



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

“ CASOS PRÁCTICOS SOBRE CONTROL ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN ”

CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

TUTOR: Prof. Juan José Pereyra

AUTORES:

Sandra Ataídes

Maria Eugenia Ayala

Natalia Chanquet

AÑO 2009

ÍNDICE

	Pág.
Síntesis Ejecutiva	4
Introducción	6
Capítulo I	
Proceso de Enseñanza – Aprendizaje	
1.1.Planificación del Aprendizaje.....	7
1.1.1.La Evaluación Educativa.....	9
1.2.Motivación de los alumnos.....	10
1.2.1.Teorías de la Motivación y sus implicancias para los profesores.....	10
1.2.2.Factores que influyen en la Motivación.....	14
1.2.3.Métodos de estimular la Motivación.....	16
1.3.La Clase Magistral.....	17
1.3.1.Preparación de la Clase Magistral.....	18
1.3.2.Presentación de la Clase Magistral.....	22
1.3.3.Evaluación de la Clase Magistral.....	24
1.4.La Discusión Dirigida.....	25
1.4.1.Características personales requeridas.....	27
1.4.2.La Discusión Dirigida y el Trabajo Universitario.....	28
1.5.Metodología de Casos.....	29
1.5.1.Conceptos.....	29
1.5.2.Objetivos de la Técnica.....	29
1.5.3.Roles de los integrantes en el desarrollo de un caso.....	30
1.5.4.Características exigibles a los casos.....	30
1.5.5.Ventajas y desventajas.....	31
1.5.6.Proceso de elaboración de un caso.....	34
1.5.7.¿Cómo desarrollar el caso en clase?.....	35
1.5.8.¿Por qué utilizar el Método de Casos en la Cátedra de Administración General.....	37

Capítulo II Control Estratégico y de Gestión

2.1. Conceptos generales de Control.....	38
2.2. Control de Desempeño de la Organización.....	40
2.3. Importancia del Control.....	41
2.4. Tipos de Control.....	44
2.5. Proceso de Control.....	48
2.6. Sistemas de Control.....	52
2.7. La Cultura Organizativa y el Sistema de Control.....	66
2.8. Diseño de un Sistema de Control Financiero por Centros de Responsabilidad.....	67
2.9. Control de Gestión.....	69
2.9.1. Control de Gestión y la Estrategia.....	69
2.9.2. Aspectos del Control de Gestión.....	74
2.9.3. La vinculación del Sistema de Control con la Estrategia.....	74
2.9.4. La vinculación del Sistema de Control con la Estructura.....	80
2.9.5. Diseño de un Sistema de Información para el Control de Gestión.....	81
2.10. Herramientas de Control.....	82
2.10.1. Auditorías Administrativas.....	83
2.10.2. Controles Presupuestales.....	84
2.10.3. Controles Financieros.....	85
2.10.4. Controles de Información.....	87
2.10.5. Controles de Contacto con los Clientes.....	88
2.10.6. Cuadro de Mando Integral.....	88
2.10.6.1. Perspectivas del CMI.....	90
2.10.6.2. Diseño de los objetivos del CMI.....	97
2.10.6.3. Diseño del Sistema de Indicadores.....	97
2.10.6.4. El Sistema de Control.....	98
2.10.6.5. Conclusiones.....	98
2.11. Conclusiones del Capítulo.....	99

Capítulo III Casos Prácticos

Caso I: Los Principios

1. Texto del caso.....102 a 106
2. 1^º Parte: Trabajo a realizar por los Estudiantes.....107 a 108
3. 1^ª Parte: Solución al Trabajo de los Estudiantes.....109 a 113
4. 2^ª Parte: Trabajo a realizar por el Docente.....114 a 115
5. 2^a Parte: Solución al Trabajo de los Docentes.....116 a 119

Caso II: Hotel del Lago

1. Texto del Caso.....120 a 126
2. 1^º Parte: Trabajo a realizar por los Estudiantes.....127 a 128
3. 1^ª Parte: Solución al Trabajo de los Estudiantes.....129 a 134
4. 2^ª Parte: Trabajo a realizar por el Docente.....135 a 136
5. 2^a Parte: Solución al Trabajo de los Docentes.....137 a 141

Caso III: Booble

1. Texto del Caso.....142 a 145
2. 1^º Parte: Trabajo a realizar por los Estudiantes.....146 a 147
3. 1^ª Parte: Solución al Trabajo de los Estudiantes.....148 a 151
4. 2^ª Parte: Trabajo a realizar por el Docente.....152 a 154
5. 2^a Parte: Solución al Trabajo de los Docentes.....155 a 158

Bibliografía.....159

SINTESIS EJECUTIVA

Para el mejor desarrollo de esta Monografía, la dividimos en tres partes bien diferenciadas más un apéndice donde se expone el material utilizado.

En la primera parte se aborda el proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollando los temas de planificación del aprendizaje, la motivación como activador de la conducta del estudiante, las distintas técnicas de comunicación didácticas como ser la clase magistral y la discusión dirigida. Y por último la metodología de casos para uso pedagógico. Dichas herramientas se plantean con el objetivo de ayudar al profesor universitario. Por este motivo tratamos de hacer un aporte para mejorar el desarrollo de una clase y lograr el objetivo fundamental de la misma que es el aprendizaje.

La segunda parte, alude directamente a conceptos teóricos sobre el Control, incluyendo los tipos de control, Procesos y sistemas, además de las herramientas de control. Posteriormente realizamos un desarrollo específico sobre Control de Gestión y Estratégico, y sus vinculaciones con los sistemas de control. Con este fin se realizó una revisión bibliografía sobre el tema planteando las definiciones de distintos autores. Tomamos como base las distintas definiciones de los mismos y realizamos un análisis de éstas, formando conceptos que integran los aspectos que a nuestro entender son importantes en el planteo de dichos autores. Este análisis conjunto lo utilizamos para resolver los casos prácticos en el capítulo III.

En la última parte se presenta el principal aporte de este Trabajo Monográfico: el planteo de tres casos prácticos, basados en la información teórica expuesta anteriormente. Los desarrollamos con dos finalidades: enfocarlos al análisis por parte del estudiante y al análisis docente respectivamente. En los mismos incluimos preguntas dirigidas a los estudiantes y preguntas dirigidas a los docentes. También agregamos un Guión Metodológico con el fin de servir de base al docente.

Por otra parte se pretende facilitar al estudiante la comprensión del tema, relacionado los conceptos teóricos con aplicaciones prácticas, para hacer más sencilla la asimilación de los conceptos teóricos.

Tratamos que el docente aplique en su clase los métodos desarrollados en el capítulo I, intentando hacer un aporte al docente para el mejor aprovechamiento de la clase, así como la mejor comprensión del alumno. Utilizando distintos cuestionarios planteamos inquietudes de los alumnos que pueden darse en una clase, situaciones a veces complicadas de resolver en el transcurso de la misma. Diseñamos estas preguntas con el

fin de que el docente conozca estas situaciones y en base a las herramientas formuladas en el teórico de este trabajo tenga una base para poder resolverlas.

Como vemos en ésta síntesis, nuestro objetivo no sólo está centrado en el control de gestión, sino que además abarca en un sentido amplio al docente como parte fundamental en la carrera universitaria y de forma más acotada a una clase práctica sobre control estratégico y de gestión, en la cual nos parece importante el uso de herramientas como los casos prácticos para su desarrollo.

INTRODUCCION

La capacidad de innovar, crear nuevos conocimientos e ideas constituye la base del crecimiento de las personas y de las organizaciones.

Uno de los propósitos de este trabajo es presentar la metodología de estudio de casos, como una herramienta potente y significativa para uso del docente universitario. Las instancias de formación dirigidas a adultos y a adultos jóvenes, enfrentan al docente a la necesidad de buscar alternativas del trabajo que involucren activamente al estudiante, promoviendo su participación.

Esta modalidad de trabajo, ha demostrado que contribuye a la reflexión y el análisis crítico de quienes la utilizan, al permitir articular aspectos teóricos con otros de la realidad, estimulando también la capacidad de intervención ante situaciones concretas, representando esto una fortaleza. ¹

El estudio de casos se caracteriza por ser una metodología que permite focalizar una situación, fenómeno o evento específico, en donde la resultante fundamental es una descripción rica y densa del fenómeno objeto de estudio. El desarrollo conceptual surge a partir del examen de los datos en función de un contexto determinado. ²

El método de casos citado se aplicará para abordar el tema Control Estratégico y de Gestión. El mismo establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas.

El Control Estratégico está orientado a verificar el cumplimiento del Plan Estratégico y permite identificar las causas probables de incumplimiento de las metas y rediseñar ajustes.

El Control de Gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos de una organización permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. Por lo que los sistemas de control tendrán que estar diseñados de acuerdo con las estrategias formuladas.

El tema seleccionado, desde nuestro punto de vista, constituye una excelente oportunidad para su aplicación didáctica en la Cátedra de Administración General.

¹ VAZQUEZ M. INES: "La gestión educativa en acción – La Metodología de Casos" Pág.8.

² VAZQUEZ M. INES: Ob. Cit. Pág.9.

CAPITULO I: PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

1.1. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

Previamente al desarrollo del capítulo, es importante analizar qué implica la actividad de planeamiento en cualquiera de sus niveles. Comprende fundamentalmente los procesos de previsión, selección y organización de todos los elementos que componen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por medio de la previsión se analizan con anticipación los problemas y factores que afectan la acción docente.

La selección permite la determinación de prioridades entre los objetivos, contenidos, actividades, técnicas y recursos a utilizar. Se realiza teniendo en cuenta criterios filosóficos, sociales, psicológicos, pedagógicos, entre otros.

Organizar implica establecer relaciones entre los elementos planificados, para que constituyan una estructura coherente.

La organización puede ser vertical u horizontal. La primera se refiere a una materia o área y la segunda a las distintas materias de un curso. Por lo tanto para la elaboración de un plan es necesario organizar todos los elementos estableciendo entre ellos relaciones horizontales y verticales³

³ ARIOLIO DE COLS.: Citado por Prof. M. C. TRAPERO. Material entregado en curso de capacitación. Universidad Católica del Uruguay



Cuadro 1: Proceso de Planificación del Aprendizaje.

A continuación analizamos diferentes conceptos de la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según Mattos es la precisión inteligente y bien calculada de todas las etapas del trabajo escolar y la programación racional de todas las actividades, de modo que la enseñanza resulte segura, económica y eficiente.

Todo el planeamiento se concreta en un programa definido de acción que constituye una guía segura para conducir progresivamente a los alumnos a los resultados deseados.⁴

Para Martínez y Olivera es el proceso de previsión de necesidades y racionalización de los medios materiales y de los recursos humanos disponibles para alcanzar objetivos concretos en plazos determinados y en etapas definidas. Para esto es necesario partir del conocimiento y evaluación científica de la situación original. Fundamentalmente es

⁴ MATTOS, citado por Prof. Trapero.

una técnica operativa que consiste en una serie coherente de conocimientos, métodos y procedimientos, técnicas de investigación, organización y administración en que se entrelazan los fundamentos teóricos con los requerimientos de orden práctico e inmediato.⁵

Para Kaufman la planificación es un proceso para determinar “a dónde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible.⁶

En conclusión, la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje es un procedimiento que sigue una serie de etapas para el logro de objetivos de forma eficaz y eficiente.

1.1.1. La Evaluación Educativa

Otro aspecto importante dentro del concepto de enseñanza-aprendizaje es la evaluación educativa.

Siguiendo a **Lafourcade**, es una etapa del proceso organizacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático, en qué medida se van logrando los resultados previstos en los objetivos específicos que se hubieran planteado con antelación.

Tenbrink dice que la evaluación es el proceso de obtener la información y usarla para formular juicios que permitirán tomar decisiones.⁷

Según **De La Orden** evaluar es hacer referencia al proceso de recogida y análisis de información relevante para describir cualquier faceta de la realidad educativa y formular un juicio sobre su adecuación a un patrón o criterio previamente establecido, como base para la toma de decisiones.⁸

Hidalgo conceptúa la evaluación en el campo educativo como un proceso sistemático y permanente de valoración total o parcial de la educación, con relación a los objetivos planteados en base a informaciones confiables con el fin de realimentar el sistema, constituyéndose en el elemento sustancial de la toma de decisiones⁹.

⁵ MARTINEZ Y OLIVERA, citado por Prof. Trapero

⁶ KAUFMAN, citado por Prof. Trapero

⁷ TENBRINK 1981, Pág.22, citado por Prof. Trapero.

⁸ DE LA ORDEN 1982, Pág.22 citado por Prof. Trapero.

⁹ HIDALGO (1981. Pág.7) citado por Prof. Trapero.

En síntesis, la evaluación educativa es un proceso de obtención de información donde se emite un juicio sobre el logro de los objetivos planteados con la finalidad de tomar decisiones.

1.2. MOTIVACIÓN DE LOS ALUMNOS ¹⁰

La motivación es definida habitualmente como algo que activa y orienta la conducta. Nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Qué es lo que motiva para dejar de mirar por la ventana y a esforzarse en la realización de una tarea? Existen diferentes explicaciones al respecto:

El concepto conductista explica la motivación por acontecimientos del entorno que estimulan acciones o por condiciones físicas, por ejemplo el hambre. Ésta se denomina generalmente motivación extrínseca porque viene determinada por acontecimientos externos o satisfacciones exteriores que nada tienen que ver con la propia situación del aprendizaje.

La concepción cognitiva de la motivación destaca las fuentes intrínsecas o internas de motivación, como la satisfacción del aprendizaje o la realización personal.

El enfoque humanista de la motivación destaca la libertad personal, la elección, la autodeterminación y el anhelo de desarrollo personal. Como lo llamó Maslow, la autorrealización.

1.2.1. Teorías de la motivación y sus implicaciones para los profesores.

Identificamos cinco teorías de las cuales tomamos elementos que consideramos aplicables a los casos.

1) Teoría de las necesidades según Maslow ¹¹

Maslow representa una concepción humanista de la motivación. Ha señalado que existe una jerarquía de necesidades humanas.

En un nivel superior se encuentran las que Maslow denomina “necesidades de ser”:

¹⁰ “Realización de la instrucción – Motivación de los alumnos”

¹¹ MASLOW, A. “Motivación y personalidad” Sagitario, Barcelona 1975. Cit. Realización de la instrucción Cap.9. Pag.339.

- a) Autorrealización: entendimiento de todo lo que una persona es capaz de ser.
- b) Apreciación estética: búsqueda del orden, la estructura y la belleza.
- c) Logro intelectual: necesidad de entender y explorar.

En un nivel inferior se encuentran las que Maslow denomina “necesidades de deficiencia”:

- d) La autoestima: deseo de obtener aprobación y reconocimiento.
- e) Pertenencia: necesidad de ser aceptado y querido.
- f) Seguridad: necesidad de sentirse física y psicológicamente seguro y libre de peligros.
- g) Supervivencia: auténtica necesidad básica de alimentos, agua, aire y albergue.

Cuando las “necesidades de deficiencia” son satisfechas disminuye la motivación para concentrarse en ellas. Cuando las “necesidades de ser” son atendidas no cesa la motivación de una persona para colmarlas sino que se incrementa para lograr su futura satisfacción.

Los deseos de los alumnos de colmar necesidades de nivel inferior pueden en ocasiones contrarrestar sus anhelos de lograr objetivos superiores. El éxito de un alumno al haber logrado dominar determinados conocimientos o creado un objeto puede inducir en el un incremento de la motivación y la determinación de objetivos aún mas elevados.

2) Teoría de las necesidades de Murray ¹²

Murray baso su teoría en la creencia de que el entorno determina la forma en que nos comportamos en una situación dada. Así, una persona que necesita establecer amistades (una necesidad de afiliación) se comportara diferente según las situaciones. Murray identifico dos tipos de necesidades, las físicas o primarias (como la necesidad de alimento o agua) y las secundarias (relacionarse u obtener un logro).

Tanto Maslow como Murray subrayan el papel de las necesidades. Los seres humanos se presentan como si rara vez satisficieran sus necesidades completa y perfectamente. Siempre es posible mejorarlo.

¹² MURRAY, H. “Exploration in personality” New York. Cit en Realización de la instrucción Cap.9. Pág. 341.

3) La teoría de motivación de logro.¹³

Se estima que las personas que presentan en un alto grado la necesidad del logro, anhelan sobresalir en un determinado campo en razón del logro en cuanto tal y no por virtud de otra satisfacción.

Al profesor puede serle útil saber qué grado de necesidad de logro experimentan sus alumnos y cuáles son esas necesidades. Los alumnos muy motivados en el logro responderán probablemente mejor ante tareas que ofrezcan mayores retos, ante calificaciones más estrictas, ante una información adicional, ante problemas nuevos o infrecuentes y la oportunidad de volver a intentarlo tras haber fallado.

4) Teoría de la motivación de atribución.¹⁴

El supuesto vital de ésta teoría es que la búsqueda de comprensión es el resorte de acción básico. La búsqueda de “una comprensión” conduce frecuentemente a preguntas respecto del éxito y del fracaso. Todas las personas tratan de explicarse por qué las cosas sucedieron de una determinada manera e intentan formular atribuciones respecto de determinadas causas. Así trataran de explicarse sus calificaciones, relacionando factores tales como la capacidad, el esfuerzo, el talento, la suerte, la ayuda, el interés o la claridad de las instrucciones recibidas. Es así que los más graves problemas de motivación, surgen cuando los alumnos atribuyan los fracasos a características internas o estables como su capacidad. Se revelarán tal vez apáticos, resignados al fracaso, deprimidos o inmotivados. Si los alumnos creen que la causa de ésta es su propia intervención (interna) y que resulta improbable que cambie (estable), precisan entonces que se les ayude para que adviertan cómo puede cambiar la situación y requieren simultáneamente la experiencia de un éxito realista.

En la médula de esta teoría se encuentra la noción de percepción individual. Si los alumnos creen que carecen de capacidad para abordar las matemáticas, es probable que actúen conforme a esa opinión aunque sus capacidades reales superen el promedio. Tienen quizás una escasa motivación para las matemáticas sencillamente porque creen que su trabajo será deficiente. Fanelli sugiere que los profesores animen a los alumnos con estas palabras “puedes ser capaz de hacerlo si lo intentas”. Así permanece abierta,

¹³ MC. CLELLAND, D y ATKINSON, J. “El motivo de la realización puede desarrollarse” Bilbao 1978. Cit en Realización de la instrucción Cap 9 Pág. 342.

¹⁴ WEINER, B. “A theory of motivation for some classroom experiences, Cit. en Realización de la instrucción Cap.9, Pág. 344.

tanto en la mente del profesor como en la del alumno, la posibilidad de un éxito realista, sin que se disponga de los elementos de una grave decepción en el caso de que los esfuerzos iniciales concluyan con un fracaso.

5) Teoría del aprendizaje social aplicada a la motivación¹⁵

Bandura señala que existen dos fuentes básicas de motivación. La primera es la constituida por nuestros pensamientos respecto de los posibles resultados de la conducta. La segunda es la fijación resuelta de objetivos. Según el autor, los objetivos que nos fijamos se tornan para nosotros en normas para enjuiciar lo realizado. Tendemos a persistir en nuestros esfuerzos hasta que se alcanzan los estándares que hemos señalado. Algunas personas pueden ser más eficientes que otras en la fijación de objetivos, en la evaluación de su propio rendimiento y en su propio esfuerzo para alcanzar la correspondiente realización. Los profesores pueden ayudar a los alumnos a ser diestros en esto; cuando éstos adoptan como propios los objetivos del aprendizaje de la clase, se vuelven auto-motivados.

Según los teóricos del aprendizaje social, los alumnos valorarán los objetivos impuestos por el profesor si estos son claros, específicos, razonables, factibles y si es posible alcanzarlos en un período relativamente corto.

De las distintas teorías que describimos podemos sustraer lo siguiente:

Tenemos alumnos con características diferentes. Algunos tratan de lograr sus objetivos personales de aprendizaje y sobresalir para obtener mejores calificaciones. Otros cuando estudian una materia que de antemano piensan que no poseen capacidad para aprender, se sienten desmotivados a intentar superar sus dificultades. Sin embargo, el profesor deberá ser capaz de poder identificarlos, buscar la forma de motivarlos según sus características personales. A los que poseen más dificultades porque no les gusta la materia o no les interesa la clase, tratar de quitarles el prejuicio de que les falta capacidad, lo cual provocaría un sentimiento de fracaso, hacerlos comprender que con esfuerzo pueden llegar a motivarse y llegar a obtener buenos resultados.

¹⁵ BANDURA, A. " Social learning theory " Cit, en Realización de la instrucción, Cap 9, Pág. 347.

1.2.2. Factores que influyen en la motivación ¹⁶

Dentro de este punto vamos a desarrollar los siguientes factores:

1) Relevancias de las expectativas del profesor.

Braum ¹⁷ ha elaborado un modelo general para describir la procedencia de las expectativas del profesor, la forma en que se comunican con los alumnos y como se posicionan ante cambios en la conducta del alumno.

Como fuentes de las expectativas se pueden señalar: historial (logros anteriores), características físicas, conducta, status socioeconómico, conocimiento de parientes, procedencia étnica, etc. De estas fuentes de información los profesores formulan expectativas sobre la conducta probable de los alumnos en el aula y sus logros escolares. El problema es que las expectativas resulten ser inadecuadas.

Hay dos áreas en las que los profesores pueden comportarse diferentemente respecto de distintos alumnos, separables entre las que implican estrategias de instrucción (como la agrupación y las actividades distintas), y las que implican la interacción profesor – alumno, (como la formulación de preguntas, la calidad general de la interacción y la información adicional). Si los alumnos consideran los inevitables errores que acompañan al aprendizaje como una consecuencia de su falta de capacidad, es probable que disminuyan sus expectativas de éxito. A la reducción de las expectativas sigue una disminución de la motivación. El alumno y el profesor fijan niveles más bajos, se obstaculiza la persistencia y se obtiene como resultado un rendimiento inferior. Los alumnos comienzan diciendo “no lo sé” o no dicen nada, prefiriendo no arriesgarse de nuevo al fracaso. Los profesores aceptan este escaso rendimiento y lo adjudican a la falta de capacidad. Quedan confirmadas las bajas expectativas respecto de ese alumno y el ciclo continúa.

Pero este círculo puede ser roto, no todos los profesores constituyen expectativas inadecuadas. Para evitar los efectos negativos de las expectativas del profesor éste debe:

- Utilizar cuidadosamente la información de los test, del historial y de otros profesores.

¹⁶ “Realización de la Instrucción, Cap 9 Motivación de los alumnos” Pág. 349. Ob. Cit.

¹⁷ BRAUM, C. “Teacher expectation: Sociopsychological dynamics” Cit. en Realización de la instrucción Pág.351.

- Ser flexible en el empleo de las estrategias de agrupamiento,
- Asegurarse de que cabe plantear retos a todos los alumnos,
- Tener cuidado en la forma en que el docente responde durante los debates de clase a los alumnos de escasos logros.

Cuando un alumno no participa en clase no significa necesariamente que no posea conocimientos sobre el tema, sino que puede deberse a otros factores como ser el interés y la motivación.

2) Centros de autoridad¹⁸: el profesor y el grupo de iguales.

El profesor tiene una posición de poder en el aula. Es un profesional y un experto en la materia y es quien tiene control sobre el sistema de premios. Mediante la evaluación del trabajo y de la conducta, el profesor puede ser una fuente de refuerzo positivo, la persona que establece en el aula prioridades y objetivos. Los alumnos tienden a considerar como modelos a los profesores, los cuales pueden estimular el trabajo de los alumnos y los esquemas de interacción que les parezcan más aconsejables.

También existe un poder de “consenso” cuando alumnos y los profesores coinciden en el grado de autoridad de éste. White lo ha denominado “poder legítimo”. Cuanto más éxito tenga el profesor en el establecimiento de un consenso razonable con la clase, mayor será su poder.

3) Intereses y motivación del alumno

Una forma de motivar a los alumnos, consiste en relacionar las experiencias de aprendizaje con los intereses de los alumnos. Se han indicado algunas formas de determinar los intereses de los alumnos. El camino más directo es preguntarles abiertamente utilizando cuestionarios o hablando con ellos. Cabe la posibilidad de que se les entregue una lista de actividades y se les pida que las clasifiquen por el orden de interés que en ellos despierte. También puede apreciarse el grado de atención durante la clase. El profesor puede ayudar a sus alumnos a desarrollar nuevos intereses.

En nuestra Facultad, se realizan cuestionarios que buscan relacionar la experiencia de aprendizaje con el interés de los alumnos. Estos son utilizados por las diferentes cátedras para mejorar los cursos del año siguiente. El profesor puede realizar este tipo de

¹⁸ WHITE, M. “Social motivation in the classroom” Cit en Realización de la Instrucción Cap.9 Pág. 306.

cuestionario en clase, para saber sobre el interés de aprendizaje de los alumnos al final de cada tema estudiado.

1.2.3. Métodos para estimular la motivación ¹⁹

Para completar el tema de la motivación vemos los siguientes métodos:

1) **Estimulación de la curiosidad.** Un medio importante de promover la motivación de los alumnos consiste en proporcionar oportunidades a su curiosidad. El docente puede estimular la motivación comenzando una lección con una exhibición de materiales recreativos que susciten la curiosidad o realizando preguntas bien formuladas. El mejor medio en alumnos mayores y adultos es presentando problemas que impliquen paradojas y contradicciones. Peter Snyder ²⁰ propone un sistema para estimular la curiosidad que lo denomina de “tareas ambiguas”; a los alumnos se les entrega una larga lista de diferentes posibilidades y se les dice que procedan como juzguen conveniente.

2) **Empleo de la cooperación de la competición.** Los alumnos actúan como parte de un gran grupo. La motivación puede verse influida por la manera en que nos relacionamos con otras personas que se hallan también comprometidas en el logro de la misma finalidad. Se ha denominado a este factor interpersonal la “estructura de la finalidad de la tarea”. Existen tres estructuras de este género:

- Cooperadora: los alumnos perciben que pueden alcanzar su objetivo si y sólo si los demás alumnos también lo alcanzan.
- Competitiva: los alumnos perciben que pueden alcanzar su objetivo si y solo si los demás no lo alcanzan.
- Individualista: los alumnos perciben que su propio intento de alcanzar un objetivo no está relacionado con análogas tentativas de otros alumnos.

3) **Empleo de la enseñanza individualizada.** Lo que caracteriza a la enseñanza individualizada no es que un alumno trabaje solo, sino que un alumno o un pequeño grupo trabajen conforme a un plan de aprendizaje específicamente concebido para atender a sus necesidades, o intereses y capacidades. Por estas razones constituye otro importante método de estimular la motivación.

19 Realización de la instrucción Pág.359 ob cit.

20 SNYDER, P “The ambiguos assignment” Cit en Realización de la instrucción Cáp 9, Pág.360

4) **Tratamiento de la ansiedad.**²¹ Tanto si la ansiedad constituye un rasgo de la personalidad o si es algo determinado por situaciones específicas, es probable su presencia en el aula. Aunque la ansiedad puede incrementar el rendimiento en las tareas, posiblemente disminuirá ese mismo rendimiento en los alumnos, cuando se trate de realizar tareas y exámenes más difíciles. Los profesores pueden ayudar a los alumnos que padezcan ansiedad mediante el empleo de trabajos cooperadores en grupo y con una enseñanza individualizada, orientándoles en la selección de objetivos y eliminando algunos de los agobios frecuentemente relacionados con los exámenes.

1.3. LA CLASE MAGISTRAL²²

La clase magistral es una técnica de comunicación didáctica que consiste en una exposición teórica del docente.

Nosotros la incluimos en nuestro análisis debido a que en el desarrollo de la clase resulta aplicable en la introducción teórica de los casos prácticos.

En ella los estudiantes no poseen oportunidad alguna de formular preguntas y están todos obligados a recibir el mismo contenido al mismo paso. Se les expone únicamente la interpretación del profesor sobre el tema con su inevitable influencia. Al final pocas clases consiguen superar el tono de aburridas.

Los profesores universitarios consideran la clase magistral como el método óptimo para hacer accesible a los estudiantes aquellas asignaturas difíciles que no podrían cursar sin ayuda. Casi todos los profesores afirman cubrir el temario con amplitud de perspectivas y de principios, usando sólo las ilustraciones suficientes para que los principios se entiendan.

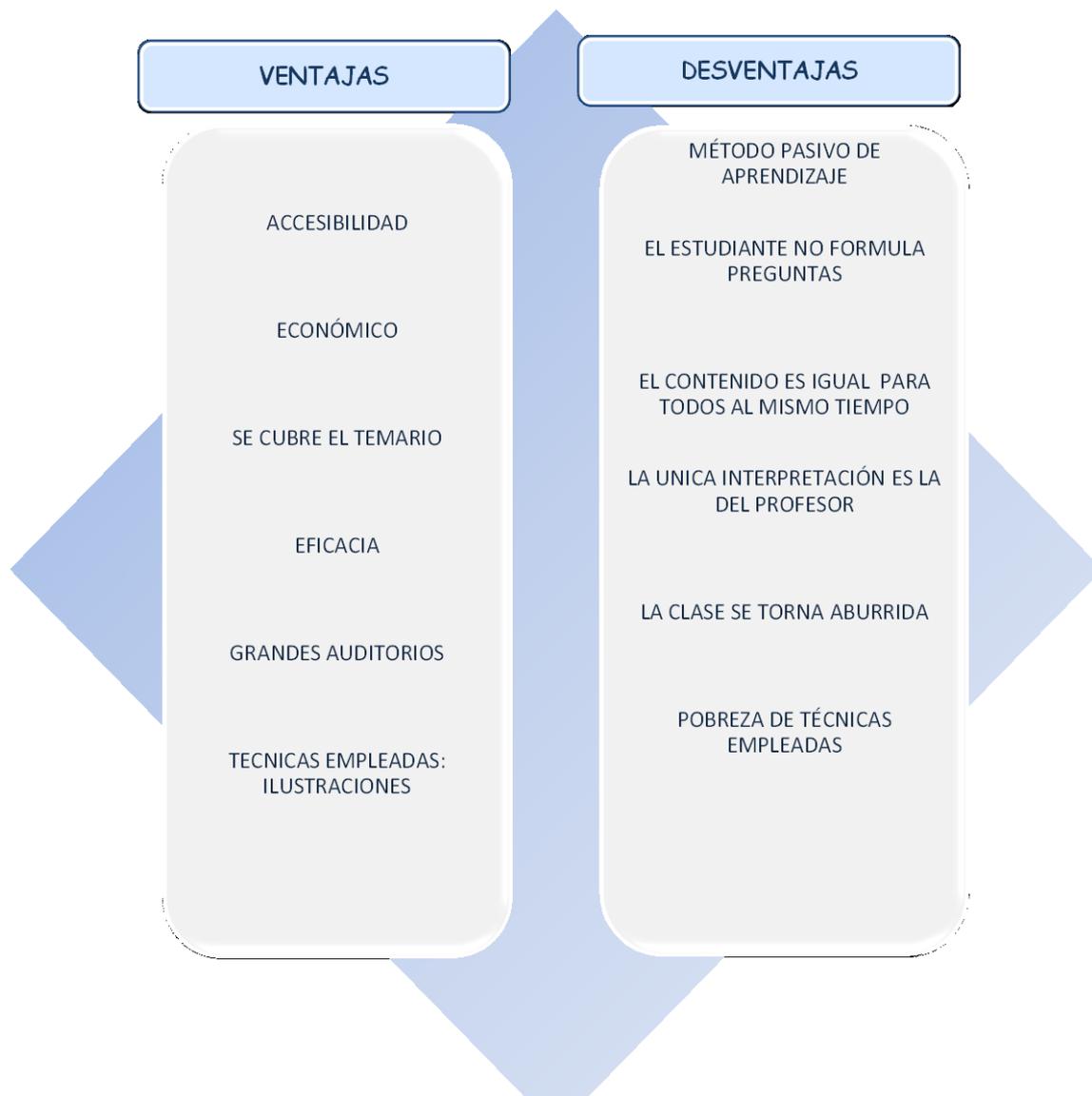
Un aspecto de la clase magistral raramente mencionado por sus detractores es su eficacia. Como ventajas tenemos que permite acceder a grandes auditorios, pueden ser accesibles a millones de oyentes, puede permitir a otros auditorios ver y discutir posteriormente los mismos programas en horas diferentes durante un curso.

