

1. Explicar el concepto de control general.
2. Describir las técnicas más comunes de control general de una empresa.
3. Exponer el principio de control preventivo y distinguir su naturaleza y aplicación de las de los muchos controles directos.

Capítulo veintiuno

**Control general y orientación
hacia el futuro por medio
del control preventivo**

4. Explicar la naturaleza y potencial de la auditoría administrativa y la auditoría interna.
5. Resumir los principales retos que enfrenta la administración y explicar qué debe hacerse para formar administradores de excelencia.



Titulo

Es imposible prevenir todos los desastres, pero las organizaciones pueden adoptar una perspectiva amplia y sistemática para manejarlos más eficazmente.¹

IAN I. MITROFF, PAUL SHRIVASTAVA
Y FIRDAUS E. UDWADIA

La mayoría de los controles están diseñados para cosas específicas: políticas, salarios y sueldos, selección y capacitación de los empleados, investigación y desarrollo, calidad de los productos, costos, precios, gastos de capital, efectivo y otras áreas en las que se desea que el desempeño corresponda a los planes. Esos controles son parciales en el sentido de que se aplican a una parte de una empresa y no miden los logros totales con base en las metas totales. Es evidente que se necesitan entonces algunas medidas generales y no es de sorprender que muchas de ellas se formulen en términos financieros.

Un gran número de controles se basan en la retroalimentación mediante la medición de desviaciones respecto de los planes. De igual modo, el enfoque tradicional consiste en identificar a la persona responsable de la indeseable desviación y hacer que ella misma la corrija. Esto es control directo. Sin embargo, como se explicará en este capítulo, este tipo de control se basa en supuestos cuestionables. ¿No sería mejor prevenir en primera instancia la ocurrencia de desviaciones indeseables? La mayoría de la gente respondería: "Desde luego que sí." De ahí que en este libro se proponga la aplicación del "control preventivo", enfoque con el cual un administrador altamente calificado cometerá menos errores, con lo que se reducirá (aunque ciertamente no se eliminará) la necesidad del control directo. Pero detengámonos antes en los controles generales más tradicionales, y más importantes.

Control del desempeño general

Es cada vez más común que planeación y control sean tratados como un sistema interrelacionado. Además de técnicas de control parcial,

también se han desarrollado recursos de control para la medición del desempeño general de una empresa (o división o proyecto integrados* en ella) con base en las metas totales.

Existen muchas razones para el control del desempeño general. En primer lugar, así como las metas de una empresa o división importante deben ser objeto de una planeación general, también deben aplicarse controles generales. En segundo, la descentralización de la autoridad (especialmente en divisiones de productos o territoriales) genera unidades semindependientes, las que deben ser sometidas a controles generales para evitar el caos que resultaría de una independencia total. En tercero, los controles generales permiten medir el esfuerzo *total* del administrador de un área integrada, en vez de únicamente partes de él.

Como cabría esperar, muchos de los controles generales de las empresas son de carácter financiero. Las empresas deben su sobrevivencia a la obtención de utilidades;

* "Integrado" se usa aquí en el sentido de que una operación incluya las funciones necesarias para el cumplimiento de un objetivo general. Así, una división de productos de una compañía incluiría normalmente las funciones de ingeniería, manufactura y comercialización, las que bastan para representar una operación completa de cuyas utilidades sería básicamente responsable el gerente divisional, aunque sujeto a cierto grado de dirección y control de las oficinas generales. Si bien en menor medida, una operación de diseño de ingeniería podría ser considerada asimismo como integrada; si quien la encabeza supervisa todas las funciones y especialidades de ingeniería necesarias para el diseño total de productos, podría hacerse responsable del eficiente cumplimiento del proyecto.

sus recursos de capital son un elemento vital pero escaso. Dado que las finanzas son la fuerza unificadora de una empresa, los controles financieros son ciertamente una importante medida objetiva del éxito de los planes.² Además, los programas de cómputo más complejos pueden utilizar registros financieros como instrumentos estratégicos.³

Las medidas financieras también condensan, en calidad de común denominador, la operación de muchos planes. Adicionalmente, indican con toda precisión el gasto total de recursos para el cumplimiento de las metas. Esto se aplica por igual a todo tipo de empresas. Aunque el propósito de una institución educativa o gubernamental no es obtener utilidades monetarias, todo administrador responsable debe disponer de los medios necesarios para conocer el costo, en términos de recursos, del cumplimiento de metas. Una contabilidad rigurosa es importante no sólo para las empresas, sino también para el gobierno. El profesor Robert N. Anthony, de Harvard, ha señalado que la contabilidad gubernamental suele ocultar datos importantes. ¿De qué otra manera explicar si no que antes de que sus condiciones financieras se aclararan muchas ciudades estadounidenses, Nueva York entre ellas, se hayan encontrado al borde de la quiebra?⁴

Como cualquier otro control, los controles financieros tienen que adecuarse a las necesidades específicas de la empresa o puesto. Médicos, abogados y administradores de diferentes niveles organizacionales tienen necesidades distintas para el control de su área de operación.⁵ Los análisis financieros también brindan una "ventana" excelente por la cual observar los logros de áreas no financieras. Una desviación respecto de los costos planeados, por ejemplo, puede llevar a un administrador a descubrir las causas en una planeación deficiente, la inadecuada capacitación de los empleados u otros factores no financieros.

Control de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias de una empresa en su totalidad sirve a importantes propósitos de control, debido principalmente a su utilidad para determinar los factores de ingre-

sos o costos inmediatos que explican el éxito o fracaso. Obviamente, si se le formula primeramente como pronóstico, el estado de pérdidas y ganancias es un recurso de control todavía mejor, ya que les ofrece a los administradores la oportunidad de influir en los ingresos y egresos, y por lo tanto en las utilidades, antes de tener que enfrentarse a hechos consumados.

Naturaleza y propósito de los controles de pérdidas y ganancias

Puesto que la sobrevivencia de una empresa suele depender de sus utilidades y dado que las utilidades son una norma precisa con base en la cual medir el éxito, muchas compañías hacen uso del estado de pérdidas y ganancias para el control divisional o departamental. Debido a que éste es un registro de la totalidad de los ingresos y egresos de un

periodo determinado, se trata en realidad de una síntesis de los resultados de las operaciones de la empresa. Cuando se le aplica a divisiones o departamentos, el control de pérdidas y ganancias se basa en la premisa de que si el propósito de la empresa en su conjunto es obtener utilidades, cada parte de la empresa debe contribuir a este propósito.⁶ De esta manera, la capacidad de una parte para producir las utilidades esperadas se convierte en una norma para la medición de su desempeño.

En conformidad con el control de pérdidas y ganancias, cada gran departamento o división detalla sus ingresos y egresos (los que normalmente incluyen una parte proporcional de los costos generales de la compañía) y calcula periódicamente sus pérdidas o ganancias. Algunas unidades cuentan con personal propio de contabilidad; en otras, el estado es preparado por el departamento de contabilidad central. En uno u otro caso, la unidad organizacional, de la que se espera un registro específico de la rentabilidad de sus operaciones, es considerada por las oficinas generales en forma muy similar a como las compañías controladoras consideran a sus subsidiarias.

Por lo general el control de pérdidas y ganancias sólo es practicable en grandes segmentos de una compañía, ya que el papeleo implicado en la elaboración de estados de pérdidas y ganancias de pequeños departamentos tiende a ser muy pesado. Asimismo, el control de pérdidas y ganancias suele suponer amplia autoridad para que los administra-



PERSPECTIVA INTERNACIONAL

LA REORIENTACIÓN DE KODAK EN CONDICIONES DINÁMICAS⁷

Durante mucho tiempo Eastman Kodak Company, con oficinas generales en Rochester, Nueva York, fue considerada una compañía excelente. Sin embargo, a mediados de los años ochenta y principios de los noventa enfrentó graves dificultades, debido en parte a la intensa competencia de la compañía japonesa Fuji Films, su principal rival.

Kodak se distinguía por ser una empresa paternalista e introvertida. Pero las cosas comenzaron a cambiar tras la contratación de George Fisher, ex director general de Motorola. Fisher reorientó a la compañía al concentrarla en sus actividades esenciales e integrar al mismo tiempo nueva tecnología y nuevas ideas. Por ejemplo, vendió empresas no relacionadas con la fotografía. Después estableció metas verificables financieras y de calidad. El establecimiento de metas se simplificó gracias a que en Kodak se practicaba desde hacía mucho tiempo la administración por objetivos. Otros de los intereses especiales de Fisher fueron la reducción del periodo de desarrollo de nuevos productos y la expansión a mercados extranjeros como Rusia, India y China. Uno de los nuevos productos es Advantix, cámara con sistema fotográfico avanzado. En él se conjugan la tecnología fotográfica basada en el empleo de películas y la nueva tecnología digital. Para obtener provecho de la nueva tecnología, Kodak trabaja con Microsoft, Hewlett-Packard y Live Picture, compañía que dirige John Scully, anteriormente presidente de Apple Computer. El propósito es desarrollar el Flash Pix, un software de cómputo para una edición de imágenes más veloz. Productos como Advantix y Flash Pix dieron como resultado para Kodak una tasa de crecimiento de 7% en 1996. Gracias a la reorientación de la compañía, Kodak se encuentra nuevamente frente a un brillante panorama.

dores de divisiones o departamentos dirijan su sección de la empresa como lo crean más conveniente, con las utilidades como norma de éxito fundamental. Sin embargo, muchas compañías en las que no se descentraliza la autoridad también han comprobado la enorme utilidad del control de pérdidas y ganancias. La atención prioritaria a las utilidades y la sensibilidad de la unidad organizacional respecto de ellas son de gran valor aun cuando los administradores estén sujetos a una independencia limitada en la búsqueda de utilidades a su manera.

