. Dada la variable independiente anotada en el párrafo anterior se tendrían los siguientes resultados: -

- a) Adecuado sistema de planificación.
- b) Definición clara de las misiones de cada área que integra la organización.
- c) Adecuada estructura organizativa.
- d) Eficiente sistema de información para la toma de decisiones.
- e) Adecuada coordinación interdepartamental.
- f) Inexistencia de duplicación de controles.
- g) Existencia de criterios lógicos de evaluación de resultados.
- h) Adecuadas remuneraciones y prestaciones al personal.
- i) Adecuados programas de motivación y capacitación al personal.

- j) Mayor productividad de la mano de obra.
- k) Adecuados programas de crecimiento y desarrollo.
- l) Equilibrada delegación de autoridad y responsabilidad.
- m) Mejora en la calidad de los productos y/o servicios - - que se proporcionan.

### 1.6.3 Variables de control.

Las variables de control son aquellos aspectos que actúan sobre las unidades estudiadas y que pueden llegar a influir sobre los resultados a obtener, por lo tanto se debe tener control sobre ellas; para el presente estudio se tienen las siguientes variables de control:

- a) Tamaño de la empresa, aspecto que es importante controlar, ya que el tamaño de la empresa es directamente proporcional a las necesidades de control, a mayor tamaño mayor necesidad de control. Por lo tanto, la investigación se aplicará (tomando en cuenta la clasificación de la CONCAMIN), a las pequeñas (de 6 a 50 personas ocupadas), medianas (de 51 a 175 personas ocupadas) y grandes empresas (de 176 a 500 personas ocupadas). Descartándose las microempresas (hasta cinco personas ocupadas) y las empresas gigantes (de más de 500 personas ocupadas), las primeras por su menor necesidad de control y las segundas por su reducido número (solamente 4% del total).
- b) Nivel jerárquico del entrevistado, se deberá cuidar que el personal al que se le aplique la investigación sea de los niveles jerárquicos superiores de la organización, ya que solo éstos tienen la visión de conjunto para responder adecuadamente.

### 1.7 Prueba piloto.

Una prueba piloto es la aplicación de cuestionarios a una muestra restringida, generalmente el 2% del total de la - -

población, se realiza con la finalidad de conocer dos situaciones: en primer lugar, los ajustes que serán necesarios -- realizar a las variables incluídas en el cuestionario y a la hipótesis; y en segundo lugar los parámetros estadísticos -- que nos permitan calcular el tamaño de la muestra que es representativa de la población en estudio.

En la prueba piloto se utilizó como instrumento para el levantamiento de datos al cuestionario, ya que éste permite registrar los datos en forma metódica, favorece su recopilación y facilita su análisis, condiciones buscadas al realizar el presente estudio.

Por otra parte, se eligió a la Asociación Industrial Vallejo como punto de estudio, ya que las organizaciones afiliadas -- a ésta son de ramas muy diversas, pudiéndose encontrar los -- principales giros industriales dentro de la misma, cuestión que permite tomarla como población representativa.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba piloto se resumen en los dos puntos siguientes:

#### 1.8 Ajuste a las variables.

De la aplicación de la prueba piloto se concluyó que los resultados obtenidos se ajustan a la expectativa anotada en la hipótesis y que las variables determinadas y resumidas en el cuestionario proporcionan los resultados esperados, situación por la cual no se hizo necesario ningún ajuste a la hipótesis ni a las variables.

#### 1.9 Procedimiento de muestreo.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaron los -- siguientes datos: se tomaron en cuenta las 762 empresas afiliadas a la Asociación Industrial Vallejo, A.C.; se utilizó la proporción de organizaciones con falta de un adecuado sistema de control de gestión que fue del 58%, número obtenido

de la aplicación de la prueba piloto; se consideró necesario estimar la proporción de empresas con falta de un adecuado sistema de control de gestión, el cual no varíe en más del 20% del valor real de la población; y por último se buscó una confianza del 95% de que el valor encontrado sea el valor buscado.

Considerando los datos anteriores se aplicaron, para conocer el tamaño de la muestra, las siguientes fórmulas:

$$N = \frac{N_0}{1 + \frac{N_0}{N_1}}$$

$$N_0 = \frac{P(1 - P)}{\left(\frac{d}{t}\right)^2}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra.

N<sub>0</sub> = Tamaño de la muestra sin factor de corrección.

N<sub>1</sub> = Tamaño de la población.

P = Proporción de empresas con falta de un adecuado sistema de control de gestión.

d = Error permitido en el cálculo de la proporción muestral el cual se obtiene de multiplicar .20 x P.

t = Coeficiente de confianza deseado, el cual se utiliza en unidades normalizadas, para el 95% se tiene 1.96.

Así se tiene:

$$N_0 = \frac{0.58(1 - 0.58)}{\left(\frac{0.20(0.58)}{1.96}\right)^2} \quad N_0 = 69.55$$

$$N = \frac{69.55}{1 + \frac{69.55}{762}} \quad N = 63.73 \approx 64$$

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se procedió a - - -

seleccionar las 64 organizaciones a las cuales se les aplicaría la encuesta, del Directorio de la Asociación Industrial Vallejo, A.C., por medio de una tabla de números aleatorios.

#### 1.10 Técnica de obtención de datos.

La obtención de datos se refiere concretamente a la búsqueda de la información con la que se trabajará, la cual, una vez sistematizada, apoyará los resultados que se obtengan en la investigación. El tipo y la cantidad de información que se recabe deberán estar plenamente justificados por los objetivos y la hipótesis de la investigación, ya que de lo contrario se correrá el riesgo de recopilar información de ninguna o poca utilidad, teniendo en cuenta ésto, la recopilación de datos se llevó a cabo por medio de un cuestionario (un machote se presenta al final de este apartado) en el que se previó un espacio para la respuesta concreta de cada cuestión enumerada.

Las características del cuestionario hicieron posible que el interrogado respondiera por si mismo a las preguntas por lo cual no se hizo necesario ninguna preparación adicional o capacitación del encuestador.

#### 1.11 Análisis e interpretación de resultados.

Los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a la muestra representativa se presentan resumidos en el cuadro número -- uno, los cuales se presentan en porcentajes enteros a fin de facilitar su interpretación. Un breve análisis de los mismos se presenta a continuación.

- Del total de organizaciones encuestadas se tiene que el 19% pertenece a empresas pequeñas (con 6 a 50 personas ocupadas), el 43% a medianas (con 51 a 175 personas ocupadas) y el 38% a grandes (con 176 a 500 personas ocupadas). La proporción que guardan entre si y la similitud en sus respuestas hacen innecesario realizar un análisis

	1. Personas empleadas en la organización	2. Aprovechamiento de los recursos	3. Técnicas de control de resultados	4. Procedimientos administrativos	5. Los sistemas de control de resultados	6. Se concuerda con el control de resultados	7. Lograr las metas	8. Estructura de organización	9. Contingencias	10. Conducir el departamento	11. Duplicidad de información	12. Criterios de control de resultados	13. Remuneraciones y prestaciones adecuadas	14. Los métodos de trabajo adecuados	15. Los métodos de trabajo adecuados	16. Los métodos de trabajo adecuados	17. Los métodos de trabajo adecuados
100%	DE 176	DEF.	NADA	DEF.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
90	A 500	INSA TISF.	POCO	INSA TISF.	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
80																	
70																	
60	DE 51	SATIS	REG.	SATIS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
50	A 175																
40																	
30	DE 6	EFIC.	MUCHO	EFIC.													
20	A 50																
10																	
0																	

CUADRO 1.- Resultados obtenidos de la encuesta sobre control de gestión en las organizaciones

de cada uno de los grupos.