Según comentarios de los estudiantes sobre las clases magistrales, la claridad en la presentación constituye la única de las virtudes exigidas.

²¹ Ob cit Pag 369.

²² BEARD, R "Pedagogía y didáctica de la enseñanza universitaria" Apartado 5347, Barcelona, España 1974, Cap 4, Pág.111.

Podemos resumir las ventajas e inconvenientes del Método del Clases Magistrales en el cuadro 2:



Cuadro 2: Ventajas y desventajas del método de clases magistrales.

1.3.1. Preparación de la clase magistral ²³

Al igual que cualquier otra técnica docente la clase magistral requiere una adecuada preparación previa.

²³ BEARD, R. Op. Cit. Pág. 118.

Una buena preparación representa más del 50% de una clase exitosa. De la presentación o puesta en escena depende el resto

1) Definición de objetivos.

Lo primero y esencial es determinar claramente cuáles son los objetivos.

Siendo uno de los fines de la clase magistral, como en toda la enseñanza, que los estudiantes aprendan, el primer paso es definir que se espera que aquellos sepan o sean capaces de hacer como resultado de cada clase o unidad temática que abarque varias clases.

La definición de los objetivos facilita la explicitación del contenido, la formulación de preguntas para confirmar que aquellos fueron logrados y por consecuencia, la evaluación de la clase misma.

2) Contenido.

Definidos los objetivos, la pregunta siguiente es: ¿qué debemos decir?

Respecto al contenido no podemos dar referencias concretas, pues el mismo dependerá del tema en cuestión, de los objetivos y del enfoque que quiera darse a la clase. Sí podemos formular algunas sugerencias generales y señalar los errores más comunes que se cometen en esta etapa.

Guía de la exposición: Es conveniente escribir los subtemas que se van a tocar en la exposición, poniéndoles un título. Dentro de él desarrollar las ideas principales pero en forma muy sintética. No es recomendable hacer aquí relatos largos, pues eso llevará a leer en lugar de hablar fluidamente que es lo deseable, o a correr el riesgo de perder dicha fluidez por tener demasiadas cosas escritas.

Es conveniente también en esta etapa inicial, asignar un tiempo aproximado a cada sub ítem, llevando cuenta asimismo del tiempo acumulado. Servirá también de autocontrol en el desarrollo de la exposición.

Tal vez resulte útil disponer los varios argumentos y sub ítems calificándolos en columnas A, B y C, (A para lo que debe ser dicho, B para lo que puede o debería ser dicho y C para lo que valdría la pena decir de disponer de tiempo). Esto puede ayudar a elegir rápidamente los temas a dejar de lado si la exposición, por cualquier causa se prolonga.

Luego quizás haya que reordenar el material, dándole una frecuencia más lógica y natural que la que pueda surgir de una primera aproximación. Dependerá de la experiencia que ya posea el docente. A veces resulta práctico que cada sub ítem se escriba en forma separada en el primer borrador, para luego intercalarlas según la frecuencia indicada.

De disponer de artículos, capítulos o partes de textos que han servido para conformar la exposición y hacer el resumen indicado anteriormente, es recomendable que se mantengan juntos.

Alguno de los errores más comunes que se cometen en esta etapa son los siguientes:

a) Preparar más material del que pueda ser tratado con comodidad en el tiempo disponible. Las causas de este hecho pueden estar en el temor de quedarse sin tema y el pensamiento subyacente de que “vale más que sobre a que falte”. En la necesidad de querer decir todo por el temor de que si algo no está incluido se le pueda criticar.

Las consecuencias son un ritmo demasiado rápido en el dictado de clase, falta de tiempo justificada en la necesidad de completar el temario en forma apurada, careciéndose de tiempo para responder o formular preguntas aclaratorias, prolongación de la exposición sobreesaturando la audiencia, entre otras.

b) Detallismo: la evidencia sugiere que una clase en la que se enseñan conceptos con poca profusión de detalles resulta más atractiva y didáctica que otra repleta de ellos. En caso de que sea necesario una comprensión más profunda se puede proporcionar documentación complementaria o indicar la fuente.

c) Personificación. Consiste en incluir puntos o detalles, porque uno o dos participantes pueden tener interés en ellos o porque nosotros tenemos interés en que ellos reciban determinado mensaje. En el primer caso, se pone en riesgo de sacrificar los intereses del grupo por los de una minoría; en el segundo, estamos satisfaciendo nuestras necesidades y no las del auditorio.

3) Preparación de la demostración escénica

Sabemos que hay momentos en la clase en los cuales el interés decae, independientemente del tema, hay otros en que la argumentación es complicada o larga y pensamos en la forma de hacerla más interesante y divertida. Si comenzamos a pensar sobre los recursos visuales podemos encontrar maneras de que nuestras palabras se

vuelvan más inteligibles, más interesantes. Este abordaje debe tener en cuenta algunas áreas claves:

- a) **Tesitura:** Diferentes maneras de dirigirse al público. Es importante tratar de percibir lo que el público está recibiendo en términos de medios de comunicación.
- b) **Curva de atención:** según estudios realizados por psicólogos la atención de una clase varía durante un período de 50 minutos. Comienza alta, disminuye ligeramente, llegando a su punto más bajo después de los 30 minutos, allí comienza a subir llegando a un nivel alto durante los últimos 5 minutos, y decayendo durante las conclusiones. Por lo tanto los puntos más importantes a ser recordados por el público deben situarse al inicio y al final de la exposición.
- c) **Duración de intervalos y períodos.** Una sesión de preguntas no es un intervalo, es una variación de la tesitura. Un intervalo se da cuando los oyentes pueden dejar sus lugares y es un instrumento muy útil cuando la clase magistral tiene una duración mayor a una hora. Los intervalos son un punto alto, al igual que con la finalización de la clase como mencionamos al referirnos a la curva de atención, al acercarse al intervalo la atención crece.
- d) **Generar expectativa.** Generalmente es útil animar a los oyentes diciéndoles las buenas cosas que les están reservadas. Se debe tener cuidado de no repetir exageradamente la promesa, porque puede resultar contraproducente.
- e) **Participación del público.** La participación, el aprendizaje por la acción, constituye la raíz del proceso educacional. Como la clase magistral no permite la participación activa, el expositor se asemeja más a un animador que a un maestro. Esto no quiere decir que el expositor debe evitar oportunidades de involucrar a los estudiantes o espectadores.
- f) **Impacto.** El público de una exposición no tiene mucha oportunidad para hacer y comprender, pero oír mucho y olvidará bastante. En cambio recordará más lo que vea, por lo cual son importantes los recursos visuales en la exposición magistral. Los mismos se pueden clasificar en:

(a) **Explicativos:** se utilizan para aspectos que son fácilmente entendidos, viendo por ejemplo una fotografía.

(b) **Corroborativos:** refuerzan nuestro argumento y ayudan a despertar el interés en un punto que era probable que decayese.

(c) **De impacto:** son todos aquellos que sirven para motivar al público, para sorprenderlo, tornarlo más atento y receptivo. Sirven asimismo para fijar conceptos en el público de forma inusual.

g) Uso de ejemplos y analogía. Un paralelo bien escogido, basado en la experiencia del público, frecuentemente evita el recurrir a recursos visuales que siempre cuesta preparar o a diez minutos de explicaciones.

h) La apertura. Los primeros minutos de la exposición son muy importantes. En ellos se crea una atmósfera inicial de aceptación o rechazo que predispondrá positiva o negativamente al auditorio.

1.3.2. Presentación de la clase magistral ²⁴

Buena parte de la presentación está condicionada por la preparación que se realizó previamente. Otra parte dependerá de su estilo verbal de comunicación y de otros aspectos no verbales, tales como: expresión facial, contacto ocular, postura, gestos, entre otros.

1) No se debe leer la exposición. El sujetarse al papel escrito elimina la posibilidad de usar medios valiosos de comunicación como los son la mirada y los ademanes. Eso provoca la separación entre el expositor y el oyente con el agregado de la monotonía que será inevitable. Se puede aceptar la lectura en casos de citas textuales utilizados para realizar la ponencia. Puede también disponerse de un resumen o guía de la exposición y consultarla para mantenerse en el tiempo y la forma. Lo ideal es dar la sensación de que se está hablando de forma espontánea procurando que la mirada al material de apoyo pase lo más desapercibida posible.

2) Manténgase conectado con sus oyentes. Uno de los errores más comunes consiste en preparar más material del que puede ser tratado en el tiempo asignado, o bien darle un ritmo demasiado rápido a la clase, o ambas cosas a la vez.

3) Usar la voz. Es el medio más común de comunicación.

- Volumen: Cerciórese que sus oyentes oigan su voz claramente.
- Cadencia: usar las inflexiones de voz para no incurrir en monotonía. Un volumen alto deprime y uno bajo produce cansancio y falta de atención.
- Vocalización: Es necesario pronunciar todas las palabras y evitar bajar la voz al terminar una frase.
- Posición: Lo deseable es hablar poco mientras se escribe. Si lo hace, la voz será menos audible por lo que se debe aumentar el volumen.

²⁴ BEARD, R, Ob cit, Pág.124.

- 4) Energía y participación activa del cuerpo en la comunicación. Palabra, rostro, cuerpo, ademanes es el orden del énfasis. Para hablar bien hay que hablar con todo el cuerpo.
- 5) Cultura de la mirada. La mirada debe estar dirigida hacia los que escuchan. Mirar permanentemente hacia una ventana, una pared, el suelo o un punto en el infinito rompe el contacto entre el expositor y el oyente. Para dirigirse a las personas, es necesario saber focalizar la mirada y estabilizarla sin dureza.
- 6) El uso de las manos. Es un medio ideal para “graficar” conceptos y para transmitir emoción. Hay que evitar poner las manos frente a la boca o apoyar la cara en las palmas, pues hacen difícil al oyente escuchar con claridad. Otro hábito común que causa distracción es el de jugar con el lápiz; se deben tomar los objetos en el momento preciso de su utilización y abandonarlos inmediatamente después. Los dedos deben quedar libres para acompañar y reforzar el “graficismo” de los ademanes.
- 7) La posición. De pie la voz llega más audible al fondo del aula. Estar de pie también permite percibir las reacciones del grupo y causa en general, mejor impresión. Ello no impide sentarse, lo que es más recomendable cuando el auditorio es pequeño o cuando adopta una posición de participación activa. Es aconsejable cierta movilidad, que sin llegar a marear provoque una mayor atención. Todos los movimientos rítmicos deben eliminarse ya que la reiteración mientras se habla puede resultar molesta para el auditorio.
- 8) Los tics. Son gestos nerviosos que provocan una marcada distracción. Pueden ser corregidos con un adecuado tratamiento o un acertado control personal.
- 9) Las muletillas. Tanto este..., hum..., bueno..., deslucen la exposición y provocan discontinuidad en la misma. Pueden ser tomadas por el auditorio como lagunas de conocimiento.
- 10) El vocabulario. Se debe evitar usar “vocabulario difícil” que pueda ser incomprensible en la mayoría de los casos. Si no se puede suplir porque se entiende que encierra con precisión la idea, se debe hacer una breve explicación del mismo antes de seguir adelante.
- 11) Abreviatura y términos técnicos. Hay que evitar usar abreviaturas, a menos que se este seguro que son familiares al auditorio.
- 12) Ayudas visuales. Es importante hacer un chequeo previo de los elementos a utilizar, para asegurarse de no tener sorpresas desagradables. Una ayuda visual está diseñada para atraer el interés del auditorio. Se debe prestar atención a no dejarla expuesta después de que ha cumplido su función, pues esto puede provocar que los alumnos queden “enganchados” con la imagen en lugar de seguir al expositor.

13) Escuchar activamente. Es importante escuchar las preguntas, ya que muchas veces estas no vienen claramente formuladas y hay que interpretarlas con la ayuda de quien la formuló. Hay que evitar contestar cualquier cosa menos lo que fue preguntado.

14) Reformular las preguntas. Es muy común que un alumno haga una pregunta y el docente pase a contestarla sin que todo el auditorio la haya oído y entendido. Si la pregunta es clara y no presenta duda el docente dirá: "El Sr. xx pregunta si...". De ésta forma se asegura que todos saben de qué se trata. Si no es clara la formulación, aunque el docente capte cual es la intención, hay que reformularla.

1.3.3. Evaluación de la clase magistral ²⁵

Podemos realizar una evaluación del aprendizaje obtenido por medio de preguntas y discusiones, las cuales proporcionan tan solo una parte de la información que necesita un profesor para dar a su enseñanza la mayor eficacia posible. Hay algunas cosas que los estudiantes dudaran en decirle: por ejemplo, que su voz no le acompaña o que habla demasiado rápido. Sin embargo, es necesario enterarse de estas cosas; de lo contrario, el material no se verá dignamente apreciado.

Generalmente se prepara un cuestionario que los estudiantes podrán completar de manera anónima indicándoles que su opinión podría mejorar el curso. Dicho cuestionario cubre toda la información que se desea obtener, dejando espacio para permitir a los estudiantes comentar o añadir puntos y elaborar sus propias críticas.

²⁵ BEARD, Ruth. Ob Cit. Pág.128.

1.4. LA DISCUSION DIRIGIDA ²⁶

Los profesores que desean promover una participación educativa de sus alumnos, consideran que la técnica más adecuada dentro de la clase es la discusión dirigida.

Lo específico de esta técnica de trabajo es la participación activa de un grupo de alumnos, armonizada con la planificación previa y realizada bajo la dirección de una persona competente.

El fin propio de la discusión dirigida es lograr una correcta expresión de los alumnos, sobre la base de una adecuada identificación del problema objeto de estudio.

Esta técnica presupone el dominio de los conocimientos necesarios por parte del alumno. Una vez que los poseen, la discusión dirigida adquiere todo su sentido ante la consideración y ensayo de solución de un problema. Los objetivos a lograr son los siguientes:

- Intercambio y circulación dentro del grupo de la información que poseen por separado los participantes;
- Desarrollo de los hábitos necesarios para la comprensión de problemas complejos; la formulación de hipótesis de trabajo para su resolución;
- La verificación cuidadosa de las diferentes alternativas propuestas
- La mejora del hábito de tomar decisiones adecuadas.

Una adecuada utilización de esta técnica permite lograr objetivos de tipo afectivo, tales como el desarrollo del respeto hacia el otro, el estímulo del hábito y de la actitud de la escucha, la predisposición para respetar lo que se conozca como cierto y la formación de aptitudes de implicación en lo expresado.

La discusión dirigida requiere una sólida preparación y una cuidadosa evaluación. Pueden señalarse las siguientes actividades constitutivas del proceso de dirección de una sesión de discusión dirigida:

²⁶ VAZQUEZ, Gonzalo. "Técnicas de trabajo en la universidad" Ediciones Universidad de Navarra SA, Pamplona 1975, Cap 2, Pág.50.

1- Preparación de la sesión, referida a:

a) plan general:

- elección del tema
- análisis del mismo
- comprobación de que los participantes tienen interés y conocimientos suficientes sobre el tema a discutir
- determinación de los objetivos de la sesión
- identificación de los puntos más importantes a tratar en función de los objetivos y necesidades

b) enfoque metodológico general:

- consideración de la estrategia más apropiada para el arranque de la discusión y para su desarrollo y conclusión (ejemplo: comenzar con una primera formulación del problema o bien con unas preguntas bien abiertas que permitan facilitar el principio de la discusión)

c) provisión y organización de los medios y materiales:

- preparar el material a emplear (medios audiovisuales, documentos escritos entre otros)
- disponer bien las sillas (número suficiente, ordenación en semicírculo entre otros)

2- Realización de la sesión

- a) Entrada y toma de asiento de los participantes en el aula.
- b) Comienzo del tema de acuerdo a la técnica elegida
- c) Creación de un clima positivo para la interrelación
- d) Estimulo de una comunicación abierta
- e) Dirección de la discusión, que se especificará por una doble atención al tema objeto de consideración y a los participantes.
- f) Esfuerzo de la conducta dada dentro del grupo.
- g) Síntesis de la discusión.

La dirección de la discusión se desarrollará de acuerdo con las tareas típicas del moderador, que se podrían resumir en la orientación del aprendizaje realizado por medio de la formulación de preguntas, del refuerzo de las respuestas de los participantes, de la

aportación de la información por el moderador y de la regulación de la conducta de los mismos.

Se pretende que la pregunta juegue un papel motriz en el proceso que lleva a la adquisición de conocimientos. La respuesta debe darse desde la perspectiva de la teoría del aprendizaje. Si se entiende que un alumno está participando cuando afirma y niega inmediatamente lo que dice en el problema presentado por el profesor, o cuando emite una respuesta dictada por la simple memoria cognitiva, entonces todas o casi todas las preguntas tendrían el carácter activador que buscamos.

Pero si distinguimos entre el valor de un problema presentado por el profesor y el de un problema descubierto por el alumno, entre el pensamiento divergente y convergente, entre un aprendizaje de apreciación verbal y el aprendizaje que intenta interpretar y resolver los problemas, entre objetivos de simple conocimiento y otros de evaluación de la realidad, estaremos más cerca de identificar el verdadero carácter motriz de la pregunta.

3- Evaluación de la sesión:

La discusión dirigida es susceptible de una evaluación centrada en la verificación de los objetivos. Tal verificación puede tomar la forma de una reflexión personal, en los minutos siguientes a la sesión de discusión, planteándose algunas cuestiones como: ¿cómo se ha desarrollado el clima de la discusión?, ¿ha sido una verdadera discusión de todos dirigida por mí, o más bien una lección magistral encubierta?, ¿en qué medida han participado todos?, ¿a qué conclusiones se han llegado al final?, ¿cómo se podría mejorar esta situación?, entre otras.

1.4.1. Características personales requeridas ²⁷

Una buena dirección de la discusión requiere que se atienda, tanto a las necesidades de los participantes, como a las exigencias del tema, o por decirlo de otro modo tanto a las metas-no tarea, como a las metas-tarea. Para lo primero, lo importante son las actitudes, la autoridad (entendida como servicio), la obediencia (experimentada como un saber escuchar), la flexibilidad (el temple justo), la comprensión y el respeto entre otros. Todo ello tiene que ver con el saber ser, base de un saber hacer que es el gobernar bien la participación de todos incluida la propia. Para entender bien las metas-tarea es preciso

²⁷ VAZQUEZ, Gonzalo Ob Cit. Pág 56.

que el moderador conozca perfectamente el tema, las distintas perspectivas, las diferentes opciones de un punto dado.

1.4.2. La discusión dirigida y el trabajo universitario ²⁸

La tarea educativa tiene que ver con la relación personal y con la dirección del aprendizaje de los alumnos, en la que se tengan en cuenta las diferencias individuales.

Para realizar esto es preciso dividir la clase en grupos, usando las situaciones de aprendizaje diferentes del grupo. La discusión dirigida tiene un número óptimo en torno a los 30 alumnos, pudiéndose realizar en grupos de 10 a 50 participantes. Aunque no hay acuerdo en referencia a los tamaños de los grupos, podrían fijarse provisionalmente los siguientes límites: 3 a 9, grupos pequeños, cuyo moderador no suele ser el propio profesor; de 10 a 50 grupo medio; de 50 en adelante grupo grande. Ya se entiende que en una adecuada programación del trabajo de los alumnos, debe procurarse una adecuada distribución de actividades en las tres agrupaciones, además de a las otras dos situaciones educativas: trabajo individual y consulta con el profesor.

La posibilidad de incluir sesiones de discusión dirigida en las horas de clase descansa más en una buena organización de los tiempos y de los espacios que en la imposibilidad de multiplicar la dedicación del profesor o de disminuir el tamaño del curso. El profesor experimentado sabe encontrar dentro de la hora, o de las dos horas de clase seguidas, un tiempo para tal exposición personal o para que los alumnos lean un documento, otro tiempo para dirigir una discusión y un tiempo final para una síntesis.

²⁸ VAZQUEZ, Gonzalo Ob Cit. Pág 57.

1.5. METODOLOGÍA DE CASOS

1.5.1. Conceptos

El método de casos es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a una clase para que individual y colectivamente lo sometan al análisis y a la toma de decisiones.

Al utilizar el método de casos se pretende que los alumnos estudien la situación, definan los problemas, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que habría que emprender, contrasten ideas, las defiendan y las reelaboren con nuevas aportaciones.

La situación puede presentarse mediante un material escrito, filmado, dibujado, con soporte informático o audiovisual. Generalmente plantea problemas divergentes como el no tener una única solución.²⁹

El método de casos enseña basándose en casos, instala al participante dentro de una situación real y le da la oportunidad de dramatizar sus propios enfoques y sus decisiones, preparándolo para la acción. El propósito del método de casos, es dar a los estudiantes la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que pueden encontrar, y de ayudarles a desarrollar habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables.³⁰

1.5.2. Objetivos de la técnica.

Podemos encontrar los siguientes objetivos:

- 1) Formar futuros profesionales capaces de encontrar para cada problema particular la solución experta, personal y adaptada al contexto social, humano y jurídico dado.
- 2) Trabajar desde un enfoque profesional los problemas de un dominio determinado. El enfoque profesional parte de un problema real, con sus elementos de confusión, a veces contradictorios, tal como en la realidad se dan y se pide una descripción profesional, teóricamente bien fundada, comparar la situación concreta presentada con el modelo teórico, identificar las peculiaridades del caso, proponer estrategias de solución, aplicar y evaluar los resultados.

²⁹ Ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia. www.upv.es

³⁰ Definición tomada del Instituto Colombiano de Enseñanza Superior. www.icesi.edu.co

3) Es útil para crear contextos de aprendizaje que faciliten la construcción social del conocimiento y favorezcan la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos.

1.5.3. Roles de los integrantes en el desarrollo de un caso³¹

El rol del estudiante es mejorar sus habilidades analíticas y participar de manera activa en las discusiones, intentando hacer valer sus puntos de vista y escuchar con respeto a sus compañeros validando el trabajo en equipo.

En cambio el rol del profesor es:

- a) Facilitar el aprendizaje actuando como animador en la discusión.
- b) Explicar qué se espera del caso elegido.
- c) Permitir a los estudiantes hacer propuestas.
- d) Orientar la discusión y hacer preguntas.
- e) Manejar el tiempo.

Podemos decir que todo caso debe tener conclusiones y recomendaciones hechas por los estudiantes y el profesor para lograr el consenso, unificar criterios, puntualizar conceptos, y resumir planteamientos.

1.5.4. Características exigibles a los casos³²

Para que un caso de investigación se transforme en un buen dispositivo para la enseñanza, su diseño debe cumplir con ciertos rasgos estructurales y de contenido:

- El relato debe tener la cualidad de ser creíble y atrapar al lector.
- Debe basarse en la descripción de una situación real.
- La descripción de la situación, debe permitir al lector formar una imagen mental de las personas, los lugares y los acontecimientos a los que se refiere.
- El desarrollo del caso, debe intensificar la tensión entre puntos de vistas conflictivos.
- Su narrativa debe progresar hacia una acentuación del dilema, quedando abierta a múltiples interpretaciones.

³¹ Prof. RUSQUE, Ana M^a - V Encuentro de Red Motiva para la Formación y Formadores en Creación de Empresas. Costa Rica

³² VAZQUEZ, M^a Inés. "La Metodología de Casos" Pág. 14.

Cada caso es una representación de la realidad, lo cual le otorga un atractivo especial a la hora de ejercitar con él. Eso no significa que tenga que ser una representación de la realidad, pero sí verosímil. Es decir, no tiene que reflejar algo que ha ocurrido: es suficiente con que refleje algo que a juicio de la mayoría podría ocurrir o podría haber ocurrido.

1.5.5. Ventajas y Desventajas.³³

Como ventajas que otorga la utilización de casos para la enseñanza encontramos:

- La comprensión de los problemas divergentes y la adopción de soluciones mediante la reflexión y el consenso.
- La retención de la información y el conocimiento adquirido al discutir y practicar acerca de los conceptos utilizados.
- El aprendizaje significativo, ya que el alumno usa conocimientos previos para el análisis de problemas y la propuesta de soluciones, facilitando la comprensión de los conceptos usados.
- El desarrollo de diversos estilos de aprendizaje.
- El aprendizaje en grupo y el trabajo en equipo.
- La resolución de problemas genera conocimientos y promueve la creatividad.
- Desarrollar habilidades comunicativas: capacidad de explicar, interrogar y de responder usando un lenguaje especializado que permita socializar, atender y comprender a los otros. La interacción con otros estudiantes es una buena preparación para los aspectos humanos de la gestión.
- Desarrollar habilidades específicas como la comprensión lectora, valoración de la información, uso de informaciones y de conocimientos de expertos, roles, toma y argumentación de decisiones, previsión de consecuencias, expresión oral y escrita, entre otros.
- Mejorar la autoestima y la seguridad en sí mismo, logrando un conocimiento de los otros y de uno mismo.
- Aumenta la motivación del alumnado por el tema de estudio, al confrontarse con situaciones relativas al ejercicio de la profesión. Las situaciones en el aula son más motivadoras y dinámicas, porque facilitan una mejor asimilación de los conocimientos (ambiente de intercambio, diálogo, más responsabilidades).

³³ Ficha Metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia. Pág. Internet Cit.

➤ Incrementa la flexibilidad del alumnado, el cual toma conciencia de que, respecto de la mayoría de las situaciones, puede haber más de una solución que tenga posibilidades de éxito.

Como inconvenientes encontramos los siguientes:

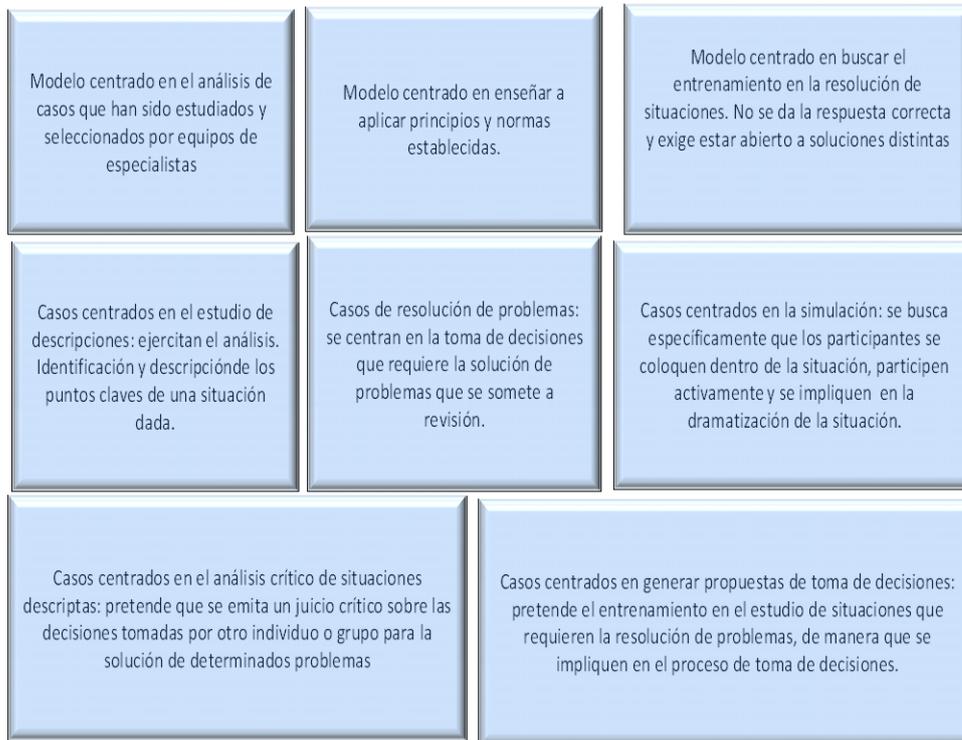
- El autor es quien recoge los datos a los que se refiere el caso, por lo que la formación debe ser complementada con la investigación o búsqueda de datos por parte de los alumnos (a través de las actividades de seguimiento).
- Las soluciones a los problemas que se plantean durante el estudio del caso, no se llevan generalmente a la práctica, por lo tanto, el método no sustituye la formación práctica, que debe facilitarse complementariamente aplicando las conclusiones a situaciones reales.
- Los alumnos deben poseer ciertos conocimientos sobre el tema y no suelen estar acostumbrados al proceso de reflexión sobre problemas en grupo, elaboración de propuestas de solución y su defensa en público.
- Las aulas no suelen estar preparadas para el trabajo en pequeños grupos y los grupos grandes incrementan la dificultad de forma exponencial.
- Requiere una preparación acertada del material.
- Requiere habilidad en la dinamización de los grupos.

La tipología de casos según Rusque y Castillo, es realizada en función de variables como la complejidad y la extensión. La misma comprende:

- Casos muy breves, de media página, y utilizados como ejercicios de clase.
- Casos anecdóticos, de 4 o 5 páginas centrados en problemas concretos.
- Casos largos no estructurados, de 5 a 35 páginas, con información excesiva y cierta complejidad en el planteamiento de los hechos. Normalmente incluye notas técnicas y una guía didáctica
- Casos descriptivos que pueden tener amplia documentación y que tan solo tratan de ilustrar una situación positiva o errónea como apoyo a una teoría o a planteamientos determinados.
- Casos unificadores como los que se presentan en libros donde cada uno de sus capítulos se refieren a facetas del mismo caso.
- Casos de tipo técnico o numérico, sean breves o extensos, siempre y cuando se acompañen con documentación.
- Casos de alto nivel exploratorio, que se utilizan como soporte y guía de los procesos de aprendizaje de una materia o de varias interrelacionadas.

Esquema de los Modelos Metodológicos del Estudio de Casos

Dentro del enfoque del estudio de casos como estrategia didáctica, y dependiendo de los propósitos metodológicos tenemos tres modelos:



Caso 3: "El estudio de casos para profesionales de la acción social" ³⁴

³⁴MARTINEZ, A, y MUSITU G, Madrid 1995.

