

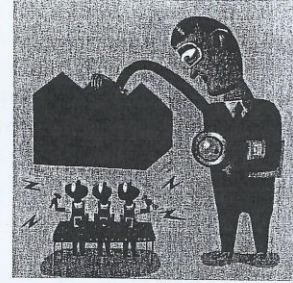
TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES: UNIDAD N° III – 2da Parte

- 1) QUE ES EL CONTROL?
- 2) CUALES SON LOS REQUISITOS DE UN BUEN CONTROL?
- 3) REALICE UN ESQUEMA SOBRE LOS EMPLEOS DEL CONTROL
- 4) CUALES SON LOS CUATRO ELEMENTOS DEL CONTROL?
- 5) EN EL ELEMENTO ESTÁNDAR EXPLIQUE LOS 4 TIPOS DE ESTANDARES
- 6) REALICE UN ESQUEMA EXPLICATIVO SOBRE LOS TIPOS DE CONTROL.
- 7) QUE ES EL PRESUPUESTO Y COMO LO GENERO?
- 8) EXPLIQUE LA CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS SEGÚN LA FLEXIBILIDAD Y SEGÚN EL PERIODO ABARCADO.

¿QUÉ ES EL CONTROL?

Una vez que la organización estableció los objetivos e implementó los cursos de acción diseñados, llega la hora de controlar si estos fueron lo suficientemente eficientes como para lograr llegar a la situación deseada, o bien si es necesario ajustar aquello que ha sido puesto en marcha para mejorarlo.

El control es el mecanismo por el cual se garantiza en cualquier sistema el cumplimiento de los objetivos definidos por la dirección. Es el modo que tiene la organización de aprender de sí misma, y ayudar en ese sentido a dar un pronóstico sobre cómo cerrar la brecha entre la situación deseada y la situación actual.



Por Eric Giriat

Requisitos de un buen control

Corrección de fallas y errores: el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección. Es decir, indicar si hubo una falla en el proceso de planeación en sí mismo (error al definir objetivos, planes de acción, etcétera), en la organización y administración de todo lo involucrado en la planificación (seguimiento de las actividades, manejo de los tiempos, correcta distribución del presupuesto) o bien en lo que llamamos dirección, que alude a las personas que llevan a cabo el plan (no tomaron las decisiones correctas en el momento que era necesario, se desviaron de lo planificado, etcétera).

Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección. Es decir, habiendo detectado los errores que se mencionan en el punto anterior se logra determinar aquellos puntos débiles que en un futuro deseo que no ocurran.

Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Por ejemplo, asignar la tarea de hacer la publicidad del evento (para la recaudación de fondos para el viaje de egresados) a la persona más tímida del grupo, hacer mal el cálculo de la plata que necesitaría para contratar al iluminador, etcétera.
- **Enfrentar el cambio:** el cambio forma parte del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece

Por Alberto Ruggieri

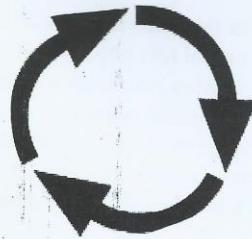


productos o servicios nuevos que captan la atención del público, surgen materiales y tecnologías nuevas, se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones. Por ejemplo, dos días antes del evento se informa que el colegio que está a dos cuadras, también está organizando otro evento similar. ¿Qué hago ante esa amenaza?, ¿qué decisión tomo?