- Del aprovechamiento de los recursos de la empresa el --- 41% contestó que se aprovechan satisfactoriamente, el -- 20% eficientemente, el 31% insatisfactoriamente y el 7% deficientemente. Al sumar los dos primeros porcentajes - tenemos un 61%, cuestión que muestra un punto de vista - bastante optimista del aprovechamiento de los recursos, - sin embargo, las respuestas a las preguntas restantes -- dan resultados no muy alagadores.
  
- A la pregunta número tres, de sí cuentan con adecuadas - técnicas de control de resultados, el 42% contestó que - sí, mientras que el 58% que no. Esta proporción muestra una carencia de instrumentos de control, que se reafirma con la respuesta a la pregunta número once.
  
- La pregunta número cuatro se planteó con el fin de cru-- zarla con la número dos, teniéndose los siguientes resul- tados: el 24% consideró que se desaprovechan mucho los - recursos de la empresa por la falta de un adecuado siste- ma de control, el 36% en forma regular, el 35% poco y el 5% nada. De la suma de las dos primeras cifras se tiene un 60% que contrasta significativamente con los resulta- dos obtenidos en la pregunta número dos.  

Se consideró más confiable el resultado de la pregunta - número cuatro ya que está en congruencia con las respues- tas dadas al resto de las preguntas.
  
- De la pregunta número cinco se obtuvo que consideran que los responsables de los sistemas de control realizan su función en forma eficiente el 4%, en forma satisfactoria el 49%, en forma insatisfactoria el 49%, y en forma defi- ciente el 10%. La suma de las dos últimas cifras propor- cionan el 59% que es congruente con la respuesta a la --

pregunta anterior. Sin embargo la respuesta a esta pregunta podría estar envuelta en una especie de resentimiento hacia los responsables de los sistemas de control por lo que se hizo necesario analizar las siguientes preguntas para ver el posible efecto en esta respuesta.

- En cuanto al conocimiento de las metas, forma de alcanzarlas y responsables de llevarlas a cabo (pregunta seis) el 39% respondió que conocía esta situación, mientras que el 61% mencionó no conocerla, cuestión que muestra principalmente la falta de adecuados procesos de planeación.
- En cuanto a la congruencia de la organización con las metas a lograr (pregunta siete) el 44% contestó que si existe, mientras que el 56% que no, situación que presenta inclaridad de metas, posible duplicidad de funciones, inadecuados tramos de control, e inadecuadas líneas de autoridad y responsabilidad.
- El 43% de los entrevistados consideró que su organización cuenta con procedimientos coordinados entre si que proporcionan información confiable y oportuna (pregunta ocho) mientras que el resto contestó que no, situación congruente con la falta de una adecuada estructura organizacional que se conoció en la pregunta anterior.
- La coordinación interdepartamental para la ejecución de los programas (pregunta nueve) la llevan a cabo el 29% mientras el 71% no, respuesta que muestra una clara falta de comunicación y coordinación departamental, así como una preferencia exagerada hacia su función sin tomar en cuenta las otras áreas de la organización.
- La duplicidad de controles (pregunta diez) es alta ya que el 86% respondió que si se daba y el 14% que no. --



Situación que es un reflejo de la falta de coordinación y de sistemas adecuados de información, ya que la falta de comunicación produce, entre otras cosas, desconocimiento de las actividades realizadas en otras áreas y con ésto duplicidad en los registros.

- Consideró el 35% de los entrevistados que en su organización existen criterios lógicos de evaluación de resultados (pregunta once) mientras que el 65% que no. Al cruzar esta pregunta con las número tres y seis se nota una marcada similitud en los resultados obtenidos, situación que nos permite confiar en ellos.
- Las remuneraciones y prestaciones al personal están de acuerdo con sus habilidades, experiencia y potencialidades en un 40% de los casos y en un 60% no (pregunta doce). Esta situación es lógica al comparar el resultado de la respuesta anterior, en el cual el 65% no cuenta con criterios de evaluación, lo que no permite tener bases para evaluar la actuación del personal.
- Congruente con la pregunta anterior, se tiene que el 70% de las organizaciones no conocen las necesidades de su personal en cuanto a capacitación y motivación se refiere (pregunta trece) por lo tanto no pueden tener programas para resolver los problemas que se presenten.
- A la pregunta número catorce, si los sistemas de control permiten medir la productividad de la mano de obra el 41% contestó afirmativamente y el 59% que no. Se considera que el primer porcentaje es alto a nivel general de la organización, sin embargo, se justifica si se toma en cuenta que se enfocó la respuesta en las áreas de producción.
- El 39% cuenta con programas a largo plazo de crecimiento

y desarrollo y el 61% no (pregunta quince), cuestión que muestra una falta de procesos de planeación ya observada en la pregunta seis.

- Como ya se podía entrever en la pregunta siete y se constata en la pregunta diez y seis, la delegación de autoridad y responsabilidad no es equilibrada, ya que solamente el 53% menciono que si lo era.
- Al igual que en la pregunta catorce, la respuesta a si los actuales sistemas de control garantizan un adecuado control de calidad, se enfocó a las áreas de producción razón por la cual obtuvimos un porcentaje que se consideró alto, dado que el 43% respondió en forma afirmativa.

#### 1.12 Comprobación de la hipótesis.

Los datos analizados en el apartado anterior sirven de base para la comprobación de la hipótesis, así tenemos que la -- proporción de organizaciones que contestaron aplicar los aspectos básicos de un sistema de control de gestión fue solamente del 38% situación que estuvo en congruencia con la -- respuesta sobre el aprovechamiento de los recursos, el cual mencionaron es satisfactorio. En las organizaciones restantes se detectó la necesidad de un adecuado sistema de control de gestión, así como, un insatisfactorio aprovechamiento de los recursos con que cuenta, situación que no les permite trabajar eficientemente.

#### 2. Conclusiones generales.

Entendiendo por problemas la presencia de factores obstaculizantes en la vida de la organización, que impide el desempeño eficaz y eficientemente de la misma, se tiene que los principales problemas detectados en la organización, en orden de importancia, son los siguientes:

En primer lugar se encontraron problemas de fallas en la --

planeación, las fallas que se diagnosticaron fueron de muy - diversos tipos: indefinición de objetivos y metas de la orga nización, falta de política, desconocimiento de los fines -- del trabajo , falta de programas de actividades, etc.

En segundo lugar se encontraron problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental. Se trata de un doble problema que implica deficiencias en las relaciones interpersonales y en la función administrativa.

En tercer lugar se encontraron problemas tales como deficien cias en los sistemas de organización, falta de sistemas de - control y evaluación, etc.

El cuarto problema más frecuente detectado como obstaculizan te de la efectividad organizativa fue el de la falta de capa cidad directiva. Esto se refiere a las deficiencias técnicas de los directivos para cumplir con sus funciones administra tivas y de liderazgo social en sus grupos de trabajo.

El quinto problema más frecuente fue el de la falta de infor mación de las personas respecto a la propia organización, -- sus programas, sus acontecimientos, etc. Este problema está muy relacionado con el de comunicación y coordinación encon trado en segundo lugar.

Como se puede inferir de los resultados anteriores, en las - organizaciones mexicanas existen grandes deficiencias en las funciones administrativas y una gran necesidad de contar con adecuados sistemas de control de gestión, lo cual, evidente mente, se reflejan en la eficacia y en la eficiencia en las organizaciones.

