

UNIDAD IV: Proceso administrativo (Control)

Karina A Krausse M.
Publicista.

Magíster en Dirección de Empresas(MBA).
Áreas: Reputación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad del Bío-Bío

El Control

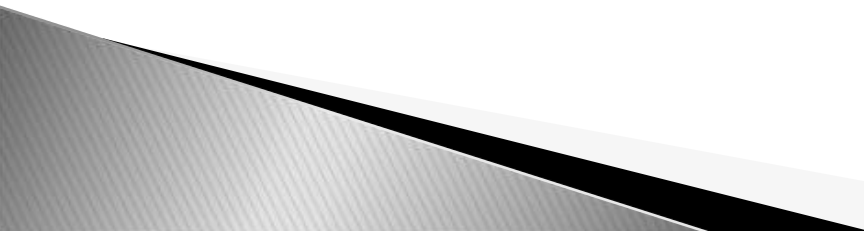
- ▶ Antes de establecer el control se requiere
 - ☐ Contar con objetivos estables.
 - ☐ Que el personal clave esté de acuerdo.
 - ☐ Que los resultados se establezcan relacionados con los objetivos.
 - ☐ Ver si son efectivos los controles. Para eliminar el que no sirva.

Concepto

- ▶ Stephen Robbins define el control como *"un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente"*.
- ▶ James Stoner manifiesta que *"el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"*.

- ▶ El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

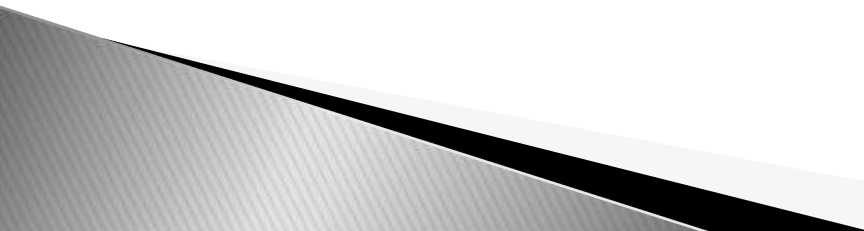
Importancia

- ▶ El control es función de todos los administradores, desde el Presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes.
- 

- ▶ Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

► En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- ❑ Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- ❑ Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.

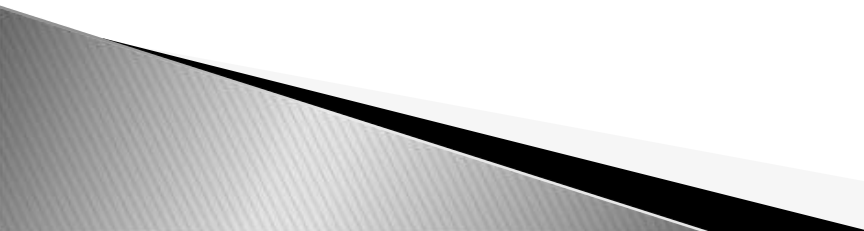
- ❑ Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
 - ❑ Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.
- 

ETAPAS

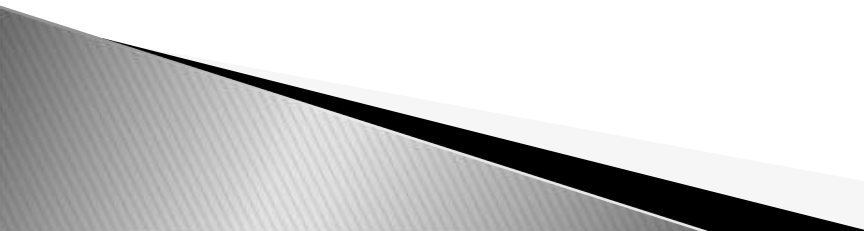
1. Fijación de estándares: son los objetivos definidos y deben abarcar funciones básicas y áreas claves.

► Tipos

a) Estadísticos: se elaboran sobre la base de datos de experiencias pasadas en la misma empresa o en otras, son poco confiables.

