

43
2/9/85



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL SISTEMA DE LA EMPRESA Y EL CONTROL INTEGRAL
DE GESTION COMO BASE DE SUS OPERACIONES**

**Seminario de Investigación Contable
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA.**

**P R E S E N T A :
IRMA CALLEJAS GUERRERO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
L.C. JOSE ESTRADA OROZCO**

MEXICO, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

PAG.

CAPITULO PRIMERO

LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS	
ANTECEDENTES DE LA NOCION DE SISTEMA	1
EL CONTROL, NUCLEO DE LA CONCEPCION SISTEMICA	14

CAPITULO SEGUNDO

LA EMPRESA VISTA COMO UN SISTEMA	21
a) LA EMPRESA MODERNA: UN RETO A LA ADMINISTRACION	23
b) EL CARACTER OPERATIVO DE LA CONCEPCION SISTEMICA	25
c) EMPRESA: ADMINISTRACION, HISTORIA Y SOCIEDAD	27
ch) LA EMPRESA Y EL ESTADO	31
d) EMPRESA, CONTROL INTERNO Y AUDITORIA	33

CAPITULO TERCERO

LA ADMINISTRACION: ENLACE ENTRE SISTEMAS	
a) NOTAS SOBRE EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION	36
b) LAS ETAPAS DE LA ADMINISTRACION MODERNA	38
c) LA ADMINISTRACION POR OBJETIVO	48
d) LOS MODELOS DE LA ADMINISTRACION	53

CAPITULO CUARTO

EL SISTEMA DEL CONTROL EN LA EMPRESA	
EL CONCEPTO DE CONTROL	57
EL CARACTER ORGANICO DE LA EMPRESA	60
EL SISTEMA DEL CONTROL EN LA EMPRESA	65
CONTROL INTEGRAL DE GESTION	70
CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTEGRAL DE GESTION	74
PRINCIPIOS DEL CONTROL	75
LAS CLAVES DEL CONTROL	75
OBJETIVOS DEL CONTROL INTEGRAL DE GESTION	77
CONDICIONES PARA LA APLICACION DE UN C.I.G.	78

	PAG.
EL CONCEPTO DE " DESVIACION " EN CONTROL INTEGRAL DE GESTION	79
LOS MECANISMOS DEL CONTROL	81
APLICACION DEL CONTROL INTEGRAL DE GESTION	82
ETAPAS PARA LA APLICACION DEL C.I.G.	89

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

Pienso que la elaboración de la tesis es una de -- las tareas más importantes de todos aquellos que seguimos -- una carrera universitaria. Es importante en dos sentidos: en primer lugar, es un temor acuciante que crece a medida que nos acercamos al fin; pero también es una posibilidad para demostrar y demostrarnos nuestra capacidad como estudiantes. Poner en este primer texto como profesionales, las inquietudes que nos asaltaron en un fugaz momento en medio de las -- clases, esas ganas apremiantes de "cambiar el mundo y arreglarlo" porque por momentos cosas de jóvenes -nos sentimos - en condiciones, con la fuerza suficiente para hacerlo.

La tesis es la hora de la verdad, a la que llegamos nerviosos: es el choque entre los ideales y la realidad que conlleva un método, una cantidad considerable de conocimientos de los cuales, inexplicablemente para nosotros, ya no estamos tan seguros. Los sinodales, el exámen parecen como - una inexcusable realidad.

No es lo mismo soñar, que sistematizar un caudal - de conocimientos, muchos o pocos, y convertirlos en un proyecto viable de trabajo. Así y todo, nos aventuramos a escribir nuestras "locas ideas" para recibir el juicio de un jurado que quizá avale, nos oriente y nos impulse. Tal vez, por el contrario, merezcamos, más correcciones que nos permitan - rectificar nuestras ideas.

Creemos, sin embargo, que es mejor trabajar y pre-

sentar resultados que quedarse eternamente proyectando.

Una de las mayores preocupaciones que como estu---
diante tuvimos consistió en ahondar el análisis de aquellas
teorías administrativo-contables que se ocupan del manejo de
las empresas en épocas de crisis. Dentro de este terreno en-
contramos que el Control Integral de Gestión, era una de las
más novedosas y atinadas teorías en tal sentido. Descubrimos
muchas cosas y mientras localizábamos la bibliografía que pu-
diera sernos más útil.

Quisimos entonces hacer un trabajo de investiga---
ción en el que se analizaran y pusieran de relieve las venta-
jas que un sistema como ése representaba para todos aquellos
que, como nosotros los contadores, se responsabilizaban del
éxito o fracaso de las empresas.

Al principio teníamos, incluso, una noción demasia-
do incierta de las tareas del contador. Suponíamos que su la-
bor se reducía a evaluar los avances de las empresas, sin in-
tervenir directamente en su desarrollo. Pronto supimos que -
esto no era así, que la tarea del contador es profesional en
el más amplio sentido; es decir, implica que posee un domi-
nio o debe poseer un dominio sobre la totalidad de las fun-
ciones de la empresa y no constreñirse a labores estrictamen-
te técnicas.

Esta idea nos condujo a revisar la noción del sis-
tema; este es que la empresa contrae relaciones obligatorias
con otros sistemas que se encuentran fuera de ella y podrían,

eventualmente, entorpecer su desarrollo. Asimismo, al interior de la empresa existían subsistemas de distinto rango y funciones bien delimitadas, aunque no totalmente autónomas.

Por eso pensamos que el contador debía conocer más allá de los límites de su empresa o área que le correspondía evaluar, puesto que los factores que inducen los cambios podrían encontrarse fuera de ella. El conocimiento en materia laboral, jurídica y socialmente, el régimen fiscal y político, la situación económica, etc. son áreas en las que el contador debe estar muy bien compenetrado.

En una palabra queríamos o esperábamos que la Contaduría se desembarazara del empirismo que por tradición obstaculiza su desarrollo. Al leer algunos textos acerca de nuestro tema descubrimos que abundan las proposiciones en este sentido. Especialmente entre los autores norteamericanos e ingleses, curiosamente dos de las naciones más desarrolladas. Inclusive descubrimos que en los países socialistas se aplica exitosamente este sistema.

Roosevelt, impulsor de este sistema en los Estados Unidos con motivo de la crisis de 1929, fue acusado de "comunista", por pretender establecer controles que impidieran el aprovechamiento racional de todos los recursos que entonces no eran muy abundantes; como hoy mismo ocurre.

"Renovación Moral", fue aclarado por el Presidente en su segundo informe de gobierno, consiste precisamente en esto: aprovechar los recursos financieros, humanos y natura-

les para propiciar un desarrollo más estable de la economía del país. Son sistemas que deben implementarse en todas las esferas de la sociedad para que ésta marche armoniosamente. Así que no se trata simplemente de buen comportamiento. Se trata de regular la marcha de un país desde las esferas de la dirección, a todos los niveles.

Para llevar a cabo nuestro propósito creímos necesario incluir un análisis breve de la teoría de los sistemas, para precisar la noción de sistema y su aplicación a distintas áreas del saber humano.

Un segundo capítulo versa sobre la aplicación de esa noción al campo específico de la gestión empresarial y las distintas opiniones al respecto.

El tercer capítulo y como marco general de estas teorías trata de la Administración por Objetivos, sus premisas, métodos y procedimientos. También se incluye una reseña histórica de la misma, con el fin de proyectar sobre ella nuestra propia realidad.

El cuarto capítulo trata de la teoría del Control-Integral de Gestión, sus principales representantes, sus ventajas, sus métodos de análisis, procedimientos y técnicas con que llevan a cabo sus tareas.

CAPITULO PRIMERO:

**ANTECEDENTES DE LA NOCION
DE SISTEMA**

A) Antecedentes de la noción de sistema.

En el presente capítulo pretendemos tender las bases sobre las que se sustenta el "Control Integral de Gestión". Consideramos que no es posible comprender en toda su plenitud los alcances, en términos prácticos, de esa modalidad administrativa, sin asimilar previamente los principios de los que parte.

Los autores que ya se hacen cargo de analizar el "Control Integral de Gestión", como Pozo Navarro, Blanco Illescas, Wilson, entre otros, afirman que esta nueva tendencia en la Administración constituye una filosofía, más que una modificación radical y absoluta de los procedimientos administrativos y contables tradicionales.

En efecto, se trata de incorporar los avances científicos de nuestro tiempo a la actividad administrativa en las empresas. Como es conocido la Administración y los administradores se habían considerado sistemáticamente fuera de la ciencia, al afirmar que su actividad nada tenía que ver con la búsqueda de la verdad. Y tenían razón, pero sólo parcialmente. Claro, ese no es su interés, pero sí resulta importante el aporte de la ciencia en cuanto proporciona modelos útiles para la conducción de sistemas.

Fue en este sentido en que la ciencia adquirió una importancia mayor en la resolución de los problemas administrativos. Sin embargo, su aporte fue más bien de carácter abstracto, por cuanto que la Teoría General de los Sistemas tra-

ta de ir más allá de las particularidades concretas de cada objeto o situación, para proponer modelos que incluso puedan ser intercambiados entre ciencias de diversos contenidos, como entre la Biología y la Sociología o entre la Economía y la Administración.

Justamente por aquella razón el lenguaje de la Sistémica resulta abstracto, puesto que su interés consiste en descubrir la estructura, esto es las relaciones que se dan entre los elementos en el interior de su objeto de estudio, más que la caracterización del objeto mismo y, a partir de ello, construir un modelo que pueda ser de utilidad al físico, al historiador o al administrador.

A partir de la década de los cincuenta el concepto de sistema, comenzó a popularizarse. De hecho, utilizamos esa palabra para referirnos a una gran variedad de situaciones en la vida cotidiana, decimos: "sistema de tránsito", "sistema de transportes", "sistema de comunicación de masas", etc. Esto nos revela que estamos inmersos en una realidad altamente sistematizada, en otras palabras con ello queremos decir que nos encontramos dentro de complejas relaciones, dentro de las cuales el individuo debe obtener sus satisfactores y cuyo poder de decisión sobre ellos es mínimo.

Desde entonces, a través de los estudios de las más diversas disciplinas, el concepto de sistema ocupa un lugar destacado en el lenguaje común de las ciencias. Sin embargo, no se ha logrado un criterio uniforme, debido quizá a la va-

riedad de ciencias que participan en la elaboración técnica -- sobre esta cuestión. Pero más allá de toda discusión, resalta el carácter operativo de la noción de sistema.

En la antigüedad clásica la noción de "sistema" -- fue utilizada para describir complejas relaciones científicas, cuyas principales características consistían en poseer cierto orden y jerarquía. Euclides fue el primero en utilizarla al sistematizar la Geometría.

Otra de las características o razgos fundamentales del concepto que estudiamos es el de la "racionalidad"; esto es, lo opuesto al caos. Por esta vía transitaron Platón y -- Aristóteles; el primero, para señalar que todo conocimiento -- debe tener sus logos y éste último, afirmando que "el conocimiento estricto de un hecho reclama su registro en términos -- causales"

La tradición clásica pasa a Europa y es utilizada -- por escolásticos y racionalistas, subrayando la noción de --- "orden", perfectamente coherente con las concepciones religio -- sas del Medioevo. Spinoza depura más el concepto de sistema, -- llegando a afirmar en su Ética que "lo que se conoce genuina -- mente se conoce en virtud de su basamento en un sistema, den -- tro de un marco más amplio, de orden explicativo, que propor -- ciona racionalidad".

A través de todas esas concepciones fue desarro -- llándose la noción de estructura. Esta se considera como una de las más difíciles de definir. Viet y Piaget (1) opinan que

estructura es un modelo que responde a tres criterios, a saber:

- a) totalidad, entendida como la subordinación de los elementos al todo y autonomía de éste,
- b) transformación, explicada como el paso regulado de una distribución a otra,
- c) autorregulación, que es el funcionamiento interno de las reglas.

El término de "estructura" puede ser definido como un conjunto de elementos, entre los que se establecen determinadas relaciones u operaciones. En este sentido los elementos que conforman una estructura se definen y funcionan dentro de las reglas del sistema. Por ejemplo, en el interior de una empresa un individuo sólo es tomado parcialmente en cuanto a aquellas funciones que puede desarrollar para la consecución de los objetivos de la misma; así un hombre participa en muy diversos sistemas, como la familia, el club, la fábrica, la escuela, etc. cumpliendo en cada uno distintos roles.