Es necesario hacer notar la falta de reconocimiento, en to-- dos los niveles de la organización, de la importancia de un adecuado sistema de control de gestión, que les permita --

responder mejor a las nuevas y cambiantes exigencias de la - evolución económica, política, cultural y tecnológica del -- país. Situación que deberá desaparecer si se desean organizaciones eficientes que contribuyan al desarrollo del país.

En el apartado B del presente estudio se presentan los aspectos básicos a considerar para la implantación de un sistema de control de gestión en las organizaciones, modelo para trabajar en el mejoramiento planificado de las organizaciones, que es bastante práctico y la experiencia ha demostrado su - utilidad, buscando con ésto que el documento sea un instrumento útil, que sea aplicable en las dificultades que el - - país enfrenta, debiendo considerar que al intentar aplicar - directrices homogéneas hay que tener en cuenta las diferencias que existen en las organizaciones a fin de adaptarlas y obtener los mejores resultados posibles.

Se deberá considerar que para utilizar de un modo práctico y eficaz los conocimientos que en la materia se van generando, en fundamental la capacitación adecuada de los recursos humanos. Responsabilidad que debe asumir el licenciado en administración.

Por último se considera que es indispensable crear actitudes lo suficientemente sólidas que susciten innovaciones y proporcionen un apoyo constante al mejoramiento administrativo, concientizando a los niveles superiores de esta responsabilidad con el fin de conseguir el apoyo y los resultados esperados.

Ejemplo del cuestionario empleado para obtener la información

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

A quien corresponda:

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que estoy elaborando la tesis "Aplicación del Control de Gestión en las Organizaciones", situación por la cual solicito a usted se sirva contestar el cuestionario anexo, --asegurando que la información que se recopile será tratada --con carácter confidencial y con fines puramente académicos, --ya que las respuestas al cuestionario servirán para conocer --la situación actual del control de gestión en las organizaciones.

Agradezco anticipadamente la atención que se preste al presente documento y quedo de usted su seguro servidor.

ATENTAMENTE

---

JOSE ESCOBAR MORALES  
Alumno de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM

## C U E S T I O N A R I O

Instrucciones: Marque con una X en el lugar que considere se ubica su respuesta.

1. ¿Cuál es la cantidad de personas empleadas en la organización?
 

<input type="checkbox"/> de 0 a 5	<input type="checkbox"/> de 51 a 175	<input type="checkbox"/> más de 500
<input type="checkbox"/> de 6 a 50	<input type="checkbox"/> de 176 a 500	
  
2. El aprovechamiento de los recursos de la empresa es:
 

<input type="checkbox"/> Eficiente	<input type="checkbox"/> Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> Deficiente
------------------------------------	--	--	-------------------------------------
  
3. ¿Cuentan con técnicas adecuadas de control de resultados que permitan saber qué tanto se está avanzando y con qué grado de eficacia?
 

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------
  
4. Considera que por falta de un adecuado sistema de control se desaprovechan los recursos de la empresa:
 

<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
--------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------
  
5. Los responsables del diseño, implantación y mantenimiento de los sistemas de control en la empresa, realizan su función en forma:
 

<input type="checkbox"/> Eficiente	<input type="checkbox"/> Satisfactoria	<input type="checkbox"/> Insatisfactoria	<input type="checkbox"/> Deficiente
------------------------------------	--	--	-------------------------------------
  
6. ¿Se conocen claramente las metas a lograr, cómo deben lograrse y quién es el responsable de su logro?
 

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------
  
7. ¿La estructura de organización es congruente con las metas, evita duplicidad de funciones y excesivos tramos de control?
 

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

8. ¿Se cuenta con procedimientos coordinados entre si, que proporcionen información confiable y oportuna para la toma de decisiones?     Si     No
  
9. ¿Existe una adecuada coordinación interdepartamental en la ejecución de los programas?     Si     No
  
10. ¿Los datos de las actividades realizadas se registran varias veces en la empresa ocasionando duplicidad de controles?     Si     No
  
11. ¿Existen criterios lógicos de evaluación de resultados en toda la empresa?     Si     No
  
12. ¿Las remuneraciones y prestaciones al personal están de acuerdo con sus habilidades, experiencias y potencialidades?     Si     No.
  
13. ¿Se conocen las necesidades del personal y en base a éstas se elaboran los programas de capacitación y motivación?     Si     No
  
14. ¿Los sistemas actuales de control permiten medir la productividad de la mano de obra?     Si     No
  
15. ¿Cuentan con programas a largo plazo de crecimiento y desarrollo?     Si     No
  
16. ¿Es equilibrada la delegación de autoridad y responsabilidad en todas las áreas de la organización?     Si     No
  
17. ¿Los actuales sistemas de control garantizan un adecuado control de calidad?     Si     No

## APARTADO B

## CAPITULO I

## EL CONTROL TRADICIONAL Y EL CONTROL DE GESTION

## 1. El control tradicional.

## 1.1 Origen.

La palabra control se compone de los vocablos franceses, con tróle (inspección, fiscalización, intervención) y rôles (registro). Por lo tanto se señala como: el registro para llevar a cabo una inspección, fiscalización o intervención.

El origen formal del control en la administración lo encontramos a principios del siglo XIX, cuando el Ing. francés -- Henry Fayol en su libro "Administración Industrial y General" tipifica los elementos de la administración que sentarían la base, junto con los estudios realizados por F. Taylor, de la Escuela Clásica del Pensamiento Administrativo. Estos elementos fueron agrupados de la siguiente forma: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Respecto a este último, indica: "El control consiste en comprender si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios emitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos. Exige atención sostenida y con frecuencia mucho arte".

Con posterioridad a las ideas de Fayol y Taylor el concepto de control, se ha desarrollado en sus aspectos teóricos y --



prácticos, adaptándose a los retos y necesidades que el contexto económico, político y social plantean.

### 1.2 Concepto de control.

A lo largo de la historia de la administración han surgido diferentes conceptos de control entre los que podemos mencionar:

Henry Fayol.- Consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

George R. Terry.- Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

Koontz y O'Donnell.- Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo al plan.

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

Robert C. Appleby.- Es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

Analizando los conceptos anteriores podemos determinar los elementos del control:

- a) Valorar y medir lo realizado.
- b) Detectar desviaciones.
- c) Aplicar medidas correctivas.
- d) Lograr lo planeado.

De los anteriores conceptos se concluye que el control se concibe como la valorización y medición de las actividades realizadas para lograr lo planeado con el fin de detectar - desviaciones y aplicar las medidas correctivas necesarias.

## 2. El control de gestión.

### 2.1 Concepto de gestión.

Gestión al igual que administración, son términos de orígenes lejanos y son utilizados desde hace mucho tiempo dentro del lenguaje corriente como sinónimo de ocuparse, manejar o conducir un negocio, etc. La palabra gestión proviene de -- los vocablos latinos: gestio (administrar) y tiones (acción y efecto). Por lo tanto, se señala como acción y efecto de administrar; lo cual implica una situación dinámica.

Si el acto consiste, para un responsable en adaptar los medios puestos a su disposición para alcanzar tal o cual objetivo que se le ha confiado, hablaremos de gestión. La acción de gestión aparece así como "La utilización óptima, -- por un responsable, de los medios a su disposición para alcanzar los objetivos fijados".

En resumen, la gestión está constituida por los siguientes elementos:

- a) La realización o puesta en marcha de acciones, la gestión cobra su verdadera dimensión durante la ejecución que es la fase del movimiento pleno.
- b) La utilización de los recursos asignados en la forma --

más eficaz, eficiente y económica posible. Consiste en asegurar la explotación óptima de recursos.

c) El logro de los objetivos establecidos.

