

## AC 22 63

Esta noche en nuestro programa de Introducción a la Administración y Dirección de Empresa nos acompaña el profesor Carlos Rodrigo, muy buenas noches. Buenas noches. Vamos a hablar de la quinta unidad didáctica, la última unidad didáctica que nos habla del control de las actividades, del control en la empresa.

¿Podemos dar primero un panorama general de lo que nos vamos a encontrar en esta quinta unidad didáctica? Pues sí, con mucho gusto. Bueno, la última unidad didáctica del programa de la asignatura consta de cinco capítulos. Efectivamente, como tú has avanzado, está dirigida a analizar y a estudiar la problemática que plantean las actividades de control en el seno de la empresa.

Como el resto de las unidades didácticas del programa, el primer capítulo, concretamente el 24, es una lección de presentación y de perspectiva o de panorama general de lo que significa la actividad de control dentro del conjunto de las actividades de la administración de la empresa en el conjunto de la entidad. Y los capítulos restantes van haciendo hincapié, van centrándose en las distintas áreas funcionales en que, desde el principio del programa, dividimos la actividad empresarial. En consecuencia, el capítulo 25 está dirigido al análisis del control financiero, el 26 al control de marketing, de comercialización o control comercial, el capítulo 27 se fija en la problemática del control de las actividades de producción y, por último, el capítulo 28 en el control del personal o de los recursos humanos.

Podemos empezar entonces por el capítulo 24, que es este capítulo general, y así sabremos un poco lo que son las actividades de control. Pues vamos a ver, en primer lugar, el capítulo 24, y concretamente su apartado primero, empieza con un título en el primer epígrafe que es representativo. Entre interrogaciones se dice qué significa el control en la administración de la empresa y, por lo tanto, sitúa, con la lectura de este capítulo 24, sitúa la definición en lo que consiste el control y la planificación y también el control y el personal en la empresa.

La definición formal o una definición adecuada que podemos utilizar del término control es aquella actividad que trata de verificar que todas las actividades que se van desarrollando en la empresa se ajusten en la mayor medida posible a las previsiones establecidas en los planes. Y no sólo en los planes, sino en las políticas, en los programas y, en definitiva, en el plan cuantificado que es el presupuesto. Precisamente por eso la tarea de control es la última en el panorama de la administración de empresas, porque si bien es necesario empezar planificando y definiendo lo que queremos conseguir en el tiempo en que lo queremos y la forma en que lo queremos, es obvio que después de haber concluido la planificación hay que desarrollar las actividades concretas que son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación y que una última etapa, una tercera etapa en este proceso es la de o bien simultáneamente a que se estén realizando las actividades o bien inmediatamente después de haber concluido éstas se establezca un mecanismo, un sistema que nos permita verificar si lo que va sucediendo se ajusta a lo que habíamos planificado o no.