Ahora bien los cambios que se producen en las estructuras de todo tipo no se producen arbitrariamente, por decisión de los individuos, puesto que la actividad de éstos se encuentra regulada por reglamentos, organigramas, políticas, etc. Son éstos documentos la expresión de la estructura de la empresa, pues en ellos están definidas responsabilidades, jerarquías, relaciones entre los distintos elementos - capital, trabajo, herramientas, - así como las etapas en que se desa-

rrolla el proceso productivo contempladas en el Plan de Operaciones.

Se dice que el "todo" es autónomo, refiriéndose al sistema, por ejemplo, la empresa, la cual a pesar de estar -- dentro de un sistema más amplio como es el sistema económico, no es absolutamente determinado por éste. Y esto que es válido para la empresa como una totalidad, es deseable que se dé dentro, en los diversos subsistemas que componen a la empresa.

Todo sistema, y a esto no escapa la empresa, posee determinada "racionalidad", es decir, los cambios que se producen en el interior obedecen a una cierta estabilidad contemplada en el plan.

No se podría fundar una empresa sin considerar este aspecto, pues no se pueden dejar las cosas al azar.

Hacia el siglo XVIII la noción de sistema se depura aún más. Hegel abrazó el ideal de un conocimiento arquitectónico que se organizara dentro de una "estructura articulada - que mostrara los ligamentos entre sus componentes en un todo integrado".

Lo que nos interesa destacar - siguiendo a Raymond Boudon (2) es un carácter de organización estable. La estructura se opone a coyuntura, en tanto que ésta última designa - los caracteres variables.

El término "coyuntura" es actualmente muy utilizado, sobre todo por políticos y economistas y con él pretende

designarse aquellos cambios súbitos que alteran momentáneamente las relaciones de una determinada estructura, pero que no la afectan a tal grado de poner en peligro su sobrevivencia. Trata de subrayarse con él el origen externo de las fuerzas que provocan los cambios.

La estructura es lo más permanente en las relaciones sociales o económicas; mientras que la coyuntural es pasajero y controlable desde la base misma de una estructura dada.

La inflación, por ejemplo, es considerada por mucho como coyuntural, en tanto que, supuestamente, no es producida directamente por la estructura económica y puede ser controlada sin afectar sustancialmente el estado actual de las cosas.

La moderna Teoría General de Sistemas ha sido desarrollada con la participación de matemáticos, biólogos, psicólogos, sociólogos y economistas, quienes mediante estudios interdisciplinarios pretenden aprovechar los avances de las distintas ciencias para crear modelos teóricos válidos para cualquier disciplina independientemente de su contenido. Con no poca razón Bouilding llamó a esta teoría "el esqueleto de la ciencia" (3) y que Nelson Coutinho ironizó como "la tumba de la filosofía". (4)

Sin embargo, las concepciones generales del mundo tienen un sentido muy distinto del que tuvo la Filosofía en otras épocas. Los sistemas sociales y toda la enorme variedad

de subsistemas que los integran ampliaron las posibilidades vitales de la humanidad, pero por otra parte las limitaron ya que el individuo no puede ejercer pleno control sobre ellos. Su sobrevivencia depende de que sepa vivir con ellos, aprendiendo a controlarlos o adaptándose a ellos.

Esto es algo que está a la vista de todos, es vivido cotidianamente por los que habitamos en las grandes ciudades. Vivimos entre sistemas de comunicación, de transporte, de educación, políticos, industriales, etc. Luego entonces, las concepciones científicas, como la Teoría General de Sistemas pretenden destacar lo común de los diversos sistemas, sean naturales o sociales para poder ampliar las posibilidades de control humano sobre los mismos y dejar de ser como decía Demetrio Macías, personaje central de Los de Abajo de Mariano Azuela - "hojas secas arrastradas por el vendaval".

El reconocimiento de que la realidad es una totalidad indivisible (si se le ha fraccionado es solamente con fines de estudio) vale decir sistémica (a), representa un enorme avance no solo para la ciencia en sí, sino muy especialmente para el hombre, en tanto que empresario, político, científico o simplemente individuo; puesto que requiere en todos sus proyectos la consideración de los sistemas que conforman a una sociedad y sin cuya consideración es difícil la realiza

(a) Sistémica: El adjetivo systemic ha sido acuñado en Estados Unidos por los tratadistas de la teoría de sistemas y verido al francés como systemique. Se refiere a puntos de vista, conceptos y métodos típicos de la TEORÍA de Sistemas.

ción de aquéllos.

Es evidente que la materialización de cualesquiera proyectos del individuo no se realiza mediante la simple expresión de un deseo; ni siquiera por mera voluntad de aquél. Digamos que para el logro de algún objetivo siempre existen condiciones a favor y condiciones en contra; es decir se requiere de un conocimiento previo, exhaustivo y claro de todos los factores que pueden influir, favorable o desfavorablemente, en la consecución de nuestros fines.

Más aún, ese conocimiento ofrece la posibilidad de transformar factores negativos en favorables o aprovechar la fuerza de condicionantes positivas para agilizar y hacer más efectiva la realización de los proyectos.

Estas condiciones no aparecen de manera caótica, -- aunque en apariencia nos resulte así; es claro que cada fenómeno responde a una o varias causas y éstas a otras, es decir que la realidad se encuentra vinculada, interrelacionada entre todos los elementos y todos los fenómenos, sin que quede fuera ninguno. Unos pueden presentar mayores dificultades para su desentrañamiento, pero es seguro que se encuentra vinculado a realidades más amplias donde adquiere claridad.

Este conocimiento es de una enorme utilidad para el empresario puesto que en su labor se ve frecuentemente obstaculizado por fenómenos que no siempre se comprenden cabalmente, influyendo negativamente en el diseño de estrategias adecuadas para el logro de objetivos a corto y mediano plazos, -

pero sobretodo a largo plazo.

Definir a un sistema no es asunto sencillo, pues ni aún los especialistas se ponen de acuerdo. Sadovski (5) ha encontrado cuarenta acepciones distintas entre los libros más divulgados sobre problemas de los sistemas.

Bertalanffy, uno de los iniciadores de la actual Teoría de los Sistemas lo define como: "conjunto de elementos que se encuentran en interacción" (6) Afanásief, conocido científico ruso hace una juiciosa crítica a ese concepto, estableciendo que existe una diferencia sustancial entre "conjunto" y "sistema", ya que éste incluye la cualidad de "integrado", es decir, que la interacción de los componentes de un sistema provoca nuevas cualidades integrativas no inherentes a los componentes aislados, por tanto, no equivale a la suma de los componentes (7).

Se ha señalado ya que el hombre, en tanto elemento de una empresa, aporta a ésta sólo las capacidades o habilidades requeridas por los programas de producción vigentes; durante su desempeño en una determinada empresa adquiere nuevas habilidades, capacidades, características, etc. que no le pertenecían al momento de su ingreso.

Algo similar ocurre en el proceso productivo. No se trata de una simple mezcla de diversas materias primas, sino que con ellas se realiza una auténtica transformación, respecto de sus características naturales. Aquí puede funcionar el viejo ejemplo de que una mesa o una silla no es el árbol.

Todo eso hace "sistema" a una empresa, pero también el hecho de que ella, como una totalidad con autonomía relativa se encuentra dentro de más amplios sistemas, cumpliendo -- dentro de ellos diversas funciones, como agente productivo, -- proporcionador de empleo, consumidor de recursos, etc.

En una publicación especializada sobre el tema (8), encontramos que un sistema es: "una colección de entidades interrelacionadas, cuyas relaciones son tales que la información sobre ellas proporciona una base para inferir conclusiones sobre la estructura, modus operandi o historia temporal -- del sistema como un todo". Este es un concepto que subraya el carácter epistemológico de la concepción sistémica.

En la historia de la elaboración de la Teoría General de Sistemas apareció primero la noción de sistema con un sentido de organización; aún no se verificaba que la realidad misma se encontrara efectivamente articulada en sistemas. El "sistema" era un modelo que se imponía desde fuera, con un carácter exclusivamente epistemológico, es decir, como una propuesta más de conocimiento.

Fue mucho más tarde (aunque muchos pensadores de la antigüedad lo intuyeron) y con ayuda de los avances científicos y tecnológicos que pudo verificarse que la realidad se -- encontraba formando complejos sistemas, similares a la organización del Universo. Esto es, el carácter ontológico de los -- sistemas, es decir, como una manera de ser de la realidad, -- primero en la naturaleza y luego en la propia sociedad que --

durante mucho tiempo trató de reproducir los modelos cosmológicos en política, economía y organización social.

De aquí surgieron dos manifestaciones de la sistémica: la epistemológica y la ontológica.

De una manera sencilla y clara un dirigente empresarial (9), nos dice: "sistema es un conjunto organizado (es decir, con relaciones y funciones bien determinadas, entre y para cada uno de los componentes), formando un todo, en el -- que cada una de sus partes está integrada a través de un órden lógico, que encadena sus actos y los orienta hacia un fin común".

Recapitulando lo dicho por diversos especialistas, de distintos países y disciplinas y destacando los rasgos más importantes para los fines de nuestro estudio. Diremos, en -- primer lugar que el sistema no puede reducirse a una simple colección de objetos conservando sus propias características y actuando según sus propias determinaciones; pensar esto eliminaría toda posibilidad de dirección. Imagino uno de esos carruajes antiguos tirados por varios caballos, cada uno yendo por sentidos distintos. Harían pedazos el carruaje.

No, en el sistema se destaca una estructura, una -- cierta organización que aportan su actividad para el logro de finalidades comunes. De ello se deriva una determinada lógica y estabilidad de "movimiento" que exhibe el sistema. Racionalidad, como la denominó Platón. Así es que para hablar de sistema es necesario hacer referencia a ciertos valores promedio

que nunca son el máximo o el mínimo de sus posibilidades. - -
Cualquiera de los dos extremos significaría el congestiona- -
miento o la desaparición del sistema. Los objetivos de un ---
Plan Administrativo tratan precisamente de obtener el máximo
rendimiento del sistema sin extremar sus posibilidades míni-
mas o máximas.

Para aclarar este punto resulta muy conveniente re-
currir a un ejemplo que hemos tomado del libro de Stanfor - -
Beer Dirección y Control. Respecto a una decisión sobre ven-
tas y mantenimiento en una empresa aeronáutica, por un lado -
se pueden aumentar el número de vuelos al día para aumentar -
las ventas, descuidando así el mantenimiento de los aviones y
poniendo en peligro la vida de la tripulación, de los pasaje-
ros y de las propias naves que saturarían el espacio aéreo, -
haciendo, más difícil su control. Por otra parte se puede vigi-
lar el mantenimiento de las naves, tan minuciosa y constante-
mente, aun a costa de las ventas, que todos los aviones per-
manezcan en tierra ante el temor de eventuales accidentes, --
con lo cual no solamente se aumentarían enormemente los gas-
tos, sin recibir ingresos, sino que la empresa misma carece-
ría de sentido.

El sistema de tráfico está diseñado para evitar - -
muertes, pero no podrían colocarse semáforos de tal modo que
hiciera perder fluidez al tránsito, provocando congestiona---
mientos, que si bien asegurarían un menor índice de acciden-
tes automovilísticos, provocarían otra serie de desórdenes, -

como el ruido, gastos inútiles de combustible, histerias, - -
etc.

Otro de los rasgos que nos interesa destacar en la noción de sistema es su carácter integrado. Esta característica consiste en que los componentes del sistema funcionan de - una manera coordinada, impulsados todos por objetivos comunes y en que toda desviación de la norma debe ser detectada y corregir el rumbo funcional de los elementos en los que se encuentre la falla. Falla en este contexto significa, más que - error en estricto sentido, una desviación respecto de los requerimientos generales del sistema. Este carácter no es propio sólo del interior del sistema, entre sus componentes, sino que significa, también que cualquier sistema a que hagamos referencia se encuentra dentro de otro u otros sistemas más - amplios, dentro de los cuales cumple funciones, según ciertas "reglas de juego". De ellos obtiene los elementos necesarios para su subsistencia es, por decirlo así su medio ambiente;-- como la sangre lo es para el glóbulo rojo.