## 2.2 Origen del control de gestión.

El control de gestión, es de reciente aparición y se sitúa dentro de la categoría de las innovaciones sin firma. Su fecha de aparición es difícil de precisar debido a que su desarrollo se lleva a cabo en forma paralela en varios países -- (Estados Unidos y Europa).

Es después de 1930 que el control de gestión se inicia en -- los Estados Unidos bajo diversas formas (control presupues-- tal, control de costos, estudios de rentabilidad, etc.).

## 2.3 Conceptos de control de gestión.

Diversos autores han dado su concepto sobre el control de -- gestión, a continuación se presentan algunos de ellos:

Michel Fiol y Guillermo Ramírez M.- "El control de gestión -- consiste en asegurarse de manera permanente que las decisio-- nes tomadas en cuanto a la utilización de los recursos y las acciones llevadas a cabo permitan efectivamente alcanzar los objetivos previamente fijados".

Blanco Illescas.- "El control de gestión es el proceso me--- diante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa".

Rose T.G.- "El control de gestión es el proceso por el cual los directivos aseguran que los recursos se obtengan y cesen eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la organización".

Jean Mayer.- "El control de gestión, es entendido como el - mejoramiento de las técnicas económicas".

#### 2.4 Objeto y aplicación del control de gestión.

El objeto del control de gestión es la actividad económica, se aplica a la producción industrial, a la distribución, a los servicios y a la agricultura. Para una adecuada aplicación del control de gestión se deberá tener interés en modificaciones que conduzcan al progreso y que éste se lleve a cabo dentro de una perspectiva económica, razonamiento en - términos de maximización de beneficios y/o de reducción de costos.

Se aplica en los servicios públicos, ejército, enseñanza, - actividades culturales, etc., las cuales se pueden razonar en términos de reducción de costos, en este caso la noción de rentabilidad es muy particular, se busca obtener la combinación menos costosa posible de los medios disponibles pa ra alcanzar los objetivos fijados.

Se aplica a la producción en la cual el control de gestión se origina en una situación creada por tensiones por parte de los productores: el costo elevado de los capitales, las presiones sobre las materias primas y la energía. El con--- trol de gestión conduce a disminuir estas situaciones, a vi gilar el buen empleo de los capitales y a utilizar mejor -- las diferentes formas de energía al menor costo posible.

#### 2.5 Características del control de gestión.

El control de gestión intenta que los objetivos se alcancen con la máxima eficiencia; presenta las siguientes caracte-- rísticas básicas:

- a) Es un sistema total.- Se aplica a todos los aspectos de la unidad económica, no se miran aspectos parciales, si- no el conjunto.

- b) Es un sistema coordinador e integrador.- Relaciona entre sí todos los aspectos de la empresa; los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de la misma.
- c) Tiende a expresarse en términos cuantitativos.- Homogeniza los diversos elementos y los establece alrededor de la estructura financiera.
- d) Impulsa la acción.- Alerta al directivo auxiliándolo a tomar decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.
- e) Equilibra la toma de decisiones.- Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica o comercial del directivo deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.
- f) Es oportuno.- Proporciona informes periódicos oportunos que permiten que las acciones correctivas se realicen a tiempo a fin de que sean eficaces y no perjudiciales.
- g) Promueve la eficiencia.- Busca la consecución de los objetivos y apunta al centro de los problemas.
- h) Creatividad constante.- Mantiene una constante búsqueda de indicadores y estándares significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.

Tomando en cuenta estas características se concluye que el control de gestión es un:

"Sistema de regulación administrativa, mediante el cual se obtiene información veraz y oportuna acerca de las actividades que desarrollan las diferentes áreas de una empresa, que permite medir a través de indicadores las posibles deviaciones a los programas establecidos y aplicar en su caso medidas correctivas oportunas, a fin de asegurar el uso eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento de los objetivos".

Es un sistema que trata de armonizar y darle integridad a los controles existentes en la organización, el cual no -- busca convertirse en un instrumento adicional de control.

## CAPITULO II

## EL SISTEMA DE PLANIFICACION, UBICACION DEL CONTROL DE GESTION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA.

## 1. La planificación.

Dentro de las etapas del proceso administrativo, cualquiera que sea su clasificación, encontramos a la planificación como uno de ellas e íntimamente ligado a ésta el control. Situación por la cual se hace imprescindible abordar el estudio de la etapa de planeación antes de pasar a la etapa de control, ya que la primera sentará las bases para que se lleve a cabo y proporcione los resultados deseados la función de control de gestión.

La información que proporcionan los elementos de control sirven de base para corregir las acciones. Una vez que se han fijado los objetivos a lograr se tienen los elementos para establecer los controles, las metas de cada control, así como los procedimientos a seguir para cada uno de ellos, mismos que deberán estar perfectamente coordinados y unificados entre sí.

Básicamente la planificación es un proceso analítico que consiste en establecer los futuros cursos de acción, decidir por adelantado quién hará determinada tarea, en qué tiempo y con qué recursos lo logrará. El propósito esencial de ésta es hacer que se logren los objetivos deseados. Es necesario considerar que antes de que se puedan lograr los objetivos a través de los planes se debe crear la estructura organizacional, especificar el tipo de dirección y el tipo de control que se ha de aplicar.

### 1.1 Períodos y niveles de la planificación.

La planificación se lleva a cabo por períodos: a largo, medio y corto plazo; y por niveles: estratégico, táctico y operacional.

#### 1.1.1 Planificación por períodos.

##### 1.1.1.1 A largo plazo.

La planificación a largo plazo (figura 1) consiste en establecer metas y estrategias a largo plazo, próximos cinco años, - creando un marco de acciones y decisiones que se consideran -

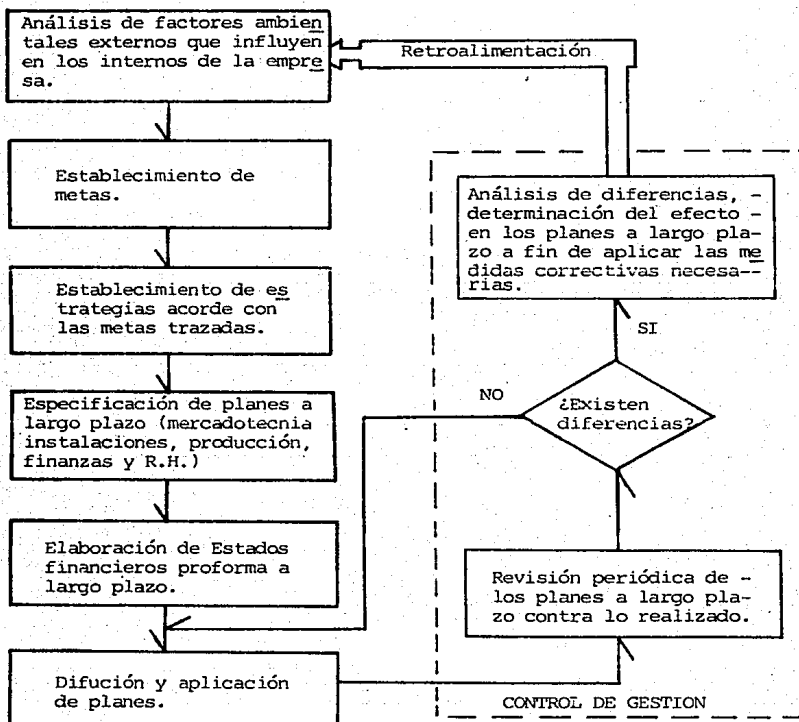


Figura 1.- Sistema de Planificación a largo plazo.



factibles de acuerdo con los recursos de la empresa.