1.5.6. Proceso de elaboración de un caso³⁵

La preparación del caso tiene que ver con los objetivos de enseñanza – aprendizaje que se pretendan, e implican:

- 1) Precisar la finalidad que se persigue, los objetivos.
- 2) Preparar el material y redactar el caso, teniendo en consideración que:
 - El material que se entrega al alumno puede ser más o menos extenso y adoptar diversas formas según la finalidad perseguida y la modalidad adoptada. Puede incluir el relato de una situación y documentación diversa (gráficos, actas, legislación u otras)
 - La situación presentada tiene que ser real, o bien posible, lógica y admisible.
 - Es conveniente centrarse en una sola cuestión o problema y presentar una sola situación.
 - Se han de presentar los diversos componentes; los hechos claves y centrales para la comprensión del caso (en coherencia con la modalidad escogida), los personajes (status, expectativas, motivaciones) y el contexto.
 - La redacción tiene que ser fluida, clara, con estilo periodístico – narrativo, presentada en pasado, contemplando el punto de vista de los lectores, es decir adaptada a los conocimientos, intereses y habilidades cognitivas del alumnado, sin anotaciones tendenciosas del autor.
- 3) Elaborar las preguntas es un aspecto clave, es decir preparar preguntas que por su formulación obligan a los alumnos a una reflexión inteligente sobre los problemas que plantea el caso, aplicando los conocimientos que poseen y nunca solicitando una respuesta específica basada en recordar información.

Finalmente, la buena realización de los estudios de casos depende tanto de una buena planificación y desarrollo, como de la atención y actuación sobre las dificultades y barreras que normalmente aparecen en su puesta en práctica. Algunas de ellas son:

- Algunos aspectos del trabajo con casos como los finales abiertos o la inexistencia de respuestas correctas pueden ser difíciles de aceptar para algunos estudiantes. También podemos encontrar una cierta incompreensión en las personas que solo conocen o utilizan métodos tradicionales de enseñanza.

³⁵ Ficha Metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia. Pág. Internet Cit.

- Se puede perder el control del grupo si los grupos de enseñanza son muy numerosos.
- Los estudiantes, sobre todo los más jóvenes, pueden perder en el proceso de trabajo el objetivo de la tarea.
- Dificultad de diseñar una evaluación válida y adaptada a la metodología.
- Necesidad de administrar bien los tiempos, ritmos de ejecución y grado de implicación (por exceso o defecto) de los estudiantes.
- El caso debe tratar sobre una temática que incluya a la totalidad o la mayor parte del grupo.
- Verificar e insistir con los estudiantes en la relación del caso con los objetivos y contenidos de aprendizaje del programa formativo.

La utilización de esta metodología aporta ventajas evidentes, y más que un simple método de instrucción o capacitación operativa, es una estrategia de formación en profundidad que promueve actitudes específicas, conduce al análisis metódico y entrena en la toma de decisiones.

1.5.7. ¿Cómo desarrollar el caso en clase?

El desarrollo lo podemos visualizar separándolo en tres partes: la preparación, el cuestionario sobre el caso y por último las actividades de seguimiento.

A. Dentro de la preparación podemos señalar:

- Lectura individual del caso, análisis, búsqueda de información complementaria, redacción de notas de apoyo para la discusión en subgrupo.
- Elaborar individualmente un diagnóstico y plan de acción en condiciones de defenderlo ante una audiencia crítica.

Organizar grupos de 3 a 5 alumnos y en cada grupo:

- Discutir el caso. Contrastar opiniones o redefinir las posturas personales.
- Examinar las cuestiones planteadas.
- Debatir sobre las posibles respuestas.

B. Dentro del cuestionario sobre el caso vemos:

Discusión con toda la clase:

- Debate general conducido por el profesor.
- Análisis del caso conjuntamente.
- Adopción de una solución por consenso.
- Síntesis de las aportaciones realizadas.

C. Como actividades de seguimiento tenemos:

El caso debe generar interés por saber, y el cuestionario debe incrementarlo. Al finalizar, si hay suficiente motivación se pueden proponer lecturas o indagaciones que incrementen el conocimiento sobre el tema.

También el desarrollo de un caso lo podemos analizar según las distintas dinámicas que pueden ser propuestas por el docente o elegidas por los alumnos, como ser:

- Estudio Individual: cuyo objetivo es efectuar un análisis del caso asumiendo el papel de tomador de decisiones, plantear las alternativas de solución al problema que describe el caso y después de seleccionar la más apropiada, formular un plan de acción.
- Discusión en Grupos con los objetivos de:
 - a) Respecto al Caso: Intercambiar conocimientos y experiencias que tienen cada miembro del grupo, compartir información y fortalecer el análisis frente al caso.
 - b) Respecto al Método: Desarrollar capacidad de comunicación y capacidad de trabajo en equipo.
- Sesión Plenaria: cuya finalidad es efectuar un análisis constructivo del caso, a partir de los aportes individuales de los estudiantes, que permita, bajo la orientación del profesor, aclarar conceptos, consolidar posiciones y obtener conclusiones.

Por último, definimos los criterios de EVALUACIÓN: ¿qué se evalúa?

1. El grado de preparación del caso.
2. La solidez en la argumentación.
3. La capacidad para defender posiciones.
4. La coherencia en la expresión oral.
5. El nivel de aporte a la discusión.

1.5.8. ¿Por qué utilizar el Método de Casos en la Cátedra de Administración General?

Es importante que los estudiantes conozcan el mundo empresarial y los casos reflejan lo que sucede en las organizaciones; que perciban la complejidad de las empresas donde no todo es tan sencillo.

Se trata de aprender sobre conflictos, negociación, valorando el factor humano entre otros. Que los estudiantes se ejerciten en el proceso de toma de decisiones y el caso es una herramienta ideal para aprender esta habilidad.

Como futuro profesional que aprenda a pensar de forma independiente, al mismo tiempo que adopte con naturalidad la ayuda de los demás, descubriendo la validez del trabajo de grupo.

CAPITULO II: CONTROL ESTRATÉGICO Y DE GESTION

2.1. CONCEPTOS GENERALES DE CONTROL

Previamente, para ubicar el tema a desarrollar, es conveniente definir qué se entiende por Control.

El control según **Robbins**³⁶ es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado hasta que evalúan qué actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la norma deseada.

Thomas S. Bateman y Scott Snell³⁷ definen al control como el proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño esté en línea con los objetivos de los gerentes.

Por otra parte, **Gareth Jones y Jennifer George**³⁸ al tratar el tema control lo consideran como el proceso por el cual los administradores vigilan y regulan la eficacia y eficiencia con que una organización y sus miembros, desempeñan las actividades que se requieren para alcanzar las metas organizacionales. El control incluye mantener motivados a los empleados y enfocados en los problemas importantes que enfrenta la organización, así como trabajar junto a ellos para realizar los cambios que ayudan a mejorar el desempeño de la organización con el paso del tiempo.

Según **Joan Amat**³⁹ el control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realice de forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

Dentro del concepto de control este autor distingue dos perspectivas claramente diferenciadas. En primer lugar una perspectiva limitada centrada en muchos casos en el cálculo contable del resultado. En segundo lugar, una perspectiva más amplia que no sólo considera los aspectos financieros sino también, y especialmente, el contexto en el

³⁶ ROBBINS, S y COULTER, M. : "Administración" Octava edición, 2005. Pág.458

³⁷ THOMAS S. BATEMAN Y SCOTT A. SNELL "Administración, una Ventaja Competitiva" 4ª Edición. Pág. 576.

³⁸ GARETH JONES Y JENNIFER GEORGE, "Administración Contemporánea".4ª Edición-2006. Cáp. 11

³⁹ AMAT, J.: "El control de gestión una perspectiva de dirección" Tercera edición 1996. Pág. 26.

que se realizan las actividades. Esta perspectiva considera en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizativa y al entorno.

En el cuadro 4 analizamos los puntos clave de las definiciones antes mencionadas:

	Robbins	Bateman y Snell	Jones y George	Amat
	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO
ACTIVIDADES	Supervisión de actividades	Dirección de actividades	Vigilar y regular la eficacia y eficiencia de actividades	Asegurar que las actividades se realicen de la forma deseada
OBJETIVOS	Seguimiento de los objetivos y corrección de desvíos	Logro de metas	Metas, motivación y mejora del desempeño del personal en el tiempo	Consecución de los objetivos globales

Cuadro 4: Conclusiones del análisis

Todos los autores definen el control de forma muy similar. Para nosotros el concepto más completo es el de los autores Jones y George, porque no sólo trata al control desde el punto de vista de las actividades a controlar para el logro de metas, sino que otorga importancia al punto de vista del personal, de su situación en la empresa, motivación y desempeño a largo plazo.

A partir de estos autores llegamos a la conclusión de que el control es un proceso que busca corregir desviaciones que se dan en el desarrollo de las actividades. Su finalidad es mejorar el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos y el desempeño de los empleados, para alcanzar los objetivos de la organización.

2.2. CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION⁴⁰

Siguiendo la definición de Robbins, entendemos que es importante desarrollar lo que entiende el autor como control de desempeño de la organización.

El desempeño es el resultado final de una actividad. Los gerentes se interesan en el desempeño de las organizaciones, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y las actividades laborales de toda la organización. Desean que sus organizaciones o grupos de trabajo logren altos niveles de desempeño.

Todos los gerentes deben saber qué medidas de desempeño les proporcionará la información que necesita. Entre las medidas más usadas están la productividad, la eficacia y las clasificaciones de la industria.

- **Productividad de la organización:**

Las organizaciones desean producir la mayor cantidad de bienes o servicios usando la menor cantidad de insumos. La productividad es la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción.

La producción puede medirse por el ingreso por ventas de bienes de una organización y el insumo es el costo de adquisición y transformación de los recursos de la organización en productos.

La forma viable para aumentar la productividad es disminuir la parte de la relación correspondiente a los insumos, o sea los gastos. Esto significa ser más eficientes para llevar a cabo las actividades laborales. Por lo tanto la productividad se convierte en una medida de la eficiencia con la que los empleados realizan su trabajo.

- **Eficacia de la organización:**

Mide que tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien se logran los mismos. Los gerentes usualmente utilizan ésta medida de desempeño.

⁴⁰ ROBBINS – COULTER, "Administración", 8ª Edición. Pág 465.

Clasificaciones de la industria:

Cada clasificación está determinada por medidas de desempeño específicas elegidas por las organizaciones que las realizan.

Por ejemplo clasificar a las empresas con Mejor Rendimiento de Estados Unidos implica medir resultados financieros, el crecimiento de las utilidades, los ingresos por empleado, entre otras medidas.

Otro ejemplo es clasificar según el índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense. Este mide la satisfacción de los clientes con la calidad de los bienes y servicios disponibles para los consumidores y vincula los resultados con los rendimientos financieros.

2.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL

Jones y George ⁴¹ para entender **la importancia del control** organizacional, lo relacionan con los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva. Esta consiste en la capacidad de una organización para superar a otras, produciendo bienes y servicios deseados, con mayor eficiencia y eficacia que sus competidores.

Estos autores identifican cuatro elementos para lograr esa ventaja competitiva:

- **Mayor eficiencia:** es la reducción de la cantidad de recursos necesarios para producir bienes y servicios.
- **Mayor calidad:** mediante técnicas enfocadas a mejorar la calidad de los productos o servicios.
- **Mayor velocidad, flexibilidad e innovación:**

La mayor velocidad es la rapidez con que las organizaciones llevan los productos nuevos al mercado.

La mayor flexibilidad es la facilidad para cambiar la forma de actuar, para responder a los movimientos de la competencia.

La mayor innovación es la capacidad de crear nuevos o mejores bienes y servicios que los clientes desean.

⁴¹ GARETH JONES Y JENNIFER GEORGE. Op. Cit. Pág. 27 a 29

- **Mayor compromiso con los clientes:** éste se logra mediante la capacitación a los empleados para que se comprometan con las necesidades de los clientes. Para ello las organizaciones deben capacitar a los empleados operativos.

Asimismo Jones y George, consideran que un sistema de control contiene medidas o normas de comparación, que permiten a los administradores estar en condiciones de valorar con qué eficiencia la organización produce bienes y servicios. Destacan que para determinar el grado de eficiencia de los recursos utilizados, los administradores deben poder medir con precisión cuántas unidades de insumos (materias primas, recursos humanos) se utilizan para obtener una unidad de producto.

Sin un sistema de control los administradores no tienen idea de cómo está marchando su organización ni de cómo pueden mejorar su desempeño. Esta información es cada vez más importante en el ambiente actual competitivo.

También afirman que el control organizacional es importante para determinar la calidad de los bienes y servicios, pues ofrece retroalimentación a los administradores sobre la calidad de los mismos. El sistema de control que aplican debe permitir vigilar constantemente la calidad de bienes y servicios de manera que puedan hacer mejoras continuas en la calidad y por esa vía generar ventajas competitivas.

Por otra parte, el Sistema de Control debe ayudar a que la organización tenga una mayor capacidad de respuesta al cliente. Para ello la organización debe desarrollar un sistema que les permita determinar que tan bien desempeñan su trabajo los empleados que tienen contacto con los consumidores.

El control finalmente, según Jones y George, puede elevar el nivel de innovación. La innovación exitosa tiene lugar cuando los administradores crean un ambiente organizacional, en el cual los empleados se sienten con autoridad para ser creativos y en donde la toma de decisiones se descentraliza en ellos, de manera que se sientan libres para experimentar y asumir riesgos.

Para **Robbins**⁴², el control es importante porque es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo y en caso contrario, las razones por las que no se están logrando.

⁴² ROBBINS, S y COULTER, M.: Op. Cit. Pág. 459.

Otra razón por la que considera que es importante es el empowerment (otorgamiento de poder a los empleados). Muchos gerentes se niegan a conferirselos porque temen que estos cometan algún error por el cual el gerente deba hacerse responsable.

La razón final del control que ejercen los gerentes según Robbins, es la protección de la organización y el centro de trabajo. Los gerentes deben implementar planes para proteger a los empleados, la información y la infraestructura de la organización.

Según **Thomas S. Bateman y Scott A. Snell**,⁴³ los medios de control son necesarios porque una vez que los gerentes establecen sus planes y estrategias, deben garantizar que estos se cumplan. Si los planes no se ejecutan de forma adecuada, la dirección debe tomar las medidas necesarias para corregir el problema. Ésta es la principal función de control en la administración. Los gerentes deben encontrar formas de controlar lo que pasa en las organizaciones, para asegurar la creatividad, mejorar la calidad y reducir los costos.

Conclusiones

El control es importante para mantener o mejorar la ventaja competitiva. Aunque Bateman y Snell no nombran este concepto explícitamente, utilizan términos similares a los utilizados por Jones y George como mejorar la calidad y asegurar la creatividad.

Robbins se diferencia de estos autores ya que para él es importante el control para saber si se están cumpliendo los objetivos, otorgándole poder a los empleados y protegiendo a toda la organización.

⁴³ BATEMAN S. Thomas y SNELL A. Scott. Op. Cit. Pág. 577.

2.4. TIPOS DE CONTROL

Una vez analizados los conceptos de control y su importancia, analizamos los tipos de control enunciados por los distintos autores.

Robbins define tres tipos de control, en función del momento en el cual los gerentes pueden implementarlos.

1-Control de alimentación anticipada.

2-Control concurrente.

3-Control de retroalimentación.

Estos tipos de control también son tomados por Thomas S.Bateman y Scott A. Snell al describir los tres enfoques del control burocrático.

1- Control de alimentación anticipada. Es el tipo más deseable de control. Intenta prevenir los problemas y se realiza antes de la actividad en cuestión. Desafortunadamente, esos controles requieren información oportuna y precisa, que a menudo es difícil de obtener.

Bateman y Scott⁴⁴ lo llaman el control preliminar. Se da antes de que se inicie la operación y comprende políticas, procedimientos y reglas diseñados para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo apropiadamente. Nombran como ejemplos la inspección de la materia prima, la selección y capacitación adecuada de los empleados.

2- Control concurrente. Se realiza al mismo tiempo que la actividad se está desarrollando. Se pueden corregir los problemas antes que estos se vuelvan excesivamente costosos. La forma típica es la supervisión directa.

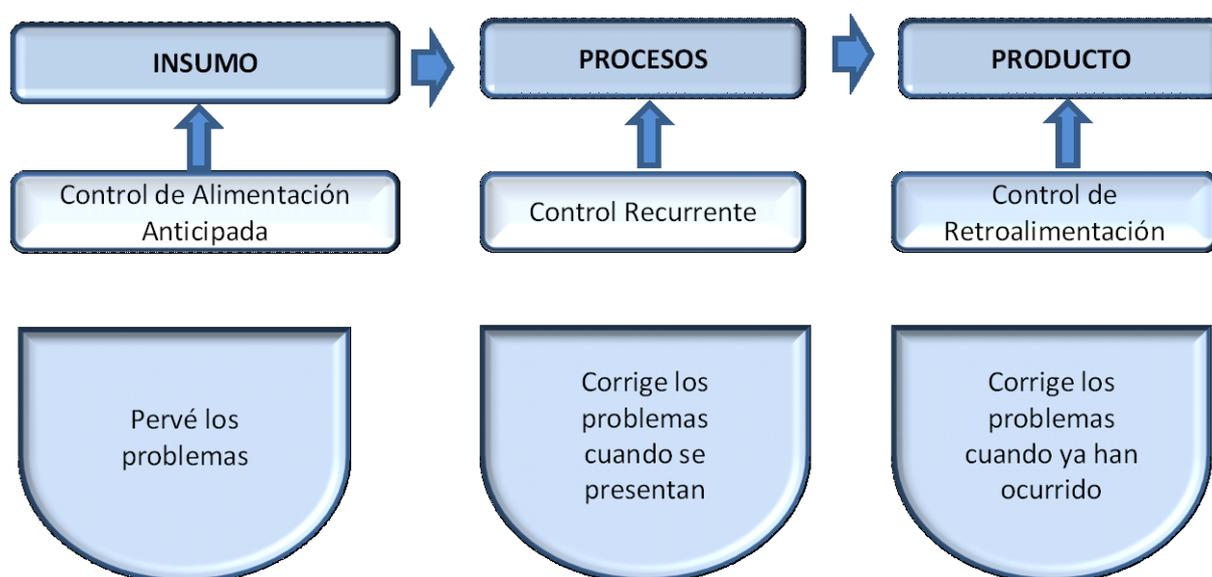
Para Bateman y Scott, también tiene lugar al mismo tiempo que se ejecutan los planes. Comprende dirección, supervisión y ajuste de actividades conforme ocurren. Monitorea el comportamiento a medida que se va dando.

3-Control de retroalimentación. Es el más popular. Dicho control se realiza después que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja es que cuando la información llega, el daño ya está hecho.

⁴⁴ Thomas S. Bateman y Scott A. Snell. Op. Cit. Pág 580.

Este tipo de control tiene dos ventajas. La primera es que proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. Además puede mejorar la motivación de los empleados ya que las personas desean información sobre qué tan bien se han desempeñado.

También Bateman y Scott se enfocan en el uso de la información de resultados para corregir desviaciones respecto al estándar aceptable. La oportunidad es un aspecto importante en este caso. Entre el desempeño y la retroalimentación a menudo quedan enormes lagunas de tiempo. Si la retroalimentación no es oportuna, los gerentes no pueden identificar y eliminar rápidamente el problema e impedir un daño más importante. El control de retroalimentación se presenta después del hecho y entre las medidas correctivas proponen las recompensas y castigos por un comportamiento adecuado o inadecuado.



Cuadro 5: Tipos de control.

Amat dentro de su definición de control plantea, desde nuestro punto de vista, dos tipos de control. Los denomina perspectiva amplia y limitada.

Desde una perspectiva limitada se puede entender el control como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa, con relación a los resultados que esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado. En esta perspectiva el control se realiza en forma racional y aislado de su contexto (personas, cultura, entorno) y se verifica a partir de la comparación

de los resultados obtenidos respecto a los previstos. Por eso lo más habitual es utilizar sistemas de control contable.

Desde una perspectiva más amplia se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos, que no sólo miden el resultado final obtenido sino que también, tratan de orientar e influir el comportamiento individual y organizativo, logrando que sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización.

En esta segunda perspectiva, el control no es sólo realizado por la dirección sino también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización. Es efectuado a posteriori y permanentemente. No sólo se limita a los aspectos técnicos de su diseño sino que debe adecuarse a la cultura de la organización y a las personas que forman parte de la empresa. No debe centrarse exclusivamente en el resultado sino que ha de realizarse de forma flexible considerando al proceso de control como un mecanismo de motivación.

Las personas y los departamentos realizan una serie de procesos en los que se utilizan y transforman diferentes recursos en productos y servicios. El resultado del mismo depende en gran parte de la actuación de las personas responsables de su realización. El proceso de control se orienta a que el comportamiento individual sea el más adecuado para obtener un resultado que coincida con los objetivos de la organización. En la medida en que la discrecionalidad e incertidumbre sea mayor, es necesario promover mecanismos que orienten el comportamiento individual hacia los objetivos organizacionales. Este proceso por parte de la dirección de la empresa combina diversos mecanismos, ellos son:

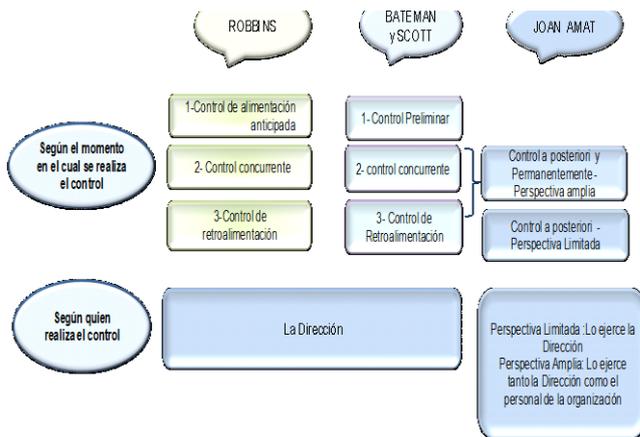
- Formales: basados en una contabilidad de gestión, la formulación de un plan estratégico o el diseño de la estructura organizativa formal
- No formales: ligados a los estilos personales y a la cultura de la empresa. Complementan o suplen a los elementos formales y pueden promover la supervisión directa y el auto- control, la relación interpersonal y la identificación de las personas con la organización.

En resumen:

Amat logra incorporar una nueva dimensión del control, que hace participar del mismo no sólo a la dirección sino que promueve el control por mecanismos no formales como la cultura, haciendo que el control provenga del personal de la organización. En nuestra opinión además del control realizado por la dirección en todas las etapas de un proceso,

como lo plantean los autores analizados, es de gran importancia que se promueva el control interpersonal, mediante elementos culturales que motiven a los empleados a formar parte de la organización.

Visualizamos en el cuadro 6 una comparación entre los autores analizados:



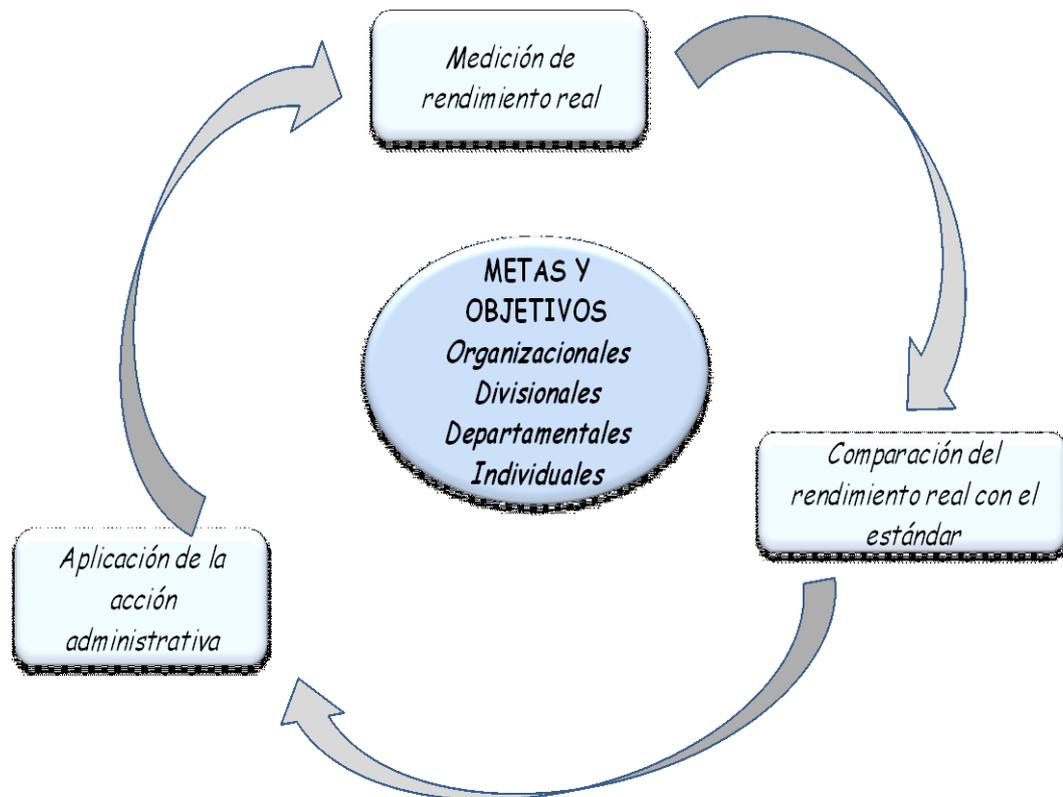
Cuadro 6: Análisis comparativo sobre tipos de control.

2.5. PROCESO DE CONTROL⁴⁵

El proceso de control consiste en tres etapas:

- 1- La medición del rendimiento real.
- 2- La comparación del rendimiento real con un estándar.
- 3- La acción administrativa para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Los estándares están previamente definidos durante el proceso de planificación que antecede al control.



Cuadro 7: Proceso de control⁴⁶

1- La medición del rendimiento: Son cuatro las fuentes de información que se utilizan para medir el rendimiento real: la observación personal, los informes estadísticos, los

⁴⁵ ROBBINS, S y COULTER, M. "Administración" Octava Edición. Pág.460

⁴⁶ ROBBINS S. y COULTER M.

informes verbales y los informes escritos. La combinación de fuentes de información aumenta la probabilidad de obtener información confiable.

La observación personal tiene como ventajas: no está filtrada (observa el rendimiento de todo tipo de actividad), permite percibir expresiones faciales y tonos de voz que pueden perderse cuando se usan otras fuentes de información. Como desventaja está sujeta a sesgos personales, requiere tiempo y la observación puede interpretarse como síntoma de descontento del observador hacia el observado.

Los informes estadísticos incluyen datos extraídos de medios informáticos, gráficos, diagramas de barras, representaciones numéricas variadas. Son fáciles de visualizar y eficaces para ilustrar relaciones, pero la información acerca de una actividad es limitada.

Los informes verbales incluyen conferencias, reuniones, diálogos o llamadas telefónicas; tienen las mismas ventajas y desventajas que la observación personal, aunque la información está filtrada y se obtiene con rapidez.

Los informes escritos son más lentos y formales que los anteriores, más concisos, completos y de fácil archivo.

Los elementos que medimos son decisivos. Una selección errónea de criterios puede dar lugar a graves consecuencias disfuncionales. Los aspectos que decidimos medir determinan en qué áreas se esforzarán más los miembros de la organización.

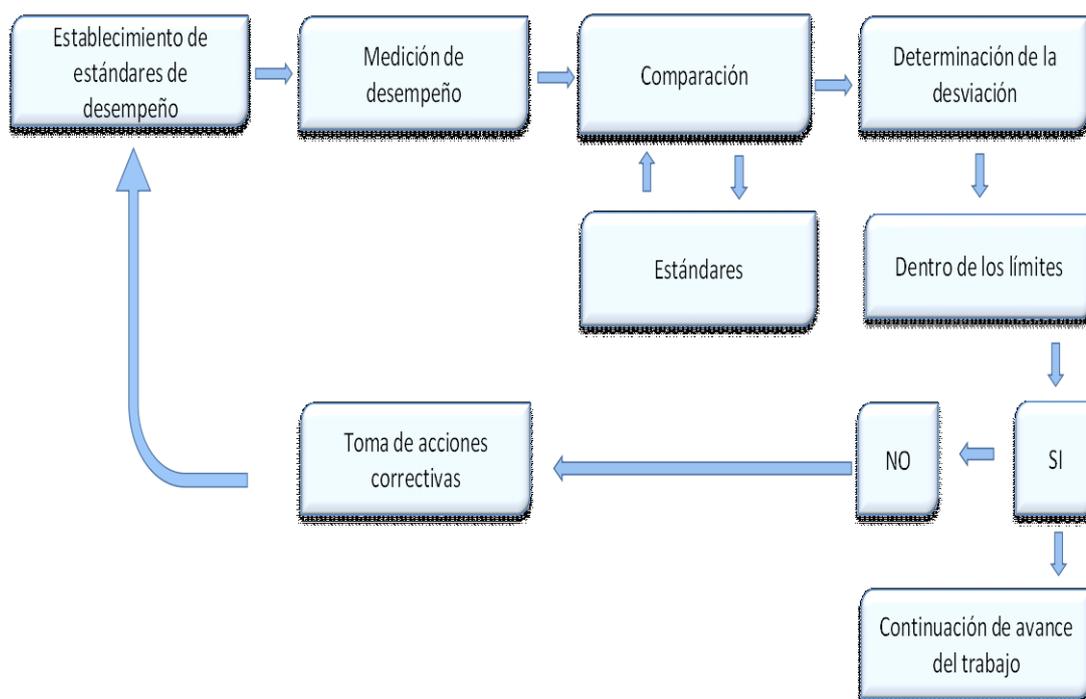
2- **La comparación** determina el grado de variación entre lo real y lo estándar. Hay que determinar el rango de variación aceptable, lo que exceda el mismo requerirá la atención del gerente.

3- **La acción administrativa.** Existen tres cursos de acción posible, no hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

- Corregir el rendimiento real. Si las fuentes de variación fueron acciones o actividades de trabajo deficientes, se deberá emprender una acción correctiva como ser: cambios de estrategia, estructura, prácticas de remuneración o programas de capacitación, modificación del diseño o sustitución de puestos de trabajo. La acción correctiva a aplicar deberá ser inmediata o básica. La inmediata corrige los problemas y logra que el rendimiento se recupere rápidamente. La acción correctiva básica consiste en preguntar cómo y por qué se desvió el rendimiento y después corregir la fuente de la desviación.

- Revisión del estándar. Es posible que se haya utilizado un estándar que no era realista, tal vez la meta fue demasiado alta o baja. El estándar es el que requiere una acción correctiva, no así el rendimiento. Puede ser que los estándares sean demasiado altos, lo cual provoca variaciones significativas y contribuye a desmotivar a los empleados. Si no se alcanza el estándar, éste será el primero en ser atacado, si se considera que es realista debe mantenerse.

Thomas S. Bateman y Scott A. Snell⁴⁷ muestran un ciclo de control usual dentro del sistema de control burocrático con cuatro etapas, a saber:



Cuadro 8. Etapas del ciclo de control.