Entre más integrada esté la unidad organizacional y más completa sea, más precisos podrán ser los recursos de medición para el control de pérdidas y ganancias. Por esta razón, éste funciona mejor en divisiones de productos o territoriales, en las que las funciones tanto de ventas como de producción de un bien o servicio se hallan bajo la coordinación de un administrador general. Por ejemplo, es mucho más fácil emplear la norma de las utilidades para medir las operaciones del gerente general de la división Buick de General Motors que para medir las del supervisor de la sección de perforación del bloque del motor del departamento de manufactura de esta división.

Al mismo tiempo, las compañías organizadas por funciones emplean ocasionalmente el control de pérdidas y ganancias. El departamento de tratamiento térmico puede producir y “vender” su servicio al departamento de maquinado, el que a su vez “vende” su producto al departamento de ensamble, el que a su vez “vende” un producto terminado al departamento de ventas. De esta manera, es posible ejercer un control de pérdidas y ganancias, aunque por lo común el papeleo implicado no justifica el esfuerzo, además de lo cual el problema de determinar el precio de transferencia correcto puede obligar a excesivas negociaciones u ocasionar muchas difíciles decisiones ejecutivas. Si la transferencia se realiza al costo, es obvio que sólo el departamento de ventas obtendrá pérdidas o ganancias. Si se le efectúa con una cifra superior al costo, surge entonces la pregunta de cuánto cobrar.

En la mayoría de los casos, el control de pérdidas y ganancias no se aplica a los departamentos centrales *staff* y de servicios. Si bien estos departamentos podrían “vender” sus servicios, la práctica más satisfactoria es someterlos a otra forma de control, como el presupuesto variable de egresos.

Limitaciones del control de pérdidas y ganancias

La mayor limitación del control de pérdidas y ganancias es el costo de las transacciones de contabilidad y documentación que implican la transferencia de costos e ingresos dentro de la compañía. La duplicación de registros contables, los esfuerzos que deben hacerse para la asignación de los muchos costos generales y el tiempo y esfuerzo requeridos para calcular las ventas dentro de la compañía pueden provocar que, en caso de llegarse demasiado lejos, este control resulte sumamente costoso.

El control de pérdidas y ganancias también puede ser inadecuado para el desempeño general. Quizá los administradores de alto nivel no deseen ceder mucha autoridad a sus administradores divisionales, y prefieran las seguridades adicionales de un estricto control presupuestal. Además, el control de pérdidas y ganancias no ofrece por sí mismo

una norma de utilidades deseables o controles de políticas en el área del desarrollo de líneas de productos o en otras materias de interés general a largo plazo para la compañía.

Otra limitación del control de pérdidas y ganancias, especialmente si su práctica en una organización llega demasiado lejos, es que los departamentos pueden terminar por competir entre sí con una agresiva despreocupación en absoluto útil para la coordinación de la empresa. Por otra parte, en muchas compañías no priva la sensación de que los departamentos sean responsables de las utilidades de la compañía, de manera que en éstos puede desarrollarse una presunción semejante a la del monopolista con un mercado cautivo. El departamento de fabricación de partes que sabe que el departamento de ensamble está obligado a "comprar" sus productos, el departamento de manufactura o servicios que puede imponer su producto al departamento de ventas y el personal de ingeniería que ejerce una influencia monopólica lo mismo sobre producción que sobre ventas son ciertamente peligrosos monopolistas. El control de pérdidas y ganancias puede destruir estos monopolios. Así, a pesar de sus limitaciones (especialmente en conjunto con una política de precios intracompañía que obligue a los departamentos a igualar los precios competitivos de proveedores fuera de la empresa en lugar de una política basada en costos), el control de pérdidas y ganancias puede ofrecerles a los administradores de alto nivel una extraordinaria medida de control general.

Control por medio del rendimiento sobre la inversión (ROI)⁸

inversión, conocido simplemente como ROI, ha sido el núcleo del sistema de control de la Du Pont Company. Este criterio equivale a la tasa de rendimiento que una compañía o división puede obtener del capital que se le ha asignado. Por lo tanto, con este instrumento las utilidades no son consideradas en términos absolutos, sino en calidad del rendimiento del capital empleado en la empresa. En consonancia con ello, la meta de una empresa no es concebida necesariamente como la de optimizar utilidades, sino optimizar el rendimiento del capital destinado a los propósitos empresariales. Esta norma destaca el hecho fundamental de que el capital es un factor crítico de casi toda empresa, el cual puede limitar el progreso debido a su escasez. Subraya asimismo el hecho de que es deber de los administradores hacer el mejor uso posible de los activos que se les han confiado.

Competir para el futuro mediante la creación de los mercados del mañana⁹

En su precursor libro *Competing for the Future*, C. K. Prahalad y Gary Hamel apuntan que para tener éxito en

Una técnica específica de control consiste en la medición del éxito tanto absoluto como relativo de una compañía o unidad de ésta mediante la relación entre las ganancias y la inversión de capital.

El método del rendimiento de la



PERSPECTIVA INTERNACIONAL

MEDIDAS FINANCIERAS DE DESEMPEÑO CORPORATIVO

A partir de 1996 Grupo Vitro se fijó como objetivos estratégicos participar únicamente en negocios en los que contara con ventajas competitivas, por lo menos potenciales, así como sanear las finanzas de la empresa y crecer en el largo plazo. Como consecuencia de lo anterior, Vitro decidió adoptar como medidas financieras de su desempeño corporativo el Valor Económico Agregado y el Valor Agregado de Mercado (conocidos como EVA y MVA, respectivamente, por sus siglas en inglés), las cuales se utilizan para medir cuánto valor se agrega a la inversión de los accionistas dentro de la empresa. El EVA se mide restando el costo del capital y los impuestos de la utilidad de operación, mientras que el MVA se calcula restando el capital invertido del valor de mercado de la empresa.

Debido a que los negocios a los que piensa dedicarse Vitro son precisamente aquellos en los cuales puede agregar realmente valor, estas medidas son idóneas para controlar el desempeño global de la empresa, el desempeño por áreas e incluso el de los ejecutivos y empleados de la organización. De hecho, según Jorge Mario Guzmán, gerente de maximización del EVA de Vitro Corporativo, mensualmente se hace el cálculo de estos índices financieros para, posteriormente, retroalimentar a todas las áreas que integran Grupo Vitro. Incluso, los proyectos de inversión importantes se evalúan de acuerdo con tales criterios, siendo uno de sus requisitos para su aprobación el que genere un nivel de Valor Económico Agregado acorde con los objetivos planteados por la empresa.

En un estudio realizado en 1996 sobre la generación de EVA en 69 de las empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores se encontró que en 1995, 40 empresas de la muestra habían alcanzado un EVA positivo mientras que era negativo en las 29 restantes. Las primeras habían creado en conjunto un valor para los accionistas de 187 mil 60 millones de pesos, las de EVA negativo habían destruido, también en conjunto, 50 mil 318 millones de pesos. Para 1997, el estudio correspondiente a los resultados de 1996 incluyó 77 empresas, de las cuales 47 crearon un EVA positivo, mientras que 30 produjeron resultados negativos.

el ámbito global las compañías deben reinventar su industria y aprovechar sus facultades esenciales. La atención al presente no basta; se impone inventar el futuro, lo que implica nuevas aptitudes y habilidades. Los altos ejecutivos deben desarrollar una visión independiente, imaginar cómo podría ser el futuro y emplear las destrezas de la empresa para obtener provecho de nuevas oportunidades. No es suficiente identificar las necesidades de los clientes de hoy; se debe inventar un futuro para los clientes, y desarrollar productos y servicios que éstos jamás habrían imaginado.

Control directo contra control preventivo

En el análisis anterior de los controles se enfatiza la diversidad de enfoques seguidos por los administradores para lograr



PERPECTIVA INTERNACIONAL

LA NOTORIA RECUPERACIÓN DE RENAULT¹⁰

Durante varias décadas, Renault fue operada como si las utilidades carecieran de importancia. Esta compañía fue una de las mayores de Europa hasta su descenso al sexto sitio en 1984, acompañado por grandes pérdidas. Sin embargo, Renault dio un vuelco espectacular. Dado que se trata de una empresa propiedad del Estado, el gobierno francés tenía autoridad para despedir al director general, lo cual hizo en 1985. En su remplazo fue nombrado Georges Besse. La orden que éste recibió fue ganar dinero.