Naturalmente este mecanismo de control tiene o debe abarcar a la totalidad de las actividades que en los diversos ámbitos se desarrollan en el seno de la empresa y por eso el diseño de un conjunto de actividades de control que den los resultados deseados es tarea nada fácil, es tarea nada fácil porque en primer lugar es delicada, el control por lo menos en algunas de sus facetas tiene que ir dirigido a determinar si las actividades que están realizando las personas, los trabajos concretos que están llevando a cabo las personas se ajustan a lo que tenían que haber hecho y en consecuencia el control afecta a las personas y esto tiene ha tenido desde siempre unas connotaciones un tanto indeseables en el conjunto de la política empresarial porque tradicionalmente se ha entendido el control como una vigilancia sobre lo que las personas hacen en el seno de la empresa con la finalidad de castigar al responsable cuando no ha hecho lo que en principio debería de haber sido su obligación estrictamente hablando, pero sin embargo y afortunadamente desde luego la tarea moderna de control está muy lejos de esa perspectiva y por lo tanto de esos inconvenientes que planteaba la actividad de control tradicional, no se trata de vigilar ni de castigar, se trata de comprobar que se está haciendo lo que se debe hacer pero con la finalidad fundamental de detectar en el estado establecido y lo que se está ejecutando de tal manera que una vez detectadas las posibles desviaciones que pudieran sucederse, el propio mecanismo de control debe de tener instrumentos que permitan reconducir las desviaciones a la senda previamente establecida y además el mecanismo de control cuando detecta desviaciones entre lo planificado y lo que realmente acontece es consciente de que esas desviaciones pueden deberse fundamentalmente a dos causas, una de ellas que efectivamente la ejecución de las tareas no se ajusta a lo planificado pero otra puede ser también porque el plan no es correcto, no es coherente y en consecuencia el mecanismo de control es el elemento o debe ser el elemento de información que permita la retroalimentación de la planificación, aspecto del que ya hablamos en su día cuando estudiamos la segunda unidad didáctica del programa. ¿De alguna manera también se trata de optimizar el trabajo? Sin duda. Si en un punto determinado pues se ve que aquello no va bien se optimiza el trabajo, es una palabra que ahora se emplea mucho pero... Sí, sí, sin duda es que precisamente la optimización del trabajo desde el punto de vista teórico ha de plasmarse en la propia planificación pero luego naturalmente planificar es establecer escenarios y poner en el papel deseos, luego lógicamente las actividades, el que hacer diario en la empresa es ya enfrentarse a la cruda realidad, es bastante corriente que en la práctica no coincidan los deseos con las realidades y entonces a través del mecanismo de control se puede naturalmente comprobar en qué medidas se desvían la una de la otra y canalizar para optimizar el trabajo y sobre todo los rendimientos del trabajo.

También en este tema y en este ámbito de definición de lo que de lo que es y de lo que debe ser la tarea de control en la empresa se establecen algunas premisas que son necesarias para poder llevar a cabo el establecimiento de un sistema o de un mecanismo de control, por ejemplo la implantación de estándares o de medidas que sean capaces de indicarnos el grado de ejecución de las distintas tareas, por lo tanto todas estas tareas tienen que medirse en términos objetivos, en términos mensurables y las medidas adecuadas o las medidas establecidas en la planificación de digamos el rendimiento o la productividad de todas y cada

una de las tareas se tienen que fijar en términos cuantitativos. Estas fijaciones cuantitativas es lo que se denomina estándares que pueden ser de diferente naturaleza, pueden ser estándares de costes, estándares de ingresos y de otras y de otras clases y naturalmente es en primer lugar el establecimiento de estos estándares o medidas que deben cumplir las diferentes tareas y luego la comprobación a través del mecanismo de control de qué niveles alcanzan esas medidas en la práctica cuando o la manera mejor dicho en la que se comprueban y se cotejan las desviaciones que pueden establecerse y como he enunciado antes si el mecanismo el sistema de control está bien diseñado no debe pararse sólo en la detección de las irregularidades por llamarlo de alguna manera o de las desviaciones como las venimos llamando sino que insisto además debe de incorporar instrumentos que permitan recanalizar las actividades para conducir las a su senda habitual y incluso como decía antes si es la senda la que falla y no las actividades que se desarrollan o se desempeñan pues reconducir la propia senda es decir retroalimentar la planificación y establecer un escenario más acorde con la realidad cómo continúa este capítulo primero general bueno hablando comentando un poco las diferentes técnicas de control en la empresa en donde se hace especial hincapié en el presupuesto la técnica de la presupuestación es una técnica pues ya tradicional y desde luego muy potente en el tema de control no hay que olvidar que un presupuesto no es más que la cuantificación de las actividades planificadas primero a nivel teórico y cuando se presupuestan los ingresos y los gastos en los que hay que incurrir para el desempeño de las actividades se están ya dimensionando todas ellas y además no tanto en su dimensión cuantitativa sino también en su dimensión temporal porque los costes crecen a medida que el desempeño de las actividades se prolonga en el tiempo por lo tanto el presupuestar a priori establece insisto una disciplina no sólo en el límite cuantitativo del gasto de la actividad sino también en la dimensión temporal de la misma por eso el presupuesto como documento contemplado en su conjunto disciplina es capaz de disciplinar y de permitir mecanismos de control francamente severos se comenta pues la naturaleza de los presupuestos y en las dos vertientes de ingresos y de gastos y se hacen algunas referencias a las principales técnicas de presupuestación describiendo muy sumeramente y muy por encima la llamada presupuestación por programas y la denominada presupuesto base cero que es otra técnica distinta de presupuestación por último o a continuación se comenta algunas potencialidades de la estadística como también un mecanismo que suele integrar los sistemas de control que se establecen en la empresa y concluye el capítulo comentando el papel de las auditorías tanto interna como externa como dentro de este mecanismo de control el papel que desempeñan las auditorías como mecanismos de verificación de las actividades realizadas fundamentalmente a través de la contabilidad pero no sólo ni mucho menos sólo a través de la contabilidad en el ámbito de las auditorías externas y fundamentalmente la auditoría interna como un mecanismo que permite la apuesta al día constante de los procedimientos de las políticas y de las reglas y en definitiva de todos aquellos elementos de la planificación que no se van ajustando a las exigencias de la realidad después de este primer capítulo de carácter general pasamos al capítulo 25 y que habla del control financiero si efectivamente es la aplicación del mecanismo de control a un área funcional concreta de la empresa como siempre comenzamos por el área de por el área financiera en este capítulo se establecen fundamentalmente los objetivos que persigue el