1) **Establecimiento de estándares de desempeño.** Toda organización se ha fijado metas, en cuanto a rendimiento, innovación, satisfacción de grupos de interés entre otras. Los estándares son unidades de medida que establecen los niveles de desempeño deseados, y funcionan como parámetros de comparación con los cuales se evalúa el desempeño real. Los datos relacionados con los objetivos y requerimientos para un trabajo pueden ser una guía para la fijación de estándares. Es posible establecer estándares de desempeño respecto de cantidad, calidad, tiempo utilizado y costo.

⁴⁷ BATEMAN S. Thomas y SNELL A. Scott. Op. Cit. 578.

2) **Medición del desempeño.** El segundo paso es medir los niveles de desempeño. Por ejemplo, los gerentes pueden contar las unidades producidas, días de ausencias, documentos archivados, muestras distribuidas y dólares ganados. Lo más común es que los datos del desempeño provengan de tres fuentes: informes por escrito, informes orales y observaciones personales.

3) **Comparación del desempeño con el estándar.** Aquí el gerente evalúa el desempeño. En ciertas actividades se admiten algunas pequeñas desviaciones del estándar, mientras que en otras las más leves pueden ser graves. Prima el principio de excepción, que establece que el control aumenta por la concentración en las excepciones o desviaciones importantes. Con respecto al resultado o la norma esperada, cuando se compara el desempeño con la norma, los gerentes deben dirigir su atención a la excepción. Sólo éstas necesitan acción correctiva. El gerente no debe preocuparse por el desempeño idéntico o aproximado a los resultados esperados. Pueden ahorrar mucho tiempo y dinero si aplican este principio.

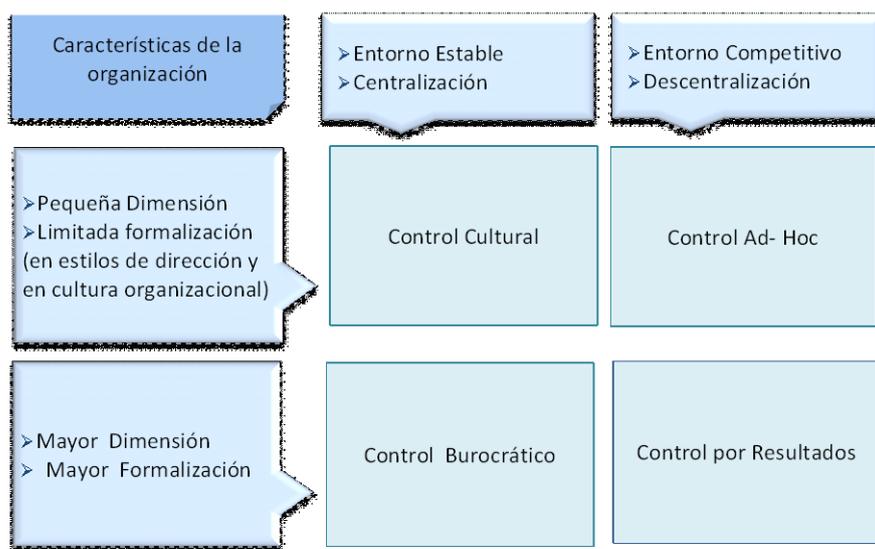
4) **Tomar medidas correctivas.** Se realizan para corregir las desviaciones importantes. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten donde sea necesario, a fin de alcanzar los resultados que se planearon en un principio. El gerente debe actuar de inmediato y con energía en cuanto descubra variaciones importantes. El control efectivo no tolera retrasos, excusas o excepciones innecesarias. Por lo común la acción correctiva es tomada por quienes tienen autoridad sobre el desarrollo real (ejecutivos de niveles superiores), pero también se admite que los operadores se encarguen de corregir el problema. De esta forma las desviaciones se corrigen más cerca de su origen, y los operadores se benefician porque su trabajo se enriquece. La acción correctiva adecuada depende del problema. Puede implicar por ejemplo, un cambio en el procedimiento, una acción disciplinaria, una nueva manera de verificar la precisión de las partes fabricadas, una modificación organizacional importante, o simplemente puede tratarse de una inversión en capacitación.

2.6. SISTEMAS DE CONTROL

Amat plantea que, según la combinación de mecanismos (formales e informales) que cada empresa utilice para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden identificar cuatro tipos de “Sistemas o Estilos” de Control de Gestión:

- Cultural o familiar
- Burocrático
- Por resultados
- Ad-hoc

Para realizar esta clasificación, toma en cuenta las siguientes variables: las características del entorno, el grado de centralización de las decisiones, el grado de formalización de las actividades, las características culturales de la empresa y el tamaño de la organización. En el cuadro 9 se presenta un esquema de la tipología de dichos Sistemas de Control de Gestión en función de estas variables



Cuadro 9: Tipología de sistemas de control.

Control Cultural: predomina en empresas generalmente pequeñas que se desarrollan en un entorno estable donde, las decisiones se toman de manera centralizada. La gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del dueño o gerente.

Este tipo de control requiere una elevada identificación o fidelidad de las personas de la empresa con el líder, lo cual permite la delegación de éste, en las personas de su confianza sin perder el control, (no descentraliza las decisiones).

En este sistema se utilizan pocos mecanismos formales de control, orientándose más a la utilización de los informales como el liderazgo, la supervisión directa y la cultura compartida. Es clara la presencia de un líder que marca lo que es la cultura en este tipo de empresas la que se caracteriza por:

- Elevada distancia jerárquica entre las personas que trabajan y el líder
- Freno a toda iniciativa que no acepte o no provenga del líder
- Aversión al riesgo en defensa de la estabilidad
- Orientación paternalista y de protección a las personas que demuestran su fidelidad.

El riesgo de este tipo de control es que, justamente, puede prevalecer la fidelidad al líder en detrimento de la eficacia e innovación y que, personas capacitadas y con iniciativa se marchen de la empresa por no compartir dicha cultura.

Control Burocrático: se lo encuentra en grandes organismos que están inmersos en un entorno estable. Estas empresas se caracterizan por tener actividades rutinarias que permiten una elevada formalización, donde prevalece la especificación de los procedimientos de las actividades a realizar, con limitado énfasis en los resultados a obtener.

En éste sistema se utilizan mecanismos formales e informales de control, predominando el control formal, que se centra fundamentalmente en la contabilidad financiera de gestión, limitada a la elaboración rutinaria de un presupuesto y en los cálculos de los distintos costos con procedimientos definidos.

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la eficiencia de la tarea que realiza cada persona individualmente sin importar el resultado global y la innovación, lo cual reduce el grado de compromiso interno con la dirección y lleva a que las personas realicen lo mínimo a lo que están obligados.

Control Ad-hoc: se lo encuentra en empresas donde existe una elevada descentralización y donde es difícil tanto formalizar las tareas como prever, medir y evaluar el resultado de la actuación. Estas organizaciones utilizan pocos mecanismos formales de control, destacándose el uso de mecanismos informales basados en la supervisión directa y en la confianza. Se promueve:

- La motivación individual con la tarea y la actividad.
- La relación interpersonal.
- La identificación de los miembros de la organización con los valores y objetivos de la empresa.

El riesgo es que puede prevalecer la intuición y la flexibilidad, en detrimento de la formalización de procesos de carácter rutinario, lo cual puede generar conflictos frente a la inexistencia de procesos definidos y la sobrecarga de trabajo requerida.

El riesgo puede ser relativo, ya que la flexibilidad e innovación permanente promueven un alto compromiso que actúa como mecanismo eficaz de identificación y autocontrol.

Control por resultados: predomina en empresas de gran dimensión con actividades relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo. Este control requiere:

- Descentralización de las decisiones debido al tamaño de la organización.
- Especificación de una serie de objetivos y estándares respecto al resultado.
- Medición del resultado en términos cuantitativos.
- Evaluación del comportamiento de un responsable, en función del resultado que se obtenga respecto a los objetivos establecidos anteriormente.

En empresas descentralizadas el sistema de control suele ser formalizado y, por lo tanto, un sistema de Control de Gestión por resultados (también llamado control financiero por centros de responsabilidad) es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Su ventaja es que permite reducir la necesidad de supervisión directa, al establecer la coordinación a partir de los presupuestos y de los precios de transferencia.

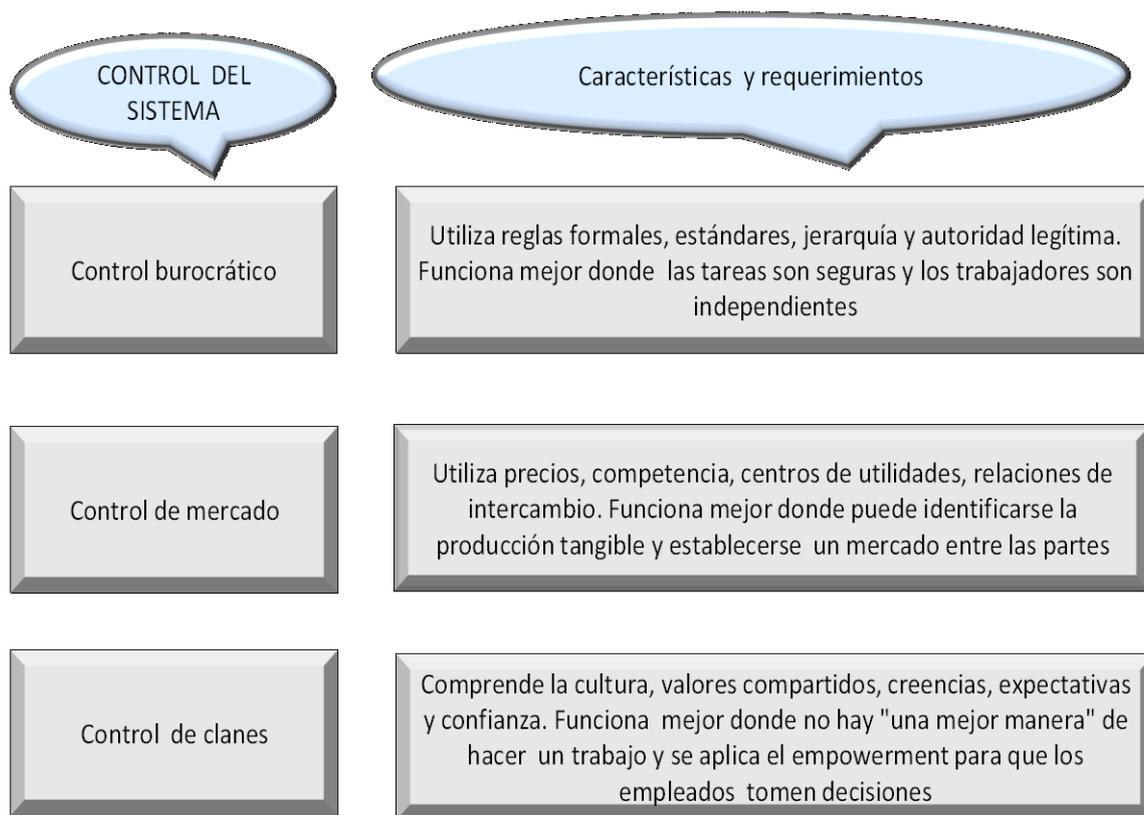
El control por resultados tiene una estrecha relación con la estructura y la estrategia de la organización ya que debe brindar información que permita:

- Elaborar la estrategia
- Conocer la adecuación de la estrategia y de la estructura que se han diseñado.

El riesgo es que predomine una orientación a los resultados a corto plazo y a la eficiencia interna, en detrimento del largo plazo y el entorno.

El hecho de que existan organizaciones que no tengan las características que hacen conveniente la utilización de un control por Resultados, no significa que éstas no realicen Control de Gestión o que lo hagan de manera deficiente. Cada empresa se adapta a un estilo en particular según sus características y necesidades.

Según **Thomas S. Bateman y Scott A.Snell**⁴⁸, los gerentes disponen de tres sistemas para lograr el control organizacional así como las vemos en el cuadro 10:



Cuadro 10: Sistemas de control y sus características.

A) Sistema de control burocrático: incluye el uso de reglas, normas y autoridad formal para orientar el desempeño. Comprende elementos como presupuestos, informes estadísticos, evaluaciones de desempeño y similares para regular el comportamiento y los resultados.

⁴⁸ Thomas S. Bateman y Scott A.Snell Op. Cit. Pág.578

Para ellos al realizar el control del comportamiento de los empleados, los gerentes deben considerar tres tipos de respuestas posibles:

1) Comportamiento burocrático rígido: A menudo la gente actúa para aparecer bien en los sistemas de control. Esta tendencia puede ser útil porque centra el comportamiento hacia lo que necesita la administración. Pero puede resultar en un comportamiento rígido e inflexible, que se dirige a hacer únicamente lo que el sistema requiere. Este comportamiento ocurre cuando los sistemas de control alientan a los empleados a no meterse en problemas siguiendo las reglas, pero a menudo conducen a un deficiente servicio al cliente y hacen a la organización lenta para actuar. En este caso el sistema de control no es el problema, sino que los sistemas ya no se consideran herramientas para manejar el negocio, se transforman en reglas para dictar un comportamiento rígido.

2) Comportamiento tácito: Los sistemas de control serán ineficientes si los empleados participan en tácticas dirigidas a “vencer al sistema”. El tipo más frecuente de este comportamiento es la manipulación de información o participación de datos falsos sobre el desempeño. La gente puede producir dos tipos de datos inválidos: acerca de lo que se ha hecho y acerca de lo que puede hacerse.

3) Resistencia al control. La gente se resiste por diversas razones. En primer lugar, los sistemas amplios de control aumentan la precisión de los datos de desempeño y logran que los empleados se hagan más responsables de sus acciones. Descubren errores, amenazan la seguridad y posición en el trabajo de las personas y reducen su autonomía. En segundo lugar, es posible que modifiquen las habilidades especiales y estructuras de poder. En tercer lugar, los sistemas de control pueden modificar la estructura social de la organización. Por último es posible concebir los sistemas de control como invasores de la intimidad por ejemplo, cuando las compañías hacen pruebas médicas a sus empleados.

Además Bateman y Snell proponen que la administración diseñe **sistemas de control efectivos** que posean las siguientes **características**:

1) Se basen en estándares válidos de desempeño. Los estándares más efectivos se expresan en términos cuantitativos y son objetivos. El sistema debe incorporar todos los aspectos importantes del desempeño.

La administración debe tener en cuenta que el exceso de medidas da lugar a un control excesivo y a la resistencia de los empleados. Los gerentes pueden centrarse en áreas clave mientras en otras establecen estándares “satisfactorios” de desempeño, o bien

pueden establecer prioridades y rangos de tolerancia. Además las medidas no deben sabotarse o imitarse con facilidad.

2) Comuniquen información adecuada a los empleados. Transmitirles la importancia y la naturaleza del sistema de control. La gente debe recibir retroalimentación acerca de su desempeño. Ésta es motivadora y brinda información que le permite corregir sus desviaciones de los estándares de desempeño. Cuando se permite que la gente se auto corrija, se fomenta el autocontrol y se elimina la necesidad de supervisores externos.

La información debe ser tan accesible como sea posible, en especial cuando la gente debe tomar decisiones con rapidez y con frecuencia. Cuando un gerente diseña un sistema de control, debe evaluar el sistema de información en términos de las siguientes preguntas: ¿Proporciona a la gente información relevante para las decisiones que necesita tomar?; ¿Suministra la cantidad correcta de información a quienes toman las decisiones en toda la organización?; ¿Aporta información suficiente a cada parte de la organización acerca de cómo están trabajando otras partes relacionadas con la compañía?

3) Sean aceptables para los empleados. Si lo aceptan es menos probable que se resistan al sistema de control y presenten comportamientos disfuncionales. Es posible que admitan aquellos que incluyen estándares útiles de desempeño pero que no son demasiados controladores. El sistema de control debe acentuar el comportamiento positivo y no enfocarse solamente en controlar el comportamiento negativo. Si se establecen los estándares con la participación de los empleados, los mismos serán más razonables y aceptables.

4) Utilicen enfoques múltiples. Deben incluir objetivos financieros y no financieros e incorporar aspectos de control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

B) Sistema de control de mercado: implica el uso de mecanismos de fijación de precios para regular las actividades de la organización, como si se tratara de transacciones económicas. El control se basa en el uso de información financiera y económica.

El sistema funciona así: si la producción de un individuo, departamento o unidad de negocio tiene valor para otras personas, se puede negociar un precio por su intercambio. Cuando se establece un mercado para estas transacciones, suceden dos cosas, el precio se convierte en el indicador del valor del producto o servicio y la competencia de precios controla la productividad y el desempeño.

Los principios básicos que subyacen a los controles de mercado pueden funcionar realmente a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios (departamentos) y a nivel individual.

A nivel corporativo se trata a las unidades de negocio como centros de responsabilidad que compiten unas con otras. Los ejecutivos de primer nivel utilizan la información de pérdidas y ganancias para evaluar el desempeño, por lo tanto mientras la toma de decisiones y el poder se descentralizan en las unidades, los controles de mercado aseguran que el desempeño de la unidad de negocios se adecue a los objetivos corporativos.

A nivel de unidad de negocios, el control de mercado se utiliza para regular los intercambios entre los departamentos y las funciones. La fijación de precios de transferencia es un método que se utiliza para reflejar las fuerzas del mercado en las transacciones internas. Precio de transferencia es el precio que carga una unidad de negocio por un producto o servicio que proporcionó a otra unidad dentro de la organización. Refleja el precio que la unidad receptora tendría que pagar por el producto o servicio en el mercado. Estos precios proporcionan incentivos naturales para mantener los costos bajos y la alta calidad.

A nivel individual, también se utilizan por ejemplo, en situaciones en que las organizaciones intentan contratar empleados. La oferta y la demanda de una habilidad especial influyen en los salarios que los empleados esperan recibir y la tasa que probablemente pagarán las organizaciones. Los candidatos o empleados que tengan habilidades más valiosas recibirán un salario mayor. A menudo la tasa de mercado es el mejor indicador del valor potencial de un empleado para una empresa. Los controles basados en el mercado son importantes pues proporcionan a los empleados un incentivo natural para mejorar sus habilidades y ofrecerlas a compañías potenciales. Incluso después que obtienen un empleo, los salarios de mercado son importantes como controles, puesto que las personas con mayor valor económico recibirán ascensos más rápidos dentro de la organización. También los consejos directivos utilizan con frecuencia los controles de mercado para manejar a los Directores de las grandes corporaciones. Los consejos utilizan dos tipos de incentivos. En el extremo superior del salario base, uno que relaciona un bono con las utilidades de corto plazo, como puede ser el rendimiento del capital accionario; y otros de largo plazo que se relacionan con el precio de la acción de la empresa, a través de opciones accionarias.

C) Sistema de control de clan: no supone diferencias entre los intereses de la organización y de las personas. En vez de ello, se fundamenta en la idea de que los empleados pueden compartir los valores, expectativas y metas de la organización y actuar en consecuencia. Cuando los miembros de la organización tienen los mismos valores y metas, y los comparten, los controles formales se vuelven menos necesarios. Existen razones que hacen que el empowerment se haya convertido en un aspecto necesario del repertorio de control de un gerente, como ser que:

1. Los trabajos de los empleados han cambiado, no existe una mejor manera de hacer una tarea y la normalización o programación de los trabajos se convierte en una tarea difícil. La supervisión estrecha es poco realista pues es casi imposible supervisar actividades como el razonamiento y la solución de problemas.
2. La naturaleza de la administración ha cambiado. Antes los gerentes sabían más del trabajo que de los empleados. Cuando existe una verdadera pericia en la organización en los niveles más bajos el control jerárquico se hace poco práctico.
3. La relación de empleo ha cambiado, se ha renegociado el contrato social en el trabajo. Ahora se busca una incorporación de lleno al trabajo y participar en la toma de decisiones, en la elaboración de soluciones a problemas y aceptación de encargos desafiantes y exigentes.

Sin “una mejor manera” de llevar a cabo una tarea y al no existir forma de ejercer un relevamiento sobre lo que hacen los empleados, los gerentes deben darles las facultades necesarias para tomar decisiones y confiar en que actúen en beneficio de la empresa.

El fundamento del control de clan lo constituye la cultura de la organización. Es el conjunto de supuestos importantes acerca de la organización, de las metas y prácticas que comparten los miembros de la compañía. Es un sistema de valores compartidos con respecto a lo que es importante y de creencias acerca de cómo funciona el mundo. Proporciona un marco de referencia que organiza y guía el comportamiento de la gente en el trabajo. Esa es la esencia del control.

Las culturas pueden ser fuertes cuando todos comprenden y creen en las metas, prioridades y prácticas de la empresa. Puede significar una ventaja, si los comportamientos que favorece y facilita son los adecuados. Los empleados no necesitan reglas que determinen sus actos, estos se encuentran enraizados en la cultura de la compañía. Pero una cultura fuerte que favorezca conductas equivocadas puede significar un obstáculo a los esfuerzos de las empresas para realizar cambios adecuados.

En las culturas débiles las personas tienen valores diferentes, existe confusión con respecto a las metas corporativas, no está claro qué principios deben guiar las decisiones. Una cultura así favorece la confusión, el conflicto y el mal desempeño.

Para comprender una cultura, es necesario realizar un diagnóstico, para ello se pueden seguir las siguientes pistas:

A) Las declaraciones de misión corporativa y las metas oficiales indican la imagen que desea la firma. Hay que determinar si las afirmaciones públicas verdaderamente reflejan la forma en que la empresa hace negocios.

B) Las prácticas de negocios pueden observarse. La forma en que una compañía responde a las dificultades, toma de decisiones estratégicas y trata a empleados y clientes, dice mucho de lo que la alta dirección valora realmente.

C) Los símbolos, ritos y creencias proporcionan más pistas sobre la cultura. Los símbolos de posición pueden proporcionar una idea de qué tan rígida es una jerarquía y la naturaleza de las relaciones entre niveles superiores e inferiores. A quién se contrata y a quién se despide y por qué, además de las actividades que se recompensan indican los verdaderos valores de la empresa.

D) Las historias que cuenta la gente incluyen información de la cultura. Existen mitos, leyendas e historias verdaderas acerca de decisiones y acciones importantes en el pasado, las cuales transmiten los principales valores de la empresa. A menudo éstas hablan de héroes, personas que estuvieron o que todavía están y que poseen la calidad y características que la cultura valora especialmente, ellos sirven como modelos para los demás respecto a cómo actuar.

Continuando con el tema, incluimos las opiniones de Robbins, Jones y George.

Para **Robbins**,⁴⁹ un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos. Cuanto más ayude a los gerentes a lograr los objetivos de su organización, mejor será el sistema de control.

Este ha identificado tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

⁴⁹ ROBBINS Y COULTER. Op. Cit. Pág. 458-459.

El **control de mercado** es un enfoque hacia un control que destaca el uso de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado para establecer las normas que se utilizan en el sistema de control. Con el uso del control de mercado, las divisiones de una empresa se convierten con frecuencia en centros de responsabilidad. Éstas se evalúan de acuerdo con el porcentaje del total de utilidades corporativas que cada uno aporta.

Otro enfoque es el **control burocrático**, que destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentos, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades, descripciones de tareas bien definidas y presupuestos. La finalidad es asegurar que los empleados exhiban comportamientos apropiados y cumplen con las normas de desempeño.

Bajo el **control de clan** los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento de los empleados.

Mientras el control burocrático se basa en mecanismos jerárquicos estrictos, el control de clan depende del individuo y del grupo para identificar los comportamientos y las medidas de desempeño apropiados y esperados.

La cultura organizacional transmite de forma individual a los empleados que es importante y que no lo es.

En lugar de depender de controles administrativos pre escritos, la cultura del clan guía y controla a los empleados.

La mayoría de las organizaciones no depende por completo de uno solo de esos enfoques para diseñar un sistema de control adecuado.

A su vez, eligen destacar el control burocrático o el control de clan, además de utilizar algunas medidas de control de mercado.

La clave consiste en diseñar un sistema de control apropiado que ayude a la organización a lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.

Jones y George⁵⁰ identifican tres tipos de control utilizados por los administradores para coordinar, motivar a los empleados y asegurarse que logren la eficacia, calidad, innovación y respuesta ante los clientes, los que se sintetiza en el cuadro 11 a continuación:

Tipos de Control	Mecanismos o Sistemas de control
Control por resultados	Medición financiera del desempeño Metas organizacionales Presupuestos de operación
Control de conducta	Supervisión directa Administración por objetivos Control burocrático
Cultura organizacional / Control de grupo	Valores Normas Socialización

Cuadro 11: Tipos de control.

El **Control por Resultados** es aplicado por todos los administradores.

Primero eligen las metas de desempeño, los resultados que creen que mejor medirán la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta ante los clientes.

Luego miden si las metas y normas de desempeño se están alcanzando en los distintos niveles organizacionales e individualmente.

El **Control de Conducta** es un método de motivar a los empleados a conseguir que las estructuras organizacionales funcionen como fueron planeadas.

Los autores de referencia identifican tres mecanismos:

⁵⁰ GARETH JONES Y JENNIFER GEORGE. Op. Cit. Págs.377-379.

1) Supervisión directa, que consiste en la vigilancia activa de la conducta de los empleados, enseñando a estos cuáles son las conductas adecuadas y cuáles no. Los supervisores intervienen para emprender acciones correctivas conforme se requiera. Tiene como inconvenientes:

- a) Resulta muy costosa. Un solo administrador puede manejar bien, en forma personal, a un reducido número de personas, por lo que se requiere mayor cantidad de supervisores, con el consiguiente incremento de costos.
- b) Puede desmotivar a los empleados, estos pueden considerar que no son libres de tomar sus propias decisiones.
- c) Es prácticamente imposible implementarla en puestos complejos.

2) Administración por objetivos, es un proceso de establecimiento de metas en las que un administrador y cada uno de sus subordinados acuerdan objetivos específicos que los empleados deben alcanzar y luego se evalúan a medida que se logran los objetivos.

3) Control burocrático, controla la conducta mediante un amplio sistema de reglas y procedimientos estándares de operaciones.

Otro importante sistema de control para éste autor es la **Cultura organizacional**, que regula y gobierna las actividades y conductas de los empleados.

Está constituida por el conjunto de creencias, expectativas, valores, normas y rutinas de trabajo comunes.

Controla la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí y trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales.

La cultura organizacional no es un sistema de imposición externa de limitaciones, como sucede con la supervisión directa o el control burocrático. Más bien los empleados hacen suyos los valores y normas organizacionales y luego dejan que estos guíen sus decisiones y acciones.

Es una fuente importante de control por dos razones:

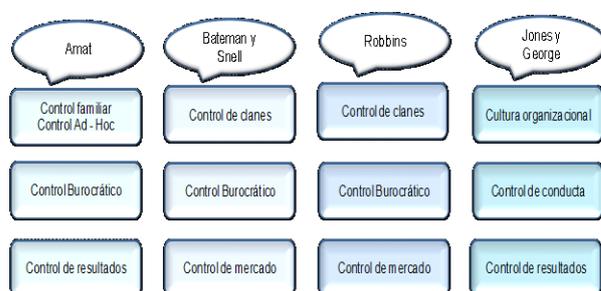
- 1. Hace posible el control en situaciones en que los administradores no pueden utilizar el control por resultado o por conducta.
- 2. Cuando existe un conjunto fuerte de valores y normas organizacionales, los empleados se dedican a pensar qué es lo mejor para la organización en el largo plazo.

Ello hace que sus decisiones y acciones se orienten a ayudar a la organización a tener un buen desempeño.

Conclusiones:

Llegamos a la conclusión que el sistema de control se va a adecuar a la organización dependiendo del tipo y ambiente de la misma, el cual será de utilidad para el logro de los objetivos. Cada sistema tiene sus mecanismos de control asociados.

En el cuadro 12 se resumen los diferentes sistemas de control según la perspectiva de los distintos autores.



Cuadro 12: Análisis de los distintos sistemas de control.

Según nuestra opinión el sistema familiar y el ad-hoc de Amat se pueden agrupar dentro de un sistema más amplio que es el cultural. En este último se puede incluir el control de clan de Bateman, Snell y Robbins.

En cambio en el control burocrático hay similitud entre los autores, sin embargo Jones y George lo identifican como un mecanismo dentro del control de conducta.

Por último tanto el concepto de Amat como el de Jones y George de control por resultados se identifican con el control de mercado de Bateman, Snell y Robbins.

Recopilando los conceptos de los distintos autores creamos nuestro sistema de control, según lo analizado en las distintas posiciones al respecto.

Control cultural: En las organizaciones la cultura siempre existe, aunque no es lo mismo que utilizar un sistema de control cultural.

¿Por qué decimos esto? Porque entendemos que en toda organización por más que tenga como base mecanismos formales (liderazgo, supervisión directa) existe una cultura, un conjunto de creencias que admiten distintos mecanismos.

Sin embargo, en un sistema de control cultural lo que se busca es que los valores, normas y creencias contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

En este sistema se regula, organiza y guía el comportamiento de los empleados, en base a valores compartidos, expectativas y metas de éstos respecto a la organización.

Control burocrático: Este sistema se utiliza cuando en las organizaciones predominan las actividades rutinarias, que permiten que exista un alto grado de formalización.

Se establecen reglas, procedimientos, políticas y se controla que se sigan las mismas utilizando mecanismos de información estadística, presupuestos y estudios de desempeño.

Control de resultados: Lo importante para que este sistema de control se aplique es que exista descentralización, se puedan visualizar centros de responsabilidad o como los llama Robbins “centros de utilidad”, evaluándolos a través de los presupuestos y los precios de transferencia.

Para la utilización de este sistema, primero se deben establecer objetivos y estándares específicos y luego se va a evaluar cuantitativamente el resultado.

Las organizaciones deben tener cuidado con este sistema ya que los gerentes de cada centro de responsabilidad pueden medir sólo el resultado de su unidad y perder de vista los objetivos globales de la organización.

2.7. LA CULTURA ORGANIZATIVA Y EL SISTEMA DE CONTROL⁵¹

El tema cultura organizativa y su influencia en el funcionamiento de las empresas ha adquirido relevancia en los últimos años.

Con respecto al área de control, se reconoce que el sistema de control es un reflejo de la cultura organizativa y que, a su vez, el control influye en ella.

Por un lado, el diseño y utilización del sistema de control de una empresa, es un reflejo de los valores de las personas que integran la organización, en especial, de su dirección. Por otra parte, un sistema de control contribuye indirectamente a sustentar o a modificar la cultura de la empresa.

A medida que la incertidumbre es mayor (tanto de los objetivos de la organización como de las acciones que sus miembros pueden tener), más difícil es confiar en mecanismos exclusivamente formales. De éste modo se hace necesario otorgar mayor énfasis en aspectos como el comportamiento humano, la cultura organizativa y, especialmente, promover la identificación del personal con la empresa.

Dado la importancia de éste elemento, el adecuado funcionamiento de los sistemas de control requiere que todos los aspectos ligados a él, sean comprendidos en el diseño, implantación y utilización de los mismos.