- ▶ b) Técnica­mente elaboradas: se desarrollan en relación con la productividad de las maquinarias, equipos y trabajadores.
 - ▶ c) Fijos por apreciación: son juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador.
- 

2. Medición de resultados: se vale de los sistemas de información y debe ser recibida a tiempo, exacta y válida. Una vez obtenida se comparan los resultados con los estándares preestablecidos, determinando desviaciones.

3. **Corrección:** es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Las medidas correctivas dan lugar a la etapa siguiente.
 4. **Retroalimentación:** la relación más estrecha entre la planificación y el control es básica.
- 

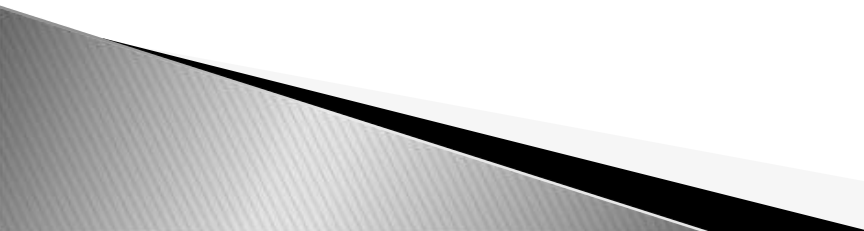
Áreas estratégicas de control


- ▶ El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellos elementos de la unidad o la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logren el éxito.
- ▶ Estas áreas, por regla general, involucran las principales actividades de la empresa, o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la empresa.

- ▶ Algunas áreas básicas de resultados son áreas como producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos y contabilidad.
- ▶ Estas áreas básicas de resultados, a su vez, son utilizadas para definir normas y sistemas de control más detallados.

- ▶ En las empresas de hoy, muchas áreas clave de resultado (ACR) son interfuncionales. Una empresa podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de servicios.

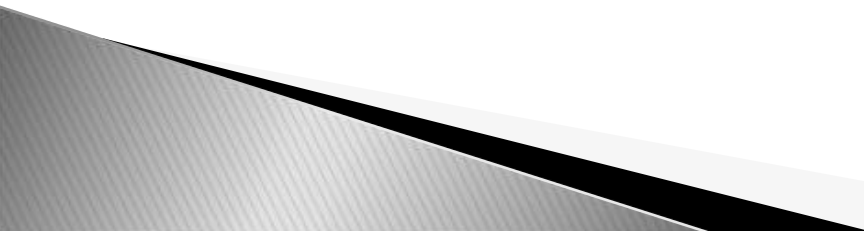
Control Gerencial y Operativo

- ▶ El control gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el Gerente General de la compañía, ya que son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.
- 

- ▶ Algunas características son:
 - ▶ Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
 - ▶ La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
 - ▶ Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.
 - ▶ Es periódico, programado, rítmico.
 - ▶ Debe ser íntegro.
- 

- ▶ El control operativo es responsabilidad de los Gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.


El Proceso del Control

- ▶ Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa.
 - ▶ Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar que se va a controlar, existen tres pasos básicos que son:
- 

1. Establecimiento de normas, parámetros y métodos;
2. Medición del desempeño o resultado obtenido y
3. Ejecución de las acciones correctivas.

1. Establecimiento de normas, parámetros y métodos:

Se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la Planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc.

- ▶ Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales.
 - ▶ Por definición, normas son sencillamente criterios de desempeño. Esto significa que el establecimiento de normas se vuelve en establecer las metas y objetivos que quieren alcanzar los administradores de la organización
- 

- ▶ Estas deben definirse en términos claros y medibles, que indiquen plazos de tiempo determinados. Solamente de esta forma las metas se pueden evaluar con más facilidad en lo que concierne a cumplimiento y utilidad. Además, los objetivos bien definidos se pueden transmitir con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

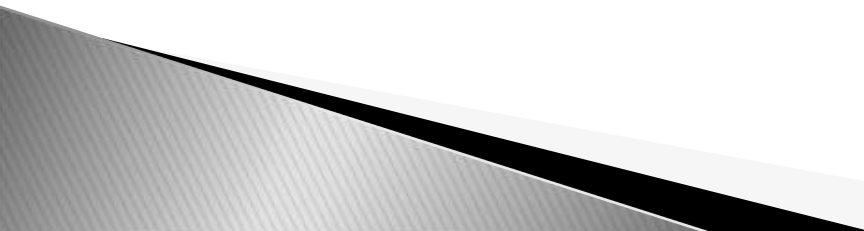
2. Medición del desempeño o resultado obtenido:

- ▶ Aunque no siempre practicable, la medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, a manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Esto es lo ideal.