Un importante factor para trazar planes a largo plazo, bien concebidos es comprender la manera en que se relacionan las tendencias sociales (crecimiento demográfico, producto interno bruto, etc.), con las estrategias de la empresa.

Los factores internos que se deben considerar para realizar la planificación a largo plazo son: mercadotecnia; investigación, desarrollo e ingeniería; instalaciones y producción; finanzas y mano de obra.

#### 1.1.1.2 A mediano plazo.

La planificación a mediano plazo (figura 2) abarca el período

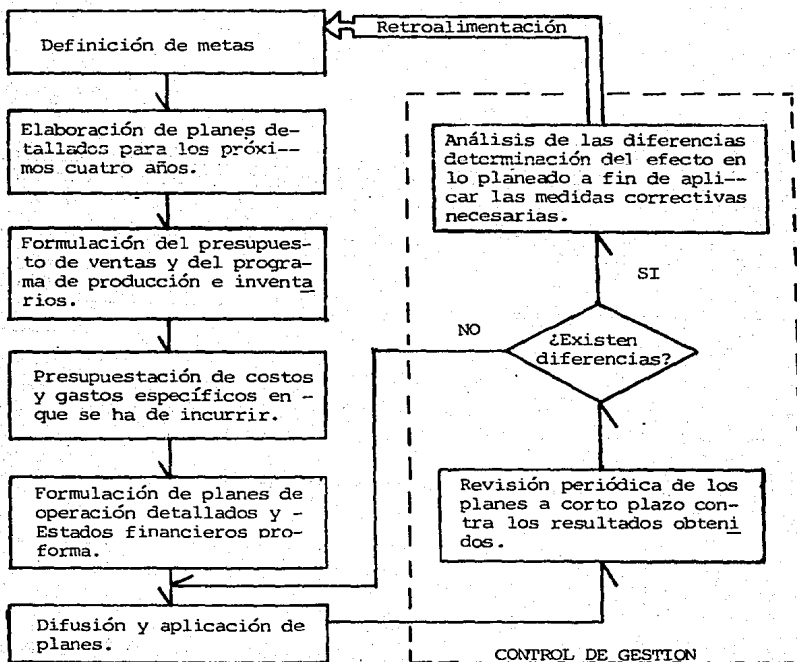


Figura 2.- Sistema de Planificación a mediano y corto plazo.

que va del segundo al cuarto año, es un subconjunto más detallado de los planes a largo plazo. Los factores de mercado--tecnia, investigación, desarrollo e ingeniería, instalaciones y producción, finanzas y mano de obra, considerados en la planificación a largo plazo se vuelven más detallados -- cuando se considera el plazo medio, en especial la planificación financiera.

El proceso de presupuestación para planificación a mediano y corto plazo se inicia detallando las actividades de las -- áreas de mercadotecnia y de producción, antes de determinar presupuestos para compra de materiales, mano de obra, gastos generales de producción y gastos generales de administración.

Posteriormente todos los factores de ingresos y gastos se exponen en un presupuesto de efectivo y finalmente los resultados de los presupuestos se expresan en un Balance General -- proyectado, en un Estado de Pérdidas y Ganancias, con cuadro y anexos, y en Estados de Origen y aplicación de Recursos.

#### 1.1.1.3 A corto plazo.

La planificación a corto plazo, como la de a mediano plazo, -- es una extensión de los planes a largo plazo de una empresa. Este proceso de planificación se concentra en presupuestos -- flexibles que se elaboran para niveles especificados de producción (niveles posibles de capacidad productiva). Todos es -- tos presupuestos ofrecen una base para comparar los resultados proyectados con los resultados reales.

#### 1.1.2 Planificación por niveles.

Los niveles de planificación en una organización son los administrativos y se clasifican en estratégico, divisional y -- operacional (figura 3).

Normalmente la planificación estratégica la lleva a cabo la alta gerencia y abarca un largo horizonte de planeación, a --

medida que se desciende en los niveles de la jerarquía, el horizonte de planificación se vuelve más limitado hasta que a nivel operativo funciona básicamente en el presente.

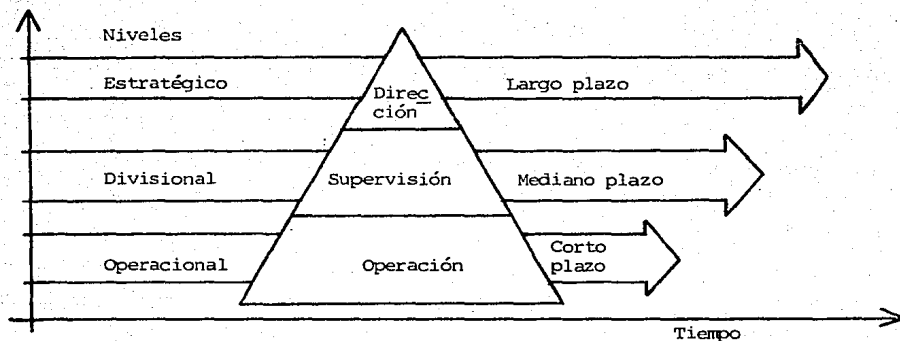


Figura 3.- Niveles de Planificación.

#### 1.1.2.1 Planificación estratégica.

La planificación estratégica tiene por objeto fijar metas, analizar acontecimientos y proyectar actividades por un largo período de tiempo (cinco años o más), además es una guía general que sirve para planificar por espacios de tiempo de duración más corto, constituye las guías para las decisiones de la empresa. Los planes estratégicos tienen un carácter -- cualitativo, pero, en la medida de lo posible, se deben cuantificar para facilitar su comprensión.

La planificación estratégica parte de un análisis del entorno ya que éste condiciona la evolución de la empresa, que debe adaptarse a las posibilidades que éste le ofrece. Este -- análisis del entorno debe completarse con otros de la situación de la empresa, marcando sus puntos fuertes y débiles.

Los elementos básicos de un plan estratégico deben incluir --

una declaración de los objetivos de la organización, supuestos claves acerca del ámbito comercial y la competencia, -- restricciones impuestas al negocio y cursos de acción a seguir para enfrentarse a ellas, fechas de los programas, recursos necesarios para alcanzar los objetivos y un conjunto de planes para contingencias.

El plan estratégico debe abarcar todas las actividades de la empresa.

#### 1.1.2.2 Planificación divisional.

Esta actividad es responsabilidad de la gerencia media, su función consiste en apoyar la planificación estratégica general y los planes estratégicos específicos para cada una de las áreas de la empresa.

La planeación divisional busca el empleo más efectivo de -- los recursos que se han asignado para el logro de los objetivos dados, se centra más en los medios para alcanzar los fines establecidos en la planeación estratégica, estructura -- los recursos de la empresa para lograr los resultados esperados; determina los flujos de información, niveles de autoridad y responsabilidad, especifica los flujos de trabajo, sistemas distributivos y localización de medios, establece la adquisición y desarrollo de recursos financieros, humanos y materiales.

#### 1.1.2.3 Planificación operacional.

Esta función es responsabilidad de la gerencia baja, se concentra en planificar aquellas actividades estructuradas y -- repetitivas, que son evaluables en resultados específicos, por hora, día y semana.

El método de planificación operacional por medio de presu-- puestos permiten evaluar la ejecución real en confrontación con la planificada. El propósito de ésta es maximizar la --

rentabilidad de las operaciones corrientes. Consiste en la asignación de recursos en las áreas funcionales y líneas de producción, programación de operaciones y aplicación de acciones de control.

## 2. Planificación y control de gestión.

La planificación requiere una continuidad, de tal manera que se pueda comparar la ejecución real con los planes pre determinados. El mecanismo de control de seguimiento que se aplique debe permitir efectuar correcciones cuando sea preciso y hacer posible la revisión del plan.