Así, una empresa obtiene insumos, mano de obra, --- etc. y los organiza para la obtención de sus objetivos y que pueden propiciar o no, obstáculos para los proyectos de la -- empresa; se encuentra también, dentro de un sistema legal y - fiscal determinado, que pone límites o alienta sus proyectos.

Finalmente, la comprensión del carácter integral de los sistemas permite deducir conclusiones sobre "su estructura o modus operandi"; con ello hemos dado un gran paso en lo

para efectos de nuestro estudio interesa: el control y dirección de las empresas, concebidas como sistemas.

El control como un concepto estrechamente vinculado a la noción de sistema es asunto de otro apartado. Por -- ahora nos interesa destacar que dirección y control son dos aspectos del proceso administrativo, afines y, por tanto no pueden dissociarse, puesto que toda actividad de control que no se convierta en retroalimentación del sistema total, para orientar o corregir variaciones en el proceso de la consecución de sus fines, es totalmente estéril e inútil.

La dirección establece órganos de control -como el cuerpo posee los sentidos- para lograr más eficazmente. De nada serviría que algún órgano de los sentidos enviase señales, por ejemplo, de peligro, si no hay un sistema nervioso central que ordene una respuesta organizada y/o almacene la información para acumular experiencia y depurar las respuestas.

B) El control, núcleo de la concepción sistémica.

La principal consecuencia de la orientación sistémica en los estudios científicos ha sido, sin duda, un incremento considerable en las posibilidades de control humano, -- sobre los sistemas, tanto en el orden de la naturaleza como en el de la sociedad.

La Revolución Científico-Tecnológica que distingue a nuestra época de cualquiera otra anterior, es un producto -- de aquélla. En efecto, sólo cuando la ciencia fue capaz de --

de plantearse el conocimiento de las leyes que gobernaban el desarrollo de las "realidades" natural y social, con fines de reproducción tecnológica y de control, se hizo evidente el papel fundamental del hombre como regulador de los cambios en cualquiera de las dos esferas señaladas.

El control, es necesario aclararlo, no consiste en un proceso "impuesto" desde fuera por el científico; en una primera fase de su trabajo, el científico estudia su objeto como una resultante de factores provenientes de otras esferas; su análisis consiste en ponder de relieve ese sistema de relaciones que ha producido "su objeto", la estructura que define sus características. El conocimiento de la estructura revela de qué manera se han "mezclado" los factores para producirlo; la reiteración de caracteres en el objeto nos informa sobre las leyes de transmisión. En esto consiste básicamente su control interno, cuyo modelo puede servir de base para la reproducción de sistemas similares, para introducir cambios o para crear una herramienta capaz de realizar funciones similares.

Pero existe una diferencia sustancial entre los sistemas naturales y aquéllos creados por el hombre, como es el caso de la empresa. El desarrollo de la naturaleza en todos sus órdenes evoluciona regularmente correspondiendo con leyes más o menos estables; el quebrantamiento de esas regularidades sólo se ha producido como un efecto de la tecnología humana, por ejemplo: desechos (detergente, plagicidas, -

basura, etc.), residuos nucleares, industriales y otros.

Los sistemas, como la empresa, son producto del hombre, son la materialización de un plan preconcebido en el -- que se diseñan y detallan los componentes y el tipo de relaciones entre ellos, los resultados deseados de su trabajo -- conjunto, etc. El control en estos casos aparece especificado en una serie de disposiciones y normas que regulan las -- funciones hacia el interior y hacia el exterior de la empresa.

En la decisión de establecer una empresa intervienen factores como: el tipo de maquinaria que se requiere, el tipo de mano de obra, materias primas, qué tipo de producto se desea producir, las condiciones del mercado, la situación política, fiscal y jurídica; de todo ello se configura un modelo o plan de operaciones que habrán de regir el trabajo en la empresa.

Obviamente un sistema como éste será mucho menos estable que uno natural puesto que los fenómenos sociales no pueden predecirse con la misma exactitud que los naturales.

Sin embargo, los administradores de hoy tienden cada vez más a recurrir a proyecciones económicas, estimaciones de los cambios políticos y sociales para realizar una dirección y un control más eficiente y eficaz.

Cada vez es más evidente que la empresa no puede soslayar la presencia de otros sistemas -uno de los principales es el mercado- dentro de los cuales ella cumple funcio--

nes específicas, pero nunca absolutas. El reconocimiento de esta relatividad ha obligado a los dirigentes de empresa y a los teóricos de la Administración, a conceder una creciente atención a los problemas relacionados con el control. A este respecto Blanco Illescas, compara a la empresa con un navío, el cual para llegar al puerto deseado, debe sortear con varias contingencias, como tormentas, observación detallada y constante de astros que no dependen de su voluntad, pero que son utilizados como señales para adaptar o corregir el rumbo.

Como podrá concluirse fácilmente, el concepto de control es inherente al concepto de sistema; fuera de él adquiere un sentido muy distinto al que podría sernos útiles como contadores o administradores en general. El control hace referencia a un todo organizado, con límites convencionales más o menos precisos, dentro del cual se producen relaciones según cierto código de normas o leyes de funcionamiento y cualquier operación que escape a estos cánones debe ser analizada, conocer cómo se produjo y corregir la o las causas que la originaron.

De esta manera, también puede derivarse que el control es un proceso que implica una balanceada asimilación de los cambios, oportunidades y obstáculos que ocurren sobretudo fuera de la empresa, para empezar a referirnos a nuestro propio campo, los cuales son refractados, es decir, que no pasan tal cual ocurren sino que existe un previo análisis, -

selección, valoración cuyos resultados conforman la base de una decisión adecuada. Esa selección y análisis se realiza - tomando como punto de referencia los objetivos de la empresa. Precisamente porque el papel del control consiste en no permitir que se destruya la organización como efecto de los fenómenos externos, manteniendo los valores, de utilidades, - producción, costos, salarios, etc., dentro de límites tolerables, para impedir su congestión o su desaparición.

Tratándose de la empresa, sabemos de una gran variedad de controles: interno, de calidad, de producción, - etc. manejados cada uno con criterios absolutistas, cuando - en realidad no son más que epifenómenos del control. La función de éstos es similar a la de los sentidos respecto al -- sistema nervioso central; consiste en informar a la direc- - ción sobre cambios ocurridos en tal o cual área o en el exte- rior, para que la empresa como un todo "corrija el rumbo", - siempre teniendo en cuenta sus funciones propias y sus finalidades.

Que esto es así, se ve confirmado al investigar la etimología del concepto "sistema" del griego syn-histemi que significa mantener o hacer mantener juntos. Se controla cuando al evaluar el funcionamiento de los componentes de un sistema y notar desviaciones, se aplican las medidas pertinentes para hacerlos funcionar dentro de una estructura, con fines particulares.

La misma recfen creada Contraloría de la Federa---

ción (10) ha afirmado categóricamente que su función no es policiaca sino que consiste en vigilar el sano desarrollo de las empresas nacionales. Esto mismo es avalado por la opinión del director de la Facultad de Contaduría y Administración, C.P. Alfredo Adam Adam (11) cuando asegura que "es más ventajoso para el país practicar auditorías preventivas...en lugar de las represivas". Y si tomamos en cuenta que la auditoría es una forma de control. podemos concluir, sin temor a equivocarnos, que en la actualidad se está abandonando el -- concepto de control como limitación o franca represión, por otro más amplio que pondera el desarrollo de la empresa misma.

Ese tipo de opiniones constituyen una respuesta a la situación de crisis que prevalece en nuestros días, la -- cual se caracteriza, en términos generales por una gran inestabilidad en las operaciones financieras en particular y económicas en general fundamentalmente, pero sin olvidar que -- afecta a otros aspectos de la sociedad.

En la situación del capitalismo que periódicamente atraviesa por crisis la que ha obligado a diseñar modelos de control más precisos que permitan adelantarse o prevenir los cambios súbitos. Sigue valiendo el ejemplo de Blanco Illescas, cuando el medio ambiente se torna especialmente difícil es necesario crear instrumentos de navegación más precisos, -- que permitan mantener a la nave bajo control. Con todo el -- ejemplo no resulta muy descabellado si consideramos que él -

se ha incorporado al lenguaje de nuestros políticos, para --
designar que con todo el desorden económico, México, cual --
barco, se sobrepondrá, pues después de la tormenta viene la
calma.

No se trata de una revolución en los procedimien--
tos del control, sino más bien de basarlos en principios só-
lidos para evitar el desperdicio de recursos, tiempo y dine-
ro. Al considerar las funciones de la empresa en el todo so-
cial se hace más fácil planear sin duplicar esfuerzos y sin
estorbarse unos a otros.

N O T A S

- (1) Piaget, Jean, El estructuralismo París, P.U.F. Col. ¿Que es?, 1968.
Viet, J, Los métodos estructurales en Ciencias Sociales.
- (2) Boudon, Raymond, Para qué sirve la noción de estructura París, Gallimard, 1968.
- (3) Boulding Teoría General de Sistemas, El Esqueleto de la ciencia. Ed. Siglo XX Bs.As. 1958.
- (4) Nelson Coutinho, La tumba de la Filosofía, México, ERA, 1974.
- (5) Sadovski, V.N. "Algunos problemas de principios de la construcción de la Teoría General de - Sistemas"
Anuario de Investigaciones Sistémicas Moscú, 1972 p. 47-48
- (6) Bertalanffy Ludwing von. Teoría General de Sistemas. México, F.C.E., 1982.
- (7) Afanasiev, V., "El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social"
Ciencias Sociales, A.C. de la U.R.S.S. No. 1 Moscú, 1979.
- (8) Rapoport, Anatol, "Systems Analysis" General Systems --- Theory, en International Encyclopaedia Of The Social Sciences. vol. 15 Nueva York 1969. p. 452-456
- (9) Aranguren, Et. al Pensamiento Empresarial Mexicano Avance, Monterrey, N.L. México 1974 pp. 109-14
Fernando.
- (10) "Vigilancia", "Auditorías", en el Universal México - 28 de mayo de 1983.
- (11) Idem

CAPITULO SEGUNDO :

LA EMPRESA VISTA

COMO UN SISTEMA

La Empresa vista como un sistema.

La aplicación de la Teoría de Sistemas a la Gestión empresarial es un hecho muy reciente. Su empleo está vinculado con dos hechos básicos: el notable crecimiento de las empresas y la consiguiente dificultad para administrarlas, por un lado, y la aparición de las computadoras como un importante auxiliar en el manejo de información.

Aunque su uso se encuentra restringido a las mayores empresas de los países más desarrollados, y aún no es suficientemente comprendida por profesionales educados en las teorías y metodologías tradicionales; la Teoría de Sistemas aplicada a la administración de empresas ha contribuido enormemente a plantear una serie de hipótesis acerca del comportamiento de las empresas; con ello se avanza en un terreno -- que ha preocupado siempre a los empresarios: la posibilidad de preveer los cambios y adaptar los negocios en el momento adecuado.

Lo notable de esta novedosa teoría consiste en que por primera vez, de manera explícita, se hace cargo de la totalidad de la empresa: con todos los elementos que la conforman como un organismo integrado y toda la serie de factores -- que desde el exterior la influyen. A partir de estas consideraciones ha podido elaborarse un modelo básico de la empresa; encontrándose, como un todo indivisible: la Empresa y su "Medio Ambiente".

De una manera muy esquemática, un sistema consiste

en un organismo, con límites convencionalmente definidos, dotado de una entrada (INPUT) y una salida (OUTPUT); se encuentra, obviamente inmerso en un espacio del cual toma los elementos necesarios para su supervivencia, los transforma y se transforma a su vez y posteriormente los devuelve al exte---
tior.

Es cierto que la idea parece un tanto simple, pero en cuanto a las empresas no siempre se asumió esta realidad. Se le veía como algo aislado y fragmentario. De aquí el fracaso de muchas empresas en el pasado.