- **Producir ciclos más rápidos:** una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida. Ejemplo: a pesar de que nuestro evento está pensado para jóvenes de nuestra misma edad y diseñado para que les guste y se diviertan, podemos hacer un cuestionario entre las personas que pensamos pueden llegar a concurrir para saber qué les gustaría a ellos que incluyamos en el evento y desarrollarlo en función de los gustos de aquellas personas que asistirán.
- **Agregar valor:** agregar algo distinto, que llame la atención, a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre aquello que le ofrece al consumidor desde otras organizaciones. Con frecuencia, este valor agregado se logra aplicando los procedimientos de control. Ejemplo: averiguo qué ofrecerá el otro colegio en su evento y a partir de eso, agrego algo innovador que haga que mis amigos elijan venir a mi evento y no al del otro colegio.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. Ejemplo: durante la planificación del evento será necesario que se trabaje en equipo y se deleguen responsabilidades para que el resultado sea exitoso. Es importante tener en cuenta que una sola persona no logrará lo mismo que lo que un grupo de personas hará. Eso sí, siempre se contará con aquella persona que tendrá como responsabilidad delegar las actividades y controlar que todas las personas cumplan con aquello que les fue asignado.

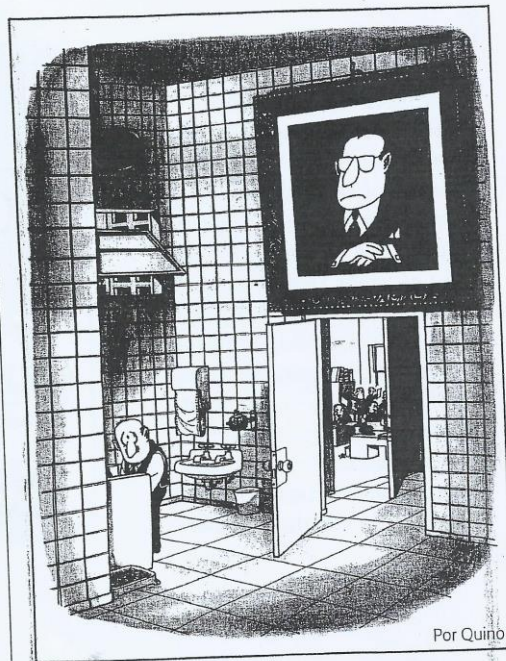
Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:



- 1) **Establecimiento de estándares:** es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa, es decir qué voy a tomar como referencia para controlar y entender si lo que hice estuvo bien o no. Existen cuatro tipos de estándares:
 - **Estándares de cantidad:** volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materias primas, número de horas, entre otros. En el caso del evento para recaudar fondos algunos ejemplos podrían ser: cantidad de personas que asistieron al evento, cantidad de entradas vendidas, cantidad de comida vendida, cantidad de comida que sobró, cantidad de horas invertidas para la organización, etcétera.
 - **Estándares de calidad:** control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros. Para el evento, podemos enumerar los siguientes ejemplos: calidad de los alimentos vendidos, higiene para manipular los alimentos de quienes estuvieron en la cocina, correcta atención a los asistentes, instalaciones acordes y facilidades para discapacitados, etcétera.
 - **Estándares de tiempo:** tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros. Por ejemplo: tiempo que se tardaba en atender a los asistentes, tiempo se tardaba en preparar un alimento, etcétera.
 - **Estándares de costos:** costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros. Por ejemplo: cuánto me costó comprar los alimentos que luego vendí, cuánto me costaron los materiales que utilicé para la decoración, cuánto me costó el flete que tuve que contratar para movilizar los equipos de música, etcétera.

- 2) **Evaluación del desempeño:** es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo. En nuestro caso de ejemplo, sería realizar un análisis de la situación actual del evento, qué estoy haciendo, cómo lo estoy haciendo, etcétera.
- 3) **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado. Por ejemplo, había establecido como parámetro gastar \$500 en la compra de alimento, pero lo comparo con la evaluación realizada y encuentro que gasté \$700. Esta situación correspondería a una falla o error en el proceso de planificación, en donde hubo una mala planificación o se compró más de lo planificado.
- 4) **Acción correctiva:** es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado. Una vez que detecté aquellos \$200 de diferencia entre lo que pensaba gastar y la realidad, decido qué puedo hacer para corregirlo: ¿es necesario aumentar el precio de venta del alimento para recuperar la inversión? O en caso que haya comprado más productos de los que pienso puedo vender ¿tendré que venderlos más baratos para que se puedan vender todos y no quede ningún remanente?