Una técnica adecuada para lograr lo anterior es tener la planificación y el control de gestión institucionalizados, es decir, desarrollar procedimientos de planificación y control de gestión a lo largo de todos los niveles de la empresa (figura 4) apoyados en los sistemas de información.

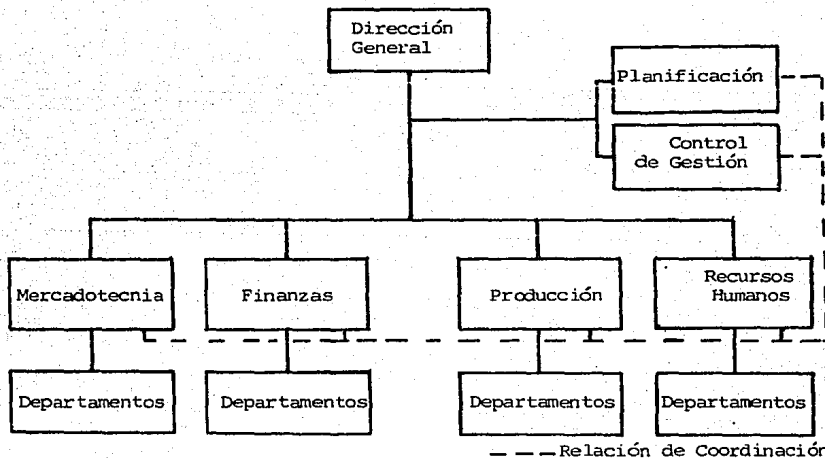


Figura 4.- Planificación y control de gestión institucionalizados.

La técnica de planificación y control de gestión institucionales está inspirada por una fuerte necesidad de desconcentración del mando (debido entre otras cosas a la complejidad de la organización, que produce planificación y control difusos, no coordinados ni sistematizados), y un reforzamiento de la centralización de los planes y del control en la alta dirección, a través de unos órganos permanentes que desarrollen procesos de planificación y control de gestión verticales, a lo largo de los niveles de la empresa en forma ascendente y descendente, compatibilizando las metas generales y las metas departamentales.

### 3. Ubicación del control de gestión en la estructura orgánica.

Las funciones del control de gestión en la empresa las desempeña el denominado contralor, para establecer su ubicación - dentro del organigrama hay que tener en cuenta que:

- a) El contralor es un staff con una misión de asesoramiento y el control efectivo de la organización se canaliza a través de la línea.
- b) El contralor es el responsable en la empresa del diseño y funcionamiento del sistema de información que se establece para el control.

En la práctica se han adoptado soluciones diversas a la ubicación del contralor en el organigrama, entre las que podemos anotar:

- a) Dependiendo directamente del Director General con una situación de staff (figura 5)
- b) Al mismo nivel que las direcciones de línea, en una situación lineal (figura 6).

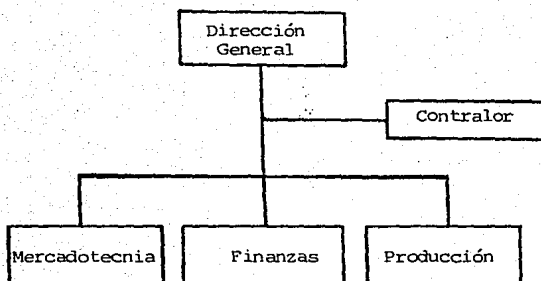


Figura 5.- El contralor como staff.

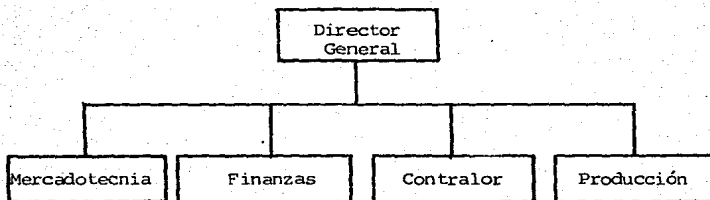


Figura 6.- El contralor en situación lineal.

En cualquiera de los casos, la elección entre una posición - staff o lineal depende de diferentes circunstancias, entre - las que podemos mencionar, las técnicas, las financieras y - las de dirección.

Si la empresa está en un sector de evolución técnica rápida, que obliga a revisiones frecuentes del plan comercial o industrial, la situación de staff representa una situación -- más adaptable por su flexibilidad.

Si la empresa tiene unos objetivos financieros prioritarios a cumplir, la situación de contralor funcional es más propicia, ya que le liga a la área financiera, que ocupa una - -

posición predominante.

Si la empresa está poco desarrollada, el contralor se asocia generalmente a la contabilidad, como un servicio de dirección, a pesar de la diferencia entre las dos funciones.

Otro punto de vista que se adopta es el que si la empresa -- tiene una política intervencionista (poca delegación de autoridad y responsabilidad) se da una situación de control funcional, si es liberal (mayor delegación de autoridad y responsabilidad) se da una solución de plana mayor o staff.

En los casos de desconcentración, el método de control de -- gestión es un instrumento valioso ya que permite a la alta -- dirección desempeñar su papel de coordinación y dirección, -- sin tener que estar presente en la toma de decisiones a to-- dos los niveles, y a los departamentos desarrollar su actividdad coherentemente con los objetivos generales previamente -- conocidos.

4. Estructura de la organización, soporte del sistema de información para el control de gestión.

La estructura de organización que soporte el sistema de información para el control de gestión se puede determinar siguiendo fundamentalmente dos criterios:

- a) Estructuración por proyectos de acción, y
- b) Estructuración por centros de responsabilidad.

En la estructuración por proyectos de acción la empresa se -- organiza en razón de los diferentes proyectos o grupo de actividades a desarrollar. Aquellas unidades que componen a la empresa se disgregan ajustándose a las necesidades del proyecto, dándose casos en que las unidades participen en dos -- o más actividades a desarrollar, con la consiguiente dificultad de aplicación de este criterio por lo que se aplica --



solamente a casos concretos.

En la estructuración por centros de responsabilidad se disgrega toda la estructura compleja en otras más simples. La delimitación de los centros viene condicionada, en primer lugar, por el organigrama funcional de la empresa, en el -- que cada unidad con una función homogénea puede considerarse un centro de responsabilidad, cada una de estas unidades se puede considerar independiente de las otras y analizar -- cual es su aportación a la empresa; y en segundo lugar, por el interés de efectuar un seguimiento más o menos pormenorizado de las actividades que realiza cada unidad. Existen diversos tipos de centros de responsabilidad; entre los que -- podemos mencionar:

- a) Centros de costos estándar.- Consiste en fijar costos -- estándar para una sección, oficina, taller, división, -- sucursal, etc., y comparar los costos reales con los fijados, analizándose las posibles desviaciones.
- b) Centros de ingresos.- Sucede cuando al aspecto anterior se le añade la responsabilidad de lograr unos ingresos determinados.
- c) Centros de costos de difícil cuantificación.- Son aquellos en que los resultados muchas veces no se pueden medir en términos financieros, como es el caso de las tareas administrativas. Se les puede fijar un presupuesto de costos, pero su seguimiento no proporciona datos sobre la eficacia del departamento.
- d) Centros de beneficio.- Consiste en fijarle al centro de responsabilidad, la obligación de obtener un beneficio que se puede cuantificar comparando ingresos y gastos -- de esta unidad por medio de cuentas de resultados.