La necesidad de aplicar nuevas concepciones a la dirección y control de las empresas se hizo mucho más evidente luego de que un mundo convulsionado, en el que los cambios ocurrían con una velocidad anticipada: inflación, drástica baja en la demanda, exceso de oferta, lentitud de ahorro y apoyos financieros, etc. Los avances logrados en otras áreas del conocimiento no podían seguir siendo soslayadas -- por los responsables de la administración de las empresas: -- sistemas de información computarizados, por ejemplo.

Fue urgente considerar, dentro de los proyectos de los directores de empresas, a los factores que afectaban sus resultados a los cuales podemos englobar en: sociedad y Estado, con los elementos y características de cada uno.

La empresa es uno de los factores determinantes de las sociedades modernas. Por eso no podemos pasar por alto -- sus relaciones con otros sistemas. Dependiendo de la impor--

tancia y capacidad la empresa introduce cambios en los comportamientos de la sociedad; pero a veces cae víctima de sus propias innovaciones.

La comprensión de la empresa en el marco de las sociedades es fundamental para entender el mundo contemporáneo. "...el mundo - afirma José Ma. Basagoiti, destacado empresario mexicano se transforma porque nosotros lo transformamos" (1). La afirmación es correcta a condición de relativizarla, puesto que los cambios nunca ocurren de manera unilateral y mecánica, sino que son el resultado de una compleja intervención de fuerzas contradictorias. Engels fue claro al caracterizar esta situación, señalando que "en el seno de la sociedad los individuos actúan, organizados, o no, según sus intereses y necesidades, pero al final resulta algo diferente a lo deseado por cada individuo".

Los resultados así obtenidos imponen nuevos intereses y necesidades.

La empresa, en tanto célula del sistema productivo, caracterizada por la tecnificación, especialización y socialización de la producción, es uno de los elementos fundamentales de la cultura contemporánea. Marx explica que una época se distingue de otra, no tanto por lo que produce sino en cómo lo produce. Hoy podemos hablar con toda justicia de la industrialización, como uno de los rasgos más importantes de nuestra época.

a) La empresa moderna: un reto a la Administración.

El mundo liberal sucumbe hacia la segunda década - del presente siglo y surge, ahora sí como dominante, el capitalismo monopolista, que más haya de consideraciones morales supone la introducción tecnológica a gran escala y por ende fuertes capitales financieros; la especialización y socialización de la producción, abriendo un amplio cauce a transformaciones y cambios radicales sin precedente.

Surge un mundo de transformaciones súbitas, el que considerara viejo todo aquello que nació un día anterior. -- Surge toda una producción artística y documental que da cuenta de este vértigo; de la pasión por la ciudad cuya raíz es la empresa; del gusto por las estructuras geométricas provenientes del diseño industrial. La industria ocupa entonces - un lugar preponderante entre críticos y artistas.

Hagamos un acercamiento para mirar a esta empresa que sorprende a todos. En ella se gestan los cambios tecnológicos, o si no, por y para ella. Tales cambios van modificando su estructura, haciéndose más compleja. A su vez, su entorno se hace concomitantemente más complicado. Es mucho más difícil dirigir y controlar su desarrollo.

El administrador -empresario- ligado a su pequeña empresa cede el lugar a un cuerpo de profesionales formados en las universidades; en busca, sobre todo, de una administración más racional y segura frente a un mundo caracterizado por las transformaciones y cambios súbitos.

La empresa moderna constituye todo un reto para administradores y contadores; puesto que existe una legítima -

preocupación no sólo ya por la manera obtención de utilidades, sino por el costo social de las mismas, Un nuevo modelo de desarrollo exige medidas adecuadas para conducirlo. En este contexto no resulta descabellado el temor de Roosevelt, - sobre el destino de la libre empresa, luego de la crisis del 29.

b).- El carácter operativo de la concepción sistémica.

De la concepción sistémica de la empresa se desprenden proposiciones de carácter práctico, porque se le ubica en su contexto real; a partir del cual han de diseñarse los modelos más adecuados para dirigir las empresas y no mediante modelos ideales. Es cierto que a través de un plan se persiguen metas pero éstas deben partir de premisas reales.

Si en verdad los empresarios asumen la responsabilidad por la transformación del mundo, deben comprender -- que sus efectos rebasan con mucho, el estrecho marco de las utilidades y tienen que ver con: la revolución tecnológica, puesto que las empresas con su mayor incentivo.

La transformación actual del mundo se la debemos. -- en efecto al poderoso desarrollo industrial, pero ahora ese mismo desarrollo y sus efectos colaterales presisan sobre el avance de la empresa misma. Este último no puede ser dejado a la deriva y debe responder, repetimos, al mundo creado por él. El ya citado empresario Basagoiti refiere que un potente do banquero le inquirió --"Bien es cierto que empujamos al --

mundo, pero ¿Sabemos hacia donde lo empujamos?". (2)

La necesidad de una planificación central se hizo evidente, luego de la crisis del 29. El destino de los Estados Unidos, en particular y del capitalismo, en general, no podía dejarse a la "libre competencia" de unos cuantos empresarios. Los monopolios la habían eliminado de hecho. En adelante el Estado habría de dirigir el desarrollo de los grandes monopolios y orientarlos con un sentido proteccionista. - "Las utilidades excedentes ya no debían concernir únicamente al empresario que las obtenía, sino que debían dirigirse, tomando en cuenta el bienestar de la sociedad", afirma Odiorne.

De esta manera se accede a lo que los norteamericanos denominan "capitalismo administrado"; esto es: el control gubernamental de las empresas privadas. Este mismo fenómeno es llamado "capitalismo monopolista de estado" por la teoría marxista y es la antesala del imperialismo.

El principal problema consecuente, fue el desaliento de la inversión, de la "vitalidad del espíritu empresarial" -afirma Odiorne; por ello fue necesario crear una nueva forma de administración, no sólo para asegurar las utilidades sino para aumentarlas.

En dos de los países más desarrollados -Estados Unidos e Inglaterra- se han establecido Consejos de Auditoría, -de carácter interdisciplinario que permitan tener una visión más amplia sobre la empresa misma, su "Medio ambiente" y los

problemas probables, permitiéndoles elaborar planes y programas preventivos con considerables economías.

c).- Empresa: Administración, Historia y Sociedad.

Las dos actividades básicas del proceso económico son la producción y el consumo. Cada una de ellas se organiza en torno a un núcleo dinámico: La empresa para el aspecto productivo y la familia con unidad de consumo; ambas están integradas a un proceso social; es decir, rebasan el ámbito estrictamente económico. Por tanto las medidas que se apliquen a la empresa para dirigir y controlar su desarrollo obedecen no sólo al interés individual del empresario que desea obtener o aumentar utilidades, mediante la modernización de su empresa, el incremento de sus ventas, etc. esto más bien depende de la correcta evaluación de las oportunidades y obstáculos que ofrecen la sociedad, en sus diversas organizaciones y el Estado, aunada con el análisis y evaluación de las propias fuerzas.

En la etapa anterior, el liberalismo creó empresarios preocupados solamente de producir cosas y crear riquezas, su propio interés regía su manera de actuar. Obviamente en producir mercancías que sólo podían consumir los miembros de su propia clase, quienes detentaban la riqueza generada. El desarrollo del consumo fue más lento que el crecimiento de la producción. Aún se recuerdan las toneladas de café arrojadas al mar, o las cabezas de ganado incineradas, por -

que no se pagaba el precio exigido. En esta fase, la dirección de empresas se centro exclusivamente, al aspecto económico; esto provoco una fuerte reacción, por parte de los trabajadores, para reestablecer el equilibrio.

En la segunda revolución industrial, caracterizada por el empleo intensivo de los productos de la tecnología, - los esfuerzos se encaminaron hacia una continua revisión de las estructuras y de la organización, con el objeto de darles la flexibilidad necesaria, capaz de adaptarse, tanto a - las innovaciones tecnológicas, como a las profundas transformaciones sociales que se habían operado, como resultado del proceso económico.

Situaciones críticas -social, política y económica- como la que va de 1929 a 1933, obligaron al empresario a replantear, de una manera crítica, la influencia de la sociedad y el Estado, así como el modo en que afectaban - las operaciones internas de su empresa. En este contexto, -- por ejemplo, propiciar el desarrollo de la familia -como unidad de consumo- prodría, eventualmente, representar un importante soporte para la rentabilidad de la firma.

"La empresa -firma Casasús- no sólo es la conjunción de capitales y trabajo; básicamente es un conjunto heterogéneo de hombres, cada uno con su función propia dentro de ellas, pero además con sus propias aspiraciones" (3). En este sentido, se hace necesario no perder de vista que la razón y finalidad de toda actividad económica y social es el -

hombre mismo.

Las organizaciones externas a las cuales se afilian algunos miembros y aún las aspiraciones individuales no ligadas directa y conscientemente a un partido o sindicato, pueden eventualmente, producir limitaciones a la empresa, pero a su vez son fuente de oportunidades.

"Como empresarios -afirma el propio Casasús- nos importa tener conciencia del flujo de influencias externas para mejor encausarlas. Las diversas organizaciones de clase sindicatos, partidos, iglesia, familia, etc., que imprimen su huella en la mentalidad, actitudes y modos de vida de los colaboradores y crean, ocasionalmente conflictos cuya comprensión por parte del empresario crea mayores posibilidades de motivación y promoción humana".

Una de las influencias más determinantes sobre el destino de la empresa, se produce a partir del tipo de presión ejercida por los grupos laborales; esto provoca, necesariamente, una respuesta de parte de la empresa. Las decisiones que adopte la firma influirán considerablemente en varios aspectos de la organización.

La empresa, se encuentra formando parte de una compleja red de relaciones, dentro de la cual se afectan recíprocamente diversas instancias del sistema. Visto de esta manera, la presión de las organizaciones laborales no es la única que influye sobre la entidad; también son importantes las presiones de la competencia en muy diversos aspectos de la producción. Para citar un caso particular: en México, la

lucha entre empresas paraestatales, las inversiones extranjeras y los capitalistas nacionales.

Por otro lado, y de una manera destacada, se en -
cuentra la influencia de grupos profesionales, como: asocia -
ciones de contadores, administradores, etc. que presionan so
bre los modelos de dirección y control en las empresas, sea
buscando mayores utilidades para ellas o, buscando una mayor
proyección de sus beneficios hacia la sociedad.

En resumen, la empresa, como cualquier organismo -
social, tiene la responsabilidad de "...Crear las condicio -
nes necesarias para que el hombre tenga la mayor oportunidad
de alcanzar, para él y su familia, el pleno desarrollo en -
todos los ordenes de lo social..." (4)

En última instancia la solución de una crisis, co -
mo lo vamos verificando en la actualidad, consiste "grossomo
do" en equilibrar la polarización entre producción y consumo
el agotamiento de los mercados por falta de empleos o bajos -
salarios provoca en un sentido, el congestionamiento de la
la planta productiva, cuya rentabilidad se ve drásticamente -
reducida; las posibilidades de inversión, y con ello la am -
pliación de los mercados consumidores a través de la crea -
ción de nuevas plazas en trabajo productivo, se reducen, - -
también, considerablemente.

Ante este panorama los nuevos administradores de -
ben no solamente buscar la manera de reflejar los efectos -
de la crisis en sus informes financieros, sino, principalmenu

diseñar las estrategias y tecnologías necesarias para reestablecer el equilibrio.

ch).- La Empresa y el Estado.

El Estado que surge del movimiento revolucionario de 1917, es un Estado fuerte, regulador de la economía. En los estatutos jurídicos emanados de dicho proceso, no se elimina la propiedad privada de los medios de producción, pero si se prevee un control casi absoluto por parte del Estado. Mediante el establecimiento de lo que oficialmente se denomina "economía mixta" se favorece el desarrollo de la pequeña y mediana industria, conviviendo con factorías de participación estatal y las poderosas transnacionales. El Estado se reserva la explotación de los recursos naturales básicos: --energía y minas; tierras y agua. De este modo, las divisas obtenidas son redistribuidas mediante créditos a los empresarios particulares; por otro lado, el control sobre los recursos agrícolas obedece a la necesidad de balancear las tensiones entre capital y trabajo.