Por Quino

Tipos de control

El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. De esta forma es que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

- **Control preventivo o anterior a la acción:** Intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción adminis-

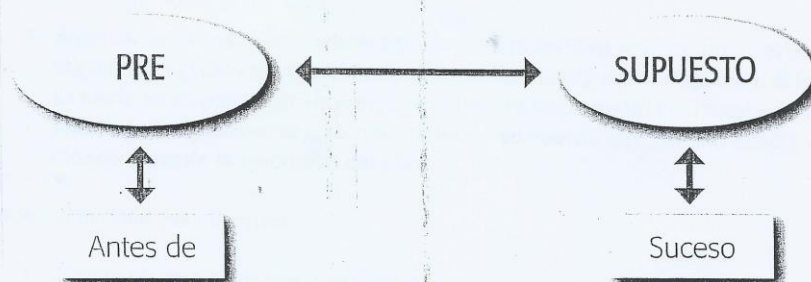
trativa antes de que se presente el problema. Lo malo es que estos controles, requieren información oportuna que es difícil de obtener, y esto trae en consecuencia que este tipo de control no sea tan usado.

- **Control concurrente:** Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto. Para hacer este tipo de control se puede recurrir a la supervisión directa debido a que con ésta se pueden corregir los problemas a medida que estos surgen.
- **Control correctivo o posterior a la acción:** Se basa en una retroalimentación realizada cuando la actividad ha terminado. El problema con este control es que cuando se realiza la retroalimentación, el daño ya está hecho.

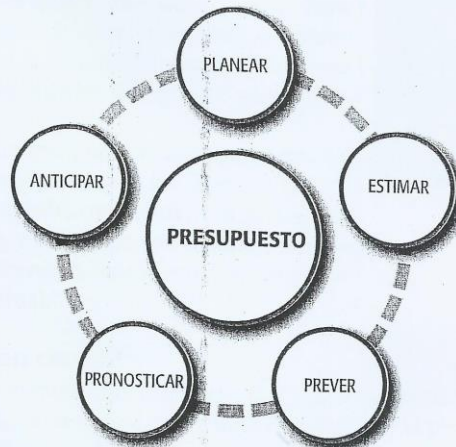


Técnica de control: el presupuesto

Todo el tiempo estamos tomando decisiones que tienen que ver con el dinero, es por ello que el presupuesto es una de las herramientas que le posibilita a la organización llevar adelante un control. El mismo es la expresión numérica en pesos de la planificación, es decir, es donde se establecen los ingresos y egresos monetarios que se considera que se van a realizar durante el período que abarca el plan en cuestión.



Conclusión: hacer algo antes de que suceda



Los presupuestos son siempre subjetivos ya que están bajo el criterio de quien los elabora. Se trata de ser lo más real posible para minimizar riesgo y reducir incertidumbre, por eso es necesario que para generar presupuesto interactúen todas las áreas de una organización. Esta herramienta nos permitirá planear en qué vamos a gastar el dinero que recibimos de la manera más eficiente.

¿Cómo genero el presupuesto?

- 1) Realizo el Presupuesto de Ventas: me va a indicar los **INGRESOS** de dinero.
- 2) Realizo el Presupuesto de Gastos: me va a indicar los **EGRESOS** de dinero.

Clasificación de los presupuestos

Según la flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos:** en este tipo de presupuesto se realiza una previsión de ingresos y egresos sin tener en cuenta que exista alguna variación en el futuro. Es decir, se da por seguro que el plan se llevará adelante tal cual estaba previsto.
- **Flexibles o variables:** se elaboran teniendo en cuenta que pueden existir variaciones durante la ejecución del plan.

Según el período que abarquen

- **A corto plazo:** son los que se realizan para cubrir la planeación en el lapso de un año.
- **A largo plazo:** son los que se realizan para cubrir períodos mayores a un año.