Si los centros de responsabilidad se consideran centros de costos, se enfocará al sistema de información, a conocer en donde se producen los costos de la empresa, en el caso de -- que se consideren centros de beneficio, se pretenderá saber cuál es la contribución de cada oficina o departamento en beneficio de la empresa. En la mayoría de los casos, se estructura la empresa, para el control de gestión, por centros de responsabilidad ya que:

- a) Coincide con la pirámide de la organización y por lo -- tanto sus costos de aplicación son menores.
- b) Facilita la actuación de los directivos de cada centro de responsabilidad y posibilita una dirección por objetivos.

Una vez estructurada la empresa en cualquiera de los tipos -- de centros de responsabilidad comentadas, se procede a concretar el control de gestión en función de esta estructura.

#### 1.5 Funciones del control de gestión.

Las funciones ha desarrollar por el contralor en una empresa variarán dependiendo de las necesidades y características de la misma, sin embargo en términos generales son:

- a) **Función Genérica:**  
Diseñar, implantar, auditar y mantener instrumentos de control de gestión (Directivos y operativos) basados en la planeación.
- b) **Funciones Específicas:**
  - Diseñar y operar un sistema de información que permita conocer qué sucede en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.
  - Recopilar y analizar los resultados obtenidos por --

las diferentes áreas de la organización.

- Comparar los resultados reales con lo planeado a fin de detectar desviaciones y con oportunidad dárselas a conocer a los responsables de su corrección.
- Proponer medidas correctivas a las desviaciones que se presenten.
- Asesorar a las áreas de la organización sobre la operatividad del sistema de control de gestión.

## CAPITULO III

## INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTION

Al implantar un sistema de control de gestión se pueden emplear varios instrumentos, la utilización de cada uno de ellos dependerá de las necesidades, tamaño y características de la organización, entre los más importantes tenemos: la planeación, las evaluaciones, los manuales de organización y los de procedimientos, y el cuadro de mando.

### 1. La planeación.

Como resultados del proceso de planeación, surgen las metas, los planes, las estrategias, las políticas, los programas, los procedimientos y los presupuestos, que son los puntos específicos cuantitativos que proporcionan las bases en que reposa el sistema de control de gestión. Todas y cada una de estas guías de planeación deben contemplar todas las actividades que sean significativas para el buen desarrollo de la organización.

Una vez que se tienen los resultados del proceso de planeación se puede diseñar el sistema de información que proporcione, a todos los niveles, datos oportunos y exactos de las operaciones reales, a fin de que se establezcan comparaciones con lo planeado y se establezcan así canales para la aplicación de decisiones de control. Este sistema de información debe diseñarse de tal manera que proporcione un reflejo exacto de la realidad a fin de que brinde datos sobre las decisiones de acción lo más cercanos al punto de control.

## 2. Evaluación.

A través del diseño y aplicación de un plan de evaluación a la empresa es posible identificar cuellos de botella, puntos débiles que condicionan la rentabilidad, los recursos en potencia no explotados y las posibles alternativas para un desarrollo armónico de la organización. El plan de evaluación debe contemplar los siguientes aspectos:

- a) Enfoque externo de la empresa, que incluye la evaluación del producto o servicio (márgenes, perfil de rentabilidad, ciclo, calidad del producto, etc.) y la evaluación del sector (estudios comparativos inter-empresas, tendencias, estándares utilizados, etc.).
- b) Enfoque interno, que comprende la evaluación de los resultados (rentabilidad, expansión, crecimiento, etc.) y la evaluación de los rendimientos (rendimiento de cada función, valor de la estrategia y política general, etc.)

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación se podrá elaborar un plan de mejora cuya finalidad será la de utilizar mejor los actuales recursos de la empresa.

## 3. Manuales de organización y de procedimientos.

Un valioso auxiliar para el análisis, conocimiento y diseño de una organización lo constituyen los manuales de organización.

Dentro de los manuales de organización se encuentran los organigramas (representación gráfica de la estructura orgánica formal de una institución o de una de sus áreas, así como de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran), y se precisan las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, lo que permite deslindar responsabilidades, evitar duplicidades, detectar múltiples relaciones de dependencia, excesivos niveles y tramos de supervisión y - -

control, omisiones, etc., aspectos importantes a considerar en la implantación de un sistema de control de gestión.

En los manuales de procedimientos se consignan en forma metódica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de la organización, compendian en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, las áreas que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las funciones, son por lo tanto elementos fundamentales para la comunicación, coordinación y control, ya que facilita la interacción de las distintas unidades administrativas al precisar responsabilidades operativas a través del flujo de información.

#### 4. Cuadro de mando.

Es un informe periódico para los niveles directivos en el que se presenta información precisa para la adecuada y oportuna toma de decisiones. Se sintetizan en él las realizaciones de la organización y se comparan contra lo planeado; se identifican así oportunamente las desviaciones trascendentes, que tienden a alterar las metas previstas, sus repercusiones, causas y responsables anotándose sugerencias sobre posibles vías de acción.

Antes del diseño de los cuadros de mando de la empresa se elabora una matriz de información (figura 7) que sirva de base para el desarrollo de cada uno de ellos, para lo cual deben seguirse los pasos y contener la información siguiente:

El primer paso es la determinación de áreas críticas o aspecto clave; son aquellos aspectos de la empresa en los que se debe poner especial atención, ya que de los buenos resultados que en éstos se obtengan dependerá el éxito de la empresa, ejemplo de esto son las finanzas, la mercadotecnia, la producción, el personal, etc.

Una vez determinadas las áreas críticas se elaboran los indicadores que nos servirán para su medición, éstos son datos importantes que sirven para conocer la situación de la organización en sus distintos niveles al hacerse comparaciones significativas. Pueden ser el resultado de una o varias operaciones matemáticas (ratios) o simplemente de un número con carácter de medida.

MATRIZ DE INFORMACION		
ASPECTO CLAVE	INDICADORES	RATIO
Finanzas	Rentabilidad de la inversión	Utilidad neta % activo total

Figura 7.- Matriz de información.

Una vez obtenida la matriz de información se proceden a elaborar los cuadros de mando, para cada uno de los niveles directivos, con lógica y equilibrio. Se deberá considerar que a cada nivel de la organización es diferente el tipo de información que se requiere; así en el nivel de la alta dirección interesan las tendencias a lo largo del ejercicio más que las desviaciones del mes, dado que la acción de la dirección es más a largo plazo que la de los mandos intermedios.

Los cuadros de mando se elaboran por niveles en forma ascendente siendo seleccionadas y reagrupadas en cada nivel las cifras procedentes de la base. No se deberá pretender obtener un solo cuadro de mando, sino tantas cuantas responsabilidades complejas se den en la empresa, considerando siempre que poca información y bien seleccionada es más efectiva para la toma de decisiones.





En la figura número 8 se presenta un formato para construir un cuadro de mando, una descripción somera del mismo se presenta a continuación.

El anverso del formato, en su parte superior, cuenta con -- los datos necesarios para identificar el tipo de informe de que se trata, éstos son el aspecto clave, el indicador, el ratio, la unidad de medida y la sección a que pertenece la medición, conceptos ya definidos anteriormente. Asimismo -- cuenta con una tabla en la que se anotarán el período que se analiza y los resultados obtenidos, ya sean desfavora--- bles o favorables, que se obtienen al compararlos contra el estandar (nivel pretendido de la empresa que puede ser obte nido por estudios internos o por estadísticas de otras em-- presas similares).

En la parte inferior del formato se cuenta con una matriz - en la cual se pueden gráficar los resultados obtenidos, ha ciéndose resaltar las situaciones desfavorables.

En el reverso del formato existe una serie de renglones en los cuales se pueden anotar cronológicamente comentarios. -

El diseño de los cuadros de mando dependen de la situación particular de la empresa, sin embargo, se deberá tener una presentación sistemática y normalizada a fin de que el análisis sea rápido y eficiente por parte de los usuarios.