La interrelación e influencia de la cultura en el control puede resumirse de la siguiente manera:

- La cultura es un mecanismo de control.
- El diseño, implantación e implementación de un sistema de control está influenciado por las características de la cultura organizativa.
- Una cultura que promueve la identificación fomenta el autocontrol y puede complementar el control financiero y facilitar la aceptación de su utilización.
- El sistema de control financiero puede promover una determinada cultura y favorecer determinados valores en la organización.
- El sistema de control puede promover la identificación individual.

⁵¹ AMAT, Joan. Op. Cit. Pág. 197.

En función de sus características, un sistema de control puede promover una cultura orientada a la eficacia y a los resultados o, por el contrario, orientada a la burocracia y a frenar cualquier cambio. También puede promover una cultura que favorezca que los miembros de la organización se identifiquen con ella o que cause el efecto contrario.

2.8. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los centros de responsabilidad.

Se entiende por centro de responsabilidad una unidad organizativa dirigida por un responsable, en quien se han delegado determinadas funciones y en quien se ha descentralizado de forma explícita un determinado nivel de decisión.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar cada una. Esto permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter estratégico.

Desde la perspectiva del control de cada organización, es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control, pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva de control:

- Facilitan la comunicación y la negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y la identificación de problemas.

Al tener identificados y coordinados los centros de responsabilidad pueden establecerse indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.

- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Las variables claves son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Son aquellas áreas o actividades que de realizarse bien, garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos. Por ejemplo es una variable clave el precio de venta, el servicio o la calidad con que se ofrecen los productos.

La definición de las variables clave facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición.

Es muy importante que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad) para que puedan reflejar las características y particularidades del proceso.

El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de la herramienta conocida como Cuadro de Mando.

2.9. CONTROL DE GESTIÓN

2.9.1. Control de Gestión y la Estrategia

Para analizar esta relación previamente presentamos algunas de las definiciones de Control de Gestión realizadas por diferentes autores:

Robert Anthony,⁵² asimila el concepto de control de gestión al término “Control administrativo” y lo define como: “Proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

Para **Francisco Blanco Illescas**,⁵³ el objetivo del Sistema de Control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones para obtener los resultados deseados. Se trata de lograr una “Congruencia de metas”, para lo cual el Control de Gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas responden al interés de la empresa como conjunto. Define al Sistema de Control de Gestión como:

- Total: en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Periódico: ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- Cuantitativo: utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad, que le permiten sentar criterios sobre su evolución a través de índices y ratios.
- Integrado o coordinado: es decir compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

A su vez identifica siete características que debe contener todo Sistema de Control de Gestión:

1. Totalidad: no se miran aspectos parciales sino el conjunto.
2. Equilibrio: cada aspecto tiene su peso justo. No se deja que la formación técnica y comercial del directivo, transforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.
3. Oportunidad: las acciones correctivas deben realizarse a tiempo, si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

⁵² ANTHONY, Robert N.: “Sistemas de planeamiento y control” Segunda Edición pág. 24

⁵³ ILLESCAS, Blanco: “El control integrado de gestión- Iniciación a la dirección por sistemas” Cuarta Edición. Pág.77

4. Eficiencia: se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.
5. Integración: Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en su conjunto.
6. Creatividad: Continua búsqueda de ratios significativos y estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.
7. Impulso a la acción: Debe alertar al directivo, forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

Joan Amat⁵⁴, por su parte, define el Control de Gestión como: “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección, que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”.

De las definiciones planteadas se concluye que el Control de Gestión es un proceso, que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y además es un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

- El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- El problema del Control de Gestión, radica en el diseño de mecanismos que permiten que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización, esto es, que se piense en lo global cuando se actúe en lo local.
- Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización. También existe un fin económico, que es la elevación del nivel de desempeño global. Se asume de este modo una perspectiva integral.
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización. Entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- Es un medio para movilizar el talento y la energía del personal hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Es un medio para gestionar el cambio.

⁵⁴ AMAT, Joan. Op. Cit. Pág. 28.

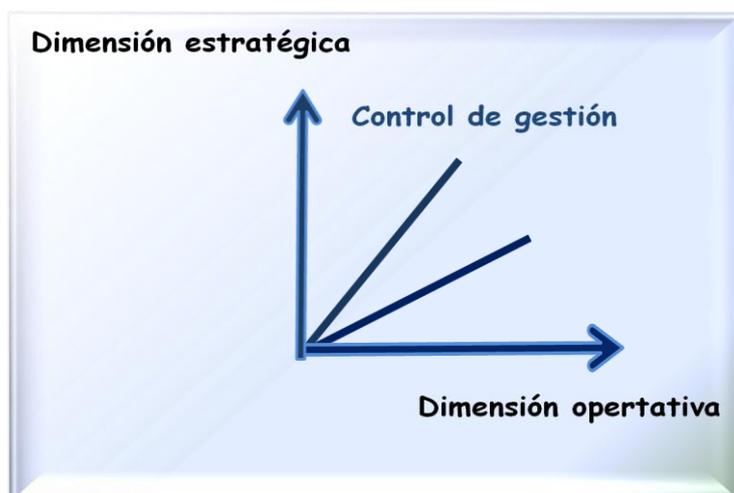
Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción, influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de éste proceso surgen ideas y términos como Gestión.

La Gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver una situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”⁵⁵. Puede generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El Control de Gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Los sistemas de control de gestión tendrán que estar diseñados de acuerdo con las estrategias formuladas.

El Control de Gestión se mueve entre dos dimensiones, como se muestra en el cuadro 13, la dimensión estratégica y la dimensión operativa, constituyendo su punto de unión.



Cuadro 13: Dimensiones del control de gestión.⁵⁶

⁵⁵ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2002

⁵⁶ Material extraído de la página de internet www.monografias.com

La dimensión estratégica generalmente entraña un cambio de posicionamiento de la empresa en relación con el entorno, como una ruptura o salto cualitativo. La dimensión operativa marcha por una vía de mejoramiento incremental y está dirigida a reforzar el posicionamiento estratégico de la empresa.

El Control de Gestión se coloca como una interface entre los procesos estratégicos y los procesos operativos, siendo usuario de la información que brindan otros sistemas funcionales como el de Contabilidad, de Producción, de Calidad, de Recursos Humanos o de Comercialización, pero en una relación transversal con respecto a ellos como se muestra en el cuadro 14. Por otra parte el Control de Gestión ofrece un soporte metodológico y herramientas de diagnóstico y control.



Cuadro 14: La dirección transversal del control de gestión basado en la estrategia.⁵⁷

⁵⁷ Material extraído de la página www.monografias.com

El Control de Gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

La planificación estratégica no puede separarse del Control de Gestión, ya que éste puede implicar cambios de planes y objetivos.



Cuadro 15: La brecha entre el control de gestión y la estrategia de la organización.⁵⁸

Un adecuado control de gestión es un elemento fundamental para asegurar el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa. Ambas funciones integradas, colocan a la empresa en una posición ventajosa respecto a la competencia. La estrategia conduce a aprovechar las oportunidades del entorno a partir de sus potencialidades internas, y el control de gestión conduce al enriquecimiento de la estrategia con el quehacer y la toma de decisiones locales del día a día.

Una de las causas por las que fracasa la estrategia en las empresas, es la ausencia de un Sistema de Control de Gestión (SCG) que integre todas las fuerzas. Cuando el Control de Gestión no está suficientemente integrado al proceso estratégico, se desperdician esfuerzos para impulsar el cambio. Las organizaciones orientadas estratégicamente no

⁵⁸ Material extraído de la página www.monografias.com

son compatibles con SCG que se encuentran “diluidos” entre los sistemas funcionales con una dirección vertical. Se requiere que el control de gestión adopte la dirección transversal en correspondencia con los resultados estratégicos que se persiguen.

Esta integración no se produce por sí misma. El SCG tiene que cambiar a la velocidad que cambia la estrategia de la organización, y debe ajustarse a ella, o de lo contrario se abriría una brecha entre ambos.

2.9.2. Aspectos del Control de Gestión

Para Amat,⁵⁹ la estrategia empresarial es la manera más conveniente que tiene la organización de aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno de acuerdo a sus capacidades y recursos, para adecuar el funcionamiento interno.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre la estrategia y la estructura, producida por una interdependencia. Para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella. La estructura existente influirá, en gran medida en la estrategia que se diseñará, o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

Por lo anterior, el diseño de un SCG de una organización, ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, con los aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá asegurar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, están relacionados y son consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los SCG que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia, al diseño de la estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección (que posibilitan adecuados procesos de toma de decisiones) y a la identidad que se logre en la organización. La formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control.

2.9.3. La vinculación del Sistema de Control con la Estrategia.⁶⁰

Antes de introducirnos a la relación “Sistema de Control – Estrategia”, analizamos las definiciones de Porter de las estrategias genéricas.

⁵⁹ AMAT, Joan. Op. Cit. Pág. 69.

⁶⁰ AMAT Joan. Op. Cit. Pág.72.

Porter,⁶¹ en su análisis de Estrategia Competitiva en el sector industrial, describe a la misma como: el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Es decir, ésta Estrategia Competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de la competencia, que determinan lo atractivo de un sector industrial.

La finalidad de la estrategia competitiva es tratar de cambiar las reglas de la competencia a favor de la empresa. Dichas reglas para cualquier sector están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- La entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre los compradores existentes.

A un nivel amplio, identifica tres estrategias genéricas (las cuales pueden ser usadas una a una o en combinación), internamente consistentes para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, las estrategias de éxito potencial para desempeñarse mejor son:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

Liderazgo en costos

Consiste en lograr el liderazgo total en costos, mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Requiere de la construcción agresiva de instalaciones, capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de un vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y gastos indirectos. Además requiere evitar las cuentas marginales y la minimización de costos en áreas de Investigación y Desarrollo, entre otras políticas.

⁶¹ PORTER, Michael E. "Estrategia Competitiva" 1° Edición. 1982- Pág. 56 y sgtes.

Alcanzar estos fines demanda una fuerte atención administrativa al control de costos. El bajo costo en relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia.

Diferenciación

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para lograrlo pueden tomar muchas formas, como ser:

- Diseño o imagen de marca.
- Tecnología.
- Servicio al cliente.
- Cadena de distribuidores en otras dimensiones.

La diferenciación es una estrategia viable para generar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

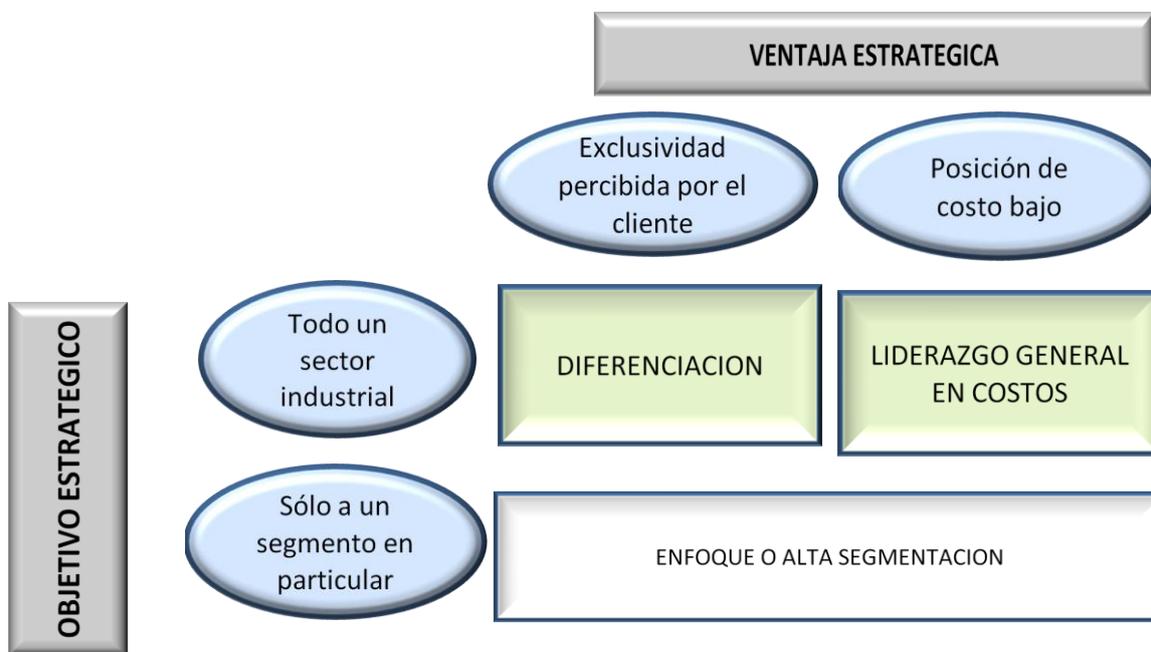
Enfoque o alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico.

Igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular. Se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su estrecho objetivo con más efectividad o eficacia que los competidores que lo hacen en forma más general.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio de su sector industrial. El enfoque significa que tiene, o bien, una posición de costo bajo con su objetivo estratégico o la alta diferenciación o ambas.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. Así necesariamente involucra un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.



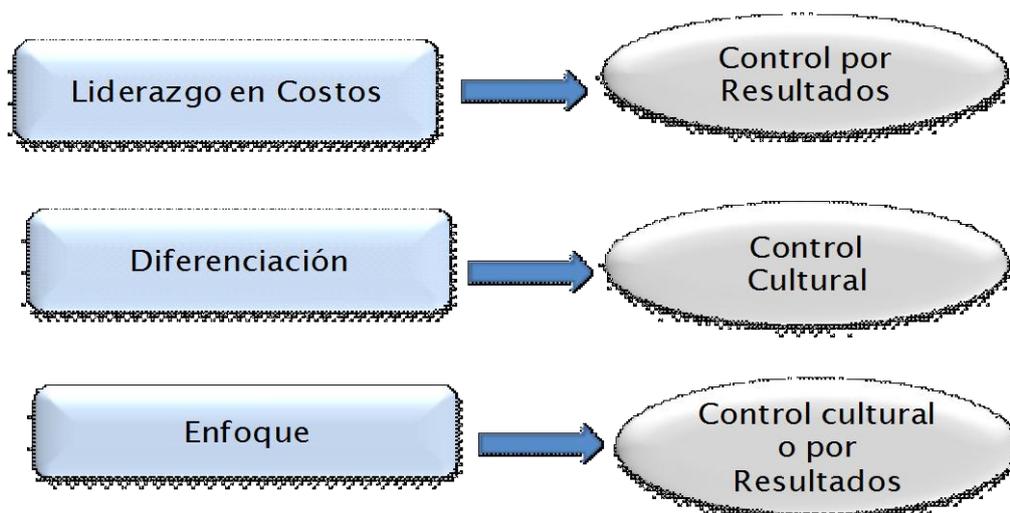
Cuadro 16: Las tres estrategias genéricas de Porter.

Porter analiza diferentes “Condiciones para la implementación exitosa de las estrategias genéricas”. Las estrategias genéricas implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos.

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo Total en Costos	Inversión constante de capital y acceso al capital Habilidad en la ingeniería del proceso Supervisión intensa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar su fabricación Sistemas de distribución de bajo costo	Rígido control de costos Reportes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización Ingeniería del producto Instinto creativo Fuerte capacidad en la investigación básica Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios Fuerte cooperación de los canales de distribución	Fuerte coordinación entre las funciones de IyD, desarrollo del producto y comercialización Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas Fuerte motivación para atraer trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

Cuadro 17: Requisitos de la Estrategia Genérica

En síntesis, según el análisis realizado por Porter, podemos vincular los distintos tipos de estrategia con los sistemas de control planteados en éste trabajo. Logramos reunir ésta relación en el siguiente cuadro:



Cuadro 18: Relación entre las Estrategias Genéricas y los Sistemas de Control.

Una estrategia de Liderazgo en costos requiere un sistema de control por resultados por el tipo de información que se puede obtener del mismo. Así logrará identificar las actividades de mayor costo, para poder reducirlos o eliminarlos según las necesidades de la organización, o sea, permitirá realizar correcciones en las desviaciones.

Una estrategia de Diferenciación se adaptará mejor a un sistema de control cultural. La estrategia necesita que su personal tenga valores, normas y creencias que regulen su comportamiento para lograr el objetivo de exclusividad que persigue.

Para la estrategia de enfoque el sistema de control más adecuado dependerá del objetivo perseguido por la organización. Por lo cual el sistema a aplicar podrá ser tanto por resultados como cultural o burocrático, dependiendo de la combinación de estrategias que realice.

El sistema de Control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico. Éste debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

La adaptación de sistemas contables a las necesidades de información estratégica, puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes variantes estratégicas.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo cual los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables.

La información contable tradicional es deficiente en algunos aspectos si se quiere utilizar en el proceso estratégico como ser:

- Está orientado a corto plazo y al análisis del pasado.
- Se limita a suministrar información financiera y cuantitativa.
- Se centra en la situación interna de la empresa.
- Tiene procedimientos burocráticos y rutinarios.

Para que la información contable contribuya al proceso estratégico se necesita diseñar sistemas de control que:

- ❖ Orienten a largo plazo, facilitando las decisiones estratégicas y su control a posteriori.
- ❖ Que presenten información financiera y no financiera, tanto cuantitativa como cualitativa.
- ❖ Que presenten información interna y externa.
- ❖ Que reduzcan la burocracia y formalización, además de que estimule la flexibilidad y la creatividad para hacer frente a la ambigüedad de las decisiones estratégicas (adecue la información a cada tipo de necesidad de decisión).

2.9.4. La vinculación del Sistema de Control con la Estructura.⁶²

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control. En particular, condicionan las características del sistema de control, el grado de formalización y centralización así como el tipo de estructura.

Así, se necesitará mayor o menor supervisión directa, las actividades serán rutinarias o no, los sistemas de gestión serán poco o muy formalizados, valorándose en mayor o menor medida la información contable y su papel en el proceso de control.

En primer lugar, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos.

En segundo lugar, cuanto mayor sea la descentralización, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado, adecuado para controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada de los responsables.

⁶² AMAT. Joan. Op. Cit. Pág. 77.

En tercer lugar, el tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control, según si la organización adopta una estructura funcional, divisional o matricial.

El sistema de control está integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definen en función de ella y los presupuestos y la evaluación del desempeño de cada centro, se realizan en función de sus responsabilidades. Por lo tanto es muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro.

2.9.5. Diseño de un sistema de información para el control de gestión.⁶³

Para el logro de los objetivos es fundamental disponer de información que permita conocer el resultado de la empresa y de cada una de sus unidades.

Esta necesidad de información será mayor o menor en función de la incidencia del entorno en la rentabilidad de la empresa y del grado de descentralización del proceso de decisión. En la medida que la empresa se vea poco afectada por los cambios del entorno, y el proceso de decisión esté altamente centralizado, las necesidades de información son menores y se pueden resolver de forma bastante intuitiva.

La satisfacción de las necesidades de información puede conseguirse ya sea de forma intuitiva o formalizada, centrada en aspectos internos o externos, financiera o no financiera, histórica o provisional.

La utilización de un sistema de control formalizado y en particular, de un sistema de control financiero es de utilidad en el proceso de control ya que aporta mayor explicitación y objetividad.

Un sistema de control financiero se fundamenta en:

- a) La consideración del comportamiento en términos monetarios y el control del mismo a partir del resultado económico y financiero.
- b) La identificación de indicadores cuantitativos que miden el resultado en términos monetarios.
- c) La definición de objetivos cuantitativos integrados en un proceso de planificación presupuestaria.

⁶³ AMAT Joan. Op. Cit. Pág. 87.

d) La medición del resultado en términos financieros a partir de un sistema de información de carácter contable.

e) La evaluación de la actuación individual y de cada centro de responsabilidad en función de las desviaciones económicas y financieras que se producen respecto a los objetivos y al presupuesto inicial.

Si dentro de los diferentes sistemas de medición del resultado nos centramos en los financieros y especialmente los de carácter contable, podemos distinguir:

➤ Según el grado de análisis de la información:

- la contabilidad general o financiera
- La contabilidad analítica o de costos.

➤ Según el periodo de referencia:

- la contabilidad histórica o real
- la contabilidad previsional o presupuestaria.

La contabilidad general o financiera es insuficiente para poder suministrar información que permita a la dirección de la empresa responder a preguntas ligadas a su estructura de costos como: ¿qué gastos a tenido la empresa y cuales ha sido su volumen?, ¿dónde se han producido?, ¿quién los ha producido? ¿Por qué se han producido? Por ello se hace necesaria la contabilidad analítica. La contabilidad general o financiera es incapaz de responder a estas cuestiones.

2.10. HERRAMIENTAS DE CONTROL

Como hemos visto hasta el momento el Control de Gestión es un sistema integrado, es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos trazados. Su función principal es monitorear el funcionamiento de la organización, compararlo con las metas y objetivos propuestos, permitiendo así diagnosticar los problemas que se originan. Para el cumplimiento de tal rol, es necesario hacer uso de una serie de instrumentos, los cuales permiten obtener y evaluar información específica, clara y completa de las acciones que se realizan dentro de la organización, para corregirlas y mejorarlas.

Las herramientas que a continuación enunciamos, según los autores ya analizados, tienen cada una su importancia y se hacen óptimas si son utilizadas en conjunto. Así se logra el objetivo de realizar un SCG efectivo que sea aplicable a toda la organización.

2.10.1. Auditorías administrativas⁶⁴

Para evaluar la eficacia y eficiencia de diversos sistemas dentro de una organización, desde la responsabilidad social hasta el control contable, se desarrollaron las auditorías administrativas, que pueden ser internas (en su propia empresa) o externas (en otras compañías)

Las **auditorías externas**, suceden cuando una organización evalúa a otra. Lo común es que un organismo externo realice auditorías financieras en una organización, pero también se pueden realizar a los competidores para tomar decisiones estratégicas, para determinar una posible fusión o adquisición o descubrir fuerzas y debilidades de su competidor y explotar mejor las ventajas competitivas. En general en estas evaluaciones se utiliza información públicamente disponible.

Las **auditorías internas**, evalúan lo que la empresa ha hecho por si misma, y lo que ha hecho por sus clientes y otros receptores de sus bienes o servicios. Se puede evaluar en muchos factores a una empresa como ser su estabilidad financiera, la eficiencia en producción, la eficacia en ventas, el desarrollo de recursos humanos, el crecimiento de las utilidades, las relaciones publicas, la responsabilidad cívica entre otros criterios de eficacia organizacional. La auditoria revisa el pasado, presente y futuro de la compañía.

Para realizar una auditoría administrativa se realiza una lista de las calificaciones deseadas y se da un peso a cada una. Entre las prácticas no deseadas más comunes, está el desempeño de labores innecesarias, la duplicación de tareas, el control deficiente de inventarios, el derroche en el uso de equipos y maquinarias y los desperdicios de recursos.

Auditorías contables⁶⁵ son procedimientos utilizados para verificar los informes de contabilidad y estados financieros. Se asegura que los mismos se prepararon de forma adecuada y que son correctos. Son esenciales para el proceso de control. Cuando se sabe que los registros son precisos, verdaderos y se elaboraron según las normas de contabilidad generalmente aceptadas, generan confianza en que existe una base confiable para el control global.

⁶⁴ BATEMAN S. Thomas y SNELL A. SCOTT. Op. Cit. Pág. 583

⁶⁵ BATEMAN S. Thomas y SNELL A. Scott Op. Cit. Pág. 585.

2.10.2. Controles Presupuestales.⁶⁶

Es el método de mayor uso y reconocimiento en el control gerencial. Relaciona el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación, según donde se aplique.

El control presupuestal es el proceso de determinar que se hace y de comparar los resultados con los datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o remediar las diferencias.

Como consideraciones fundamentales Bateman y Snell señalan que:

- En la industria privada, el control presupuestal comienza con un cálculo de las ventas e ingreso esperados.
- La información se proporciona a toda la empresa o a cualquiera de sus unidades, no se limita a los asuntos financieros.
- Se preparan para ciclos de tiempo definidos (mensuales, trimestrales, semestrales, anuales). El período se selecciona de acuerdo al objetivo que se persigue al presupuestar. Debe comprender el ciclo completo normal de actividad de la empresa. En general el período coincide con otros dispositivos de control, como informes gerenciales, balances y estados de pérdidas y ganancias. Además al determinar el período debe considerarse hasta donde el pronóstico es razonable.

El control presupuestario atraviesa diferentes etapas:

- 1) Establecimiento de expectativas:** se inicia con un plan extenso para la empresa incluyendo un estimado de ventas, y termina con la aprobación y publicación del presupuesto.
- 2) Operaciones presupuestales:** tiene por objeto determinar que se está logrando y comparar los resultados con las expectativas.
- 3) Medidas correctivas:** hay que tomarlas cuando así se requiere.

Entre los tipos de presupuestos más comunes se encuentran:

- Presupuesto de ventas: la información se prepara por mes, área de ventas y producto.

⁶⁶ BATEMAN S. Thomas y SNELL A. Scott Op. Cit. Pág. 584

- Presupuesto de producción: lo común es que esté expresado en unidades físicas. Entre la información necesaria están los tipos de maquinaria y sus capacidades, cantidades económicas a producir y disponibilidad de materiales.
- Presupuesto de costos de producción: compara los costos de producción con los precios de venta para determinar si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de efectivo: muestra los recibos y gastos esperados, la cantidad de capital de trabajo disponible, el punto hasta el cual se requiere financiamiento externo y los períodos y cantidades de efectivo disponible.
- Por último el presupuesto maestro: reúne y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y se puede concebir como el “presupuesto de presupuestos”.

Costeo basado en actividades (ABC)

Es un método de contabilidad de costos diseñado para identificar las corrientes de actividad y luego distribuir los costos a través de procesos particulares de negocios, de acuerdo con la cantidad de tiempo que dedican los empleados a cada actividad en particular. En la forma tradicional se identifican los costos de acuerdo con la categoría del gasto.

El procedimiento básico del ABC funciona como sigue: en primer lugar, se pide a los empleados que desglosen lo que hacen en cada día para definir sus actividades básicas. Luego, los gerentes ven los gastos totales tal como lo calculan los contadores tradicionalmente, y distribuyen las cantidades totales entre las actividades según el tiempo que dediquen a cada una.

Tanto el sistema ABC como el tradicional llegan al mismo resultado, pero el ABC proporciona una imagen más precisa de la manera en que deben cargarse los costos a los productos y servicios. Resalta donde hay actividades poco necesarias o donde cuestan demasiado en relación a los beneficios que proporciona a los clientes. Es un método valioso para la simplificación de procesos.

2.10.3. Controles financieros⁶⁷

Además del presupuesto, las organizaciones utilizan otros documentos para el control financiero, como ser la Hoja de Balance y el Estado de pérdidas y ganancias.

⁶⁷ BATEMAN S. Thomas y SNELL A.Scott Op. Cit. Pág. 587.

Hoja de Balance: es un informe que muestra la imagen financiera de una compañía en un momento dado y clasifica los activos, pasivos y el capital de los accionistas. Al resumir los elementos durante un período largo, se descubren tendencias importantes y se da al gerente una perspectiva mayor del desempeño general y de las áreas en las que es necesario hacer ajustes.

Estado de pérdidas y ganancias: es un estado financiero detallado de los ingresos y gastos de la operativa de la empresa.

Razones financieras: su uso es efectivo para verificar el desempeño global de una empresa. Ayudan a ubicar las posibles fortalezas y debilidades en las operaciones de una compañía. Se calculan a partir de elementos seleccionados del estado de pérdidas y ganancias y la hoja de balance.

- Razones de liquidez: indican la capacidad de la empresa para pagar deudas a corto plazo. La más común es la razón actual o razón de capital neto de trabajo. Ésta indica el punto hasta donde los activos actuales pueden reducirse y a su vez ser suficientes para cubrir los pasivos actuales. La mínima deseable es una razón de 2 a 1.
- Razones de apalancamiento: muestran la cantidad relativa de fondos de la empresa suministrada por acreedores y accionistas. Un ejemplo es la razón deuda-capital, que indica la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones financieras de largo plazo. Si es inferior a 1.5 la deuda no es excesiva.
- Razones de utilidad: indica la capacidad de la dirección para generar un rendimiento financiero sobre ventas o inversiones. Por ejemplo, la utilidad sobre la inversión es una tasa de rendimiento a partir del capital.

Si bien las razones proporcionan estándares de desempeño e indicadores de lo que ha sucedido, no es aconsejable confiar exclusivamente en ellos ya que pueden tener consecuencias negativas como la miopía administrativa. Ésta se da cuando los gerentes se centran en las ganancias y utilidades de corto plazo, a expensas de sus obligaciones estratégicas de largo plazo. Además las razones ponen en un segundo plano consideraciones importantes como la investigación y desarrollo, el crecimiento gerencial, el perfeccionamiento de las prácticas de recursos humanos, entre otros que pueden recibir poca atención.

Robbins plantea otras herramientas además de las mencionadas por Bateman y Snell, ellas son:

- **El valor económico agregado (EVA):** es una herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo. Se calcula restando a la utilidad operativa después de impuestos el costo anual del capital. Mide cuanto valor económico genera una empresa con sus activos, menos cualquier inversión de capital que la empresa hubiera realizado en los mismos. Centra la atención de los gerentes en obtener una tasa de rendimiento por encima del costo de capital.
- **El valor de mercado agregado (MVA):** determina el cálculo que hace el mercado de valores sobre el valor de los proyectos de inversión de capital de una empresa pasados y futuros. Si el valor de mercado de una empresa es mayor que todo el capital invertido en ella, tiene un MVA positivo, lo que indica que los gerentes han creado riqueza, de lo contrario la destruyen.
- **Tarjeta de puntaje equilibrado (TPE):** es una herramienta de medición del desempeño que evalúa cuatro áreas:

- 1) financiera
- 2) clientes
- 3) procesos internos y activos de personal
- 4) crecimiento e innovación.

De acuerdo con éste enfoque, los gerentes deben desarrollar metas en cada una de las cuatro áreas y medidas para determinar si éstas metas se cumplen. Los gerentes tienden a centrarse en áreas que dirigen el éxito de su organización; las TPE reflejan sus estrategias. Si éstas se centran en el cliente, el área clientes recibirá más atención que las otras tres áreas, aunque deben reconocer que no es posible centrarse en un área de desempeño sin afectar a las demás.

2.10.4. Controles de información⁶⁸

Los gerentes necesitan la información correcta, en el momento oportuno y en la cantidad adecuada. De lo contrario se dificultará gravemente el desempeño. Los gerentes para llevar a cabo el control utilizan el sistema de información de la gerencia. Este sistema de información es un sistema, manual o computarizado, que se usa para proporcionar a la gerencia información necesaria y regular.

⁶⁸ ROBBINS Y COULTER. Op. Cit. Pág.472.

2.10.5. Control del contacto con los clientes ⁶⁹

La cadena de servicio y beneficio

Probablemente no existe una mejor área para ver la relación entre la planeación y el control que en el servicio al cliente. Si una empresa declara que el servicio al cliente es una de sus metas, se vuelve evidente si esa meta se cumple al ver que tan satisfechos están los clientes con los servicios.