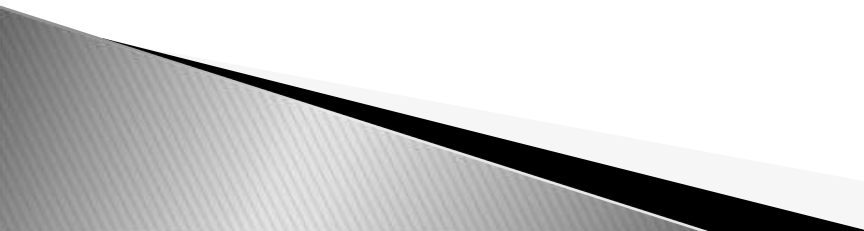
- ▶ El administrador previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

- ▶ Esta fase del proceso de Control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, se estén logrando como lo planificado. Este es un proceso repetitivo por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.

3. Ejecución de las acciones correctivas:

- ▶ Esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente.
- 

- ▶ En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:
 - ❑ Rediseñando los planes o modificando las metas.
 - ❑ O bien, pueden corregirse ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas.

- ❑ También pueden corregirse utilizando personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de los empleados.
 - ❑ Haciendo uso de la medida más radical dentro de una empresa: el cesamiento del empleado.
 - ❑ Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación.
- 

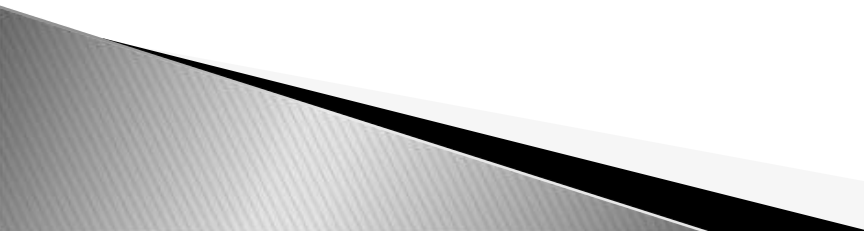
Tipos y Fuentes de Control

- ▶ **Tipos de Control.**

- ▶ Atendiendo al momento de su aplicación, tenemos los siguientes tipos de control organizacional:

Los controles preventivos, son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se ha proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que este en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

- ▶ Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los Recursos Humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Los presupuestos financieros, son el tipo más común de control preventivo a la acción, porque la adquisición de empleados, equipos y suministros requieren dinero. La programación es otro tipo importante de control preventivo, pues estas actividades preliminares también requieren que se invierta bastante tiempo.

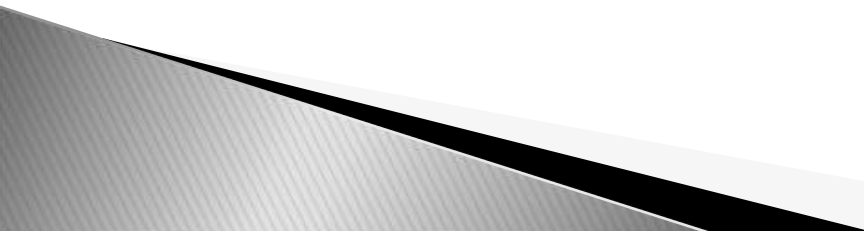
- ▶ **El control preventivo** es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.
- 

- ▶ **Los controles concurrentes**, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan.

- ▶ En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.

- ▶ **Los controles posteriores**, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorías Contables, estadística, contabilidad, etc.