Vernon (5), apunta que "...hay gran coincidencia entre la ideología que inspira a los técnicos gubernamentales y la difundida por la CEPAL. Los puntos principales son:

- 1.- Reducir la dependencia de la exportación de materias primas y la importación de productos manufacturados.
- 2.- Fomentar la industrialización, sin descuidar la agricultura.

- 3.- Industrializar usando el máximo el capital doméstico.
- 4.- Reservar al Estado cierta clase de inversiones.
- 5.- Subsidiar ciertos productos y servicios básicos, para estimular otras ramas de la producción o por su efecto en la distribución de la renta.
- 6.- Considerar como uno de los más grandes obstáculos al desarrollo, la distribución desigual de los ingresos.
- 7.- Ampliar el mercado interno.

El modelo mexicano de desarrollo adopta esa política y la defiende como el camino más adecuado y rápido para lograr: "crecimiento económico con justicia social".

Entre los empresarios, sin embargo, la "coordinación" como llaman los voceros oficiales al control ejercido sobre el sistema productivo nacional, existe el temor de que se convierta -como ha ocurrido muchas veces- en obstáculos o facilidades según se adopten o se opongan a las medidas políticas gubernamentales.

Otra de las medidas de control estatal, se lleva a cabo mediante decisiones de carácter técnico, como: control de precios fijación de salarios mínimos, las exenciones, subsidios, tasas preferenciales, proteccionismo, etc. Pero, sin duda, la influencia más decisiva por parte del Estado sobre las empresas privadas se ejerce mediante la regulación del flujo monetario y del crédito. La inversión privada a crecido considerablemente en los últimos años, y la inversión pública se beneficia con buena parte de ese progreso.

d).- Empresa, control interno y auditoría.

La empresa, repetimos, se encuentra estrechamente cruzada -- por una serie de influencias que tienen su origen en el conjunto de la sociedad, ejercida a través de las más diversas organizaciones; de los individuos, con sus actitudes y expectativas debidas; del Estado, mediante una serie de medidas técnicas o políticas. Todo ello contribuye u obstaculiza el desarrollo de la empresa.

Una vez más se pone de relieve que la administración es el vínculo entre lo económico y lo social. Aludiendo específicamente a la organización mercantil, el acto administrativo va más allá de ponderaciones exclusivamente económicas; de otro modo se convertiría en un fin en si mismo. al soslayar toda la serie de relaciones que vinculan a la producción de cualquier empresa con la sociedad.

Desde el momento mismo en que la empresa se constituye como un sistema, dotado básicamente de una "entrada" y una "salida"; y que los recursos que ingresan a la empresa no lo hacen de manera azarosa, sino a través de una organización específica que los dota de sentido, respondiendo a objetivos más o menos bien delimitados, y que los productos que de este sistema "salen" están destinados a satisfacer necesidades de grupos, también organizados. Esto es que el administrador es el vínculo entre estos dos momentos del proceso productivo.

Visto así, resulta prudente que el administrador -

amplie su visión hacia fuera de los muros de la empresa. Esto no quiere decir que disfume sus decisiones sacrificando a la empresa. Toda organización de carácter lucrativo debe rendir utilidades, crear excedentes, de otro modo carece de sentido; pero las fuerzas exteriores deben ser analizadas a través de sus repercusiones en ella; la empresa planea, organiza, y selecciona los datos que le son útiles para la consecución efectiva de sus objetivos. Ahora, insistimos, la empresa debe ser vista como una totalidad y no solamente como capital o su personificación: el empresario. El congestionamiento de este complejo sistema es el mayor peligro al que se enfrenta una planificación miope.

Pero aún, una adecuada planificación debe ser lo suficientemente flexible para asimilar los cambios del exterior, transformarse o adaptarse, sin perder de vista los objetivos propuestos,. Para ello se estableció un control interno. El hecho de que la empresa este constituida por hombres, fundamentalmente, la hace ser un sistema muy inestable, el cual es necesario controlar.

Controlar consiste previsiblemente en conocer y manejar adecuadamente las series de información que se producen en las relaciones entre las distintas personas que conforman una empresa y que se denominan también, flujos de información. A través de ellos se transmiten diversas cantidades de datos como un resultado del proceso productivo dentro de los distintos roles asumidos en la organización.

A lo largo de todo proceso productivo se crean datos, información operaciones y resultados que deben ser analizados y ponderados por especialistas, quienes deben tener un conocimiento amplio del plan, frente al cual se confrontan los resultados obtenidos, verificar, evaluar y corregir las posibles variaciones.

En el plan de operaciones se especifican los objetivos, las políticas, etc. que no siempre es conveniente hacerlos públicos, pero si debe proporcionarse a los especialistas autorizados como base imprescindible para evaluar resultados. Cada empresa tiene sus propios problemas, por tanto las técnicas administrativas y contables deben ser las adecuadas para conducir su desarrollo.

El auditor interno, a nuestro juicio, debe actuar justamente como profesional y no simplemente, como técnico; esto supone independencia y responsabilidad sobre los análisis e informes que rinda, en base a lo que se desea conocer. El auditor interno es la pieza fundamental del Control Interno, puesto que es él quien revisa, evalúa y da cuenta sobre la información resultante de la labor de los distintos departamentos; esto a su vez es la piedra angular de la dirección; sin él carece de sentido y se transforma en un término policiaco.

NOTAS

- (1) Aranguren, Fernando, et. al Pnsamiento Empresarial Me-
xicano. Avance, Monterrey N.L. Mé
xico, 1971 pp. 109-14
- (2) Aranguren, Fernando. op-cit p. 111
- (3) Aranguren Fernando. op-cit p. 31-44
- (4) Idem
- (5) Veron, R. El Dilema del Desarrollo de México Edit. Dia
na p. 141-149.

CAPITULO TERCERO :

LA ADMINISTRACION

ENLACE ENTRE SISTEMAS

La Administración: Enlace entre Sistemas.

a).- Notas sobre el concepto de administración.

Antes de comenzar a desarrollar el tema principal de este capítulo.- La Administración por Objetivos -, conviene explicar claramente el sentido de lo que entendemos por "administrar"; el uso de este vocablo se haya muy extendido y se aplica con varios matices, a una gran diversidad de situaciones.

En su acepción etimológica, administrar proviene del latín ad: a y ministrare: servir. Desde aquí, su sentido es bastante difuso, ya que posee un significado muy general - "servir" puede significar muchas cosas, particularmente, la raíz muestra su pertenencia al ámbito social de la democracia, iniciada en Grecia y trasladada a Roma, cuya ideología enmascara el poder político mediante la tesis de que gobernar es un servicio al pueblo. Nada nos dice, sin embargo, de cómo sirve; es decir en que consiste la Administración. Aunque, de hecho, puede suponerse que "servir" implica, en tal sentido, satisfacer las necesidades de los individuos, sin ninguna diferenciación de carácter social.

En un sentido más concreto la administración tiene validez al agrupar rasgos como: poder de decisión, responsabilidad y poder de asignación de la misma, etc; estas características sólo adquieren sentido cabal cuando se trata de organizar recursos, producción y distribución de bienes para

la satisfacción de las necesidades, así como toda una gama de componentes de la más diversa índole para hacerlos funcionar conjuntamente hacia finalidades comunes, la noción de sistema aparece así consustancial al concepto de administración.

Es importante definir las fronteras del lenguaje que vamos a utilizar. Es necesario determinar todo con precisión; saber de que estamos hablando y, en la medida de lo posible, contar con la seguridad de que todos interpretamos los conceptos en el mismo sentido. Por eso eludiamos aquel sentido amplio en el cual lo mismo ha llegado a significar: dar, conferir, clasificar, gobernar, etc. Resulta inaplazable dotar al concepto de administración de un sentido unívoco para el campo específico de la gestión empresarial.

En sentido restringido al ámbito de los negocios, entendemos como administración a la actividad que organiza elementos de diversas índoles como son: hombres, máquinas y capital financiero, para hacerlos funcionar conjuntamente y dirigir sus actos hacia la consecución de objetivos comunes. Esto es, una actividad encargada de dirigir y controlar el funcionamiento de todo un sistema y sus componentes, mediante la distribución de responsabilidades.

La administración encuentra aquí su sentido más cabal, como gobierno, con sus dos fases: dirección y control. Por un lado implica que la administración es el vínculo entre economía y sociedad, puesto que la consecución de los --

objetivos económicos de la empresa están condicionados por la sociedad (medio ambiente de la empresa); gobierno es precisamente llevar a la empresa de un estado a otro dentro de un medio que puede serle favorable o adverso, dependiendo de tal desarrollo, de la capacidad del administrador para sortear las contingencias exteriores; control por otra parte consiste en mantener las funciones del sistema, -la empresa- dentro de ciertos valores promedio que no obstruyan su desarrollo y avance hacia los objetivos. Este último puede sufrir desajustes a partir del funcionamiento de sus propios componentes: baja productividad de los trabajadores, por ejemplo, o estos pueden ser influidos desde el exterior a partir de medidas políticas, competencia con otras empresas, etc.

La conclusión es que el acto de administrar consiste en dirigir y controlar el desarrollo de cualquier empresa, sin importar la índole de sus negocios.

b).- Las etapas de la administración moderna.

La Administración contemporánea ha seguido, paralelamente, el desarrollo del proceso de industrialización de la economía. En efecto, en el contexto de los profundos cambios operados en todas las esferas de la vida social del siglo XX, la Administración se explica fácilmente. No podría, a riesgo de resultar falsa, elaborarse una historia de esta disciplina, sustrayéndola de todos los factores políticos,-

sociales, económicos y aún militares- que han influido en su desarrollo. Como afirma Odiorne, el desarrollo de la Administración se debe más a las necesidades de la propia industria que a los avances de las Ciencias Sociales. Es decir, la Administración está ligada al núcleo mismo donde se han generado los cambios de nuestra época.

En la historia de la Administración podemos distinguir claramente, dos momentos. El primero: de los últimos -- años del siglo pasado, al inicio de la Primera Guerra Mun-- dial, en 1914. Es una etapa dominada por el liberalismo e-- conómico. Momento en que comienzan a extenderse los grandes monopolios; pero dominan todavía las empresas familiares. - Los nombres de sus dueños son eventualmente destacados; para la dominación de las sociedades anónimas por acciones aún - faltaba. Los administradores de estas empresas son, casi - - siempre, miembros de la familia, carentes de una preparación académica especializada. Primero porque la Administración -- como disciplina no formaba parte de los planes de estudio de las universidades y segundo, porque el vertiginoso desarro-- llo industrial obligaba a una práctica más concreta.

A pesar que un marcado cientifisismo caracterizó a todo este período, la administración era tratada como una es pecie de juego de azar, en el que intervenían muy considerablemente el carisma del administrador. El "hombre de éxito", era el gran modelo de los administradores. Hasta ese momento a nadie se le ocurría que pudieran sistematizarse los proce-

dimientos administrativos y convertirlos en materia de enseñanza. No podía ser de otro modo en una época en que el individualismo y la obsesión por el progreso eran dos emblemas característicos.

Sin embargo, a fines de la primera década de este siglo, el modelo económico de la Bella Epoca comienza a dar signos de agotamiento a escala mundial. Esta claro que el liberalismo ya no sirve para solucionar los nuevos problemas planteados por un desarrollo vertiginoso, en el cual lo característico son las grandes empresas de corte monopolista.

Cada vez es más patente para el administrador la urgencia de una disciplina acorde a los requerimientos de la época; una disciplina que se haga cargo de toda la complejidad de los fenómenos involucrados en la dirección y control de grandes empresas. Con estas consideraciones la Administración ingresa a un segundo momento.

Este segundo momento está caracterizado por la creciente cientifización de la actividad administrativa. Se abandonan viejas prácticas y se sustituyen por procedimientos y normas cuyo uso va extendiéndose a diversas empresas. La incipiente disciplina se desembaraza de viejas creencias y costumbres, como las del "ejecutivo de éxito", la audacia la suerte, etc. Comienza a advertirse que el éxito o el fracaso de las empresas no se debe exclusivamente a las características personales del administrador sino, fundamentalmente a un correcto y oportuno aprovechamiento de las oportuni-

dades, basándose en una organización consistente y no en individuos aislados.