Los gerentes pueden controlar las interacciones entre la meta y el resultado cuando están de por medio los clientes, utilizando para ello la cadena de servicio y beneficio.

Se define a la cadena de servicio y beneficio como la secuencia de servicios desde los empleados hasta los clientes para obtener utilidades. Según éste concepto, la estrategia y el sistema de entrega de servicios de la empresa influyen en la manera en que los empleados dan servicio a los clientes. Es decir, la capacidad de servicio mejora la productividad de los empleados y la calidad del mismo. Estos influyen en las percepciones del cliente en cuanto al valor del servicio.

Los gerentes que desean controlar las interacciones con los clientes, deben trabajar para crear relaciones de largo plazo, mutuamente benéficas entre la empresa, los empleados y los clientes. Deben crear un ambiente de trabajo que no sólo permita a los empleados entregar niveles altos de calidad en el servicio, sino además hacerlos sentir que son capaces de proporcionar un servicio de máxima calidad. Cuando los clientes reciben un alto valor del servicio, son leales y regresan, lo que a la larga mejora el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

2.10.6. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y la meta general de la organización, mediante indicadores e inductores.

La correcta selección de los indicadores tiene gran importancia, ya que los mismos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa. Además sirven de alarma para poner en marcha acciones correctivas inmediatas.

⁶⁹ ROBBINS Y COULTER Op. Cit. Pág. 479.

Modelo Financiero Tradicional vs Modelo estratégico

Durante la última década se ha incrementado el número de objeciones sobre el método tradicional de gestión. El siguiente cuadro describe algunas de las críticas hechas al sistema, y cómo el Cuadro de Mando Integral resuelve las inquietudes presentadas.

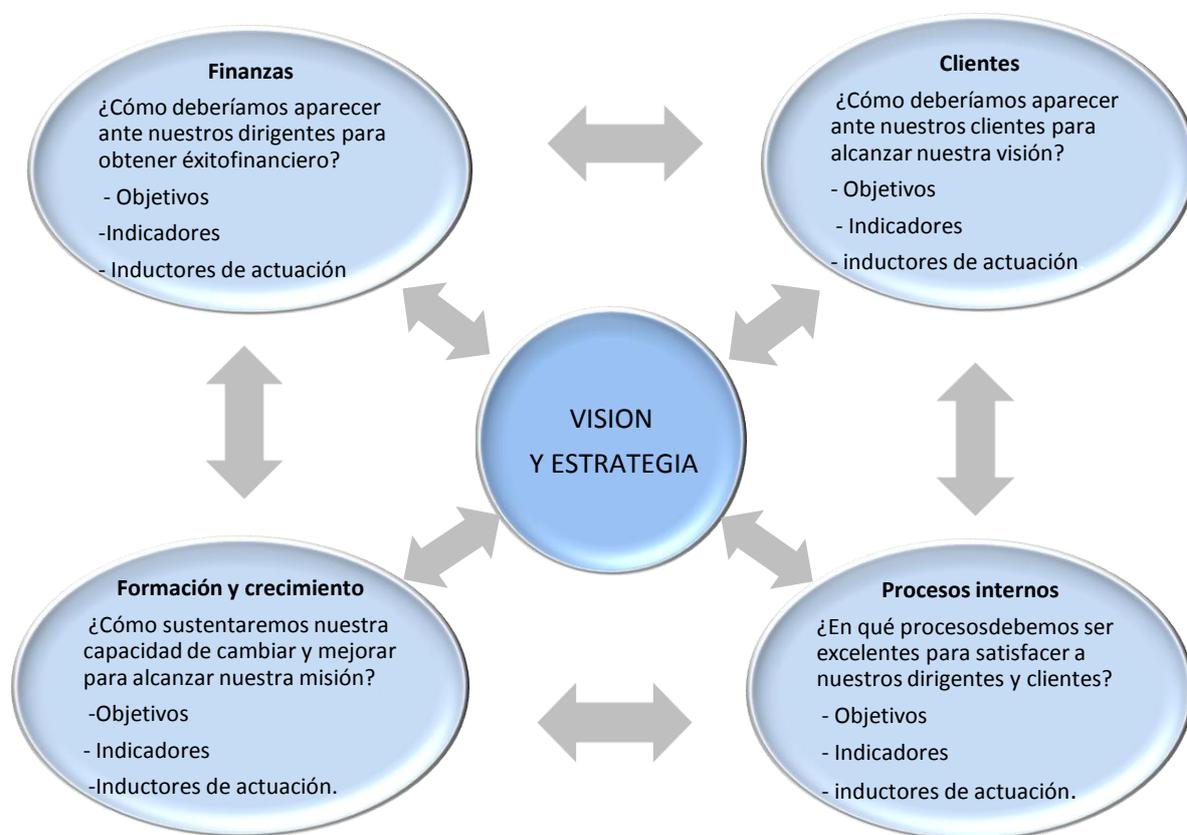
Problema	Método tradicional	Cuadro de Mando Integral
<i>Proporciona información engañosa para tomar decisiones.</i>	<i>El uso de indicadores de resultados pasados pueden llevar a emplear medidas no acorde a la estrategia.</i>	<i>El análisis conjunto de indicadores de resultados con indicadores de progresos puede clarificar la toma de decisiones dentro del marco estratégico.</i>
<i>No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia.</i>	<i>Al ignorar otros indicadores menos tangibles la empresa puede recibir una falsa apreciación sobre la real situación competitiva.</i>	<i>El uso de indicadores no financieros permite percibir la figura completa y tomar las decisiones correspondientes .</i>
<i>Alienta el pensamiento a corto plazo y la suboptimización .</i>	<i>El análisis financiero puede inducir a decisiones que aunque mejoren la situación financiera actual comprometen el buen desempeño futuro.</i>	<i>Al visualizar completamente los efectos y las causas de una decisión se puede lograr un equilibrio entre el largo y el corto plazo y obtener los mejores resultados .</i>
<i>Aporta información abstracta para los trabajadores.</i>	<i>Los indicadores tradicionales no le demuestran a los trabajadores la relación entre su trabajo y el desempeño de la organización.</i>	<i>El CMI provee un esquema de indicadores de causa y efecto que permite a los trabajadores identificar el papel de su trabajo en la consecución de los objetivos de la entidad.</i>

Cuadro 19: Problemas tradicionales de la gestión y su solución en el CMI

Kaplan y Norton⁷⁰ desarrollaron el más conocido de los modelos del CMI y el que más aceptación ha tenido hasta el momento.

Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo, con la visión y la estrategia a largo plazo, desde cuatro perspectivas vitales: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

2.10.6.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



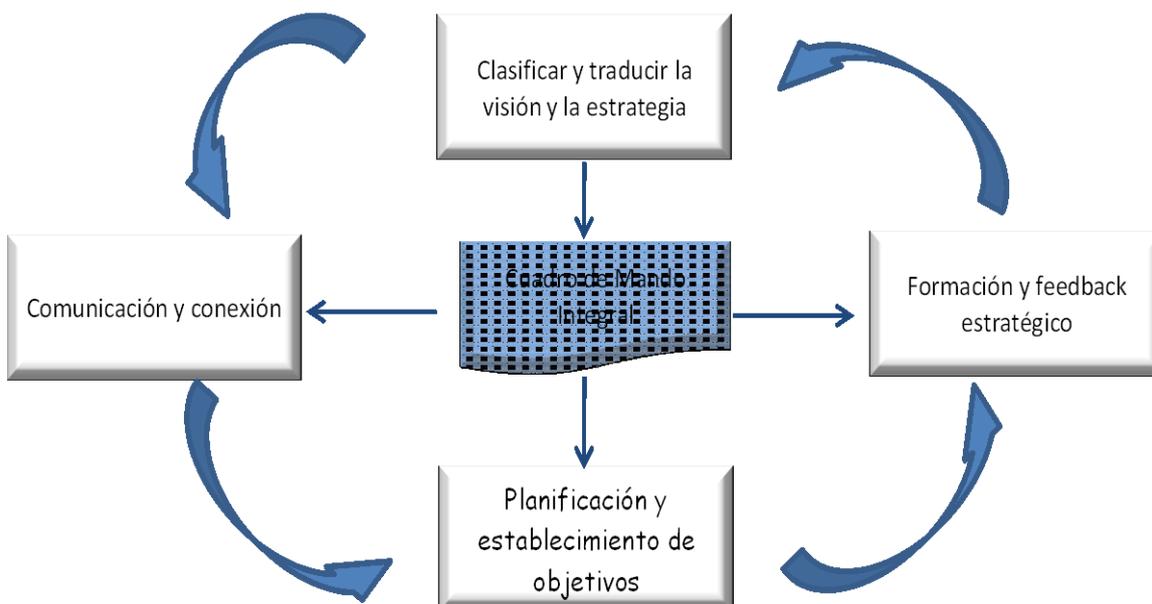
Cuadro 20: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

⁷⁰ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. "Cuadro de mando integral".

Existe una visión y una estrategia explícita en la base de las cuatros perspectivas. Para cada una de ellas se formulan indicadores, metas específicas y estratégicas, además de planes de acción.

La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo y asignar recursos. Del seguimiento resulta el aprendizaje, que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje pone énfasis en la interrelación de los diferentes indicadores.

Para que una empresa sea rentable, sus clientes deben ser fieles. Para lograrlo, se les debe proporcionar un buen servicio. Un buen servicio necesita procesos adecuados que funcionen bien. Para el buen funcionamiento de los procesos se debe proporcionar información a los trabajadores.



Cuadro 21: Descripción del Cuadro de Mando Integral.⁷¹

⁷¹ KAPLAN R. Y NORTON D. "Cuadro de mando integral" Segunda Edición. Pág. 24

Perspectiva financiera:

Esta perspectiva define la actuación esperada, en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los empresarios, tales como la maximización de los beneficios y el valor de la empresa. Al mismo tiempo, el enfoque económico financiero debe unir al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas. Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de las empresas, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de la política de inversiones, inciden directamente en el análisis y control financiero.

Aquí será preciso partir de los indicadores tradicionales de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad.

➤ **Ratios de Liquidez:** Buscan medir la habilidad que puede tener una firma para atender sus obligaciones en el corto plazo. Los más utilizados en el análisis tradicional son:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Una **razón corriente** sería deseable que fuera mayor que uno, ya que en ese caso tendríamos activos suficientes para pagar las deudas.

Prueba Ácida Menor: Con respecto al anterior restamos al numerador los activos menos líquidos, viendo cuanto cubrimos de las obligaciones a corto plazo con los activos más líquidos que tenemos.

$$\text{Prueba Ácida Menor} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gtos Pagados por Adelantado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Prueba Ácida Mayor: Agrega al análisis anterior las cuentas por cobrar. Muestra lo que la empresa tiene para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

$$\text{Prueba Ácida Mayor} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones Temporarias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

➤ **Ratios de Endeudamiento:** Tratan de mostrar la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa frente a esa estructura de financiamiento dada. Uno de los más utilizados es el **Leverage**.

Este indicador compara las deudas totales con los activos totales de la firma. Es utilizado para medir como se financia la empresa, cuanto con fondos propios y cuanto de endeudamiento.

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

➤ **Ratios de Actividad:** Buscan una aproximación a la eficiencia en el uso de ciertos recursos de la empresa. Entre los más comunes tenemos:

Rotación de inventarios: Nos dice cada cuanto vendemos nuestras existencias.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Rotación de Activos Totales: Mide la eficiencia con que la firma usa todos sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotación del Activo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Rotación de Activo Fijo: Este indicador mide la eficiencia con que la empresa está usando sus activos fijos. Sirve para cuando vamos a comprar activos fijos y queremos saber si lo podemos pagar o no. Si rotan más los activos fijos podremos vender más, y este mayor índice nos muestra que vamos a poder pagar el endeudamiento.

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$$

➤ **Ratios de Rentabilidad:** Permiten evaluar la eficiencia de la administración de la empresa con respecto a un determinado nivel de ventas, de activos y de patrimonio neto.

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Margen Operativo bruto: Mide el porcentaje de cada venta que queda luego que los costos de venta fueron deducidos.

$$\text{Margen Operativo Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Vtas}}{\text{Ventas Netas}}$$

Margen Operativo Neto: Mide el porcentaje de cada venta que queda después de todos los costos y gastos, sin deducir intereses e impuestos, otros gastos financieros y otras ganancias y pérdidas.

$$\text{Margen Operativo Neto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Cto de ventas} - \text{Gtos de adm.}}{\text{Ventas netas}}$$

Rendimiento sobre Activos Mide la eficiencia de la empresa para generar beneficios con los activos disponibles. Se calcula como:

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Rendimiento sobre Patrimonio neto: Éste indicador busca medir la rentabilidad de los recursos de los propietarios y de los accionistas de la empresa. Cuanto mayor sea este rendimiento, en mejor estado se encuentran los propietarios. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre Patrimonio neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto Promedio}}$$

Perspectiva del cliente:

Esta perspectiva analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos. Incide en la determinación de las cifras de venta y sus respectivos ingresos. Recoge las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precio, calidad, funcionalidad, imagen, reputación, relaciones o utilidad, han de ser explicadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado.

Los indicadores seleccionados, pondrán de manifiesto la adecuación de la estrategia con variables tales como la cuota de mercado, la evolución del número de clientes, su nivel de satisfacción, la rentabilidad obtenida de ellos, la puntualidad en las entregas, la calidad de los productos o su precio de venta.

Asimismo son relevantes los indicadores relativos a:

- Los atributos de los productos y servicios: precios, tiempo de entrega, calidad.
- La relación de los clientes.
- La imagen y prestigio de la empresa.
- La creación de valor para el cliente.

Perspectivas de procesos internos:

La misma pretende explicar las variables internas consideradas como críticas, así como definir la cadena de valor generada por los procesos internos de la empresa.

Será necesario realizar un análisis de la innovación, de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes se desarrollen las soluciones para su satisfacción.

Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto, vienen controlados por los indicadores de calidad, tiempo de ciclo, costos y análisis de desviaciones. Esta perspectiva finaliza con el servicio postventa que avala la adecuada atención y mantenimiento del cliente.

Ejemplos de indicadores son:

- Rendimiento o eficiencia: Consumos incurridos en los productos.
- Economía: Costo unitario.
- Productividad o Eficacia: Medida del grado de cumplimiento de los objetivos.

Perspectivas del aprendizaje y crecimiento.

Permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y un clima organizacional. Esto posibilita la motivación, la delegación de responsabilidades y la coordinación del proceso de toma de decisiones además de la coherencia interna de los objetivos.

La satisfacción de los trabajadores y su fidelización, constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal deben estar alineadas con los objetivos generales de la empresa.

Algunos ejemplos de indicadores que pueden ser utilizados son:

- Nivel salarial/ salario medio.
- Grado de calificación del personal.
- Satisfacción de los trabajadores.
- Nivel de ausentismo de los trabajadores.
- Nivel de seguridad e higiene en el trabajo (nº de accidentes laborales)
- Estabilidad de los trabajadores.
- Diseños de nuevos productos.
- Inversiones en investigación y desarrollo.
- Horas dedicadas a la investigación y desarrollo.
- Resultados de la investigación y desarrollo.
- Porcentaje de nuevos productos lanzados al mercado.
- Acciones de protección al medio ambiente.

En resumen el Cuadro de Mando Integral permite medir los resultados de la gestión en relación con los activos intangibles, mediante inductores de actuación que posibilitan conocer de forma anticipada la evolución de la actividad en relación con la estrategia adoptada. Será necesario para ello, desarrollar una serie de indicadores tanto financieros como no financieros.

Los indicadores sirven para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave que interesa controlar. Reflejan la posición de la entidad en relación con los referentes internos y externos. A su vez posibilitan la visión de la empresa en su aspecto estático (conocimiento de la situación en el momento en que se efectúa el análisis) y dinámico (estudio de la evolución en el tiempo de las variables consideradas).

La comparación de los resultados obtenidos con los previstos, constituye el motor de arranque de las acciones de mejora o corrección a emprender.

La correcta selección de los indicadores reviste particular importancia, ya que estos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa, así como el impacto de las variables analizadas sobre los resultados. Además deben servir de alarma para poner

en marcha acciones correctivas inmediatas ante cambios detectados. Para ello los indicadores han de ser posibles y de fácil medida.

Tanto el clima laboral como la satisfacción de los clientes y la calidad de la producción, constituyen factores estratégicos clave. En la práctica será necesario diseñar oportunos diagramas de causa-efecto, que establezcan el vínculo entre los objetivos estratégicos o la misión de la empresa, los factores clave y los indicadores.

2.10.6.2. Diseño del Cuadro de Mando Integral. Diseño de los objetivos

La elaboración del Cuadro de Mando Integral se inicia con la correcta planificación de los objetivos estratégicos y la adecuada definición de los factores clave que van a marcar la pauta de actuación y control a mediano y largo plazo.

Paralelamente debe existir y de hecho suele darse, una alineación de los objetivos estratégicos planteados, hacia aquel que representa la máxima aspiración de la empresa. Así dicho objetivo primordial se despliega en abanico, a través del planteo de otra serie de objetivos prioritarios de segundo rango, que a su vez se correlacionan con los objetivos parciales por departamentos o áreas específicas de actividad.

La elaboración de diagramas de causa-efecto permite en un primer momento, relacionar el entramado de objetivos orientados a la meta última, y posteriormente desarrollar el sistema de indicadores vinculados a aquellos. El sistema de objetivos debe mostrar en la medida en que sea factible ésta vinculación causal.

2.10.6.3. Diseño del sistema de indicadores.

La selección del conjunto de indicadores adoptados a los objetivos estratégicos previamente establecidos, constituye un proceso laborioso. El indicador ha de recoger con precisión el contenido del objetivo, buscando la relación de causa-efecto entre ambos. Los indicadores además de medir los resultados obtenidos, tienen que facilitar la búsqueda de causas de ineficiencia y marcar cual es la orientación a seguir para resolver los problemas. Por otra parte, las fuentes de información requeridas para su elaboración han de estar disponibles y ser de fácil acceso.

Los cuadros de mando han de adaptarse al nivel de decisión para el cual se diseñan, siendo distinto el de la dirección general de la empresa, de aquel que sirve de soporte para la toma de decisiones en un departamento o área concretos de la entidad. Cada departamento deberá prestar atención especial a los indicadores que más relacionados

estén con su actividad. No se debe perder en ningún momento la visión global de la empresa, poniendo de manifiesto cómo los indicadores más importantes se alinean con la estrategia general de la misma.

2.10.6.4. El sistema de control.

Un buen sistema de control parte de la correcta definición de los presupuestos vinculados a cada una de las variables objeto de control específico. La recolección de información ha de llevarse a cabo de forma rápida, sencilla y en tiempo oportuno, de modo que el análisis de las desviaciones y sus causas, así como las posibles acciones correctivas, puedan desplegarse de forma eficaz. De igual modo, será necesario establecer un sistema de control de la efectividad de las modificaciones implantadas.

Un sistema integrado de control ha de tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Definición de las variables objeto de análisis en cada área (factores clave e indicadores).
- Cuantificación de las variables.
- Comparación de los valores reales obtenidos con las previsiones y objetivos.
- Análisis de las causas de las desviaciones.
- Solución de las desviaciones.

El control integrado de gestión, mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral, facilita la búsqueda de productos con mayor valor añadido, la consecución de los objetivos como ser el aumento de eficiencia, productividad y rentabilidad, la optimización del rendimiento de los factores y del proceso productivo en su conjunto, la obtención de la calidad total, particularmente en lo relativo a la atención a los clientes, así como la evaluación de la actuación de las personas.

2.10.6.5. Conclusiones

La necesidad de la implantación del cuadro de mando integral se manifiesta, consiguiendo los siguientes beneficios:

- Define y clarifica la estrategia.
- Suministra una imagen del futuro mostrando el camino que conduce a él.
- Comunica la estrategia a toda la organización.
- Permite alinear los objetivos personales con los departamentales.
- Facilita la vinculación entre el corto y el largo plazo.

- Permite formular con claridad y sencillez las variables más importantes objeto de control.
- Constituye un instrumento de gestión.

El Cuadro de Mando Integral no es un documento único, se elaboran diferentes cuadros adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la empresa.

Tampoco es un modelo estático, su carácter dinámico se evidencia, cuando al cuestionar la validez de la estrategia actual, surge otra que puede responder rápidamente ante las nuevas situaciones que se originan en su entorno.

La adopción del Cuadro de Mando Integral debe apoyarse en los Sistemas de Control de Gestión, contabilidad y presupuesto entre otros, porque por sí solo no podrá promover las modificaciones necesarias para su factibilidad.

2.11. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

En este capítulo se han realizado las principales contribuciones al concepto de control. Hay tantos enfoques de control como autores. Nosotros hemos resumido las aportaciones de Robbins, Bateman y Snell, Jones y George y Amat.

A partir de ellos definimos el control, como un proceso que busca corregir desviaciones que se dan en el desarrollo de las actividades. El objetivo es mejorar el nivel de eficacia y eficiencia, tanto en los procesos como en el desempeño de los empleados, para alcanzar los objetivos de la organización.

Este concepto es el que utilizamos en el desarrollo del trabajo práctico.

Observamos el sistema de control teniendo en cuenta el tipo y ambiente de la organización. Cada sistema tiene un mecanismo de control asociado, el cual es de utilidad para el logro de los objetivos.

Nosotros planteamos tres sistemas de control. El control cultural, que busca que los valores y creencias contribuyan a los objetivos. El control burocrático, en donde predominan las reglas, procedimientos, políticas y se controla que se sigan las mismas. Por último el control por resultados, aplicable cuando existe descentralización y se puede evaluar cuantitativamente el resultado de los objetivos específicos.

Hicimos hincapié en el control cultural, el cual a nuestro entender es un sistema que actualmente es fundamental para las organizaciones.

La empresa debe hacer sentir a los empleados que son parte de la organización y que comparten sus valores y metas. De ésta forma se podrá evitar desvíos de comportamiento.

Una supervisión directa puede lograr que los empleados se sientan observados en sus tareas diarias y que no forman parte del proyecto organizacional. No negamos que existan controles formales y que estos sean necesarios, pero sí pensamos que ambos controles deben estar presentes y ser aplicados en conjunto dentro de la organización.

También en éste capítulo se ha vinculado el sistema de control con la estrategia y la estructura.

Con un sistema de control se busca que el funcionamiento de los diferentes departamentos de una organización, y los resultados que se obtienen de las decisiones tomadas, sean consistentes con los objetivos. Para ello es necesario que el diseño del sistema de control sea coherente con la estrategia y la estructura organizativa.

El tipo de estrategia como ser el liderazgo en costos, la diferenciación o de enfoque, y el tipo de estructura que tiene una organización ya sea centralizada o descentralizada, funcional, divisional o matricial, condicionan las características de su sistema de control.

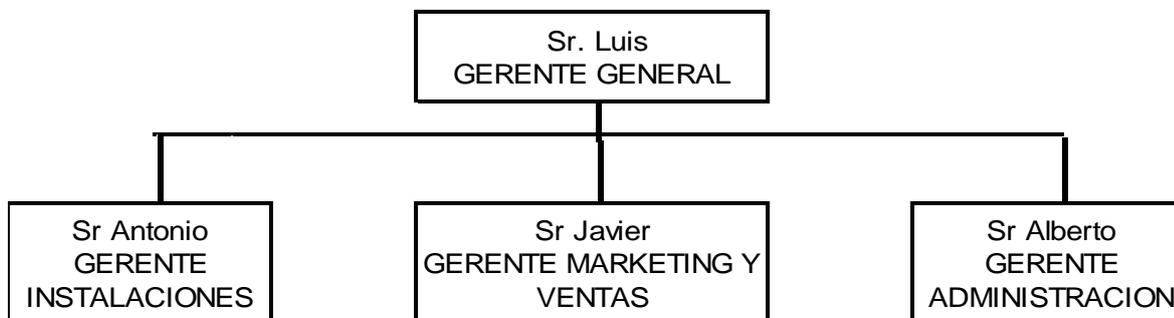
El sistema de control debe suministrar información que permita llevar adelante la estrategia, así como lograr su adecuación a la estructura que se ha diseñado (control estratégico). Cuando señalamos la relación entre estrategia y sistemas de control según Porter, vemos que para cada estrategia, un sistema de control puede proporcionar información de utilidad para lograr el objetivo perseguido por la misma.

Asimismo analizamos las distintas herramientas que utiliza el sistema de control de gestión para el logro de sus objetivos, como ser: auditorias, presupuestos, cuadro de mando integral, entre otras. Buscando lograr el objetivo de todas las organizaciones que es permanecer en el tiempo, ofreciendo un mejor producto o servicio al mercado.

CASO 1: LOS PRINCIPIOS

TEXTO DEL CASO

ZZ Comunicaciones es una organización que tuvo sus comienzos en el año 1984. La operativa se centra en la instalación de equipos de comunicación y cuenta con más de 200 empleados. Su estructura organizacional se refleja de la siguiente manera:



El departamento de Marketing y Ventas tiene como cometido negociar las condiciones de venta con los clientes y notificar los pedidos al departamento de instalaciones, para cumplir con el plazo pactado. Las ventas se documentan en formularios que deben ser controlados por el Sr. Javier. El departamento de Instalaciones se encarga de realizar el seguimiento del equipo (reclamos por funcionamientos y servicio de reparación y garantías). El departamento de Administración se encarga de registrar las operaciones de la empresa y elaborar las declaraciones de impuestos.

En cuanto a la filosofía de la empresa el pensamiento es que el cliente no se tiene que preocupar de nada a la hora de instalar y reparar sus equipos. Únicamente tiene que indicar sus necesidades y la empresa aportará la solución más adecuada. Los clientes son principalmente cooperativas, empresas muy exigentes en calidad y servicio.

A largo plazo, la prioridad es ser capaces de mantener la confianza de los clientes, lo que implica un continuo reciclaje y adaptabilidad. A corto plazo, el objetivo es, además de fidelizar a la clientela, ampliar la cartera de actuación en un 20%. En definitiva, busca consolidar el crecimiento de los últimos años y la capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes, así como mejorar el servicio a un costo competitivo.

Mucho calor de nuevo. Alberto se había demorado demasiado. Quizá no fuera una buena idea salir a correr, el sol ya estaba alto. El mail que acababa de leer lo había sacudido. Lo leía una y otra vez y no salía de su asombro. Hacía tres años que era gerente de administración de ZZ Comunicaciones y nunca habían tenido problemas de este tipo.

De: Campos, Luís

Enviado el: jueves 15 de febrero de 2009 11:57

Para: Ferreira, Alberto

Asunto: Decisión acerca del futuro de Ramiro Pérez

Estimado Alberto, lamento tener que molestarte en estos pocos días de vacaciones que te estás tomando pero el problema que ha aparecido lo justifica. Aunque la responsabilidad final es mía, quiero la opinión de todos los gerentes. Antonio y Javier ya lo han hecho, sólo falta la tuya y para ello paso a ponerte en antecedentes.

Algunos meses atrás le vendimos varios equipos de comunicación a la Cooperativa Sol del Sur. Fue una venta muy discutida pues nos exigían descuentos mayores a los que nuestras políticas permiten (las mismas establecen descuentos del 10% al contado y 5% a 60 días). Finalmente, el negocio salió en una forma poco usual. Le vendimos los equipos sin la instalación de los mismos. Le dijeron a Pérez, el vendedor en esta operación, que la instalación la harían ellos con gente que contratarían bajo su propio riesgo.

En las últimas semanas, recibimos no menos de cuatro reclamos, acerca de la cobertura de los equipos. Nuestro departamento técnico contestó siempre que, dado que no habíamos realizado la instalación, no correspondía que fuéramos hasta el lugar a revisar el sistema. Lo único que podíamos hacer era revisar los equipos en nuestro laboratorio por si presentaban fallas, ya que esa era nuestra única responsabilidad.

Pero esta respuesta no fue bien recibida por el cliente. Tres días atrás me visitó Domínguez, el administrador de la Cooperativa. Me explicó que la instalación la había realizado un equipo de operarios nuestros. Habían ido con una camioneta de la empresa y trabajaron todo un fin de semana. Según me dijo Pérez le había explicado que era una forma que la empresa tenía para ajustar el precio de la instalación. Algo así como que se le permitía a los buenos instaladores realizar trabajos por su cuenta los fines de semana para que estos se ganaran un dinero extra, además de ayudar a la empresa a competir mejor en aquellos negocios que estaban muy ajustados.

Le demostré mi asombro acerca de lo que me decía y por supuesto le aclaré que nada de eso era cierto.

No existía tal práctica a la vez que ninguna responsabilidad de parte de la empresa en ese trabajo. Luego de una larga conversación, decidí mandar a un equipo de instaladores diferente a que revisara el trabajo y arreglara lo que hubiera que arreglar. Domínguez me explicó que los cooperativistas no estaban al tanto de cómo se había hecho esa parte del negocio, y que estaban convencidos de que ZZ estaba dando un mal servicio. Coincidimos en que lo importante era dejar el sistema operativo en correcto funcionamiento lo antes posible, y no hacer mucho ruido entre los cooperativistas. Obviamente aceptó pagar los costos del arreglo. Ayer mismo el sistema quedó en condiciones operativas.

Apenas me enteré del problema cité a Javier: como gerente de ventas era el primero que tenía que estar al tanto. Se quedó muy sorprendido. Sin embargo, no le llamó la atención que el problema viniera de Pérez. Es el vendedor que trae más negocios pero también el que trae más problemas.

Habló con Pérez y éste reconoció todo. Le dijo que la venta estaba muy complicada. No había forma de sacarla y que vio que si no hacía algo original, no había forma de vender los equipos. Le dijo que la empresa quería vender más pero tenía unas políticas muy rígidas. Que él vivía de las comisiones y que por lo tanto estaba “defendiendo la suya”, que a su vez era lo mejor para la empresa.

Discutieron, Javier se molestó mucho con Pérez y le dijo que se tomara una semana de vacaciones, pues no lo quería ver por la empresa mientras decidía que hacer. Pérez no tuvo problemas en dar los nombres de los dos instaladores, Ríos y Olmos.

Según me dijo Antonio, son dos de los más nuevos de su departamento, no estaban preparados para hacer el trabajo y ello explica que no dejaran la instalación en óptimas condiciones.

Tenemos que tomar una decisión acerca de estas tres personas. Tanto Javier como Antonio coinciden en despedir a los instaladores. Aunque lo hicieron en su tiempo libre, usaron equipo de la empresa y se tendrían que haber dado cuenta que era una actividad que compite directamente con la empresa.

Según dijeron, Pérez les dijo que no pasaba nada, que muchas veces se había hecho y que era una forma de ganarse unos pesos y de paso ayudar a la empresa. Está claro que como mínimo debería haber hablado con su jefe. Ellos dependen de Antonio no de Pérez, que es un simple vendedor.

El problema está en qué hacer con Pérez. Es el gran culpable sin lugar a dudas, pero es el vendedor que trae más negocios. Por otra parte, tiene tres o cuatro sistemas grandes en proceso de venta. Si lo despedimos, algún competidor lo va a tomar y esas ventas vuelan.