## CAPÍTULO IV

## METODO PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.

En este capítulo se presentan las etapas básicas del método para la implantación de un sistema de control de gestión, - las cuales no constituyen una regla estricta a seguir, sino que son una guía la cual se deberá ampliar o reducir a fin de adaptarla a las características y necesidades particulares de cada organización, la descripción del método se enfoca a las tareas que deberán ser cumplidas más bien que en la forma detallada para lograrlas. Las etapas son las siguientes:

## 1. Planteamiento del proyecto.

## 1.1 Identificación del problema.

Antes de iniciar la implantación de un sistema de control de gestión, es necesario identificar claramente el problema que se presenta en la organización, así como sus síntomas y determinar si éste puede ser resuelto a través del control de gestión.

## 1.2 Planteamiento de metas.

Se deberán establecer claramente las metas que se pretenden lograr con el sistema de control de gestión y asignar los recursos humanos y materiales necesarios para la consecución de los mismos.

## 1.3 Establecimiento de compromisos de la alta dirección de la organización.

Se deberán establecer claramente las responsabilidades, que

por el establecimiento del sistema de control de gestión, - está obligada a asumir la alta dirección, entre las más importantes se tienen:

- Participar en todo el proceso de elaboración del sistema con intensidad y continuidad a fin de reducir las resistencias naturales que normalmente se presentan al -- realizar un cambio.
- Apoyar al responsable de la implantación con la finalidad de disminuir las dificultades que éste se encontrará.
- Elegir el modelo teórico deseado, ya que solo la alta - dirección tiene la autoridad y visión necesaria para de cidir qué sistema de control de gestión es más adecuado para la organización.
- Asegurar la participación de todos los niveles, ya que el sistema no funcionará correctamente si no se cuenta con el apoyo de todo el personal involucrado en el mismo.

#### 1.4 Determinación del alcance del proyecto.

Se deberá determinar qué niveles jerárquicos y qué áreas de la estructura quedarán incluidos en el sistema de control - de gestión, ya que algunos directivos pretenderán solamente controlar las grandes líneas de su desarrollo, sin que se - incluyan en el sistema todos los niveles de decisión.

#### 1.5 Elaboración del plan de trabajo.

Una vez determinadas las metas a alcanzar se podrán desglosar las actividades necesarias para lograrlas en un documento que muestre los tiempos necesarios a invertir en cada -- una de ellas y que sirva de punto de control en la implanta ción del sistema.

2. Recopilación y análisis de información para el diseño -- del sistema, a través de:

2.1 Evaluación de la empresa.

Que permita definir objetivamente y claramente su posición para lo cual se deberá aplicar con dos enfoques: uno externo que contemple la evaluación del producto o servicio que se proporciona y el sector o mercado donde se sitúa el mismo; otro interno que incluya la evaluación de los resultados generales de la empresa y el rendimiento individual de cada función o área administrativa.

2.2 Análisis del sistema de planificación.

Que permita conocer el proceso, niveles y períodos que abarca, con el fin de determinar las necesidades y ajustes al mismo.

2.3 Examen de la estructura de la organización.

Que contemple los principios generales de organización, articulación de funciones, organigramas, delegación de autoridad y responsabilidad, etc., con el fin de conocer los casos que se presenten de organización difusa, definición ambigua de responsabilidades o excesivos niveles y reestructuración necesaria.

2.4 Estudio de los sistemas de información existentes para conocer su periodicidad, fiabilidad, oportunidad, duplicidad, etc., y determinar las necesidades de adecuación de -- los mismos.

3. Desarrollo del sistema.

3.1 Elaboración de la matriz de información.

Donde se especifiquen las necesidades de información en cada uno de los distintos niveles que componen la organización.

### 3.2 Determinación de los medios del sistema.

Para lo cual se deberá dimensionar el volumen de datos a operar y estimar los medios necesarios para soportarlos, como pueden ser medios manuales, computadoras, etc., asimismo se deberá realizar un análisis del costo de la información con el fin de buscar la mayor rentabilidad.

### 3.3 Diseño de cuadros de mando para cada uno de los niveles que componen la empresa.

Que contemple la frecuencia y plazos correctos de presentación.

### 3.4 Elaboración de los procedimientos del sistema.

Diseño del manual de procedimientos del sistema de control de gestión.

### 3.5 Preparación del programa de implantación.

El cual incluya las principales tareas a realizar así como los tiempos estimados para realizarlos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

### 3.6 Presentación del sistema.

A la Dirección General y ejecutivos a fin de que éstos den sus observaciones al mismo, negociar los casos en que haya discrepancia; reducir o eliminar los obstáculos psicológicos y técnicos que se puedan presentar, y obtener la aprobación para la implantación del sistema.

## 4. Implantación del sistema de control de gestión.

### 4.1 Implantación de políticas generales de explotación e inversión.

### 4.2 Ajustes o implantación, en su caso, del sistema de planificación integrado.

### 4.3 Realizar la reestructuración que requiera la - - - -

organización.

4.4 Instrucción general a los ejecutivos sobre los principios del sistema, procedimientos, cuadros de mando, análisis de información y toma de decisiones.

4.5 Instrucción particular a los ejecutivos sobre el análisis de sus cuadros de mando, normatividad y soporte de información.

4.6 Implantación de las reuniones periódicas que sean necesarias, coordinando su desarrollo a fin de instruir a los participantes en la forma de obtener un mayor beneficio de las mismas.

5. Mantenimiento del sistema.

Se debe considerar que el sistema de control de gestión no es estático y que sufrirá cambios, para adaptarse a las necesidades, en sus distintos elementos como son los indicadores estandares, etc., debiendo cuidar el contralor la correcta aplicación de los mismos.

## BIBLIOGRAFIA

Blanco Illescas. El Control integrado de Gestión. Editorial Limusa. México.

Xavier Urtasun, Pedro T. Vicente. El Control de Gestión - en Banca. Editorial Hispano Europea. S.A. España.

Jean Meyer. Le Contrôle de Gestion. Editorial Puf. Francia.

Frederick W. Taylor. Principios de la Administración Científica. Editorial Herrero Hermanos Suc., S.A. México.

Thierauf, Klekamp y Geeding. Principios y aplicaciones de Administración. Editorial Limusa. México.

Darvelio A. Castaño. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. U.N.A.M. México.

George R. Terry. Principios de Administración. Editorial C.E.C.S.A. México.

Morrisey. Administración por objetivos y resultados. Editorial del F.E.I. México.

Henry Fayol. Administración Industrial y General. Editorial Herrero Hermanos Suc., S.A. México.

Ma. del Carmen Balzategui. Principios y Aplicaciones del Control de Gestión. Editorial Bilbao Deusto. México.

Tucker. Control de Gestión método de los ratios. - - - -

Editorial Esade. México.

Gerhard Schott. Datos Indices para la Dirección de Empresas. Ediciones Pirámide, S.A. España.

Theo Haimann. Las modernas técnicas del Control de Gestión. Editorial Hispano Europea. España.

Marcel Moisson. El Control de Gestión mediante el cuadro de mando. Editores Técnicos Asociados. México.

Klemaklen. Aplicación del Control de Gestión. Editorial - Deusto. España.

Pandurang Sukhatme. Teoría de encuestas por muestreo con aplicaciones. Editorial del Fondo de Cultura Económica. - México.

Leslie Kish. Muestreo de encuestas. Editorial Trillas. México.

Susana Hernández. Lecciones sobre Metodología de las Ciencias Sociales. U.N.A.M. México.