Besse redujo la fuerza de trabajo en 25%, recortó muchos bonos y prácticamente congeló los salarios. Su breve reinado tuvo abrupto fin a causa de que murió asesinado. Su sucesor, Raymond Levy, prosiguió con el recorte de costos, aunque con énfasis en la mejora de la calidad. Levy pretende en realidad convertir a Renault en la compañía automotriz más rentable de Europa. Renault prefiere concentrarse en el mercado europeo en lugar de contar con operaciones en muchos países extranjeros. Por esta razón, vendió a Chrysler Corporation su participación de 46% en la propiedad de American Motors.

Las medidas de reducción de costos se han traducido en un aumento de la productividad a 13.5 automóviles por empleado al año. Esta productividad es similar a la de las compañías automotrices estadounidenses, aunque muy inferior a la de las empresas japonesas. Los críticos han señalado también que no basta con reducir costos; la dirección debe poseer asimismo una visión y una estrategia, factores que parecerían estar ausentes en este caso. Aunque Renault ha avanzado mucho en poco tiempo, su desempeño no sólo debe ser medido en comparación con su pasado, sino también con base en el desempeño de sus competidores internacionales.

que los resultados respondan a los planes. En la base del control se encuentra el hecho de que el resultado de los planes depende de las personas que los llevan a la práctica. Por ejemplo, un sistema educativo deficiente no puede controlarse mediante la crítica de su producto, sus desafortunados egresados; una fábrica que genera productos inferiores no puede controlarse lanzando sus productos a la basura, y una empresa plagada de quejas de clientes no se puede controlar mediante el sencillo recurso de ignorar a los quejosos. La responsabilidad sobre desviaciones controlables recae sobre quien tomó decisiones desacertadas. Toda esperanza de abolir resultados insatisfactorios descansa en la transformación de las acciones futuras de la persona responsable por medio de capacitación adicional, modificación de procedimientos o nuevas políticas. Éste es el punto crucial del control de la calidad de la administración.

Existen dos medios para lograr que la persona responsable modifique sus acciones futuras. El procedimiento normal es rastrear la causa de un resultado insatisfactorio hasta las personas responsables de él y hacer que corrijan sus prácticas. Esto se llama **control directo**. La opción en el área de la administración es desarrollar mejores administradores que apliquen hábilmente conceptos, técnicas y principios y conciben la administración y los problemas administrativos desde un punto de vista de sistemas,

para eliminar así los resultados indeseables provocados por una administración deficiente. Esto se llama **control preventivo**.*

Control directo

En toda empresa se generan cientos y hasta miles de normas para comparar la producción real de bienes y servicios (en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo) con los planes. Una desviación negativa indica (en términos de cumplimiento de metas, costo, precio, personal, horas-hombre u horas-máquina) que el desempeño es inferior a lo aceptable, normal o estándar y que los resultados no coinciden con los planes.

Causas de desviaciones negativas respecto de las normas

Las causas de las desviaciones negativas determinarán a menudo si es posible aplicar medidas de control. Una norma incorrecta puede causar desviaciones; pero si es correcta, los planes pueden fallar a causa de 1) incertidumbre y 2) falta de conocimientos, experiencia o juicio de parte de quienes toman decisiones o emprenden acciones.

INCERTIDUMBRE Los elementos que afectan a un plan dado pueden agruparse en hechos, riesgos e incertidumbre. Los hechos (como número de empleados, costos o capacidad de la maquinaria) son conocidos. Sin embargo, es considerablemente menos lo que se sabe sobre el elemento de riesgo. Los riesgos asegurables se convierten en hechos mediante el pago de una prima conocida, mientras que los costos de ciertos riesgos no asegurables pueden incluirse en una decisión de negocios con base en la probabilidad. No obstante, la mayoría de los riesgos provienen de la incertidumbre. El total de hechos y riesgos es pequeño en comparación con el elemento de incertidumbre, que incluye todo aquello acerca de lo cual no hay nada seguro. Por ejemplo, el éxito de un plan para fabricar pistones de aluminio dependerá no sólo de hechos y riesgos conocidos, sino también de incertidumbres como condiciones mundiales futuras, competencia de metales conocidos y aún desconocidos y poderosa tecnología que pueda eliminar todos los motores de pistones. La gran mayoría de factores inciertos no permiten siquiera un cálculo de probabilidad, pero pueden hacer fracasar un plan. Los errores administrativos provocados por sucesos imprevisibles no pueden evitarse. La atribución de responsabilidad personal por medio del control directo no sirve de mucho en esas situaciones.

FALTA DE CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA O JUICIO Los planes pueden fallar, y ocurrir por lo tanto desviaciones negativas, cuando las personas que ocupan puestos administrativos carecen de los antecedentes necesarios. Entre más alta

* En ediciones anteriores de este libro se empleó una terminología diferente. En esta edición hemos utilizado los términos control "preventivo" y control "directo" por recomendación de algunos colegas.

sea la posición de los administradores en la estructura organizacional, necesitarán de conocimientos y experiencias más amplios. Una trayectoria de muchos años como ingeniero, gerente de ventas, ejecutivo de producción o contralor puede ser insuficiente para un administrador de alto nivel.

Si la causa de error es el mal juicio, debido ya sea a capacitación inadecuada, falta de experiencia o incapacidad para usar la información apropiada en la toma de decisiones, se pueden hacer correcciones. Los administradores pueden enriquecer sus conocimientos, ser transferidos para adquirir más experiencia o ser prevenidos de la necesidad de contar con más elementos acerca de una situación antes de tomar decisiones.

Supuestos cuestionables del control directo

Aparte de su costo, las limitaciones del control directo también pueden ser resultado de supuestos cuestionables en el sentido de que 1) el desempeño se puede medir,¹¹ 2) existe responsabilidad personal, 3) se justifica el consumo de tiempo, 4) los errores pueden descubrirse con el tiempo y 5) la persona responsable tomará medidas correctivas.

SUPUESTO DE QUE EL DESEMPEÑO SE PUEDE MEDIR A primera vista, casi cualquier empresa da la impresión de ser un laberinto de controles. Insumos, productos, costos, precios, tiempo, quejas y calidad están sujetos a numerosas normas, las cuales pueden formularse en términos de cumplimiento de metas, tiempo, peso, tolerancias, promedios, razones, dinero e índices. En términos de utilidad, las normas pueden ser correctas, aceptables o sencillamente mejores que nada. Pero un análisis más detenido revelará fallas de dos tipos. El primero de ellos se refiere a la medición. La capacidad de un administrador para desarrollar administradores potenciales, la eficacia de la investigación y el grado de creatividad, previsión y buen juicio en la toma de decisiones raramente pueden medirse con exactitud.

El segundo tipo de falla se refiere a la ubicación del control. Los administradores saben que existen etapas críticas en la adquisición de factores de insumo, su manipulación para producir un bien terminado y la venta y entrega de éste. En una fábrica, por ejemplo, serían etapas críticas la inspección del material recibido, la inspección de cada proceso de ensamble, el embarque y la facturación. Estas etapas son críticas porque su eficaz control significará la reducción al mínimo de los costos. Por más riguroso que sea el control en otros puntos, nada puede suplir la falta de control en estas etapas.

SUPUESTO DE QUE EXISTE RESPONSABILIDAD PERSONAL Hay ocasiones en las que ningún administrador en particular es responsable de los malos resultados. Un incremento en las tasas de interés o en la inflación puede provocar que los costos de muchas actividades aumenten precipitadamente; la escasez de cierto combustible puede obligar el uso de fuentes de energía menos económicas, y los mercados pueden contraerse por razones en absoluto relacionadas con una empresa.

SUPUESTO DE QUE SE JUSTIFICA EL CONSUMO DE TIEMPO Ya sea que los administradores realicen la indagación por sí mismos o la asignen a otros, para determinar las causas de malos resultados es necesario invertir tiempo ejecutivo. Pérdidas a causa de un desperdicio excesivo, por ejemplo, pueden demandar reuniones con representantes de control de calidad, planeación de producción, ingeniería, compras y manufactura. Debido al tiempo transcurrido, recordar ciertos hechos puede resultar muy difícil. Estos inconvenientes pueden convencer a los administradores de que el costo de la investigación es superior a los beneficios que pueda ofrecer. Esto suele inducir la omisión de investigaciones de evidentes incumplimientos de normas.

SUPUESTO DE QUE LOS ERRORES PUEDEN DESCUBRIRSE CON EL TIEMPO El descubrimiento de desviaciones respecto de los planes suele ser demasiado tardío como para permitir la aplicación de acciones eficaces. Aunque el verdadero control sólo puede aplicarse a acciones futuras, la mayoría de los controles dependen de datos históricos, de los que la mayoría de los administradores disponen. Sin embargo, estos datos deben interpretarse en función de sus implicaciones futuras.

El costo de errores en áreas importantes (como efectivo o inventarios) ha derivado en el uso de técnicas con corrección anticipante como base del control. Pero dado que el empleo de estas técnicas suele ser difícil, la tendencia natural a depender de informes históricos estorba seriamente la aplicación de controles adecuados. Las técnicas de control con corrección anticipante son alentadoras, pero su uso y desarrollo siguen siendo restringidos. Ningún administrador ejerce control real si no puede corregir errores. Y la mejor manera de corregir errores es evitarlos.