Javier opina que hay que amonestarlo, quizás alguna sanción, avisarle que es la última que le toleramos pero no está de acuerdo en echarlo. Antonio está bastante molesto. Acepta echar a los instaladores. De eso no tiene dudas. Es muy fácil sustituirlos. Lo que le fastidia es que Pérez salga ganando. Armó todo, cobró su comisión y además sigue trabajando.

Según me dijo, es una cuestión de principios; la empresa estaría dando una mala señal al resto del personal. Javier no está de acuerdo. En la reunión que mantuvimos anoche me dijo que "Con los principios no se come". Según Javier despedir a Pérez significa reducir las ventas en un 20% y los números de la empresa ya están bastante ajustados para darse ese lujo.

Me interesa mucho saber tu opinión sobre lo que deberíamos hacer con Pérez. Te pido consideres el problema en forma integral. Confío en tu buen criterio. Quiero tomar una decisión mañana mismo y para ello necesito tu respuesta con la mayor urgencia.

Nuevamente, te pido disculpas por molestarte en estos días de descanso. Luís Campos,
ZZ Comunicaciones Gerente General.

Respuesta de Alberto:

Estimado Luís, se me hace difícil hacerte llegar mi opinión por este medio y a la distancia, pero entiendo que no hay mucho tiempo que perder.

Coincido contigo en que la complejidad del caso radica en que Pérez "es el gran culpable sin dudas, pero es el vendedor que más negocios trae" intentaré explicarte por qué considero que hay que despedirlo.

Por los comentarios de Javier entiendo que esta "flexibilidad" suya es habitual. Es totalmente válida su preocupación por la comisión, de eso se trata. También está en su derecho al considerar "rígidas" las políticas de la compañía, pero una cosa es cuestionarlas y otra es pasarlas por alto e inducir a otros a que lo hagan. Dispuso de recursos y empleados de la empresa, y no tuvo inconveniente en faltar a la verdad con el cliente, con los empleados y con nosotros, comprometiendo seriamente la imagen de ZZ.

Con todo esto no me sorprende que sea el que más negocios trae, pero creo que dista mucho de ser nuestro mejor vendedor. Me pregunto cómo serían las ventas de los demás vendedores si todos se movieran con los criterios de Pérez. Y si así fuera, cuáles serían los números de ZZ....

Si Javier y tú están de acuerdo, entiendo que debería revisarse la política comercial y ver si se puede flexibilizar en algunos campos, pero no me parece que sea Pérez que lo decida por la vía de los hechos.

Coincido con Antonio en lo que respecta a la señal que estamos dando al resto de los empleados. No existe el empleado insustituible. Los clientes tienen que serlo de la empresa, no del vendedor y si después de esto no despedimos a Pérez por tener “cuatro sistemas grandes en proceso de ventas”, no podemos exigir el respeto y el compromiso del resto del equipo. Hay que aprovechar este momento para dejar claro al resto del personal cuál es la política comercial de ZZ.

Respecto de los instaladores, ustedes verán pero si despedimos a Pérez no creo que sea necesario echarlos (y si no lo despedimos menos, porque está claro que la responsabilidad no es suya). Con Antonio debemos hablar la posibilidad de establecer algún tipo de control para que el equipo de la empresa (camionetas y materiales) no pueda ser utilizado si no hay un contrato de instalación de la empresa con el cliente. Es cierto que Ríos y Olmos podrían haberlo consultado, pero son nuevos en la empresa. Con una conversación seria con Antonio y estableciendo un control como el planteado entiendo que el problema puede quedar resuelto.

Sinceramente lo siento por Javier, pero es el que tendrá que trabajar más para que las ventas no bajen. A mi vuelta podemos ver el Presupuesto y ver qué otras acciones podemos concretar, además de las que él tome para considerar el “nuevo” equipo de ventas, para que ésta decisión no incida tanto en el resultado de la compañía.

Si no conseguimos alinear a Pérez con lo que entendemos que a largo plazo es lo mejor para la compañía, no parece sensato seguir contando con él. Coincido con Javier en que con los principios no se compra el almuerzo de hoy, pero si prescindimos de ellos, estoy convencido que es imposible comer y dar de comer a la gente durante mucho tiempo.

Quedo a las órdenes si quieres conversar más del asunto, saludos al resto del equipo y nos vemos la semana que viene,

Alberto.

CASO 1: LOS PRINCIPIOS

1ª PARTE: TRABAJO A REALIZAR POR EL ESTUDIANTE

Se Pide:

- 1) Enumere las fallas de control que encuentra en el caso.
- 2) ¿Qué opinión le merece la cultura organizacional de la empresa?
- 3) Según el sistema de control que impera en la organización, ¿qué herramientas de control utilizaría para mejorar la situación de la misma?
- 4) Cada empleado individual de la organización juega un rol en el control de las actividades laborales, ¿Está Ud. de acuerdo o piensa que el control es algo de lo cual sólo los gerentes son responsables?

CASO 1: LOS PRINCIPIOS

1ª PARTE: SOLUCIÓN AL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES

1) Enumere las fallas de control que encuentra en el caso.

Las fallas de control que se pueden encontrar en ZZ Comunicaciones son:

1- Mal manejo de los bienes de la empresa: los mismos fueron sacados de la empresa sin mediar ninguna autorización gerencial o sin un contrato de instalación que lo autorice. No hay comunicación de las políticas que la empresa maneja sobre el uso de los materiales.

2- Se realizan negocios que no siguen las reglas de la empresa en cuanto a pautas de descuentos e instalaciones sin estudios previos de la situación y sin autorización. No se sigue la política comercial de la empresa y el vendedor Pérez no pide autorización al Gerente Javier para las excepciones.

3- No hay comunicación de las políticas de la empresa al personal, de lo que está permitido y lo que no. No existe un manual de procedimientos en el cual se especifique la forma correcta de trabajar y lo que no debe hacerse. No se trasmite la cultura de la empresa a los nuevos empleados.

4- No hay una delimitación clara de la línea jerárquica, sobre todo con el personal nuevo, que no tiene claro quién le imparte las órdenes. En el caso de Olmos y Ríos no consultaron al Jefe al utilizar los vehículos de la empresa, y siguieron a Pérez que es un empleado más.

2) ¿Qué opinión le merece la cultura organizacional de la empresa?

Existe una fuerte competencia en el sector del mercado al cual pertenece la organización, lo cual lleva a un desorden y al incumplimiento de reglas formales.

No existen políticas detalladas sobre el uso de bienes y sobre las formas de comportarse y trabajar, si existen no están comunicadas de forma correcta. Los instaladores “Habían ido con una camioneta de la empresa y trabajaron todo un fin de semana. Según me dijo Pérez les había explicado que era una forma que la empresa tenía para ajustar el precio de la instalación. Algo así como que se le permitía a los buenos instaladores realizar trabajos por su cuenta los fines de semana para que estos se ganaran un dinero extra”. Vemos que Pérez vende a toda costa sin importarle la lealtad hacia la empresa.

Los empleados nuevos no se adaptan a la cultura. Por ejemplo se admite que no se aclaró la forma que tiene la organización de hacer las cosas. Vemos que la empresa no transmitió esa cultura a través de los empleados de mayor antigüedad, quizá estos últimos tampoco la tienen interiorizada.

El problema central está en que los niveles gerenciales no han logrado que la cultura de la organización sea transmitida a los nuevos empleados, al mismo tiempo que los antiguos empleados tampoco dan el ejemplo de la forma correcta de trabajar en la empresa.

Los actos de los gerentes tienen efectos importantes. Estos establecen normas y piensan que son ellos quienes deben hacerlo.

Una conducta que está en contra de las costumbres, la empresa la castiga con el despido del trabajador.

La dirección responde a este tipo de situaciones requiriendo la opinión de todos los gerentes, esto implica que hay un trabajo en equipo entre las diferentes áreas. Las ideas entre ellos parecen estar claras, todos saben que lo que hizo el vendedor no coincide con las políticas de la organización, con el “modo de hacer las cosas” pero no se logra transmitir al resto de los empleados.

Éticamente la organización se preocupa por reflexionar sobre:

- a) Cómo se jerarquizan los valores, lo cual se observa en la forma en que los directores discuten la medida a tomar con respecto al vendedor.
- b) Qué es lo más importante, dar el ejemplo o los resultados.
- c) Si corresponde la permanencia o el despido del vendedor.

Los empleados le quitan importancia a estos valores lo cual está generando conflictos en la operativa de la empresa

3) Según el sistema de control que impera en la organización, ¿qué herramientas de control utilizaría para mejorar la situación de la misma?

El sistema de Control que impera en la organización es el Control por resultados.

En el caso ZZ Comunicaciones, se observa que la organización integra un mercado competitivo, tiene 200 empleados y la tarea de venta e instalación se puede suponer rutinaria.

Que la empresa se encuentra en un entorno altamente competitivo lo podemos observar en el temor de que el despido de Pérez haga que la empresa pierda los clientes con la competencia.

Consideramos que es una empresa descentralizada como lo indica su organigrama, dividida en tres grandes áreas o centros de responsabilidad, y cuyo sistema de control es formalizado pues la información se documenta en formularios que son controlados por la gerencia. Por lo tanto, un sistema de Control de Gestión por resultados es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos, coordinando las áreas a partir de los presupuestos y los precios de transferencia.

La empresa tiene que evaluar la satisfacción de sus trabajadores y su fidelización. Una acción como la de Pérez, contraria a las políticas de la empresa puede surgir por una insatisfacción del empleado en su nivel de ingresos, necesita aumentar sus comisiones y la empresa no evaluó con anticipación este hecho.

Recomendamos utilizar como herramienta el cuadro de mando integral enfocándose en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los gerentes deben lograr alinear las actividades y expectativas del personal con los objetivos generales de la empresa. En este caso, deberán ser capaces de mantener la confianza de sus clientes y ampliar su cartera, al mismo tiempo que colmar las expectativas individuales de sus empleados (capacitación, ingresos, seguridad, entre otras).

Otra herramienta que se puede aplicar, basada en información interna es el presupuesto. De esta forma ZZ podrá controlar que los márgenes establecidos como objetivos (incremento de la cartera en un 20%) se estén cumpliendo.

4) Cada empleado individual de la organización juega un rol en el control de las actividades laborales, ¿Está usted de acuerdo o piensa que el control es algo de lo cual sólo los gerentes son responsables?

El control debería depender tanto de los individuos y/o grupo como de los gerentes.

Es importante que el grupo y los individuos identifiquen el comportamiento equivocado y el apropiado. A su vez es importante que la gerencia trasmita qué “es lo importante aquí” y “lo que no es importante” para que el individuo tenga una guía en su propio autocontrol.

En ZZ los trabajadores no tienen una guía de cómo deben comportarse, por ejemplo, los gerentes no le explican a los empleados nuevos las pautas a seguir con respecto al uso de materiales de la empresa, lo que lleva a que ellos no participen en el control, pues no saben si su comportamiento es apropiado o equivocado.

CASO 1: LOS PRINCIPIOS

2ª PARTE: TRABAJO A REALIZAR POR EL DOCENTE

1) Al inicio de una clase práctica lo primero que debe hacerse es:

- a. explicitar claramente los objetivos de la clase.
- b. señalar los temas incluidos en el Se Pide.
- c. lograr una clara comprensión del caso a analizar.

2) En el desarrollo de la clase la mayoría de los subgrupos de estudiantes insiste en que la empresa debe despedir a Pérez, en tanto uno de los grupos tiene un punto de vista diferente como ser darle otra oportunidad y sólo observarlo, lo más adecuado es:

- a. agotar los medios para atraerlo a la forma de pensar de la mayoría.
- b. proponer que se vote, dado que es evidente que existe mayoría y de ese modo no se pierde más tiempo.
- c. permitir que el grupo disidente exponga su punto de vista y los motivos específicos por lo que no comparte la posición de la mayoría.

3) Cuando surge un tema importante pero que no está directamente relacionado con los “Se Pide” del caso “ Los principios”, el Profesor del Curso Práctico debe:

- a. desecharlo de plano, dado que es preciso respetar los “Se Pide” de la clase práctica, a fin de no perder tiempo.
- b. entrar a discutir el punto directamente, dado que es una oportunidad de tratar en caliente un tema importante, para cuyo tratamiento el grupo puede estar motivado.
- c. consultar al grupo si, en función de la importancia del tema, puede entrarse a su discusión, a pesar de no estar incluido en los “Se Pide”.

4) El grupo está organizado en pequeños grupos de 6 estudiantes, que acaban de tratar el “Se Pide 2. Cultura organizacional”. A continuación el Guión Metodológico prevé la realización de discusión en Plenaria con participación de la totalidad de los grupos.

La mejor manera de aprovechar los aportes de cada grupo es:

- a. que cada grupo pida la palabra, dado que es la forma más rápida y segura de conocer el punto de vista de cada uno.
- b. permitir la participación espontánea de los grupos, dado que ello permite emitir opinión en el momento oportuno.
- c. pedir a cada grupo su opinión en un orden predeterminado, de modo que todos expongan su punto de vista en forma ordenada.

CASO 1: LOS PRINCIPIOS

2ª PARTE: SOLUCIÓN AL TRABAJO DE LOS

DOCENTES

1) Al inicio de una clase práctica, lo primero que debe hacer el docente es “explicar claramente los objetivos” por lo que la opción A es la correcta.

La finalidad de una clase es que los estudiantes aprendan. Se entiende que el primer paso es definir qué se espera que sepan o sean capaces de hacer al finalizar el ejercicio. La definición de objetivos facilita la explicación del contenido.

La opción B “señalar los temas incluidos en el Se Pide” se dará en un segundo momento aprovechando esa claridad de contenido que nos da el establecer los objetivos.

La opción C: “lograr una clara comprensión del caso a analizar”, es algo que surge luego que el docente establece los objetivos, los temas a tratar y luego de que el alumno ha leído el caso. La comprensión de lo que se pretende analizar es algo que se debe hacer, pero no es lo primero que debe buscar el docente.

2) La opción correcta es la C: “permitir que el grupo disidente exponga su punto de vista y los motivos específicos por los que no comparte la decisión de la mayoría”. Siempre hay que tratar de dar la oportunidad a los alumnos, de exponer sus argumentos, pues puede introducir aspectos no contemplados en la opinión de la mayoría.

La participación es el aprendizaje en acción y se entiende que es la raíz del proceso educacional. El docente debe aprovechar la oportunidad de involucrar a todos los alumnos y lograr la participación de todos ellos.

Cuando un grupo discrepa, hay que procurar llegar a un consenso. No se trata que todos piensen igual, sino lograr que el grupo acepte la existencia de otras opiniones. La idea es “yo pienso distinto a vos, pero lograste convencerme con tus argumentos”.

El planteo de casos prácticos (dentro de la técnica de discusión dirigida), permite contemplar objetivos de tipo afectivo, como el desarrollo del respeto hacia el otro, el estímulo del hábito y de la actitud hacia la escucha y la predisposición para aceptar lo que se conoce como cierto, por lo que el profesor, debe dirigir a los alumnos de forma de poder alcanzar también estos objetivos del aprendizaje.

Una de las ventajas de la utilización de casos, es precisamente la adopción de soluciones mediante la reflexión y el consenso y esto no debe ser desaprovechado por el docente.

3) Cuando surge un tema importante no mencionado en los “Se Pide” del caso práctico, el profesor debe “entrar a discutir el punto directamente, dado que es una oportunidad de tratar en caliente un tema importante, para cuyo tratamiento el grupo puede estar motivado”, por lo cual la correcta es la opción B.

El docente debe tomar el Guión Metodológico como una guía, como un modelo a seguir que es tentativo, por lo que se puede apartar del mismo.

Debe tratar el tema que surgió de los alumnos, como una manifestación de su motivación.

Por otro lado, el tema debe ser importante, por lo que el docente deberá evaluar si su desarrollo implica sacrificar los intereses del grupo ante el planteo de una minoría. Entendemos, que si el planteo vino de una minoría podría el profesor tomar primero la opción C “consultar al grupo si, en función de la importancia del tema, puede entrar en su discusión, a pesar de no estar incluido en los Se Pide”. Una vez aceptado, entrar a discutir el punto, de esta forma el profesor logra el apoyo del grupo y motiva a todos sus alumnos.

4) La mejor manera de beneficiarse en plenario de los aportes de cada grupo, no es la opción A: “cada grupo pide la palabra, ya que es la opción más rápida y segura de conocer el punto de vista de cada uno”. No es correcta porque no se trata de ir más rápido sino de que el estudiante logre aprender.

La opción C: “pedir a cada grupo su opinión en un orden predeterminado de modo que todos expongan su punto de vista”, no es conveniente porque si se sigue una ronda de opiniones en un momento los grupos restantes van a empezar a repetir las respuestas o a responder “pienso lo mismo que el otro grupo”.

Por lo tanto la opción correcta es la B “permitir la participación espontánea”. Aunque a veces la espontaneidad puede provocar un cierto desorden, el profesor debe saber manejarlo.

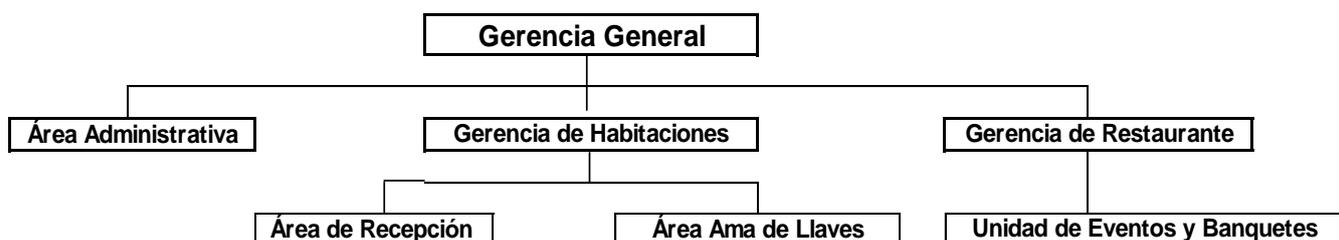
GUIÓN METODOLÓGICO

OBJETIVOS	CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS	ACTIVIDADES DE APOYO	TIEMPO (En minutos)
Objetivo General: Al finalizar la clase práctica el estudiante debe ser capaz de identificar en el caso las fallas en la estructura de la empresa que afectan el sistema de control, la cultura organizacional y las herramientas aplicadas en la misma.	Unidad Temática Control de Gestión	1. Introducción teórica 2. Lectura del caso	25'
Objetivo Particular: 1. Identificar en el caso las fallas en la estructura que afectan el sistema de control de la empresa. 2. Señalar la importancia de la cultura en el sistema de control 3. Analizar las herramientas de control aplicadas en el caso 4. Analizar el rol de los empleados con respecto al control	Vinculación entre estructura y sistemas de control Cultura organizacional Herramientas de control Control organizacional	Se pide 1: - Trabajo en grupo -Exposición en conjunto Se pide 2: - Trabajo grupal - Puesta en común - Discusión guiada por el docente Se pide 3: - Trabajo grupal - Discusión guiada por el docente se pide 4: - Trabajo grupal -Puesta en común - Discusión guiada por el docente	25' 20' 20' 20' 110'

CASO 2: HOTEL DEL LAGO

TEXTO DEL CASO

El Hotel del Lago es propiedad del Sr. Santiago Quintanilla, quien se desempeña como Gerente General de la empresa. Santiago cuenta con la colaboración de su hermano Juan Quintanilla, Gerente de Restaurante y de su primo Esteban Silva, Gerente de Habitaciones. El hotel está ubicado en el centro de Montevideo. La empresa cuenta con una experiencia de más de 20 años en el mercado, por lo que es reconocida por la comunidad. Su misión se centra en prestar un servicio de calidad enfocada a sus stakeholders: huéspedes, empleados, proveedores y comunidad. Esta misión es compartida por todos los gerentes y traducida en objetivos.



Algunas de las funciones más importantes de la empresa son las siguientes:

1. Gerencia General

La Gerencia General tiene a su cargo la administración, coordinación y control de todas las operaciones del establecimiento hotelero, al tiempo que define políticas y supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Para ello trabaja de manera conjunta con las demás gerencias en lo relativo a aspectos claves como lo son: tarifas a aplicar, publicidad y promoción de eventos y paquetes, la atención al cliente en cuanto al alojamiento y al servicio de alimentos y bebidas, el manejo y capacitación del personal, supervisión del mantenimiento y seguridad de las instalaciones, el suministro de servicios y el control de los recursos disponibles.

Tiene a su cargo la Gerencia de Habitaciones, Gerencia de Restaurante y el Área Administrativa (la misma está integrada por el Sr. Levi, un auxiliar contable que se encarga de la liquidación de haberes de los empleados, contabilidad, compras de insumos, pagos a proveedores así como tareas solicitadas por el Sr. Santiago). Tanto Juan como Esteban le entregan trimestralmente la planilla con información de su gestión, la cual se utiliza como base para la toma de decisiones.

El Sr. Santiago pretende además de seguir mejorando sus servicios, ampliar sus instalaciones para lograr aumentar los ingresos del Hotel, incorporando a la estructura una Sala de Conferencias, la cual se utilizará también como Salón de Fiestas y Eventos, complementando así la Unidad de Eventos y Banquetes. Para realizar las referidas ampliaciones y verificar si posee condiciones de realizar dicho emprendimiento, necesitará obtener información de su situación económica -financiera y del mercado.

Con este objetivo se reúne quincenalmente con Juan y Esteban para recabar información de sus unidades.

La información mínima que debe ser presentada por cada una de las gerencias ha sido determinada por el gerente general, quien busca tener una visión global de las operaciones.

2. Gerencia de Habitaciones

La Gerencia de Habitaciones se encarga de ofrecer los diferentes servicios prestados por el establecimiento hotelero. Para ello, entre otros aspectos, crea paquetes o tarifas especiales con efectos promocionales y organiza una base de datos de clientes actuales y potenciales, a fin de enviarles información relativa a los servicios.

Los esfuerzos de Esteban se reflejan en un nivel de ocupación obtenido en 2008 del 75%. Además es posible evaluar su gestión a través de los niveles de producción, el ahorro generado y el trabajo de mercadeo y ventas propiamente dicho.

El Sr. Santiago le marcó como objetivos trimestrales durante el 2008 incrementar el nivel de ocupación a un 85 %, y llegar a una utilidad neta de \$ 1.000.000.

En el Hotel, las funciones de la Gerencia de Habitaciones son llevadas a cabo por el **Área de Recepción** (encargada además de la seguridad) y el **Área de Ama de Llaves**. La actividad fundamental del personal de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, venta, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio.

La información necesaria para el control de gestión de la Gerencia de Habitaciones es suministrada por un software de la empresa, el cual ofrece un sinnúmero de datos en función de las necesidades de la gerencia. Algunos de los datos son necesarios para la operación diaria del hotel (habitaciones ocupadas, llegadas del día, salidas del día, etc.) y otros están dirigidos a la evaluación del desempeño. El software permite determinar el

personal encargado de atender a cada huésped, lo cual facilita el seguimiento de las quejas recibidas.

Los reportes diarios son la base para el trabajo de ama de llaves. A partir de las habitaciones ocupadas, llegadas y salidas del día, se determinan las prioridades de las camareras en cuanto a la limpieza de las habitaciones y la distribución de los enseres; por ello es posible medir la productividad de las camareras realizando una planilla en donde se anota cuántas habitaciones limpia una camarera al día.

La evaluación del desempeño es complementada por la información de las encuestas suministradas a los huéspedes.

3. Gerencia de Restaurante

La segunda fuente de ingresos en el hotel proviene de la Gerencia de Restaurante. Su objetivo es ofrecer un servicio con calidad cinco estrellas que satisfaga las expectativas de los clientes. La prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel.

Esta gerencia tiene a su cargo la preparación y servicio de desayunos, almuerzos, meriendas y cenas. Lo único que incluye la tarifa es el desayuno.

El servicio es ofrecido en el restaurant del hotel así como en las habitaciones, por parte de los mesoneros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los servicios. Adicionalmente, la Gerencia cuenta con el personal de limpieza de las áreas operativas.

Las necesidades de la demanda han traído consigo el mejoramiento y ampliación de la oferta de alimentos y bebidas en el establecimiento hotelero. Es así como surge en la estructura organizacional la Unidad de Eventos y Banquetes, encargada de la contratación, organización y prestación del servicio de alimentos y bebidas a un número considerable de comensales, así como en eventos sociales para empresas e instituciones, mediante el alquiler del salón.

La calidad del servicio de cocina, restaurante, bar y servicio a la habitación se evalúa mediante encuestas y quejas recibidas, y con base en el tiempo requerido para la solicitud, preparación y reposición de alimentos y bebidas, facturación y cancelación. Santiago le marcó como objetivos para el último trimestre, obtener un costo promedio

por cubierto de \$ 100, en el último trimestre del 2008, el mismo fue de \$ 140. También le pidió concretar 10 eventos por trimestre.

Cuadro Trimestral	
Cantidad de habitaciones	50
Personal de habitaciones	8
Personal bar y restaurante	4
Personal administrativo	3
Costo habitación en U\$S	50
Total de cubiertos servidos	7000
Cantidad de huéspedes promedio	9000
Cantidad de eventos realizados	7
Plazas disponibles en el restaurante	50
Habitaciones ocupadas	1500

ANEXOS

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL 31/12/2008	
ACTIVO CORRIENTE	810.000
Disponibilidades	
Caja	100.000
Banco	500.000
Deudores por Ventas	
Huéspedes	50.000
Agencias de viaje	100.000
Tarjetas de crédito	50.000
Bienes de Cambio	
Alimentos y bebidas	10.000
ACTIVO NO CORRIENTE	3.950.000
Bienes de Uso	
Terreno	1.000.000
Edificio	3.000.000
Instalaciones	500.000
Muebles y útiles	800.000
Vehículos	100.000
Equipo de computación	50.000
Amort. Acumulada	-1.500.000
TOTAL ACTIVO	4.760.000
PASIVO CORRIENTE	110.100
Proveedores	50.000
Cheques diferidos a pagar	20.000
Comisiones a pagar	25.000
BPS a pagar	5.100
Acreedores fiscales	10.000
PASIVO NO CORRIENTE	250.000
Préstamos	200.000
Intereses a vencer	50.000
TOTAL PASIVO	360.100
Capital	3.100.000
Resultados Acumulados	1.299.900
TOTAL PATRIMONIO	4.399.900
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.760.000

ESTADO DE RESULTADOS-SECTOR HABITACIONES AL 31/12/2008	
INGRESOS	
Arrendamientos de habitaciones	1.250.000
Descuentos	-50.000
TOTAL DE INGRESOS	1.200.000
GASTOS	
Mano de obra directa sector habitaciones	25.000
Cargas Sociales	5.625
Lic. y salario vacacional	5.900
Aguinaldo	2.500
Gastos de lavandería	19.700
Uniformes	6.500
Marketing del departamento	300.000
TOTAL DE GASTOS	365.225
RESULTADO DEL SECTOR HABITACIONES	934.775

ESTADO DE RESULTADOS-SECTOR RESTAURANTE AL 31/12/2008	
INGRESOS	
Servicios para habitaciones	300.000
Servicio de comedor	150.000
Cafetería	50.000
Servicio de Eventos y Banquetes	800.000
TOTAL DE INGRESOS	1.300.000
GASTOS	
Mano de obra directa sector restaurante	25.000
Cargas Sociales	5.625
Lic. y salario vacacional	5.900
Aguinaldo	2.500
Gastos de lavandería	19.700
Vajilla	100.000
Uniformes	6.500
Gastos de alimentación	300.000
Marketing del departamento	150.000
TOTAL DE GASTOS	615.225
RESULTADO DEL SECTOR RESTAURANTE	684.775

Supuesto:

Los resultados se distribuyen de forma uniforme en los cuatro trimestres del año.

CASO 2: HOTEL DEL LAGO

1ª PARTE: TRABAJO A REALIZAR POR EL ESTUDIANTE

Se Pide:

- 1) Identifique cuáles son las fallas en la estructura que afectan al sistema de control de la organización. ¿Cuáles son los centros de responsabilidad trazados por la empresa? ¿Le parece que son adecuados? Justifique
- 2) De las herramientas de control analizadas en el curso. ¿Cuáles considera aplicables al caso?
- 3) Según los indicadores analizados por los distintos autores ¿Qué tipos de indicadores pueden ser aplicados por el hotel? Ejemplifique.
- 4) Del análisis realizado sobre los sistemas de control. ¿Cuál le parece que impera en la organización? Justifique.

CASO 2: HOTEL DEL LAGO

1ª PARTE: SOLUCIÓN AL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES

1) Identifique cuáles son las fallas en la estructura que afectan al sistema de control de la organización. ¿Cuáles son los centros de responsabilidad trazados por la empresa? ¿Le parece que son adecuados? Justifique

El Hotel del Lago posee una estructura centralizada en el Sr. Santiago; él es quien toma todas las decisiones en la empresa. Santiago no delega funciones en las demás gerencias, lo cual le sería beneficioso para ocuparse de la estrategia de la empresa y tomar decisiones de mayor relevancia.

Las fallas más importantes de estructura que se identifican en el hotel son:

- a) El área administrativa está a cargo de una sola persona. No hay separación de funciones, ya que la misma persona se encarga de todas las tareas, contabiliza, paga proveedores, realiza pedidos, liquida sueldos. Por lo tanto no se hace posible un control de esta unidad, por el criterio de oposición de intereses.
- b) La falla de estructura, en el área administrativa se da porque existe una persona a cargo de tareas que no son afines entre sí, (compras y pago a proveedores por ej.). La compra de insumos es crítica en la empresa y no es correcto que la realice una sola persona que a su vez se encarga de los pagos, con lo que no está siendo debidamente controlada.
- c) La propuesta sería separar el área administrativa en varios centros de responsabilidad como ser, compras, recursos humanos, contable y pago a proveedores (tesorería), e incorporar por lo menos una persona más como encargado del área.
- d) Otra falla es que no existe un sistema de información formalizado: lo único que vemos son planillas, las cuales son analizadas trimestralmente. Por lo tanto los controles se realizan distanciados en el tiempo. Existe un desfase entre los informes y los requerimientos de información a tiempo real, por lo cual los informes no sirven como base para la toma de decisiones.

Se propone revisar la información que se extrae de las planillas presentadas por Juan y Esteban. Vemos que la empresa cuenta con un software que proporciona información actualizada de la gestión, por lo tanto los informes se pueden armar periódicamente en base a esta información, la cual será de mayor utilidad para la toma de decisiones.

- e) En la Gerencia de Habitaciones la única evaluación que se realiza es en función de las quejas y encuestas recibidas por los clientes. No se prevé una evaluación de desempeño de las camareras por parte de la Gerencia.

Los centros de responsabilidad que podemos identificar en la empresa según lo definido teóricamente son:

- área de recepción
- área de ama de llaves
- unidad de eventos y banquetes
- área administrativa.

Estos centros de responsabilidad consideramos que son los adecuados para un hotel con las dimensiones de "Hotel del Lago". Cada área tiene un responsable de su gestión, Levi, Juan y Esteban. Ellos tienen objetivos específicos que cumplir y funciones determinadas dentro del hotel.