Por primera vez en la historia, la Administración forma parte de las carreras ofrecidas por las universidades. Este periodo que se inicia hacia 1920, se caracteriza por los rápidos y profundos cambios que se suceden en todos los ámbitos de la vida social y económica.

Dentro de este gran momento pueden destacarse cuatro fases históricas, caracterizadas cada una por prácticas administrativas peculiares; estas constituyen una respuesta inmediata a los problemas que plantea cada fase. En todo caso, ello contribuye a la acumulación de experiencias para el perfeccionamiento de la Administración.

La primera fase comprende el lapso aproximado de 1920 a 1930; ésta es seguida por un periodo de crisis que se inicia con el Crack de la Bolsa de Valores de Nueva York, en 1929; la segunda fase principia aproximadamente en 1940 y abarca toda la Segunda Guerra Mundial hasta, más o menos 1950. La siguiente fase se establece a partir de un hecho especialmente significativo, la Guerra de Corea y se prolonga hasta los años sesentas en que se inicia la siguiente fase.

Abre con el fin de la Bella Epoca -Primer período 1920-1930- la economía liberal y el establecimiento cruento y definitivo de la fase monopólica de producción. Una clara manifestación de ello es la Primera Guerra Mundial, desatada por los países europeos en su lucha por los mercados y fuen-

tes de aprovisionamiento de materias primas.

Circunscribiéndonos al ámbito estrictamente empresarial, es posible descubrir que en esta etapa se han logrado acumular enormes volúmenes de capital que se destinan preferentemente a la creación o ampliación de industrias; esto es posible porque se cuenta con una gran oferta de mano de obra, que abarata la producción y hace atractivas las inversiones en este sector. Especialmente los Estados Unidos refuerzan sus aparatos productivos.

Por las condiciones antes citadas, las políticas administrativas de los empresarios pueden aplicarse de una manera unilateral y casi determinante. La "administración de mano dura" se impone como práctica común.

Este procedimiento hace altamente selectiva la contratación de personal; sólo aquellos que soportan el rigor del trabajo conservan el empleo, ya que fuera de la fábrica esperan cientos ocupar el puesto. A través de estos medios, los empresarios logran beneficios inusitados, las empresas marchan sobre ruedas, porque también se eliminan los "trabajadores peligrosos" para los intereses de la empresa. El movimiento sindical es frenado. Pero también es cierto que durante esta época se logró capacitar a un buen número de empleados administrativos, de los que hasta el momento se carecía.

Después de la Primera Guerra Mundial comenzó a rendir frutos la idea largamente acariciada de un control más

"racional" del desarrollo de las empresas. Lo que más preocupaba a los administradores era la incidencia de factores externos sobre el destino de sus empresas; movimiento obrero, mercados, inestabilidad económica, etc. Se inicia un lento avance hacia la sistematización de la Administración.

A esa época de prosperidad abundante en la que "corría tanto dinero que nadie pensaba que fuera a terminarse", sucede una de las más fuertes crisis que ha sucedido al capitalismo: el Crack de 1929. Es un periodo de quiebras de desconfianza, la recesión económica amenaza a todos.

Es una dura prueba para los empresarios y, consecuencia para los administradores; la crisis revela la fragilidad del sistema económico en que se ha fundado el progreso; la falta de análisis, previsión y diseño de los modelos adecuados para evitar la catástrofe, hicieron desaparecer -- fortunas.

Es entonces cuando Roosevelt advierte la necesidad de un control más estricto sobre las políticas administrativas de las diversas empresas, puesto que considera que los beneficios obtenidos por las empresas no son de su exclusiva incumbencia, sino de interés nacional; como lo ha revelado la más reciente crisis. A partir de entonces se inicia -- una conciente y cuidadosa investigación sobre los métodos y procedimientos administrativos más adecuados para corregir -- las deficiencias del aparato productivo y dotarlo de bases -- sólidas y duraderas. Los administradores se convierten, al --

decir de Odiorne, en verdaderos capitanes.

En un momento en que las inversiones han bajado -- drásticamente; se carece de la confianza necesaria para hacerlo; Roosevelt impone una nueva carga a los inversionistas la redistribución de sus beneficios, por ello incluso el pre sidente habría de ser tachado de comunista. Lo que se desea entonces es reactivar la inversión, alentar el ahorro, a pesar de las condiciones arriba mencionadas.

Período 1940-1950. Hacia 1940 la economía mundial se ha repuesto lo suficiente para iniciar un nuevo despegue. Sin embargo la Segunda Guerra Mundial amenaza nuevamente la estabilidad, a duras penas lograda; aunque ahora el mundo se encuentra más preparado que en el pasado para enfrentar este tipo de conflictos y sacar provecho de ellos.

En el campo específico de la Administración nos en contramos en el momento de "relacionador humano". La guerra demanda una gran cantidad de hombres; los cientos que espera ban a las puertas de las fábricas desaparecen. Ante esta carencia de mano de obra lo peculiar es el administrador que pretende caerle bien a todos y crear un ambiente agradable para el trabajo. El consejo de los sociólogos es "mantengan contentos a sus empleados y ellos producirán".

Período 1950-1960, a fines de la década de los cu rentas se hizo necesario un cambio de estilo de Administra- ción. Las empresas se enfrentaron a problemas nuevos, como el de la inflación que comenzaba a incidir cada vez de una -

manera más decisiva sobre la administración y economía de -- las empresas. Estas comenzaron a advertir que no todos los - empleados contentos eran productivos y que se necesitaba algo más que una atmósfera agradable para elaborar un buen pro ducto y venderlo. Un buen número de informes anuales revelaban que las ventas aumentaron, mientras los beneficios dismi nuían.

A fines de la Guerra de Corea todas las industrias estaban sintiendo la reducción de la diferencia entre costos y precio. De este contexto surgió el nuevo estilo de Adminis tración, denominado "Administración por presión", que reforzaba el control en los puntos en que los costos se estuvie-- ran descontrolando. De ese desarrollo surgieron: la "línea - dura" en Relaciones Humanas, la expansión de los departamen- tos de ingeniería industrial, el mejoramiento de sistemas y procedimientos, la introducción de la computadora para redu- cir los costos de oficina y papeleo, y el ascenso del administrador más integrado a la acción?

En 1954 el experto administrador Peter Drucker sugi- rió que los administradores del futuro serían juzgados por - los resultados que obtuvieran, en lugar de por el patrón de las Relaciones Humanas. Drucker pedía un enfoque más racio- nal de la administración. En los años cincuenta el adminis- trador se convirtió en una especie de termostato que tendía y distendía presión según fuese necesario en determinadas -- áreas.

Período que se inicia en 1960. A principios de la década de los sesentas se preparo el escenario para el desarrollo del administrador de situaciones. Este gerente difiere del administrador por presiones, del experto en Relaciones Humanas y del gerente de "mano dura". Las siguientes son algunas de la diferencias:

1.- Será juzgado por lo que hagan sus seguidores.

A partir de los años sesentas el administrador será calificado en función de la capacidad de sus subordinados, ya que como afirma Jim Hayes si se construye una organización de pichones "no será más que el pichon principal".

2.- No tendrá una personalidad ejecutiva definible

A diferencia de otros estilos de Administración el gerente moderno no será evaluado por cualidades personales; en el contexto de esta nueva concepción se sabe que no hay un solo rasgo o conjunto de rasgos que esten siempre presentes en el objetivo del éxito.

3.- Logrará resultados.

Dentro de la Administración -señala Nicholas Murray Bucler, hay tres clases de personas; las que logran resultados, las que observan lo que esta sucediendo y las que niquiera saben lo que pasa. El administrador de situaciones sabe lo que está pasando y ayuda a que ocurran las cosas. Es él quien decide que deben aumentarse las ventas, reducirse los costos o mejorar la calidad; también es el que aporta las ideas el empuje y el liderazo para obtener los re

sultados.

4.- Tendrá una visión más amplia que en el pasado.

El moderno administrador se enfrenta a problemas que escapan a cualquier especialidad particular; está más capacitado para ser adaptable y flexible. Su capacidad reside en el análisis de situaciones, la clasificación de problemas, la percepción de causas y la identificación de los cursos de acción - apropiados para otros (los que son especialistas).

5.- Será un organizador.

Dadas las características del mundo moderno y del complicado manejo de las empresas en la actualidad el gerente contemporáneo aumentará el empleo de equipos de administración, grupos especiales para tareas específicas, que requerirán que el administrador ejercite sus habilidades de organizador.

6.- Se orientará hacia los resultados y la responsabilidad.

Los dos objetivos comunes a cualquier administrador son: los beneficios y el crecimiento, Para alcanzarlos el administrador debe responsabilizarse plenamente de los medios utilizados y operar dentro de un sistema de valores.

El cambiante medio económico y social produjo este nuevo tipo de administración. A partir de ella se cuenta con una mayor capacidad para organizar, obtener resultados y adaptarse a circunstancias rápidamente cambiantes. Como administrador debe utilizar su capacidad analítica y convertirse en el timón de la empresa.

c) La Administración por Objetivos.

La administración moderna se rige como un sistema cuya finalidad principal es simplificar las enormes masas de información generadas por las empresas.

Dentro de la nueva concepción administrativa se reconoce explícitamente que esta actividad se desarrolla dentro de un sistema económico; de hecho, se constituye en función de los problemas planteados por el inestable sistema económico actual. Su primera tarea consiste en identificar los problemas, plantear sus objetivos y posteriormente, elaborar la estrategia adecuada para la consecución de éstos.

Por lo anterior la Administración, que antes había rechazado todo vínculo con la ciencia, acepta toda una serie de métodos y procedimientos para la gestión empresarial.

Ahora bien, ya que nuestro tema fundamental es el de "Control Integral", no pretendemos un análisis exhaustivo de la "Administración por Objetivos", tan sólo queremos hacer una exposición breve, lo más completa posible de sus premisas y principales conclusiones.

En realidad, como afirman los propios teóricos de la administración moderna, esta nueva tendencia es tan sólo "Una manera de pensar acerca de la tarea de administrar". Mediante ella se percibe el proceso administrativo como un todo integral y cuyo papel primordial es alcanzar los objetivos de la empresa. No se trata de hechar por tierra toda la experiencia pasada imponer otra "administración" mas, se tra

ta, como se dijo al principio, de organizar toda la información producida por las distintas áreas, confrontarla con la nueva realidad y darle un sentido orgánico e integral.

Es muy importante poner de relieve algunos de los supuestos en los que se funda la Administración por objetivos. En ellos se encuentran condensados los valores de esta tendencia.

1.- La administración de una empresa se desarrolla dentro de un sistema económico que constituye su "medio ambiente".

2.- La primera tarea de toda administración consiste en indentificar los objetivos en torno a los cuales se organiza el sistema.

3.- La consecución de ellos se logra a través del establecimiento de los procedimientos formales de delegación de responsabilidades.

4.- Dentro de esta teoría los resultados en la actividad administrativa son más importantes que la personalidad del administrador.

Entre la empresa y sus objetivos, entre estos y su consecución se filtra la influencia del sistema económico -- dentro del cual, la empresa es un componente más y, de la -- misma manera en que cada área, cada sector o cada nivel en la organización interna de la empresa debe contribuir a la consecución de los objetivos, ésta cumple funciones precisas dentro de aquel. Por tanto, no puede ser tan exclusiva que -

quede eliminada en el juego socioeconómico. Esto es para nosotros uno de los aspectos más importantes de la Administración por Objetivos; importancia que radica, como afirma ---- Odiorne, en "sus valores sociales y políticos, más bien que en sus afectos sobre la producción, aunque también ella puede tener un impacto favorable y, de todos modos, es difícil que la perjudique".

Las anteriores consideraciones se aclaran cuando comprendemos que esta nueva concepción aparece en momentos críticos, en los que se amenaza la existencia misma de la empresa, dentro del marco capitalista. De hecho, un afán científico abarca todas las actividades humanas, cuando la realidad creada por el hombre rebasa violentamente su capacidad de control sobre la misma.