SUPUESTO DE QUE LA PERSONA RESPONSABLE TOMARÁ MEDIDAS CORRECTIVAS El solo hecho de atribuir responsabilidades no significa que se harán correcciones. El rastreo de la causa de altos costos de producción, por ejemplo, podría culminar en el gerente de comercialización, convencido de que "ligeras" modificaciones en el producto facilitarán su venta y de que ello no implica "en realidad" ningún cambio en las corridas de producción. Si el gerente de comercialización forma parte de la alta dirección, es probable que un investigador subordinado se sienta intimidado por ese hecho. Por lo general pueden hacerse muchas cosas para corregir a administradores subordinados, pero no siempre es fácil corregir a un ejecutivo del que se depende directamente.

Principio del control preventivo

El principio del control preventivo se apoya en la idea de que, en su mayor parte, la responsabilidad sobre desviaciones negativas respecto de las normas puede remediarse

d mediante la aplicación de los fundamentos de la administración. Esto implica una distinción tajante entre el análisis de informes de desempeño, esencial en todo caso, y la determinación de si los administradores actúan de acuerdo con los principios establecidos en la ejecución de sus funciones. Así, el **principio de control preventivo** puede

enunciarse de la siguiente manera: *Cuanto más alta sea la calidad de los administradores y sus subordinados, menos necesidad habrá de controles directos.*

La amplia adopción del control preventivo debe aguardar a una mejor comprensión de los principios, funciones y técnicas de la administración, así como de la filosofía administrativa. Esa comprensión no será fácil, pero puede obtenerse por medio de estudios universitarios, experiencia en el centro de trabajo, la asesoría de un superior de sólida formación y el aprendizaje constante. Además, a medida que se vayan logrando avances en la evaluación de los administradores como administradores, es de esperar que el control preventivo adquiera mayor significado y efectividad en la práctica.

Supuestos del principio de control preventivo

La importancia del control preventivo radica en tres supuestos: 1) que los administradores calificados cometen un mínimo de errores, 2) que el desempeño administrativo puede medirse y los conceptos, principios y técnicas de la administración son útiles normas de diagnóstico para la medición del desempeño de los administradores y 3) que es posible evaluar la aplicación de los fundamentos de la administración.

1. SUPUESTO DE QUE LOS ADMINISTRADORES CALIFICADOS COMETEN UN MÍNIMO DE ERRORES Se dice que J. P. Morgan afirmaba que las decisiones de los buenos administradores son acertadas dos de cada tres veces. Sin embargo, un análisis preciso de la calidad de la toma de decisiones no debería basarse en la cantidad de errores, sino en la naturaleza de los errores. J. Paul Getty dijo una vez que lo que más le preocupaba en su imperio mundial no era el porcentaje de decisiones en las que un ejecutivo acertara o no, porque los ejecutivos pueden equivocarse sólo en el 2% de ellas y poner en grave riesgo a una compañía si los errores son muy serios. Es lógico que a los administradores se les haga estrictamente responsables del desempeño de sus funciones, porque estas funciones deben realizarse en conformidad con los fundamentos de la administración.¹² Pero no se puede exigir responsabilidad sobre errores atribuibles a factores más allá de la autoridad de los administradores o de su capacidad para pronosticar el futuro con un grado razonable de precisión.

2. SUPUESTO DE QUE LOS FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PUEDEN SER ÚTILES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO El principal propósito de este libro ha sido reunir conceptos, principios, teorías y técnicas o enfoques básicos de administración y situarlos en relación con un sistema de funciones administrativas. Como se ha dicho en capítulos anteriores, la amplitud y certeza de estas funciones varían considerablemente, dependiendo en gran medida del grado de conocimientos sobre la administración. Por ejemplo, los principios de organización gozan de una mayor aceptación general que los principios relativos a otras funciones. Sin embargo, puede decirse que los fundamentos expuestos aquí son útiles para medir el desempeño administrativo, afirmación que, de cualquier modo, indudablemente será afinada y verificada de mejor manera por futuros especialistas.

3. SUPUESTO DE QUE ES POSIBLE EVALUAR LA APLICACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La evaluación puede brindar mediciones periódicas de la destreza con la cual los administradores aplican los fundamentos de la administración. Esto puede hacerse no sólo juzgando el desempeño con base en esos fundamentos, sino también insertándolos en una serie de preguntas sumamente objetivas. En el capítulo 12 se planteó un enfoque para la adecuada evaluación de los administradores como administradores. La capacidad para establecer y cumplir objetivos verificables es una de las medidas del desempeño de un administrador, pero muchas otras cosas dependen de la capacidad para evaluar el desempeño de los administradores en calidad de administradores. Por más elementales que puedan ser estas normas de medición en el estado actual del arte de la administración, bien pueden revelar el grado en que un individuo posee los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir las funciones propias de los administradores.

Ventajas del control preventivo

Controlar la calidad de los administradores, y por lo tanto reducir al mínimo los errores, ofrece varias ventajas. En primer término, se obtiene mayor precisión en la asignación de responsabilidades personales. Prácticamente no cabe duda de que la persistente evaluación de los administradores revelará deficiencias y deberá aportar una base para la capacitación específica destinada a eliminarlas.

En segundo término, el control preventivo debe acelerar las acciones correctivas y hacerlas más eficaces. Alenta el control mediante el autocontrol. Conscientes de que sus errores saldrán a la luz en una evaluación, los propios administradores intentarán determinar su responsabilidad y efectuar correcciones voluntarias. Es probable que, por ejemplo, la notificación de un exceso de desperdicio provoque que el supervisor del departamento determine rápidamente si el exceso se debió a una mala dirección de los subordinados o a otros factores. Esa misma notificación empujará al jefe de inspección a comprobar si sus empleados actuaron correctamente, al agente de compras a revisar las adquisiciones de materiales en función de las especificaciones de ingeniería y a los ingenieros a determinar si efectivamente se especificaron los materiales apropiados. Todas estas acciones pueden ser inmediatas y voluntarias. Probablemente los administradores que lleguen para sí a la conclusión de que cometieron un error hagan su mejor esfuerzo por evitar que éste se repita, puesto que se dan cuenta que fue su responsabilidad.

En tercero, el control preventivo puede aligerar la pesada carga administrativa actualmente representada por los controles directos. La prevención de problemas suele requerir de menos esfuerzos que su corrección tras la detección de desviaciones.

En cuarto, la ventaja psicológica del control preventivo es impresionante. Muchos subordinados son de la opinión de que sus superiores no son justos en su evaluaciones, se atienen a apariencias y rasgos de personalidad y emplean normas de medición inadecuadas, pero el tipo de evaluación de desempeño propuesto en el capítulo 12 puede hacer mucho por desvanecer esta opinión. Los administradores saben qué se espera de ellos, comprenden la naturaleza de la administración y reconocen la estrecha relación entre desempeño y medición.

Auditoría administrativa y auditoría interna

Cabría en principio la duda de qué diferencia existe entre la auditoría administrativa y la auditoría interna. Esta última

se refiere a la determinación de la situación de una compañía en un momento dado y de la dirección que probablemente sigue de cara a los acontecimientos económicos, políticos y sociales presentes y futuros. Así pues, la **auditoría interna** es en realidad una auditoría de las operaciones de una organización y sólo indirectamente de su sistema administrativo.

La **auditoría administrativa**, en cambio, no es en absoluto tan amplia como una auditoría interna, dado que su propósito se reduce a evaluar la calidad de la administración y su calidad como sistema. Ocupémonos primero de este tipo de auditoría.

Auditoría administrativa

La aplicación del principio de control preventivo ha generado acciones en varias direcciones. Una de las más prometedoras y eficaces es la mejora en años recientes de los programas para la evaluación de los administradores en lo individual. Esto ha adoptado principalmente la forma de evaluaciones de desempeño con base en la norma de establecimiento y cumplimiento de metas verificables. Aun así, todavía falta mucho por hacer para que incluso este enfoque ampliamente aceptado sea realmente eficaz. El segundo aspecto esencial de este proceso, cuya práctica es aún limitada y experimental, es la evaluación de los administradores en su papel como *administradores*. Estos dos enfoques fueron explicados en el capítulo 12.

Otra de las direcciones seguidas a partir del principio de control preventivo es el interés en la auditoría administrativa. En comparación con otras modalidades de evaluaciones administrativas, el propósito de ésta no es la evaluación individual de los administradores, sino el análisis del sistema de administración de una empresa en su totalidad.

AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD

Aunque muchas empresas de consultoría de administración han puesto en práctica diversos tipos de evaluaciones de sistemas administrativos, como parte por lo general del estudio de una organización, han sido las empresas de auditoría de contabilidad las que han mostrado mayor interés en la aplicación de auditorías administrativas. Uno de los avances más significativos de los últimos años ha sido la incorporación de esas empresas al campo de los servicios administrativos con amplias facultades de consultoría. Si bien esta área de expansión resulta atractiva para las empresas auditoras, dado que, una vez que incursionan dentro de una organización, la información financiera las pone directamente en contacto con los problemas de la administración, lo cierto es que también induce a pensar en la posibilidad de conflictos de interés. En otras palabras, a menudo se cuestiona si la misma empresa puede asumir funciones de consultoría ad-

ministrativa (para ofrecer lo mismo asesoría que servicios) y mantener al mismo tiempo plena objetividad como auditora de contabilidad. Debe reconocerse sin embargo que las empresas de servicios de contabilidad han intentado evitar este problema separando organizacionalmente estas dos actividades.