La falla que se encuentra, es que el gerente general Santiago no delega su poder de decisión y cada centro tiene responsabilidades pero existen frenos en la toma de decisiones. Cada Gerente es responsable de cumplir determinados objetivos, pero no de tomar decisiones. El Gerente general comete un error porque está dejando de lado la toma de decisiones importantes, decisiones estratégicas. Si delegara en los encargados de cada centro de responsabilidad, podría descentralizar un determinado nivel de decisión en Levi y Esteban fundamentalmente.

2) De las herramientas de control analizadas en el curso, ¿Cuáles considera aplicables al caso?

Recomendamos la aplicación de un Sistema Integrado de Gestión. Lo más adecuado sería el Cuadro de Mando Integral, ideal para la toma de decisiones, principalmente para analizar la posibilidad de ampliación que plantea el gerente general.

Otras herramientas que son de utilidad son los presupuestos (principalmente para el sector compras), informes sobre la operativa de la empresa como ser: estadísticas de ocupación, márgenes por Dpto., gastos de operación, participación de mercado e informes de rotación de inventarios.

Un Estudio de Mercado es de gran utilidad para saber si existen posibilidades de incluir la sala de conferencias en el Hotel.

Además se debe analizar la aplicación del concepto de cadena de servicio y beneficio. El gerente general Santiago debe capacitar al personal en atención al cliente, para mejorar la relación entre empleados-clientes y así lograr mantenerlos en el tiempo.

3) Según los indicadores analizados por los distintos autores. ¿Qué tipos de indicadores pueden ser aplicados por el hotel? Ejemplifique.

Los tipos de indicadores que serían de utilidad en el caso son:

- capital de trabajo
- rotación de activo
- rentabilidad sobre ventas
- Tarifa promedio cubierto: $\text{total ingresos} \times \text{alimentos} / \text{cubiertos servidos}$.
- Índice de frecuentación: $\text{total cubiertos servidos} / \text{plazas disponibles en el restaurante}$.
- ratios de ocupación de huéspedes:
 - n° de huéspedes/ hab. ocupadas
 - hab. ocupadas/ hab. disponibles.

Razón corriente =	Activo corriente		
	<u>Pasivo corriente</u>		
Razón corriente =	810.000/110.100 =	7,36	
Rotación de activo =	Ventas netas		
	<u>Activo total</u>		
Rotación de activo =	$\frac{934775+684775}{4760000}$ =	0,34	
Rentabilidad sobre ventas=	Utilidad neta		
	<u>Ventas netas</u>		
Rentabilidad sobre ventas=	$\frac{934775+684775}{2500000}$ =	0,65	
Ratios de ocupación:	<u>Nº de huéspedes</u> =	9000 = 6	
	Hab ocupadas	1500	
	<u>Hab ocupadas</u> =	1500 = 30	
	Hab disponibles	50	
Tarifa promedio cubierto =	<u>Total ingresos alimentos</u>	=	$\frac{1300000}{7000} = 185$
	Cubiertos servidos		7000
Indice de frecuentación=	<u>Total cubiertos servidos</u>	=	$\frac{7000}{50} = 140$
	Plazas disponibles		50

Cuanto mayor sea el índice razón corriente mejor será la productividad del hotel, es decir que el capital invertido en este tipo de activo, rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio. Si esta relación es positiva significa que la empresa no se está endeudando para llevar adelante su actividad.

La Rotación de Activo indica la eficiencia con que la empresa puede emplear la totalidad de sus activos a fin de generar ventas. Por lo general cuanto más alta la rotación de activos de la empresa tanto mayor será su eficiencia en la utilización de los activos.

La rentabilidad sobre ventas, mide cuál es la proporción del resultado neto en los ingresos por este concepto. El Hotel del Lago tiene un índice de 65%, lo cual es alto pues está midiendo su margen de utilidad sobre ventas.

Luego utilizamos algunos indicadores específicos para esta rama de actividad, relacionando información que puede ser de utilidad para la toma de decisiones.

Los ratios de ocupación, como su nombre lo indica, miden el nivel de ocupación del hotel (hab ocupadas/ hab disponibles), al igual que el nivel de huéspedes por habitación (Nº de huéspedes/ hab ocupadas).

La tarifa promedio por cubierto mide el ingreso promedio por cubierto servido.

Y por último el índice de frecuentación mide la utilización del restaurante, o sea la cantidad de clientes que frecuentan el hotel en un determinado período.

El uso de estos indicadores debe de servir de alarma para que los gerentes tomen si es necesario, acciones correctivas.

4) Del análisis realizado sobre los sistemas de control. ¿Cuál le parece que impera en la organización? Justifique.

Según lo planteado en el Se Pide 1, podemos identificar los siguientes centros de responsabilidad en el hotel: recepción, eventos y banquetes, habitaciones y administración.

Luego que los gerentes de cada área definan los objetivos específicos de la misma, habrá que hacer una evaluación cuantitativa del resultado del centro de responsabilidad. En base a esta información el gerente general realiza un análisis global del resultado de la organización.

El Gerente General Santiago, debe cuidar que los encargados de cada área no pierdan de vista los objetivos globales de la organización, aumentar la productividad y mejorar la atención al cliente.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente en esta empresa predomina un sistema de control por resultados.

CASO 2: HOTEL DEL LAGO

2ª PARTE: TRABAJO A REALIZAR POR EL DOCENTE

1) En el estudio del caso “Hotel del Lago”, evalúe la conveniencia de aplicar como técnica didáctica la clase magistral o la discusión dirigida.

2) Al tratar el “Se Pide 2. Herramientas de control”, en determinado momento se produce un silencio general, dando la impresión de que nadie tuviera idea alguna, situación de la que el grupo no quiere o no puede salir.

En estas situaciones silenciosas el docente del curso práctico debería:

- a. buscar rápidamente mecanismos que permitan superar esta situación, dado que el silencio constituye un tiempo muerto por lo cual todos deben expresar su punto de vista.
- b. tener paciencia y esperar hasta que alguno de los participantes se decida a romper el silencio.
- c. expresar al grupo que comprende lo que siente cada uno pero que es necesario afrontar el tema en cuestión.

3) A determinada altura de la clase, se constata que empiezan a reiterarse opiniones ya expresadas, dando la impresión de que la discusión ha sido suficiente. Sin embargo Ud. estima que aún el grupo no ha llegado a comprender el núcleo del tema.

En este caso el docente debería:

- a. ayudar al grupo, revisando las propuestas manejadas.
- b. alertar al grupo que se están reiterando aspectos ya discutidos y deben hacerse propuestas concretas para poder avanzar.
- c. cortar por lo sano, expresando firmemente cuál es su posición sobre el tema.

4) Se está tratando el tema de Control, tema que se desarrolla cuando ya el grupo ha tratado los temas del programa que le preceden. El docente observa que uno de los estudiantes que normalmente tiene una participación en clase destacada, se mantiene al margen de la discusión.

Ud. sabe que este estudiante puede hacer contribuciones importantes en el desarrollo del tema, en función de su reconocido dinamismo.

Ante esta situación el docente debe:

- a. estimular a este estudiante reacio, indicándole que su punto de vista siempre ha contribuido a salir del paso y que el grupo está interesado en conocer su opinión.
- b. ignorar la situación, a fin de no darle a este individuo más importancia de la que realmente tiene.
- c. insinuar que alguien en el grupo no está dando todo lo que puede dar, al no aportar lo que realmente puede aportar, en función de sus conocimientos y experiencia.

CASO 2: HOTEL DEL LAGO

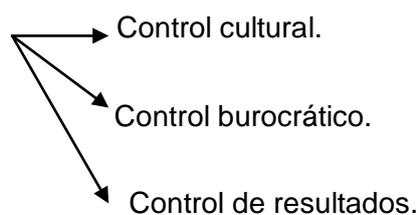
2ª PARTE: SOLUCIÓN AL TRABAJO DE LOS DOCENTES

1) Consideramos que el estudiante luego de haber leído el caso, necesita contar con una base teórica realizada por el docente, la cual le plantea el enfoque de la cátedra sobre el tema. Así el alumno logra comprender íntegramente los conceptos que son importantes en el tema estudiado y tener una visión más clara del mismo.

En primer lugar el profesor tendrá que plantear el objetivo de la clase, (los temas a tratar en la misma), el cual se presentará de forma práctica con el caso “Hotel del Lago”. Los temas a tratar son: sistemas de control y herramientas de control. Para ello es conveniente que utilice como técnica la clase magistral, aprovechando que una virtud de ésta es la claridad de la presentación.

La atención y el entusiasmo que ponga el alumno durante el transcurso de la clase dependerán en gran parte de la forma en la cual el profesor exponga el tema planteado. Un método práctico para que los estudiantes comprendan podría ser la aplicación y el desarrollo del siguiente esquema:

Sistemas de control



Herramientas de control

- Auditorías
 - Internas
 - Externas
 - Contables
- Controles presupuestales: ABC
- Controles financieros:
 - Hoja de balance
 - Estado de pérdidas y ganancias
 - Razones financieras
 - EVA
 - MVA
 - TPE
- Controles de información
- Control de contacto con los clientes: cadena de servicio y beneficio
- Cuadro de mando integral

Continuando con el desarrollo de la clase se debe aplicar la discusión dirigida, buscando fundamentalmente promover la participación del alumno, teniendo ya la base de que el mismo tiene todos los conocimientos previos necesarios para la discusión.

2) La opción A “buscar rápidamente mecanismos que permitan superar la situación, porque el silencio es tiempo muerto” no es correcta. El silencio puede ser consecuencia de desorientación y no puede ser considerado “un momento muerto”, puede ser un momento de reflexión.

La opción B: “tener paciencia y esperar a que a algún participante rompa el silencio”, no conviene porque se pierde la dinámica de la clase, convirtiéndola en aburrida y quitándole interés a la misma.

El docente debe actuar como impulsor, motivando a los alumnos a encarar el tema y a explicitar las eventuales dudas o puntos dificultosos. La correcta es la opción C el docente debe “expresar al grupo que comprende lo que siente cada uno pero que es necesario afrontar el tema” y continuar con la clase.

3) Si el docente por algún motivo capta que no se comprendió el tema debe ayudar al grupo y revisar las propuestas manejadas tratando de explicar el tema de otra forma.

La opción B: “alertar al grupo que se están reiterando aspectos ya discutidos y deben hacerse propuestas concretas para poder avanzar”, no es aplicable por qué no se debe alertar al grupo sobre las posibles reiteraciones, ya que se corre el riesgo de frenar la motivación de estos al participar en la discusión. Lo mismo que la opción C, cortar por lo sano, no sería lo más correcto. El profesor debería buscar consensos. Por lo tanto la opción correcta es la A: “ayudar al grupo, revisando las propuestas manejadas”.

4) El docente debe darle importancia a todos los alumnos por igual, por lo cual no debería ignorar la situación de este alumno, por lo que la opción B no es la correcta.

Insinuar al grupo tampoco es lo correcto. El docente debe decirlo directamente, por lo tanto la correcta es la opción A. El profesor debe estimular al estudiante a que dé su opinión.

Una buena discusión de un caso práctico, requiere que se atienda a las necesidades de todos los participantes, al mismo tiempo que se tomen en cuenta las exigencias del tema. El rol del profesor es entre otros, orientar la discusión. Lo mejor sería que el docente pregunte directamente al estudiante cuál es su opinión y si quiere darla, decirle que al

grupo le interesa su opinión. El profesor debe así motivarlo, pero cuidando de no presionarlo en demasía, de no generar una situación que haga que el estudiante se sienta incómodo logrando, en definitiva, el efecto contrario a la motivación.

GUIÓN METODOLÓGICO

OBJETIVOS	CONTENIDOS PROGRAMATICOS	ACTIVIDADES DE APOYO	TIEMPO (En minutos)
Objetivo General: Al finalizar la clase práctica el estudiante debe ser capaz de identificar en el caso los indicadores de gestión analizados teóricamente, así como también saber identificar fallas en la estructura de la empresa que afectan al sistema de control.	Unidad Temática: Control De Gestión	1. Introducción Teórica 2. Lectura del caso	25'
Objetivo Particular: 1. Identificar en el caso las fallas en la estructura que afectan el sistema de control de la empresa, así como centros de responsabilidad. 2. Analizar de forma práctica las herramientas de control aplicadas en el caso. Si son bien utilizadas . Hacer recomendaciones en caso 3. Identificar en el texto los distintos indicadores de control utilizados 4. Sistema de control utilizado en el caso	Vinculación entre Estructura y sistemas de control. Centros de responsabilidad. Herramientas de control Indicadores de control Sistemas de control	Se pide 1: -Trabajo en grupos -Exposición en conjunto Se pide 2: -Trabajo grupal - Discusión guiada por el docente Se pide 3: - Trabajo grupal - Puesta en común - Discusión guiada por el docente Se pide 4: - Trabajo grupal - Puesta en común - Discusión dirigida por el docente	25' 20' 20' 20' 110'

CASO 3: BOOBLE

TEXTO DEL CASO

Booble SA., es la empresa propietaria de la marca **Booble**, que cuenta con 200 empleados, cuyo principal producto es el motor de búsqueda del mismo nombre. Fue fundada en setiembre de 1998 por Larry y Sergey, dos estudiantes de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Stanford.

Aunque su principal producto es el buscador, la empresa ofrece también:

- Un comparador de precios “Froogle”.
- Un motor de búsqueda para material almacenado en discos locales y
- Un servicio que ha revolucionado el mundo del correo electrónico gratuito llamado Bmail.

También es famoso su programa Booble Tierra, un mapamundi con imágenes de alta resolución.

El objetivo a largo plazo es convertirse en la marca más valiosa del mundo, alcanzando el valor de 66.000 millones de dólares (a mediados del año 2008 valía 30.000 millones) y superar a la emblemática empresa Microsofty.

Booble está trabajando en varios proyectos para aumentar el número de usuarios de Internet y facilitar los recursos para que estos puedan acceder a la red. Entre estos se destacan el PC de 100 dólares, instalación de varias redes inalámbricas gratuitas, un sistema operativo, un Booble Office y una red global de fibra óptica.

Dentro del Departamento de Investigación y Desarrollo se establecen los objetivos y los diferentes talleres que funcionarán en el corto plazo (1año). Entre los talleres se realiza un intercambio de experiencias que resulta de gran utilidad, ya que entre ellos existen procesos que se pueden considerar comunes. Cada taller utiliza las mejores prácticas que visualiza en el resto de los talleres.

En 2008 la sede de Booble en Alemania comenzó a promover la motivación individual. La empresa estableció el lema “un entorno relajado, colores alegres y todo el mundo de buen ánimo y con sonrisas”. Se busca reducir el nivel de rotación al tiempo que alcanzar los objetivos planteados por la organización. En 2007, la empresa contaba con una platilla integrada por 200 empleados de los cuales 40 ingresaron ese año. Al final de 2008 en Booble trabajan 120 creativos en los talleres.

A los empleados de cada taller se les establece un plazo de entrega del trabajo individual o colectivo que se les ha asignado. Una vez culminado el plazo, se evalúa tanto al empleado como al trabajo mismo. Se utiliza un sistema de incentivos que se basa en

recompensas de carácter económico, pagando primas por rendimiento por proyecto terminado en plazo.

En el lugar de trabajo, cada persona elige el sitio donde prefiere trabajar. Hay herramientas de trabajo de primer nivel, zonas de ocio, cantinas con comida gratis y muy saludable, mesas de billar y ping pong, una estructura pensada para moverse a cualquier sitio y trabajar tranquilamente vía portátil con un sin fin de espacios multifuncionales, para gestionar cada empleado su propio tiempo.

Estas formas de trabajar tienen una función muy pensada. La empresa Booble quiere tener el mayor talento del mundo trabajando para ellos. Eso les da una ventaja competitiva en el mercado laboral mundial de jóvenes talentos informáticos y de marketing. Para mantener esa ventaja compiten contra otros que ofrecen ventajas similares como Microsofty, Yahooot, Appless...entre otras, donde el candidato de calidad busca algo más que un simple salario adecuado.

Pero entrar en el cielo no es fácil - dice Carolina (Jefe de Recursos Humanos). "Primeramente tienes que ser uno de los mejores de tu clase, te examinaran tus notas con lupa, y si eres el mejor en tu profesión o área, te harán un chequeo exhaustivo de tu Currículo, que incluye hablar con antiguos superiores para ver si te avalan mientras investigan tus logros, si han tenido algún impacto mediático general o especializado. Si todo sigue OK, comienzas una serie de entrevistas que pueden ser hasta más de cinco, incluyendo una entrevista vía video conferencia, y siendo así te puedes quedar en las puertas. En fin, sólo lo mejor de lo mejor llega a hablar con el "San Pedro de Booble".

El 80 % del personal es joven y poco maduro. La mente joven sin prejuicios es la más fértil para la creación sin tener que saltar sus propias barreras. Es una de las mejores formas de pensar y proponer ideas aunque sean locuras.

En otros países se están introduciendo formas "light" de estas nuevas teorías de recursos humanos para incrementar la productividad y la felicidad de sus empleados. Empresas como Telefónica, Banco Santander, entre otros..., han implementado aspectos del modelo Booble, como la movilidad, los horarios flexibles, servicios de gimnasio y ocio al alcance...

En Booble hay una buena recepción por parte de los empleados y se ayuda a mantener el talento y disminuir la rotación, pero... Dice Stanley (un empleado): "Hay un momento que sin saberlo se comienza a vivir en el ambiente laboral, y sin saberlo se prestan más horas de lo que se recompensa, y en muchos casos dejando parte del salario en el sitio

donde se trabaja. Puede causar adicción y fomentar relaciones que luego son incómodas en el día a día. Como el viejo dicho...”no todo lo que luce es oro” y como dicen algunos profesionales “lo que se premia y se aprecia es trabajar y trabajar bien. Mejor; acumular experiencia y contactos, muchos contactos, no parar de educarte, aprender de lo nuevo y renovarte”.

CASO 3: BOOBLE

1ª PARTE: TRABAJO A REALIZAR POR EL ESTUDIANTE

Se Pide:

- 1) a) Explique el papel de la cultura organizacional en el control.

b) ¿Considera que la cultura incide en el sistema de control de Booble?
- 2) ¿De qué forma se mide la productividad de los trabajadores, considera que es correcta? ¿Cuál de las perspectivas de control de los diferentes autores estudiados se enfoca más a la productividad?
- 3) El sistema de reclutamiento puede considerarse un sistema de control:
 - Preventivo
 - Concurrente
 - Correctivo
- 4) Evalúe e sistema de control de Booble a la luz de los “bloques de formación de la ventaja competitiva” de Jones y George

CASO 3: BOOBLE

1ª PARTE: SOLUCIÓN AL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES

1) a) Explique el papel de la cultura organizacional en el control.

b) ¿Considera que la cultura incide en el sistema de control de Booble?

a) Un sistema de control puede promover una cultura organizacional que favorezca la identificación de sus miembros con los objetivos de la organización o lograr un efecto negativo sobre dicha motivación.

La cultura gobierna y lidera las actividades y conductas de los empleados. Está constituida por creencias, normas y valores que en conjunto son comunes entre los miembros de la organización. Si los empleados hacen suya la cultura y dejan que ésta guíe sus actuaciones se lograrán los objetivos de forma eficaz y eficiente. Al aplicar un sistema de control basado en la cultura se pueden disminuir los controles formales.

b) Vemos que existe una fuerte relación entre los empleados y la cultura de la organización, pues ellos saben cómo manejan su tiempo y su trabajo, siempre cumpliendo con los proyectos sin necesidad de una supervisión directa. El supervisor debe aplicar presión en el momento de fijar las metas, que espera sean alcanzadas por los empleados. En este caso la presión proviene de las metas propuestas y no del supervisor. Por lo tanto, la supervisión directa es poco realista o casi imposible, pues se realizan actividades que aplican razonamiento y solución de problemas, y éstas son difíciles de programar o normalizar. Como vemos en Booble la cultura influye en el sistema de control que debe aplicar.

2) ¿De qué forma se mide la productividad de los trabajadores, es correcta? ¿Cuál de las perspectivas de control de los diferentes autores estudiados se enfoca más a la productividad?

La productividad de los trabajadores es parte de la productividad de la empresa, la cual podemos medir como la producción general de bienes y servicios sobre los insumos necesarios para generar esa producción.

La producción en este caso se mide como el ingreso por los servicios prestados y el insumo principal es el tiempo insumido por el personal (horas/hombre).

En Booble se busca crear los mejores servicios informáticos y mejorar constantemente en el reclutamiento de personal tomando los mejores talentos del mercado.

Este tipo de organizaciones que se esfuerzan por ser productivas desean producir la mayor cantidad de bienes y servicios usando la menor cantidad de insumos.

Vemos que la definición de control de Robbins así como la de Jones y George son los que se orientan más a la productividad. Robbins la menciona específicamente como una medida de eficiencia y de desempeño, utilizada por los gerentes para evaluar las actividades y la consecución de objetivos.

Jones y George dicen que se debe alcanzar las metas de forma eficiente, y que los administradores deben vigilar y regular el desempeño de sus actividades, con lo cual se asemeja al concepto visto en Robbins.

3) El sistema de reclutamiento puede considerarse un sistema de control:

- **Preventivo**
- **Concurrente**
- **Correctivo**

Consideramos que el sistema de reclutamiento de Booble es un sistema de control preventivo. Pues se realizan una serie de pruebas y se estudian las calificaciones y antecedentes de la persona, hay un control de calidad previo al proceso, pero no se menciona que se realicen algún período de adaptación al estilo de trabajo, por ser diferente al que se acostumbra en otras empresas.

Se recomienda adecuar un período de prueba al personal, en el cual se observe su comportamiento y si se adapta a la forma de trabajo y a la cultura de la empresa. Esto implica establecer un sistema de control concurrente cuando ingresa el personal para analizar si la persona es apta para la tarea.

4) Evalúe el sistema de control de Booble a la luz de los “bloques de formación de la ventaja competitiva” de Jones y George

La empresa busca tener el mayor talento del mundo trabajado para ella, reducir el nivel de rotación al tiempo de alcanzar los objetivos planteados. Esto indica que se está concentrando en el bloque de mayor calidad. Para ello la empresa aplica un fuerte control preventivo en la forma de reclutamiento, “sólo lo mejor de lo mejor llega a hablar con el San Pedro de Booble”, esto marca un parámetro de calidad.

Dentro del departamento de investigación y desarrollo, Booble está trabajando con proyectos enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes, la organización se preocupa por estar constantemente renovándose e innovando, presentando al mercado nuevos productos y además considerando que estos sean accesibles. Según el criterio de estos autores, Booble utiliza un sistema de control de conducta, enfocándose a la administración por objetivos, pues el departamento establece metas a los empleados que se deben alcanzar y a la vez se evalúan los trabajos finales, las mejores prácticas de cada taller y a los empleados.

CASO 3: BOOBLE

2ª PARTE: TRABAJO A REALIZAR POR EL DOCENTE

1) En la discusión del tema “reclutamiento del personal”, dos estudiantes se enfrascan en una discusión, sosteniendo dos posiciones antagónicas y aparentemente irreconciliables, ante la pasividad del resto de los estudiantes.

En una situación de ese tipo el profesor debería:

- a. pedir que sinteticen sus respectivos puntos de vista y someter a votación las dos posiciones, para definir quién tiene razón.
- b. señalarles que deben respetar a los demás y no hacerles perder más tiempo, en un punto que sólo interesa a ellos, por lo que deberían discutirlo en otro lugar o en otro momento.
- c. pedir al grupo que emita su opinión sobre los puntos de vista antagónicos.

2) Ante dificultades para avanzar en el “Se Pide 2. Productividad de los trabajadores”, un estudiante señala enfáticamente que la causa del impasse es que el problema ha sido mal planteado y que la forma como el docente ha encarado el tema, es equivocada.

Ante esta situación el docente debe:

- a. pedir a quien hace la objeción que aclare más su punto de vista y el motivo por el que entiende que el problema está mal planteado.
- b. desconocer la objeción, imponiendo su punto de vista en la forma planteada originalmente.
- c. explicar su punto de vista, ampliando la fundamentación que se tuvo en cuenta en su momento, poniendo el énfasis en uno de los aspectos de su argumento que aun no ha sido desarrollado.

3) El grupo ha desarrollado la totalidad de los Se Pide de la clase práctica. Faltan 5 minutos para terminar la hora de finalización de la clase y varios estudiantes se disponen a retirarse de clase.

El docente sabe que, si bien el trabajo ha sido productivo, es preciso integrar los distintos temas de los Se Pide para que queden más claros los conceptos y la interrelación entre los distintos puntos tratados.

Ante esta situación el docente debe:

- a. precisar que si bien se ha trabajado bien y avanzado mucho, aun no se ha alcanzado el objetivo de captar la importancia del tema en el programa, tema que será abordado por el docente en los minutos finales.
- b. asegurarse si queda algún Se Pide sin aclarar. En caso negativo preguntar si existe alguna duda sobre alguno de los “Se Pide” analizados.
- c. dado que existe consenso, considerar que toda aclaración es obvia e innecesaria y terminar la clase.

4) Ud. está preocupado por respetar el tiempo establecido en el guión metodológico.

Un estudiante plantea una pregunta que denota falta de conocimiento en el tema “ventajas competitivas”.

Ante esta situación Ud. debería:

- a. ignorar la pregunta del estudiante para terminar la clase en el horario previsto.
- b. atender la consulta aunque le lleve más tiempo.
- c. solicitar al estudiante que permanezca después de clase y en ese momento intentar aclararle la duda.

CASO 3: BOOBLE

2ª PARTE: SOLUCIÓN AL TRABAJO DE LOS DOCENTES

1) No es imprescindible que en una clase se logre la mayoría en la discusión del caso, pero sí el profesor debería establecer un consenso razonable con los alumnos para mantener el control de la misma. Hay que comprometer al grupo a que de su opinión antagónica, por lo tanto la opción correcta es la C.

La opción A “pedir que sinteticen sus puntos de vista y someter a votación quien tiene razón” y la opción B “señalar que se debe respetar a los demás y no hacer perder más tiempo”, no son correctas por que el someter las opiniones a votación no forma al estudiante y el discutir no es una pérdida de tiempo siempre que el profesor entienda que se realiza con criterio.

2) Si un estudiante le plantea al profesor que está dando mal el tema, el profesor debe pedirle una explicación para poder reflexionar y salir de esta situación incómoda.

El profesor no puede ignorar una situación de este estilo, debe enfrentarla, ya que podría estar dándole la razón al alumno frente al grupo y quizás éste estudiante no tiene fundamentos válidos para tal planteo.

El docente puede estar perdiendo su “poder” dentro del aula. El profesor es la persona que debe establecer prioridades y objetivos en la clase. Debe intentar lograr un acuerdo con el grupo sobre ese “poder”, lograr que sea legítimo y respetado. Si el docente no responde a este alumno corre el riesgo de perder esto.

Por lo tanto la opción correcta es la A “pedir a quien hace la objeción que aclare más su punto de vista y el motivo por el que entiende que el problema está mal planteado”.

3) El profesor sabe que debe dar una conclusión al tema antes de que los estudiantes abandonen el aula. Éste debe generar expectativas para que los alumnos no se retiren, por lo tanto la opción correcta es la A “precisar que si bien se ha trabajado bien y avanzado mucho, aún no se ha alcanzado el objetivo de captar la importancia del tema, lo que será abordado en los minutos siguientes”.

Las otras opciones “preguntar si queda alguna duda sobre los Se Pide analizados” o “dado que existe consenso, considerar que toda aclaración es obvia e innecesaria” no son motivadoras y dan lugar que los alumnos no permanezcan en la clase.

El profesor debe animar a los estudiantes diciéndoles las buenas cosas que les están reservadas. El docente también podría tener material extra, que impacte a los estudiantes en los últimos minutos de forma de atrapar su atención.

4) El profesor no debe ignorar la pregunta de un estudiante, ya que es su tarea despejar las dudas de los mismos, aunque esto lo aparte del guión metodológico y le lleve más tiempo.

Atender la consulta en la clase es conveniente, porque puede despejar la duda de otros alumnos que son más tímidos y no se animan a preguntar. Por lo tanto la opción correcta es la B “atender la consulta aunque lleve más tiempo”.

El docente no debe olvidar que la participación es la raíz del aprendizaje. Si queremos que los estudiantes aprendan, siempre el profesor debe responder una pregunta realizada por el alumno. Si no sabe la respuesta, lo correcto es que se comprometa a contestarla en la próxima clase.

GUIÓN METODOLÓGICO

OBJETIVOS	CONTENIDOS PROGRAMATICOS	ACTIVIDADES DE APOYO	TIEMPO (En minutos)
Objetivo General: Al finalizar la clase práctica el estudiante debe ser capaz de identificar los principales aspectos de la cultura de una organización, identificar los bloques de las ventajas competitivas. También es importante que sepan distinguir los distintos sistemas de control.	Unidad Temática: Control De Gestión	1. Introducción Teórica 2. Lectura del caso	25'
Objetivo Particular: 1. Señalar la importancia del control de gestión, principalmente del aspecto de la cultura y su influencia en el sistema de control de una organización. 2. Analizar de forma práctica como se mide la productividad de la empresa 3. Identificar en el texto los distintos sistemas de control 4. Vincular al caso los bloques de la ventaja competitiva de Jones y George	Cultura Organizacional y Sistemas de Control Productividad de la empresa Sistemas de Control Ventaja Competitiva	Se pide 1: - Trabajo en grupos - Exposición en conjunto Se pide 2: - Trabajo grupal - Discusión guiada por el docente Se pide 3: - Trabajo grupal - Puesta en común - Discusión guiada por el docente Se pide 4: - Trabajo grupal - Puesta en común - Discusión dirigida por el docente	25' 20' 20' 20' 110'

BIBLIOGRAFÍA

- Trapero, María del Carmen. Material distribuido en un curso de formación docente.
- Maslow, A. "Motivación y personalidad".
- Beard, Ruth. "Pedagogía y didáctica de la enseñanza universitaria", Apartado 5347, Barcelona, España 1974.
- Vázquez, Gonzalo. "Técnicas de trabajo en la universidad", Ediciones Universidad de Navarra SA, Pamplona 1975.
- Material extraído de Internet:

www.upv.es Ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia.

www.icesi.edu.co Instituto Colombiano de Enseñanza Superior.

Rusque, Ana María. V Encuentro de Red Motiva para la formación y formadores en creación de empresas, Costa Rica.

- Enciclopedia Microsoft Encarta, 2002.
- Vázquez, María Inés, "La gestión educativa en acción-La metodología de casos", Universidad ORT, Mayo 2005.
- Robbins, S y Coulter, M. "Administración". Octava Edición, 2005.
- Thomas S. Bateman y Scott A. Snell. "Administración, una ventaja Competitiva". Cuarta Edición.
- Gareth Jones y Jennifer George. "Administración contemporánea". Cuarta Edición, 2006.
- Amat, Joan M^a. "El control de gestión una perspectiva de dirección". Tercera Edición, 1996.
- Kaplan, Robert S y Norton, David P. "Cuadro de Mando Integral".
- Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva" Primera Edición. 1982.