La llamada: administración por objetivos o administración de situaciones es el resultado de largos años de experiencia y de una investigación científica exhaustiva. La búsqueda de alternativas en la Administración de Empresas es justamente, una respuesta a la inestable situación socioeconómica descrita anteriormente.

Mediante el estudio de tales alternativas se pretende crear un nuevo tipo de administrador profesional, dotado de una visión más amplia sobre los problemas empresariales que pretende resolver. El control y dirección de empresas se convierten en una disciplina objetiva en la que el diagnóstico, la planeación, la ejecución, la evaluación per-

manente y la obtención de resultados son imprescindibles. --
Todo esto basados en un previo análisis de las situaciones y
en un adecuado diseño de los objetivos.

Pero, también en la medida en que la sociedad actual se ha complicado, ensanchándose a su vez, la parte que de ella puede conocer, control y dirigir una sola persona, es cada vez menor, se requiere de la participación directa de especialistas de otras disciplinas: sociólogos, economistas, ingenieros, etc.

Este tipo de concepción generalizadora de la doctrina administrativa es lo que se busca para proporcionar -- cierta unidad a la investigación y a los criterios en la administración. Se asume explícitamente que la administración no puede mantenerse ajena a otra disciplina, puesto que el acto administrativo implica, de alguna manera, dirigir y controlar hechos y fenómenos que se ven influidos por los más -- diversos factores. A partir de entonces la administración se ha desarrollado con mayor rapidez, asimila mejor los cambios y se adapta mejor a las súbitas transformaciones en el sistema económico.

Precisamente en esto radica la validez del administrador de situaciones, el cual requiere, para realizar un -- trabajo efectivo, observar las siguientes cuestiones:

- 1.- Identificar la clase de competencia, tanto de producción como de mercado, en la que se encuentra inmersa.
- 2.- Amoldar la organización y los planes a ese ti-

po de competencia.

3.- Medir paso a paso los avances que se logran; - siempre en relación al plan.

4.- Reaccionar rápidamente ante los acontecimien--
tos.

En situaciones inestables es necesario que el administrador tenga en cuenta los factores que pueden entorpecer el desarrollo de la empresa y afectar sus resultados. Los daotos generados por la actividad empresarial son muy importantes para la retroalimentación del sistema. La comparación de datos con lo planeado nos proporciona una información de --- tres tipos:

- 1.- Divergencia absoluta de la norma
- 2.- Proporción del cambio
- 3.- Tasas de aceleración y desaceleración

Las técnicas tradicionales de contabilidad pueden ser de muy poca utilidad en situaciones de rápida oscilación si no se cuenta con una organización o estructura capaz de - analizar y asimilar rápidamente esos cambios. Esto es, determinar como inciden en las diversas partes de la empresa, (-- ventas, inventarios, publicidad, etc.) y cuál es su costo.

El administrador debe reconocer tres etapas en la configuración de una empresa, vista como sistemas: primero, -- las relaciones particulares entre las distintas partes que - lo integran; el patrón de sus relaciones, en segundo lugar - y, finalmente, un propósito que garantice la unidad del sis-

tema.

El sistema de la empresa comprende cuatro sistemas básicos:

- 1.- Los objetivos
- 2.- El medio ambiente
- 3.- Los recursos
- 4.- Los subsistemas o componentes

Estos son los aspectos que consideramos más importantes de la administración por objetivos, puesto que de ellos se obtiene el modelo básico de un organismo dotado de una cabeza y sus distintos apéndices, proporcionándole información a aquella, para que corrija desviaciones y lleve a la empresa a su total desarrollo.

d).- Los modelos en la Administración.

La compleja realidad de las empresas contemporáneas, enfrenta al administrador de nuestros días con sistemas de alta variedad. La dirección empresarial actual se ve obligada a trabajar con un sin-número de factores de la más diversa índole. En este sentido la Administración tiende a convertirse en una doctrina interdisciplinaria.

Resulta casi imposible que una sola persona por capaz que sea, dirija por sí mismo una gran empresa o sistema de empresas como las de hoy, sin la ayuda de especialistas de otras disciplinas. Sin embargo, no se trata de una simple reunión de diferentes enfoques; lo ideal consiste en

lograr una verdadera integración de análisis, con respecto a los objetivos planteados por el administrador.

El resultado del trabajo conjunto ha tendido a la creación de modelos administrativos, basados en serios análisis multidisciplinarios que permiten "llevar a la mesa de discusiones" una imagen aproximada de la realidad que se desea controlar y dirigir.

La necesidad de construir modelos fáciles de interpretar y uniformes en cuanto a los conceptos que utilizan -- proviene de dos factores: las más recientes transformaciones en las esferas económica y social, por una parte y, la incorporación de la metodología científica a los procesos administrativos.

En el primer caso, se constató que la realidad de las empresas rebasaba las tradicionales prácticas administrativas empíricas. Es justamente este empirismo lo que las nuevas tendencias en la administración tratan de superar; debido a lo limitado de los supuestos de aquellas prácticas, a lo rígido de sus procedimientos fue necesario emprender ajustes primero, y después una sustancial renovación, para asumir plenamente el reto de una realidad cuyo signo más sobresaliente es: la inestabilidad.

El paso de uno a otro tipo o estilo de administración fue posible gracias a los avances logrados por la Cibernética, La Teoría de los Sistemas, la Investigación de Operaciones, etc. y que fueron incorporados, no sin muchas reti-

cencias por parte de los administradores, al cuerpo general de la Administración.

Muchos especialistas consideraban que la ciencia -- y la Administración eran dos campos totalmente distintos, -- porque seguían pensando en la Administración como si fuera -- el resultado exclusivo del "genio" de tal o cual ejecutivo -- de éxito. Ideas como ésta obstaculizaron mucho el desarrollo de la Nueva Administración.

Pero, al imponerse finalmente la orientación científica en esta disciplina se posibilitó la creación de modelos administrativos que redujeran la alta variedad de los sistemas a los que el administrador debía enfrentarse y, por tanto, ayudaran a una dirección más efectiva de las empresas. Esta misma tendencia coadyuvó a la creación de diversas especialidades: Ingeniería de Proyectos, Ingeniería de Sistemas, Diagramadores, etc. enriqueciéndose aún más la Administración.

La tendencia a la creación de modelos en la Administración obedece, como en muchas otras disciplinas sociales, a la necesidad de incorporar el lenguaje matemático a su actividad, con la finalidad de contar con un lenguaje único, De este modo la comunicación entre los responsables de cualquier modelo administrativo se tornaría más expedito y claro.

Con la utilización de los modelos y el apoyo de sistemas computarizados se reducía mucho la posibilidad de --

errores humanos, que en otro tiempo significaron pérdidas -- enormes para los empresarios.

El modelo necesario para cualquier administrador o equipo de administradores debía incluir una descripción -- concisa de la empresa para la cual es diseñado, señalar o ubicarla dentro del sistema empresarial o ramo de producción de que se trate; aclarar asimismo el tipo de competencia, en una palabra describir y valorar todos los factores que inciden sobre la empresa a corto, mediano y largo plazos. También deben especificarse periodos, tiempos probables, rutinas, etc.

Un modelo en tales condiciones consiste en la formalización y estandarización de la estructura de un sistema. Un ejemplo de esto son los organigramas, aunque éstos son -- simplemente descriptivos. El administrador requiere modelos operativos.

El objetivo de la modelación es posibilitar la actividad del hombre para incidir de modo constante sobre el funcionamiento de los sistemas. El modelo pone de relieve que el sistema es dirigible, es decir, que opera con determinadas influencias de la dirección; esto ocurre a través del -- flujo de instrucciones en múltiples sentidos y de un control que se ejerce como un proceso permanente de retroalimentación y no de coerción.

CAPITULO CUARTO:

EL SISTEMA DEL CONTROL

EN LA EMPRESA

EL CONCEPTO DE CONTROL

El término "control" no pertenece al léxico de la lengua española, ha sido incorporado recientemente del inglés, como resultado de los avances científicos en los países más desarrollados, pero su integración al español es cada vez más firme, logrando una amplia difusión entre los especialistas de diversas disciplinas humanas.

La aceptación y el uso del término, sin embargo, no significa que haya un acuerdo general sobre el sentido de este concepto.

En el español cotidiano, "control" se utiliza con muy diversos sentidos; lo mismo para designar que un incendio ha sido sofocado o contenido dentro de ciertos límites, que para referirse al dominio de un balón de fútbol. Tal ambigüedad obstaculiza, en cierto modo, el aprovechamiento pleno de control, al no existir un acuerdo definitivo sobre su sentido. De algunos años a la fecha los especialistas en la dirección de empresas se esfuerzan por precisar un significado unívoco del concepto de "control".

Esta búsqueda de un lenguaje preciso, tiene que ver con las tentativas de construir verdaderos sistemas científicos que permitan dejar cada vez menos al azar, el desarrollo de las empresas.

Todavía, en muchos textos de Administración, Auditoría, etc. que se producen en nuestro país, se advierte una

gran dispersión en el empleo del concepto control; esto se debe quizá a traducciones deficientes. Control se deriva del galicismo "controleur" el cual ha sido traducido al español con un cierto sentido de dominio.

En función de ello en los tratados se hace referencia a una gran variedad de controles dentro de la organización de una empresa, omitiendo la clarificación de esa palabra, así se habla del control de calidad, de producción, interno, administrativo, etc. los cuales en la teoría original que se produce en Inglaterra y los Estados Unidos no son sino aspectos de control.

Se han dado ya los primeros pasos para clarificar el concepto que nos ocupa, para llegar al establecimiento de ese sentido unívoco tan necesario para todo administrador.

En sentido restringido, olvidándonos ya de esa multiplicidad de sentidos que le da la lengua cotidiana, el control contiene dos sentidos básicos, los cuales no son opuestos sino complementarios y a apartir de los cuales podemos elaborar un sólo concepto:

1.- En sentido latino control implica: verificación o examen:

2.- En sentido anglosajón significa: guía e impulso correctivo.

Como es fácil advertir y como lo señalamos más arriba ambos sentidos son complementarios: ningún control sería completo si se contentara tan solo con los resultados --

del examen en sí mismo, es decir si prescindiera de las acciones necesarias para corregir, encauzar, o agilizar el desarrollo del sistema que examina; pero el guía y el impulso correctivo mencionados en el segundo caso no pueden existir sin la verificación previa de los resultados.

Resumiendo: control es la verificación de los resultados de la actividad conjunta de hombres, máquinas, capital, condiciones externas al sistema en cuestión, comparándolos con los proyectos especificados en el plan elaborado con anterioridad y elaborar, en su caso, las medidas necesarias para corregir, modificar o continuar lo proyectado, tomando en cuenta siempre que la empresa es un organismo integral.-- Por lo tanto las medidas que se implementen deben abarcar a todos y cada uno de los elementos que componen el sistema de la empresa.

"Controlar - dice Blanco Illescas - significa guiar los hechos para que los resultados coincidan o superen a los deseados".

En la definición de este autor parecen confundirse dos conceptos: control y dirección. Sucede que el primero es un concepto inherente al segundo; no puede existir control sin dirección y viceversa. Puesto que controlar, de una manera mucho más precisa significa mantener al sistema dentro de ciertos valores promedio, que no pongan en peligro la estabilidad ni la sobrevivencia del sistema, es necesaria la existencia de un "cerebro", una dirección apoyada en un plan que

contemple el desarrollo de la totalidad de la empresa.

Un ejemplo para aclarar lo dicho: un empresario desea obtener utilidades en su empresa, pero este legítimo interés no puede ser llevado a extremos tales, que se ponga en peligro la existencia de ella.

Pretendemos decir, que una empresa tiene muchas más preocupaciones que la simple obtención de ganancias; es más, éstas dependen de que en el plan se contemplen cuestiones como; capacitación laboral, seguridad, agilidad en la distribución, publicidad, etc. Quiere decir que la dirección y el control empresariales suponen el manejo dentro de una organización de factores de la más diversa índole y, por tanto, un buen control consiste en una reducción al mínimo de la variedad en este tipo de sistemas.