No importa si las empresas auditoras deberían prestar o no servicios administrativos, el hecho es que lo hacen. Puesto que muchas de ellas poseen experiencia tanto en auditorías como en servicios administrativos, les resta sólo un pequeño paso para la auditoría administrativa. Si estas empresas son capaces de montar operaciones de auditoría administrativa completamente independientes y objetivas, integradas por individuos con conocimientos y capacidades de administración verdaderamente profesionales, el resultado puede ser la aceleración en la práctica de la auditoría administrativa. En tanto las diversas asociaciones profesionales y académicas con interés específico en la administración sigan haciendo muy poco en este campo, es probable que las empresas de servicios de contabilidad muestren el camino a seguir.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CERTIFICADA Otra posibilidad a futuro es el desarrollo de una **auditoría administrativa certificada**, la evaluación independiente de la administración de una compañía por parte de una empresa externa. Desde hace muchos años, los inversionistas y otros grupos han recurrido a auditorías contables certificadas independientes diseñadas para ofrecer garantías de que los registros e informes de una compañía siguen sólidos principios contables. Desde el punto de vista de los inversionistas, e incluso de los administradores y de quienes desean trabajar en una compañía, una auditoría independiente de la calidad de la administración sería extremadamente importante. Quizá no sea exagerado afirmar que para los inversionistas sería más valiosa una auditoría administrativa certificada que una auditoría contable certificada, ya que probablemente el futuro de una compañía dependa más de la calidad de sus administradores que de cualquier otro factor.

En beneficio de la objetividad, sería conveniente que la auditoría administrativa certificada fuera responsabilidad de una empresa externa reconocida, cuyo personal estuviera compuesto por individuos calificados para evaluar el sistema administrativo de una compañía y la calidad de sus administradores y obligados, como ocurre con la mayoría de los auditores contables, a rendir informes al consejo de administración o a cualquier otra entidad de la alta dirección. Aunque la auditoría administrativa requeriría de un profundo estudio de las condiciones internas de una empresa y de un conjunto de normas razonablemente objetivas, probablemente implicaría poco tiempo más que una exhaustiva auditoría contable. Además, salvo en lo que se refiere a la auditoría de los administradores de alto nivel y la elaboración de un análisis final sobre la administración de la compañía como sistema total, buena parte de las labores de la auditoría administrativa podrían realizarse (como sucede en el caso de las auditorías de contabilidad) con la asistencia del personal directivo y staff interno que corresponda. Por lo demás, y de nueva cuenta en forma similar a la auditoría de contabilidad, una vez que un grupo de auditores especiales se familiariza con una compañía, las subsecuentes auditorías implican menos tiempo que la primera.

Es obvio que un informe de auditoría administrativa debe llegar más lejos que los juicios habituales de los auditores de contabilidad. Se debe hacer más que sencillamente asegurar que un grupo administrativo ha seguido las "normas de administración general-

mente aceptadas". En un informe significativo, la calidad de los administradores y del sistema dentro del cual ejercen sus funciones administrativas debe evaluarse objetivamente en términos por demás específicos. Como puede suponerse, este requisito da origen a ciertos problemas. ¿De cuántas empresas de consultoría contable o administrativa podría esperarse verdadera objetividad cuando, como ocurre a menudo, los altos niveles de las compañías resienten deficiencias administrativas y aquellas empresas son contratadas por, y deben rendir informes a, esos mismos administradores de alto nivel? Este obstáculo no es fácil de vencer; los problemas persistirán hasta que normas casi completamente objetivas sean acordadas por verdaderos profesionales y aplicadas imparcialmente. No queda sino preguntar si para ello no sería necesario un grupo con autorizaciones especiales independiente de las empresas de consultoría contable y administrativa y que rindiera informes en calidad de organización profesional a alguna institución independiente de la empresa auditada.

Auditoría interna

J. O. McKinsey, quien se distinguió en el campo de la administración hace varias décadas, llegó a la conclusión de que una empresa privada debe realizar periódicamente una "auditoría administrativa", una evaluación de sí misma en todos sus aspectos, a la luz de sus condiciones prevalcientes y de sus probables condiciones futuras. Aunque McKinsey llamó a esta evaluación "auditoría administrativa", en realidad se trata de una auditoría de la totalidad de una empresa.

Por medio de la **auditoría interna** se evalúa la posición de una compañía para determinar dónde se encuentra, a dónde la conducen sus programas en vigor, cuáles deberían ser sus objetivos y si es necesario que modifique sus planes para cumplir esos objetivos. Los objetivos y políticas de prácticamente todas las empresas están expuestos a la obsolescencia. Si una empresa no modifica su curso para adecuarse a cambios en las condiciones sociales, técnicas y políticas, perderá mercados, personal y otros recursos indispensables para su sobrevivencia. La auditoría interna está diseñada para obligar a los administradores a enfrentar esta situación.

PROCEDIMIENTO La auditoría interna puede realizarse cada año o cada 3 o 5 años. El primer paso es estudiar las perspectivas de la industria. ¿Cuáles son las tendencias y proyecciones más recientes? ¿A qué panorama se enfrenta el producto? ¿Cuáles son los mercados? ¿Qué adelantos técnicos influyen en la industria? ¿Qué cambios pueden ocurrir en la demanda? ¿Qué factores políticos o sociales pueden tener efecto en la industria? Nótese que preguntas similares pueden plantearse en la formulación de la estrategia de una empresa (véase capítulo 5).

El segundo paso de la auditoría interna es evaluar la posición de la empresa en la industria, tanto presente como futura. ¿La compañía ha mantenido su posición? ¿Ha ampliado su influencia y mercados? ¿La competencia ha debilitado su posición? ¿Qué perspectivas competitivas enfrenta? Para responder estas preguntas la compañía puede realizar estudios de la situación de sus competidores, el desarrollo de la competencia,

las reacciones de los clientes y otros factores con consecuencias en su posición en la industria.

Con base en esos estudios, el siguiente paso lógico es que la compañía reexamine sus objetivos básicos y políticas principales para decidir la posición en la que querría encontrarse en, por decir algo, 3, 5 o 10 años. Una vez efectuado este análisis, la compañía puede auditar su organización, políticas, procedimientos, programas, instalaciones, posición financiera, personal y administración. En este examen deben identificarse todas las desviaciones respecto de los objetivos y facilitarse la revisión de muchos planes importantes y secundarios.



PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿CÓMO AUDITAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE?

Uno de los aspectos que resultan más difíciles de controlar es el grado de satisfacción del cliente; particularmente resulta complicado medir si el desempeño de los empleados contribuye o no para lograrla. Algunas empresas instaladas en México han encontrado una posible solución a este problema. Vips, Banamex, Avon, Price Club, Sears, McDonald's, Pizza Hut y American Express, entre muchas otras, han encontrado un valioso auxiliar en el sistema establecido por una empresa internacional, Shop'n Check, para medir el desempeño de su personal encargado de atender al público.

El sistema denominado "compras misteriosas" (*mystery shopping*), permite medir, tanto cualitativa como cuantitativamente, el nivel de servicio que un cliente normal recibe cuando realiza alguna compra o utiliza alguno de los servicios que le ofrecen las empresas clientes de Shop'n Check. Cualquiera de las llamadas o de las visitas de compra que reciben estas empresas puede tratarse simplemente de una cuyo objetivo es evaluar el desempeño de los empleados en relación con sus esfuerzos por seguir las políticas de servicio y atención a la clientela.

Por ejemplo, bajo este sistema, el aparentemente cliente inquisitivo de una sucursal de Banamex puede en realidad estar auditando la capacidad del empleado para ofrecer una buena asesoría sobre las oportunidades de inversión disponibles en ese banco. Quien parece ser un comensal difícil podría realmente estar interesado en probar si la mesera en turno está imbuida o no de la actitud de servicio al cliente. También podría darse el caso de que quien se encuentra en el otro lado de la línea telefónica esté haciendo preguntas que parecen de alguien sumamente despistado sólo para evaluar la cortesía con que se atienden las solicitudes de información.

Después de haber hecho la llamada telefónica o de haber realizado la revista correspondiente, los auditores de Shop'n Check se encargan de llenar la documentación que sirve de base para que los ejecutivos de la empresa auditada puedan recibir los reportes y la evaluación correspondientes. Además, si el caso así lo amerita, acompañarán al informe de la empresa auditora una serie de recomendaciones y guías de acción que pueden incorporarse a los planes estratégicos para mejorar el nivel de servicio al cliente.

CONTRIBUCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA No es común que los administradores de alto nivel piensen en términos del futuro de una empresa o evalúen el desempeño general en relación con objetivos a largo plazo. La auditoría interna tiene la ventaja específica de obligarlos a evaluar el desempeño general en términos no sólo de las metas vigentes, sino también de las futuras. Los administradores de alto nivel que dediquen esfuerzo mental a una auditoría de este tipo se verán sin duda generosamente recompensados, y se sorprenderán además de cuántas decisiones diarias habrán de simplificarse gracias a una definición más clara del destino que la empresa pretende alcanzar.