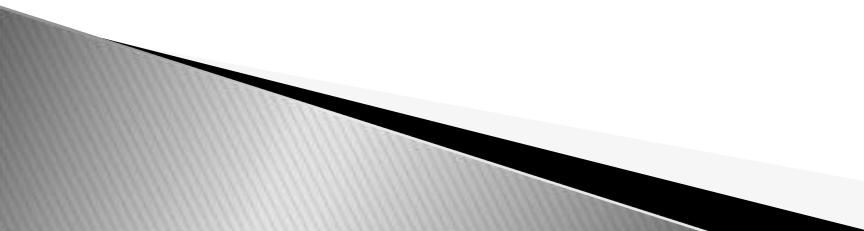
Fuentes de control.

- ▶ Según Don Hellriegel, las fuentes de control básicas son cuatro:
 - ▶ grupos interesados
 - ▶ La organización misma
 - ▶ Los grupos
 - ▶ Los individuos
- 

- ▶ **El control de los grupos interesados**, se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

- ▶ **El control organizacional** se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorias y otros.

- ▶ **El control grupal** se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Como por ejemplo, retirar voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.

- ▶ **El autocontrol individual** consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconscientemente.
 - ▶ La llamada Ética Profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso es necesario adquirir conocimientos detallados, habilidades específicas y actitudes y formas de conducta básicas.
- 

- ▶ No importa cual sea la profesión, Contador Público, Abogado, Ingeniero, Administrador de Empresas, Doctor, etc., se espera que ejerzan el autocontrol individual en la realización de su labor, basándose en normas éticas y morales de su respectiva profesión.

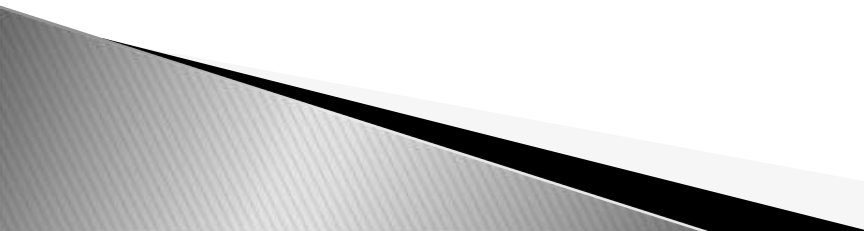
Técnicas de Control

- ▶ Los administradores disponen de una serie de recursos para controlar las operaciones de una empresa, entre las cuales tenemos:

Las técnicas presupuestales

- ▶ En estas, los planes, programas y objetivos se encuentran plasmados en términos cuantitativos, medibles, lo que facilita en gran manera la comparación de lo realizado con relación a lo planificado. Ejemplos de este tipo de presupuestos son: los presupuestos de ingresos, presupuestos de egresos, presupuestos de insumos y materiales, presupuesto de mano de obra, etc.

Las técnicas no presupuestales

- ▶ Son recursos adicionales de control que se emplean frecuentemente en cualquier empresa. Entre estas técnicas encontramos los datos estadísticos, reportes o análisis especiales, observación directa, programas de auditoría, el punto de equilibrio, etc.
- 

Técnicas modernas de control

- ▶ Entre éstas técnicas podemos encontrar la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), Gráfico de Gantt o Cronograma de Actividades, Costeo Directo y la Investigación de Operaciones, entre otras.

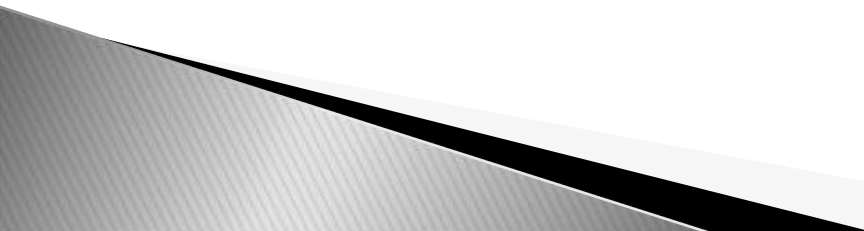
El Punto de Equilibrio

- ▶ Se le conoce así a la situación en la cual, las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma, es decir, situación en la cual, la empresa no gana ni pierde.

- ▶ Este análisis permite a los administradores contar con datos precisos, relacionados al total de costos fijos y variables más convenientes para la organización, para maximizar las utilidades a través de las ventas planificadas.