control financiero que consisten desde el punto de vista de su responsable que suele ser el director financiero de la empresa en conseguir un grado aceptable de equilibrio patrimonial y naturalmente en la obtención de los resultados que previamente se han planificado de los resultados de carácter financiero de carácter económico una vez que se hace hincapié sobre estos dos objetivos como finalidades que persigue el sistema o el mecanismo de control financiero se entra un poco en los documentos en las tareas concretas que permiten la consecución de este control en este en este capítulo es obvio que la contabilidad pues tiene una relevancia importante importante porque el proceso necesario para llevar a cabo la consecución del equilibrio patrimonial pues requiere en primer lugar una periodicidad y además un conjunto de fases todas estas se concretan en documentos que elaboran o que se elaboran a partir de la técnica contable y por eso se hace una reflexión sobre las distintas fases de un proceso contable completo comenzando por la explicación de la apertura de la contabilidad en sus dos libros el libro diario y el libro mayor por la fase más prolongada en el tiempo que abarca todo el ejercicio económico que es la de contabilización de las operaciones periódicas que se van realizando en el seno de la empresa y luego por la presentación de la tercera y última fase del proceso contable que es la denominada regularización y que consiste en una preparación de toda la información vertida en los libros a lo largo del año para obtener como como ítem final los dos documentos base o síntesis de la situación y de la evolución de la empresa a lo largo del periodo me estoy refiriendo desde luego al balance de situación y a la cuenta de pérdidas y ganancias en la explicación de este proceso de regularización se definen también las diferentes fases de este sub proceso más que proceso porque forma parte del proceso contable completo y es una fase tercera que por ella misma es también un proceso por eso la denomino sub proceso pues decía que se describen las principales fases de este sub proceso haciendo hincapié en que es necesario clasificar correctamente las cuentas vertidas en los libros a lo largo del año es necesario en una segunda fase periodificar o lo que es lo mismo establecer de todos los contabilizados cuáles son los gastos y los ingresos que corresponde imputar al periodo hay una tercera fase en la que hay que corregir los saldos de algunas cuentas para adecuarlos el para adecuar mejor dicho el saldo contable el saldo que presenta la contabilidad a lo que en realidad es el valor patrimonial del elemento hay una siguiente fase creo que ya cuarta que se trata se denomina la amortización que consiste nada más y menos que en transformar en gasto el consumo de inmovilizado que la empresa ha realizado a lo largo del ejercicio y por último en determinar a través de un mecanismo concreto los resultados del periodo y concluir con el cierre del ejercicio con la descripción de todas estas fases se define un periodo contable completo desde la apertura hasta el cierre una vez que se ha descrito el periodo el proceso se presenta los dos los dos resultados que se obtienen de este proceso como producto final la cuenta general de resultados y el balance de situación se presentan y se informa sobre su contenido para posteriormente indicar las vías a través de las cuales se pueden y se deben analizar estos dos documentos y los objetivos o los rendimientos que podemos obtener de este análisis en este apartado del análisis de documentos se en primer lugar nos ocupamos del análisis del balance y se analizan los ratios de liquidez los ratios de endeudamiento y los ratios de rentabilidad así como concluyendo con el estudio de los ratios de plazo en la vertiente del análisis de la cuenta de resultados se presentan y definen los