Cuando una compañía evalúa a una empresa que está interesada en adquirir, suele realizarse una auditoría similar. Sin demérito, de ningún modo, de la gran importancia del desempeño financiero, se ha comprobado que, más que de su pasado, el valor de una empresa depende de su futuro. Para poder hacer esta evaluación, un examen de los factores financieros debe complementarse con la consideración de factores como líneas de productos y competencia básica, fortalezas de comercialización, expediente de investigación y desarrollo, personal y relaciones públicas y calidad de la administración. Si todos estos aspectos son de importancia para el probable comprador de una compañía, cabe preguntarse por qué no habrían de ser significativos para una empresa en forma regular y permanente.

Aplicación del control al enfoque de sistemas

En la fase de control, que cierra el proceso administrativo, formalmente se lleva a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo del contraste entre las ac-

ciones planeadas y los resultados obtenidos, lo cual permite determinar con precisión el alcance del desempeño de una organización (figura 21-1). Sin embargo, por su naturaleza dinámica, el control, a través del seguimiento permanente de las decisiones implementadas a lo largo de todo el proceso, posibilita conocer el comportamiento de los estándares prestablecidos, las desviaciones observadas y, por ende, las medidas tomadas para ajustar los cursos de acción para el logro efectivo de los fines propuestos.

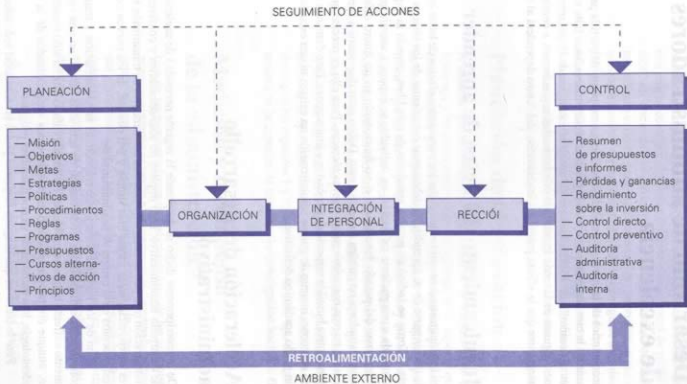
La versatilidad de este recurso permite a las esferas de decisión no sólo disponer de elementos de juicio valiosos en lo interno, sino también como un auxiliar para detectar cambios ambientales y las repercusiones que éstos producen en la organización.

Tener una percepción clara de los ambientes interno y externo, genera ventajas competitivas estratégicas, las cuales normalmente se traducen en un mejor posicionamiento organizacional, mayor calidad de los productos y/o servicios y una muy buena imagen ante todo tipo de clientes.

La gama de controles que se instrumenten en función de las unidades de medida fijadas durante la planeación, su empleo inteligente y el compromiso con el cambio constituyen la garantía de crecimiento más sólida para una organización productiva.

FIGURA 21-1

Aplicación del control al enfoque de sistemas



Desarrollo de administradores de excelencia

Aunque en este libro hemos presentado los análisis in-

ductorios de las tareas de un administrador como punto de partida para la comprensión de la ciencia en la que se basa la práctica administrativa, hace falta más. La garantía en el desarrollo de administradores de excelencia comprende abundantes consideraciones, algunas de las más importantes de las cuales expondremos a continuación. Puede asegurarse que la eficaz práctica administrativa del futuro dependerá al menos de éstas.

Inculcamiento del deseo de aprender

Si los administradores pretenden evitar los perniciosos efectos de basar en la experiencia la mayor parte de su aprendizaje, deben estar conscientes de los riesgos de la experiencia.¹³ Como se indicó en pasajes anteriores de este libro, cuando la experiencia no es sometida a una paciente refinación, un individuo se expone a asumir que los hechos o programas del pasado funcionarán o no funcionarán en un futuro diferente. Pero los administradores no pueden atenerse a esto. Deben estar dispuestos a aprender y a aprovechar nuevos conocimientos y nuevas técnicas. Para ello es preciso que adopten una perspectiva humilde respecto de sus éxitos y limitaciones. Esto demanda al mismo tiempo el reconocimiento de que en administración no existen ni una escuela insuperable ni un grado académico definitivo.

Aceleración del desarrollo administrativo

De lo anteriormente dicho se desprende la urgente necesidad de acelerados programas de desarrollo administrativo. Esto implica no sólo seminarios y conferencias sobre administración más pertinentes, sino también otros medios de transmisión a administradores en ejercicio, en la forma más simple y útil posible, de los nuevos conocimientos e instrumentos en el campo de la administración.

Uno de los mayores retos a este respecto es la condensación y transmisión de los conocimientos disponibles. Todo campo de actividad basado en una ciencia en crecimiento enfrenta el mismo problema. En ningún campo éste ha sido resuelto por completo, aunque ciertas áreas, como ciertos aspectos especializados de la medicina y la odontología, han conseguido ya considerables progresos.

Pero lo cierto es que ninguna respuesta podrá ser nunca del todo adecuada para este problema. Es evidente que los miembros de las facultades de administración de las universidades están obligados para con los administradores en funciones a asumir buena parte de la tarea de condensar y transmitir nuevos conocimientos tan fácil y rápidamente

como sea posible. Pero se cuenta aún con escasas evidencias de que muchos profesores universitarios perciban la importancia social de este papel. Asimismo, sería de esperar una mayor contribución de las diversas asociaciones de profesionales de la administración, así como de los consultores en administración, quienes ciertamente resultarían mucho más valiosos para sus clientes si les transmitieran nuevos conocimientos. Quizá puedan obtenerse mejores resultados de la inteligente asimilación de artículos y libros. De igual manera, podrían establecerse con regularidad variados talleres especiales sobre administración. Participando apenas un día cada tantas semanas en talleres de este tipo, los administradores de todos los niveles de compañías alertas podrían actualizarse en áreas específicas de nuevas técnicas y conocimientos.

Planeación de la innovación

A medida que la competencia se agudiza, la resolución de problemas se vuelve más compleja y los conocimientos se multiplican, es de suponer que los administradores del futuro tendrán que conceder mayor importancia a la planeación de la innovación. Hoy incluso se acepta ampliamente que al menos las empresas privadas deben "renovarse o morir", que los nuevos productos no se dan solos y que las nuevas ideas de comercialización no suelen ser producto del azar. Los administradores del futuro deberán atender como nunca antes el desarrollo de condiciones para la planeación eficaz. Esto implicará, en mayor medida que ahora, la planeación de metas que demanden flexibilidad; la creación de lineamientos de políticas que induzcan a la reflexión sin ahogar la imaginación; el diseño de funciones en las que los individuos puedan ser creativos tanto como constructivos; el oportuno conocimiento de todas las condiciones externas (expuestas en gran detalle en los capítulos 1 y 2) con efectos en todo tipo de organizaciones, y el reconocimiento de la urgencia de canalizar la investigación hacia los fines deseados.

Medición y recompensa de la administración¹⁴

Una de las preocupaciones más significativas de los administradores del futuro será la importancia tanto de medir objetivamente el desempeño administrativo como de recompensar el buen desempeño, imponer sanciones a la deficiente operación y aplicar acciones correctivas cuando así proceda. Los administradores deben mostrarse dispuestos a contribuir al establecimiento de medidas objetivas de desempeño por medio tanto del análisis de resultados verificables como de la medición de las capacidades de los individuos como administradores.

Adecuación de la información

Otra importante consideración para los administradores del futuro será obtener la información indicada en la forma precisa y el momento exacto. La adecuación de la informa-

ción, tal como se le ha descrito en este libro, requiere de una alta dosis de inteligencia y diseño. Mientras muchos administradores sigan sin darse cuenta de que muy poco de sus operaciones puede planearse y controlarse con enfoques "de manual" y sin reconocer que deben participar directamente en la adecuación de la información que necesitan, los progresos en este terreno seguirán siendo lentos. En tanto el diseño de la información siga confundándose con la labor oficiosa de recopilación y síntesis de información, comprensiblemente los administradores seguirán lamentando la insuficiencia de los datos con los cuales se ven obligados a actuar.

Ampliación de la investigación y desarrollo de instrumentos y técnicas

Todos los temas hasta aquí mencionados deberán recibir mayor atención de los administradores. Pero además priva también una gran necesidad de mayor investigación y desarrollo reales de instrumentos y técnicas de administración. El nivel de los esfuerzos y apoyos de investigación en el campo de la administración es terriblemente bajo. Tampoco es particularmente grande en las disciplinas de apoyo a la administración o, para tal caso, en el área entera de las ciencias sociales. No obstante, es probable que la investigación que se realiza en las disciplinas de apoyo supere con mucho a la destinada al campo central de la administración.

Muchas razones explican esta situación. La investigación sobre la administración general es difícil, extremadamente compleja y muy dinámica. Se trata de un área en la que difícilmente pueden obtenerse hechos y relaciones comprobadas y en la que también se dificulta la experimentación controlada de laboratorio, a causa del riesgo de la sobresimplificación. De igual modo, la investigación administrativa es costosa, y los fondos que se le han destinado hasta ahora han resultado absolutamente insuficientes.