- ▶ El punto de equilibrio se establece a través de un gráfico que muestra la relación de los beneficios con los diferentes volúmenes de ventas, en que los ingresos cubren exactamente los costos y por tanto, no hay ni beneficios ni pérdidas.

- ▶ Para calcular el punto de equilibrio, es necesario descomponer los costos en fijos y variables. Los costos fijos permanecen constantes, cualquiera que sea el volumen de producción.
 - ▶ Los costos variables guardan relación directa con el nivel de producción. El período para realizar el análisis del punto de equilibrio debe ser especificado, recomendándose trabajar con datos de un año. Se puede determinar gráficamente y algebraicamente basándose en datos de cualquier año.
- 

- ▶ Se presenta a manera de ilustración una gráfica con el punto de equilibrio, en el cual la escala de ordenadas o "Y" representa las unidades monetarias, en este caso dólares, y la escala de las abscisas o "X" .
Los costos fijos se representan por la línea Gráficamente (CF), ya que se consideran constantes e independientes .



- ▶ Los costos totales se representan por la línea CT, que inicia de la intersección de CF. Las ventas en la línea V desde el punto de origen o cero en la gráfica. El punto en que se cruzan las líneas de CT y V representa el Punto de Equilibrio. La zona que resulta a la derecha de este punto refleja el beneficio potencial y la que queda a la izquierda demuestra las pérdidas potenciales.

A manera de ilustración, veamos el siguiente caso:

- ▶ Sea PV el precio de venta de un producto, $PV = \$12.00$ dólares.



Sea CF los costos fijos en el período, $CF = \$3,000.00$ dólares, en el que se incluyen costos de, salarios, alquileres, etc.

Sea CVU los costos variables por unidad, $CVU = \$6.00$ dólares.

- Para encontrar el punto de equilibrio necesitaremos de las siguientes fórmulas:

$$\text{Punto de equilibrio (P.E.Q)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales (C.F)}}{\text{Margen de Contribución Unitario (M.C.U)}}$$

$$\text{M.C.U} = \text{Precio de Venta Unitario (P.V)} - \text{Costo Variable Unitario (C.V.U)}$$

$$\text{P.E.Q} = \frac{\text{C.F}}{\text{P.V} - \text{C.V.U}}$$

- ▶ Entonces, para alcanzar el punto de equilibrio, la empresa necesita producir y vender un total de 500 unidades.
- ▶ Ahora, necesitamos encontrar los ingresos necesarios para estar en equilibrio, para lo que se emplea la siguiente fórmula:

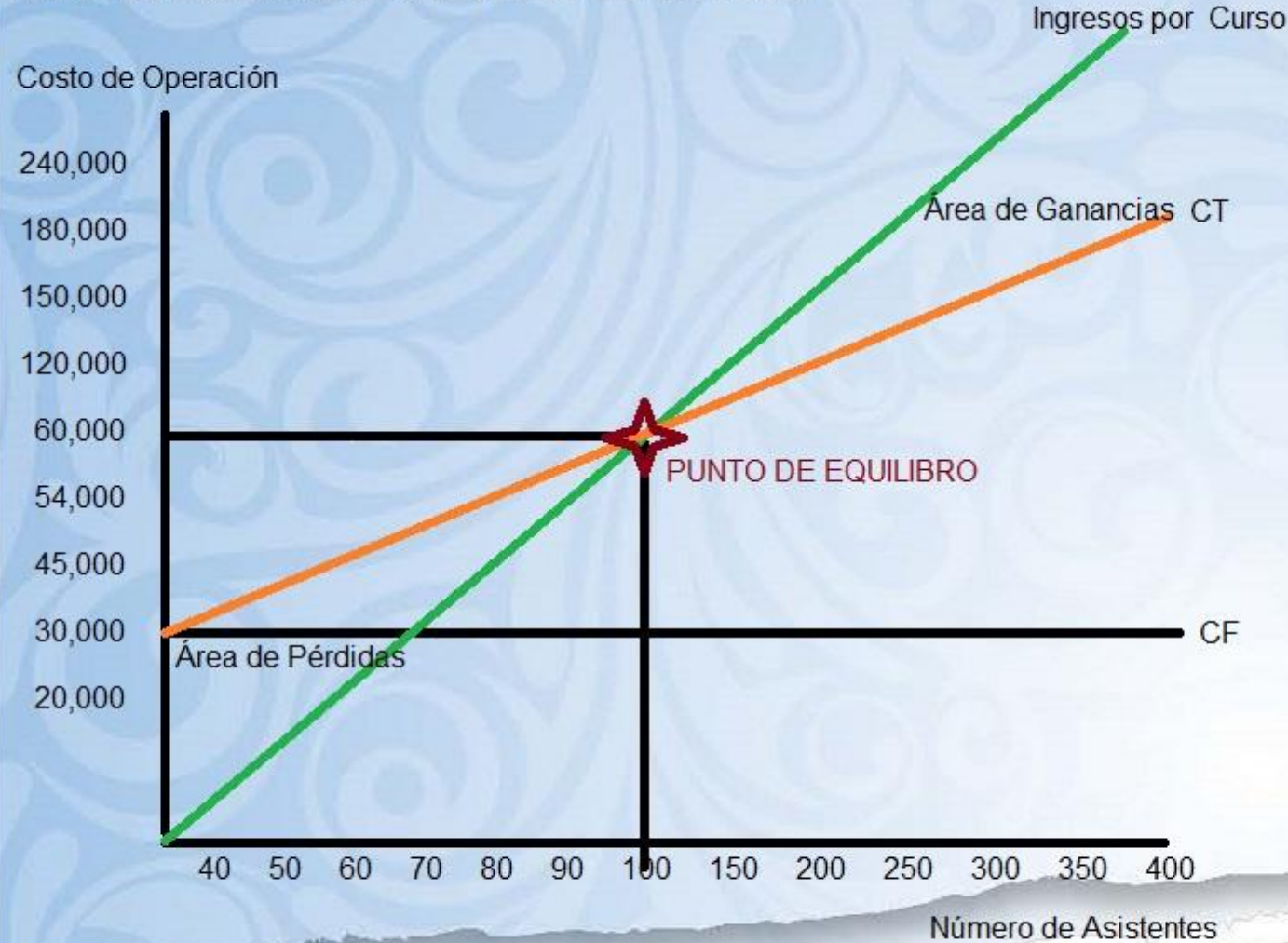
- ▶ En consecuencia, la empresa necesita obtener ingresos de \$6,000 dólares en concepto de ventas, para no ganar ni perder.

(+)	Ingresos:	500 unidades x \$12.00	=	\$ 6,000.00
(-)	Egresos:	Costos Fijos	=	\$ 3,000.00
		500 unidades x \$6.00	=	<u>\$ 3,000.00</u>
				\$ 0.00

- ▶ Gráficamente, el Punto de Equilibrio se representaría de la siguiente forma:

C9		fx = \$B\$1 + (A9*\$B\$3)			
	A	B	C	D	E
1	Costos fijos:	\$40,000			
2	Precio:	\$60			
3	Costos variables:	\$20			
4	P.E.:	1000			
5	Utilidades:	\$0			
6					
7					
8	Unidades	Ventas	Costos	Utilidades	
9	100	\$6,000	\$42,000	-\$36,000	
10	200	\$12,000	\$44,000	-\$32,000	
11	300	\$18,000	\$46,000	-\$28,000	
12	400	\$24,000	\$48,000	-\$24,000	
13	500	\$30,000	\$50,000	-\$20,000	
14	600	\$36,000	\$52,000	-\$16,000	
15	800	\$48,000	\$56,000	-\$8,000	
16	900	\$54,000	\$58,000	-\$4,000	
17	1000	\$60,000	\$60,000	\$0	
18	1100	\$66,000	\$62,000	\$4,000	
19	1200	\$72,000	\$64,000	\$8,000	
20	1300	\$78,000	\$66,000	\$12,000	
21	1400	\$84,000	\$68,000	\$16,000	
22	1500	\$90,000	\$70,000	\$20,000	
23					

PUNTO DE EQUILIBRIO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN



Planeación y Unidad