ratios de expansión de ventas y de cuota de mercado por último este control financiero termina haciendo unas brevísimas alusiones al control de fiabilidad y aquí nos introducimos nuevamente en la definición de la auditoría contable a la que ya habíamos hecho alusión en el primer capítulo pero sólo desde una perspectiva descriptiva y aquí haciendo hincapié al papel que en el seno de la empresa y a través del análisis de los documentos contables la auditoría contable tanto interna como externa tiene como elemento importante dentro del conjunto de actividades o en el sistema de control y como síntesis esto es lo más relevante de este capítulo de control financiero como no tenemos mucho tiempo debemos pasar al capítulo 27 que es el control de producción trata fundamentalmente de las técnicas para llevar a cabo el control del proceso productivo como uno de los ámbitos o áreas funcionales de la actividad de la empresa la base fundamental del capítulo es la presentación de dos técnicas de control de procesos complejos de producción la técnica per y la técnica de los gráficos de gan se desarrolla a través de en este en este capítulo tanto los requisitos de aplicación como los requisitos para conseguir una representación gráfica adecuada de un proyecto de un proyecto de producción con este método per y todos los elementos necesarios para determinar la duración óptima del proyecto y la senda de actividades que el proyecto debe llegar debe llevar a cabo desde el principio hasta el final destacando en esta senda el conjunto de actividades concatenadas unas con otras que tienen necesariamente que ejecutarse en los tiempos previstos si no se quiere que la duración del proyecto se extienda más allá del tiempo previamente establecido a esta senda especial en la que los responsables del control han de tener o han de poner un cuidado exquisito en el seguimiento de estas actividades es lo que se denomina el camino crítico naturalmente para llegar a definir el camino crítico previamente el alumno ha tenido que aprender a representar gráficamente el proyecto de que se trate a establecer a partir de una duración estimada de las diferentes actividades cuál es el tiempo mínimo de ejecución del proyecto y naturalmente a definir unos tecnicismos muy elementales pero que tienen por nombre los tiempos early los tiempos last de cada una de las actividades y de las situaciones a las que debe llegarse a lo largo de la ejecución de insisto un proyecto complejo de producción el el capítulo termina con una extensión de este método explicando la técnica de los gráficos de gan digo que es una extensión de este método porque es a través de una representación gráfica pero diferente a la de la del método per que la representación gráfica consiste en un conjunto de nudos de arcos y de flechas los gráficos de gan se definen principalmente por gráficos de barras es una versión diferente pero que también tiene una gran potencialidad en el mecanismo de control de cualquier actividad compleja de producción qué es lo que debe hacer para acabar este libro y luego repasarlo pues sobre todo estudiar con un mínimo de atención sacar obtener de los de la lectura del libro los apuntes que destaquen lo más importante llevar a cabo todos los ejercicios de autocomprobación pero en llevarlos a cabo con seriedad es decir primero solucionando los o tratándolos de solucionar sin recurrir a la lectura de la solución que viene al final de cada capítulo y luego comprobando lo que él ha planteado con las soluciones establecidas en el libro de tal manera que el propio alumno en aquello que vea flojea pueda o debe naturalmente volver a repasarlo muchas gracias y muy buenas noches gracias a ti saber buenas noches a todos continuamos en el tiempo del curso de acceso uned radioeducativa