Una razón más del bajo nivel de la investigación en administración es la existencia de escasos análisis clínicos, a pesar del considerable volumen de experiencia analítica. Las acciones de consultoría tanto de consultores profesionales como de académicos, las grandes colecciones de casos administrativos y los estudios y análisis realizados en el sector privado, el gobierno y otras instituciones contienen indudablemente un inmenso arsenal de información aún no asimilada, en gran parte tampoco sintetizada y relativamente inútil. Si esta experiencia clínica fuera sometida a las labores analíticas y de síntesis tan comunes en las ciencias de la salud, contaríamos ya con abundantes evidencias de lo que funciona en la práctica y de las deficiencias subsistentes.

La realización de estas investigaciones implica paciencia y conocimientos. El perfeccionamiento del análisis para incluir en él todo tipo de variables sería una meta muy laudable de un investigador. Pero, particularmente en el campo de la administración, una luz diminuta puede alumbrar intensamente un área hasta ahora en penumbras. A menudo tenemos que contentarnos con pequeños avances, para que con el tiempo, y por efecto de la acumulación, podamos lograr mayores.

Desarrollo de más invenciones administrativas

Sin desarrollo, la investigación es insuficiente. Uno de los grandes retos para los administradores del futuro será la necesidad de desarrollar más invenciones administrativas. No deja de llamar la atención que hasta ahora se haya destinado tanto talento creativo a la invención de diseños físicos y compuestos químicos y tan poco a la generación de inventos sociales. La gráfica de Gantt ha sido considerada el invento social más importante de la primera mitad del siglo XX. Otras invenciones administrativas son el presupuesto variable, el análisis de la tasa de rendimiento de la inversión y la PERT. La sola referencia a estas invenciones subraya el hecho de que son instrumentos creativos desarrollados con base en principios, por un lado, y necesidades por otro. Indica asimismo que son recursos útiles para el perfeccionamiento del arte de la administración.

Las invenciones tienden a reflejar el nivel cultural de una disciplina. En administración hay muy pocas. Pero es indudable que incluso el insuficiente nivel cultural actual puede combinarse con necesidades urgentes que den origen a muchas más innovaciones administrativas, particularmente si las personas involucradas están dispuestas a dedicar parte de su tiempo y dinero a concentrar sus energías en tales inventos. Salta a la vista que un invento administrativo significativo como los mencionados en el párrafo anterior puede hacer importantes contribuciones a la eficacia administrativa y la economía de las operaciones. La investigación y desarrollo aplicados en este campo justifican sin duda una considerable inversión de tiempo y dinero.

Creación de un sólido liderazgo intelectual

Difícilmente podría negarse la urgente necesidad de liderazgo intelectual en la administración. La administración ya no puede seguir siendo únicamente un arte práctico para el que bastan la inteligencia y experiencia connaturales. El rápido desarrollo de conocimientos básicos y la evidente necesidad de aún más, y particularmente de conocimientos organizados útiles para una práctica mejor, son requisitos de enorme significación.¹⁵

Los individuos de todo tipo de empresas en cualquier parte del mundo enfrentan el inmenso desafío de crear una sociedad altamente productiva. La historia nos enseña que frente a necesidades claramente advertidas no tardan en surgir líderes con inspiradas soluciones. Las grandes necesidades ya están presentes, a la espera de que se apliquen los conocimientos expuestos en este libro, destinado a hacer de usted un individuo y administrador más eficaz para que pueda conducir una organización productiva.

Hacia una teoría global y unificada de la administración

En la actualidad, el marco compuesto por la planeación, organización, integración de personal, dirección y control (con ocasionales variantes

menores) es el medio más extendido para la estructuración de conocimiento administrativo.¹⁶ En todo el mundo se hace amplio uso de libros de texto de administración basados en este marco. Sin embargo, aún quedan muchas y muy difíciles tareas por realizar para integrar este cuerpo de conocimientos administrativos en una teoría unificada.

En el capítulo 1 de este libro nos ocupamos de las muchas escuelas, o enfoques, de administración. Hay evidencias de que la selva de la teoría administrativa no sólo sigue floreciendo, sino de que, además, resulta cada vez más densa, como lo demuestra el hecho de que hoy exista casi el doble de escuelas o enfoques que hace más de 30 años.

Al mismo tiempo, se perciben signos de que las diversas escuelas de pensamiento tienden a converger. En la inteligencia de que se trata únicamente de signos en la marcha hacia una teoría más uniforme y operativa de la administración y de que el asunto no se reduce exclusivamente a esa marcha, examinemos brevemente algunas de esas tendencias a la convergencia.

Enfoque empírico: refinamiento de los elementos básicos

Al revisar los numerosos cursos en los que se recurre a casos como medio para formar administradores, da la impresión de que en la actualidad se hace mucho mayor énfasis que hace dos o tres décadas en el refinamiento de los fundamentos de esta disciplina. De igual manera, en el campo de las políticas empresariales (término con el cual han terminado por conocerse los enfoques orientados a casos) impera un mayor interés en una enseñanza e investigación que vayan más allá del recuento de lo ocurrido en una situación dada y persigan el análisis de las causas últimas.¹⁷ Uno de los principales resultados de ello ha sido el nuevo énfasis en la administración estratégica. Además, muchos libros de texto sobre políticas y estrategia contienen ahora abundantes casos internacionales y gran cantidad de conocimientos ya refinados.¹⁸

Concepción de sistemas: no un enfoque distinto

Lo mismo administradores en ejercicio que teóricos operativos hacen un uso creciente de los elementos básicos de la teoría de sistemas para analizar las funciones administrativas. En el nivel macro, los administradores (y especialmente los de empresas transnacionales) conciben sus operaciones como un sistema global interdependiente. Administradores japoneses, por ejemplo, se hallan a cargo de sus plantas manufactureras en Estados Unidos, y administradores estadounidenses dirigen sus empresas en Europa y otras regiones.

Enfoques situacional y de contingencias: ni nuevos ni distintos

Ya es evidente que los conceptos de la administración situacional, o de contingencias, son sencillamente un medio para distinguir entre ciencia y arte, conocimientos y práctica. Como se indicó al inicio de este libro, ciencia y arte son conceptos diferentes, pero complementarios. Los autores y estudiosos que han promovido enfoques situacionales o de contingencias le han hecho un gran favor al campo de la teoría y práctica administrativas, pues han insistido en que las actividades reales del administrador inteligente dependen de las realidades de una situación, trátase de Estados Unidos o cualquier otro país.

Confluencia de las teorías sobre motivación y liderazgo

Otro interesante signo de la transición hacia una teoría operacional uniforme de la administración es la tendencia a la fusión de las teorías sobre motivación y liderazgo en la investigación y el análisis.¹⁹ Como se explicó en los capítulos 14 y 15, en la investigación y teoría del liderazgo se ha descubierto que los individuos tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para satisfacer sus deseos. De este modo, las explicaciones del liderazgo se relacionan cada vez más con la motivación.

Las investigaciones y teorías más recientes contienen el claro mensaje tácito de que los líderes eficaces diseñan un sistema en el que se toman en cuenta las expectativas de los subordinados, la variabilidad de motivos entre los individuos, los factores específicos de una situación, la necesidad de una clara definición de funciones, las relaciones interpersonales y los diferentes tipos de recompensas.

El nuevo “desarrollo organizacional” con orientación administrativa

Tanto el “desarrollo organizacional” como el campo conocido como “comportamiento organizacional” se han derivado de los enfoques de conducta interpersonal y grupal de la administración. Muchos especialistas de estas áreas comienzan ya a comprender que la teoría y técnicas administrativas básicas caben perfectamente en sus programas de intervención conductual.

Afortunadamente, una revisión de los libros más recientes de comportamiento organizacional indica que muchos autores de este campo empiezan a entender que el estudio de los elementos de la conducta en operaciones grupales debe integrarse más estrechamente con el del diseño de la estructura organizacional, la integración de personal, la planeación y el control. Éste es un signo alentador. Es un reconocimiento de que el análisis de la conducta individual y grupal, al menos en situaciones dirigidas, ocupa fácil y lógicamente un lugar en el esquema de la teoría operacional de la administración.



PERSPECTIVA INTERNACIONAL

LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

El concepto de la organización moderna tal como se le aplica en la actualidad en Estados Unidos fue originado por Pierre S. Du Pont y Alfred P. Sloan. Este último fue responsable de la estructuración de General Motors con énfasis en personal *staff* centralizado y operaciones descentralizadas. Se hizo así una distinción entre elaboración de políticas y operaciones. El control se mantenía por medio de diversas técnicas y presupuestos de control. Este tipo de organización funcionó notablemente bien y sigue siendo el estilo predominante de organización de las grandes empresas actuales. Sin embargo, la nueva tecnología, las nuevas demandas del entorno y una nueva fuerza de trabajo exigen un nuevo tipo de organización basada en la información.

Peter F. Drucker, uno de los autores más perceptivos sobre temas de administración, pronosticó que en 20 años las grandes organizaciones sólo tendrán una tercera parte de sus administradores actuales y que los niveles organizacionales se reducirán en más de la mitad.²⁰ Sostiene que las organizaciones del futuro se basarán en información y conocimientos. Se compondrán de especialistas y se asemejarán a las universidades, hospitales y orquestas sinfónicas de hoy.

Impacto de la tecnología: investigación de un viejo problema

Los especialistas han reconocido desde hace muchos años que la tecnología tiene un impacto importante en la estructura organizacional, los patrones de conducta y otros aspectos de la organización. Afortunadamente, los investigadores académicos han volcado su atención en años recientes al impacto de la tecnología en la eficacia administrativa.

Fusión de teoría y práctica

Desde hace tiempo académicos y especialistas se han ocupado de la totalidad de las funciones de la administración. Como se señaló en el capítulo 1, el marco 7-S para el análisis administrativo propuesto por McKinsey & Company, distinguida empresa de consultoría administrativa, es muy similar al modelo operacional, o del proceso administrativo.

Investigación de apoyo al enfoque operacional, o del proceso administrativo

Algunas investigaciones recientes se han centrado en las funciones administrativas totales. Como ejemplo de ello está el caso presentado por Fred Luthans en el discurso que

pronunció en calidad de presidente de la Academy of Management en agosto de 1986.²¹ Sus resultados son congruentes en general con el enfoque operacional de la administración aplicado en este libro. Tras estudiar durante 4 años a más de 300 administradores de diferentes niveles y tipos de organizaciones, determinó que los administradores "reales" llevan a cabo las siguientes actividades: 1) comunicación de rutina (véase parte 5 de este libro); 2) actividades administrativas tradicionales como planeación, toma de decisiones y control (partes 2 y 6 de este libro); 3) actividades de administración de recursos humanos (partes 4 y 5), y 4) formación de redes, lo que significa socialización, política e interacción con individuos fuera de la empresa (algunos de estos conceptos se relacionan con las explicaciones sobre organización informal, coordinación y poder presentadas en la parte 3). Luthans descubrió una relación muy significativa entre las actividades de formación de redes y el éxito administrativo (medido por un índice de ascensos). El siguiente nivel del análisis fue dedicado a la eficacia de los administradores (consistente en el desempeño percibido de la unidad de trabajo en términos de cantidad y calidad, así como de compromiso y satisfacción de los subordinados). Los hallazgos demostraron la intensa relación existente entre eficacia y comunicación de rutina, seguida por administración de recursos humanos y administración tradicional. Aunque esta investigación no abarcó la totalidad de las actividades administrativas más importantes (entre ellas la estructuración de la organización y la precisión de las relaciones autoridad-responsabilidad), representa un análisis muy completo de lo que los administradores exitosos y eficaces hacen en la realidad.

Aclaraciones semánticas: signos alentadores

Uno de los grandes obstáculos al desembarañamiento del selvático panorama de la administración es el problema de la semántica. Quienes escriben y dictan conferencias sobre temas de administración y campos afines tienden a usar los mismos términos de diferente manera (o a usar diferentes términos para el mismo concepto). Esto queda de manifiesto en la diversidad de significados concedidos a términos como "organización", "línea y *staff*", "autoridad", "responsabilidad" y "políticas", por mencionar sólo algunos. Aunque aún prevalece el empantanamiento semántico y sigue aplazándose la aceptación generalizada de significados estandarizados de términos y conceptos básicos, ya se perciben signos alentadores en el horizonte.

En la actualidad es cada vez más común que los libros de texto más importantes sobre administración incluyan un glosario de términos y conceptos básicos, además de lo cual en un creciente número de textos ya comienzan a usarse términos en forma similar. Además, los miembros del consejo directivo de la International Academy of Management, selecto grupo compuesto por eruditos en administración y líderes administrativos de más de treinta países, han respondido ya a las demandas de los miembros generales e iniciado la elaboración de un glosario de conceptos y términos administrativos en varios idiomas. Es necesario que se tomen acuerdos no sólo en la traducción de los términos (aunque términos como "*operations research*" o "*management*" se usan en muchas partes de esta manera, en su modalidad original en inglés), sino también en su significado preciso, comprensible para todos.

Internacionalización de la administración²²

Quizá el término "aldea global" describa correctamente el mundo en que vivimos en la actualidad. Los avances en la tecnología aeroespacial, las comunicaciones, la fibra óptica y las computadoras permiten un enlace directo entre personas del mundo entero.

Mientras que Japón envía a sus jóvenes a estudiar técnicas administrativas en Estados Unidos (y los administradores japoneses son ávidos lectores de los *best-sellers* estadounidenses sobre administración), administradores de Estados Unidos suelen volver la mirada a Japón en busca de medios más eficaces para la instrumentación de algunas de esas técnicas y teorías. Recientemente, administradores coreanos se han trasladado a Estados Unidos a dirigir sus subsidiarias, y lo han hecho llevando consigo su estilo propio, similar en muchos aspectos al de los japoneses.²³ Samsung, Lucky Goldstar, Daewoo y Hyundai son sólo algunas de las compañías coreanas que se han establecido en Estados Unidos (con gran éxito). Un administrador japonés ha admitido que, carentes de una cultura tan homogénea como la japonesa, es probable que los coreanos se adapten más flexiblemente al medio estadounidense.

Lo que importa destacar aquí es que ningún enfoque es mejor que otro y que, por el contrario, muchos países pueden hacer contribuciones a la teoría y práctica administrativas.²⁴ Una comisión especial elaboró para el presidente de Estados Unidos un informe muy sombrío sobre competitividad industrial.²⁵ En condiciones de competencia global, sólo tendrán éxito las mejores compañías, y la administración (podría aventurarse) será uno de los factores más importantes de ese éxito.²⁶

Un observador perceptivo se dará cuenta de que las funciones de los administradores se ensanchan cada vez más. Son necesarios nuevos enfoques para evitar la obsolescencia administrativa y elevar la productividad de los administradores. Urge una planeación más eficaz, enfoques de organización más flexibles, una mejor administración de los recursos humanos, condiciones favorables a la motivación y métodos para un control más eficaz y eficiente en los que se haga uso de la nueva tecnología de la información. Pero, sobre todo, el campo de la administración requiere de un inspirador liderazgo intelectual en Estados Unidos y el mundo entero para que las organizaciones sean más productivas en beneficio de la humanidad.

Resumen

Muchos controles generales son de carácter financiero. El control de pérdidas y ganancias es uno de los tipos de control. Otra técnica de control general es el cálculo y comparación del rendimiento de la inversión. Este método se basa en la idea de que las utilidades no deben considerarse una medida absoluta, sino un rendimiento del capital empleado en un segmento de una empresa.

Los administradores disponen de dos enfoques básicos para llevar a cabo la función de control. El más usual de ellos, el control directo, consiste en el desarrollo de normas del desempeño deseado y la posterior comparación con ellas del desempeño real. El procedimiento normal es rastrear la causa de un resultado insatisfactorio hasta las personas responsables de él y conseguir que corrijan sus prácticas.

El otro enfoque es el control preventivo, por medio del cual se intenta impedir desviaciones negativas respecto de las normas mediante el garantizamiento de que los administradores de todos los niveles apliquen eficazmente los fundamentos de la administración. El principio de control preventivo sostiene que cuanto más alta sea la calidad de los administradores y sus subordinados, serán menos necesarios los controles directos. Los supuestos en los que se basa el principio de control preventivo son: 1) que los administradores calificados cometen un mínimo de errores, 2) que los fundamentos de la administración pueden ser útiles para la medición del desempeño y 3) que es posible evaluar la aplicación de los fundamentos de la administración.

Existen dos tipos de auditorías. La auditoría administrativa persigue la evaluación de la calidad de la administración y de su calidad como sistema. La auditoría interna sirve para evaluar las operaciones de una organización y sólo indirectamente el sistema administrativo.

Es indudable que las funciones de los administradores atraviesan un periodo de cambio y ampliación. El desarrollo de nuevos conocimientos y la exigencia por parte de fuerzas sociales de administradores que se sirvan de ellos elevan enormemente el riesgo de que los administradores se vuelvan obsoletos para el cumplimiento de sus tareas. Muchos factores pueden contribuir a evitar esta posibilidad: el deseo de los administradores de aprender, la aceleración de programas de desarrollo administrativo, una planeación más eficaz de la innovación, mejores métodos para la evaluación y premiación del desempeño administrativo, una información más adecuada y un mayor énfasis en la investigación, desarrollo e inventiva administrativos. El enfrentamiento de estos desafíos demanda urgentemente el mejor liderazgo intelectual en la administración.

En el capítulo 1 se destacaron los diversos enfoques de la administración, la cual ha terminado por convertirse en una especie de selva. El enfoque operacional, o del proceso administrativo, que se aplicó en este libro es un intento por unificar esas diferentes orientaciones. Ciertamente ya hay signos de que se transita hacia una teoría global unificada de la administración.

Ideas y conceptos básicos

Control de pérdidas y ganancias
Limitaciones del control de pérdidas y ganancias
Rendimiento de la inversión (ROI)
Control directo
Supuestos cuestionables del control directo
Principio de control preventivo

Ventajas del control preventivo
Auditoría administrativa
Auditoría administrativa certificada
Auditoría interna
Factores esenciales para el desarrollo de administradores de excelencia
Tendencias hacia una teoría global unificada de la administración