El control es una manera de supervizar el avance hacia las metas; en toda empresa debe tenerse una idea respecto a donde se encuentra y dónde desearía estar. En este sentido implica el uso de normas y de sistemas de información confiable y fácil de entender, como base para las decisiones que la gerencia deba tomar.

EL CARACTER ORGANICO DE LA EMPRESA.

En variadas ocasiones la empresa ha sido comparada con el cuerpo humano, especialmente por lo que se refiere al sistema nervioso central y su relación con la conducta, pero

también en cuanto a la relación del cuerpo como totalidad - con el medio externo. En este contexto, los sentidos funcionan como los vehículos a partir de los cuales se transmiten - la información acerca de los cambios procedentes del exte---rior, misma que se transmite al sistema nervioso central o en su caso al cerebro, el cual es el responsable de la decodificación, almacenamiento o respuesta de los "informes propor--cionados", ya que ni los sentidos, ni los órganos pueden funcionar arbitrariamente, sino en función de objetivos vitales comunes.

Esta concepción de control integral no ha producido, sin embargo, los resultados deseados en su aplicación a la gestión empresarial.

La proliferación de controles y su empleo adecuado ha conducido a una excesiva departamentalización de la empresa, cuyos efectos más obvios son el despilfarro, duplicación de funciones, dispersión de la autoridad, etc.

La aplicación de la teoría del control íntegral -- se basa en la premisa de que los objetos de la realidad no - existen de manera aislada, sino que se encuentran formando - parte de "situaciones en el mundo", dentro de las cuales cada uno se comparte orgánicamente. Esto es, en tanto que los elementos que conforman un sistema actúan conjuntamente - -- orientando sus esfuerzos a un fin común; lo que afecta el -- sistema, afecta a cada uno en particular, aunque en distinta proporción y las fallas en uno de ellos, alteran el funcionamto.

miento general del sistema.

Las modificaciones de un sistema se producen con cierta regularidad y obedecen a la estructura interna del mismo, puesto que existe una cierta tendencia hacia la estabilidad en las situaciones. Sin embargo, los sistemas pueden congestionarse, debilitarse o desaparecer debido a la incorrecta dirección de ellos.

El flujo de información en un sistema es vital para su desarrollo, su entorpecimiento puede provocar serios problemas. En este sentido el concepto de enfermedad tiene una nueva interpretación según la cual, ésta se produce al existir fallas en el intercambio enzimático entre las células. De la misma manera una empresa que descuide la interrelación eficiente entre sus distintas áreas o fases de producción no permitirá el desarrollo sano de ella. Se desarrollan algunos aspectos en detrimento de otros.

Estos nuevos conocimientos han provocado una verdadera revolución científica que se ha caracterizado con una intervención cada vez mayor del hombre en los procesos de dirección.

Es por todos conocido que la Primera Revolución Industrial dió por resultado un dominio total sobre los procesos mecánicos de producción, abriendo amplios horizontes a la elaboración en serie de mercancías. Sin embargo, los procesos de dirección siguieron dependiendo en buena medida del trabajo humano directo; al desconocerse casi todo sobre los

sistemas, era imposible apoyarse en ciertas tecnologías - - que ya eran posibles en otras áreas. Esto originó uno de los problemas característicos de nuestra época: la burocracia, - tanto pública como privada.

Ahora bien, el desarrollo posterior llevó al hom-- bre a concluir que el conocimiento de la estructura y funcioⁿamiento de los sistemas le posibilitaba el manipularlos y - orientarlos hacia fines predeterminados, pero también le per^mitían diseñar la tecnología apropiada para su dirección, -- con lo cual se lograba un considerable ahorro y eficacia al reducir el margen de error humano.

Es en este contexto donde el concepto de control - comienza a adquirir verdaderamente importancia; fuera de él carece de sentido. Control implica el conocimiento de la estructura interna de los sistemas y sus relaciones con el exterior, con finalidades de dirección.

No es gratuita la imagen del navío sobre el océano. Precisamente, el concepto de control es muy afín al griego - "kibernetes" con el que se denominaba al capitán, quién de-- bía realizar minuciosas observaciones y mediciones para conducir su nave entre las aguas y llevarla al puerto deseado.

Esta metáfora ha sido utilizada por destacados directores de empresas en un intento de incorporar los avances científicos a la gestión empresarial.

La necesidad del control en la empresa de ninguna manera es una maquiavélica ocurrencia de un burócrata. Pro--

viene, ante todo, del reconocimiento de la inestable situación que caracteriza a las sociedades, por lo menos, desde hace cincuenta años. Esto ha obligado a un aprovechamiento más racional de los recursos apoyándose en los procesos de dirección y control. En tanto que las compras, ventas, producción, financiamiento, etc. encuentran cada vez mayores dificultades para su obtención, su manejo debe ser muy cauteloso.

Son las funciones básicas de la empresa, por tanto la comprensión de su comportamiento es condición fundamental para el ejercicio del control. Es decir, ningún control que soslaye el hecho de que la empresa se encuentra inmersa en una situación social determinada será capaz de impulsar el desarrollo de ella.

La importancia de la teoría del control integral en el futuro radica en que mediante ella se evita la repetición inútil.

La dispersión es un defecto que ha sido señalado recientemente por empresarios japoneses, quienes critican, que se pasen por alto las relaciones con otras empresas, con otros países y que constantemente se estén elaborando y destruyendo planes a corto plazo.

Esto significa que el control no puede verse desprendido del contexto social que lo explica. No existe empresa en abstracto. Aunque tampoco cada empresa es un sistema único e irrepetible, comparten los condicionamientos de su

tiempo, por tanto, pueden valerse de los avances científicos de la época y de las experiencias llevadas a cabo por otras empresas.

El control se hace posible cuando se advierten - - irregularidades en y entre las diversas "situaciones en el mundo" que pueden ser manipuladas y dirigidas hacia determinados objetivos.

La empresa, como los sistemas vivos, tiene la facultad de aprender de su propia experiencia, de reconocer patrones en sus circunstancias y, en consecuencia, de prepararse directivamente para su comportamiento futuro.

Así pues, entendemos por control a la actividad - - que comprende la observación y evaluación tanto de la estructura interna como del entorno de cualquier sistema, con el fin de manipular y dirigir sus cambios en base a un plan pre establecido, adaptándose, modificándose o propiciando cambios en el exterior.

EL SISTEMA DEL CONTROL EN LA EMPRESA:

En este trabajo "empresa" se utiliza para designar a la firma, es decir a cualquier clase de corporación industrial, comercial o de servicio, sea pública o privada y es considerada como un ecosistema. En efecto, las empresas son entidades orgánicas, complejas en interacción con el ambiente. Son sistemas autoorganizados y para su dirección es indispensable tener en cuenta su carácter de totalidad.

La administración es un proceso único que engloba dirección y control, siendo el vínculo entre los aspectos -- operacionales en la estructura interna de la empresa y el exterior (sociedad) frente al cual se revisa, adapta o modifica la estrategia operacional, mediante un proceso de retro-- alimentación, para asegurar la estabilidad del sistema y conducirlo eficazmente a sus objetivos.

Sin embargo, no basta con el reconocimiento de que la empresa sea un sistema autorregulado, que tienda naturalmente a la viabilidad y a la supervivencia; es necesario el conocimiento de la estructura y funcionamiento de los sistemas para diseñar y poner en práctica alternativas de operación - que cumplan objetivos precisos. Esto es parte de la esencia de una empresa; satisfacer necesidades humanas.

En cuanto al control, existen dos tendencias fundamentales: aquella que considera que la aplicación de controles a la empresa limita y entorpece su desarrollo y otro, cuya idea central define la necesidad de la aplicación del control como una guía del desarrollo. La discusión entre ambas posiciones se desarrolló con más intensidad durante la segunda década de este siglo; en el momento de crisis de las economías liberales y el surgimiento de grandes empresas de corte monopolista y transnacional. Precisamente en el primer caso, ocurre el reconocimiento de las relaciones entre los diversos sistemas, en la sociedad obedece a un sistema "natural" de resistencias y equilibrios, es decir, el control im-

plícito.

El autoritarismo, derivado de esta última circunstancia, observa que la política liberal, es demasiado lenta, demasiado arbitraria y que puede acarrear desequilibrios locales y a corto plazo. En su lugar destaca, el papel de la razón humana, en planificación, prevención y eliminación de los problemas originados por un control abandonado al libre juego de fuerzas.

La segunda noción comenzó a afirmarse luego de las fuertes crisis que sacudieron al capitalismo mundial y muy especialmente la de 1929. Esta noción no surge por generación espontánea sino que se va gestando a partir de las necesidades que va planteando esta nueva etapa del desarrollo. Entre los estudios más importantes en este sentido están los realizados por Taylor y Fayol, quienes realizaron importantes conclusiones.

La situación de crisis subraya la importancia del control y obliga a la aplicación de mayores esfuerzos en el diseño de planes y programas que abarquen situaciones totales, orgánicamente estructuradas para prevenir crisis futuras.

Estas, que se creía eran un subproducto natural del progreso, comenzaron a ser sometidas a la crítica especialista y colocarse en el centro de atención de los propios empresarios; no por simple humanitarismo sino porque en el adecuado manejo de las crisis contemplaban su futuro.

En nuestro trabajo se enfatiza el papel de la situación social concreta, como fundamento y explicación de las teorías. Sustraernos a una época y un lugar determinados oscurecería la interpretación de estas nociones; por muy abstractas que parezcan resultan claras cuando se les refiere a la sociedad de la cual son instrumentos, tecnologías útiles que permiten al hombre controlar y dirigir el desarrollo de las situaciones en función, reiteramos de objetivos preestablecidos.

Algunos autores consultados soslayan o restan importancia a ese entorno, utilizándolo como una mera noción referencial sin contenidos específicos; parecería que ese entorno es siempre el mismo para todo lugar y todo tiempo.

Tal entorno de ninguna manera es algo homogéneo, al que puede reducirse a un modelo ideal estático. La sociedad dentro del cual está insertada la empresa, se compone por diversos subsistemas que evolucionan y se transforman, ya que, no olvidemos que están formados por hombres.

El sistema de la sociedad es el resultado de complejas interrelaciones entre los hombres organizados. Como modelo y noción la sociedad es importante, es instrumento útil para estudiar y controlar sistemas, pero no es la sociedad real; como no es lo mismo la imagen de un hombre reflejada en una fotografía, que el hombre mismo.

En este sentido el empleo de nociones conduce a un nominalismo estéril. La empresa es un organismo (sistema) --

con límites más o menos precisos, y se encuentra dentro de sistemas más amplios. Conviene, pues que asumamos la tarea de definir a la empresa en términos reales; describir su comportamiento en función de la totalidad. Es necesario también aclarar la naturaleza del entorno; todo esto para diseñar -- la estrategia en los procesos de dirección y control más adecuada.

El hecho de que en esta novedosa concepción se advierte una gran cantidad de conocimiento útiles, para el empresario despertó nuestro interés hacia ella.

El entorno comunidad, municipio, el estado o el país es como dijimos, muy heterogéneo; la relación entre las diversas partes de él no siempre es cordial y obedece a determinados intereses, cuya fuerza de imposición depende de las condiciones políticas, sociales o económicas de los representantes de esos intereses.

La sociedad muestra un dinamismo similar al de una molécula: fuerza que entrechocan, se repelan, se atraen, etc. Tal movilidad en la sociedad debe ser considerada cuando se piense en establecer o dirigir una empresa; mercado, régimen fiscal, madurez de las organizaciones sindicales, tipo de mano de obra, fuerzas políticas, etc. han de ser tomados en cuenta.

Puede pensarse acaso que tales elementos nada tiene que ver con la empresa misma, con su estructura interna, pero ello es necesariamente falso.

Es a partir de la consideración de esos elementos que se --
constituye un modelo; ¿o la idea de conformar una empresa --
que no es de alguna manera producto de la observación más o
menos profunda, más o menos conciente de la realidad misma?

Ese es precisamente, el papel de administradores, -
y contadores: dirigir un proceso hacia objetivos preestable-
cidos y controlar su desarrollo.

CONTROL INTEGRAL DE GESTION.

El control Integral de Gestión resulta de la apli-
cación de las premisas científicas de la Teoría General de -
Sistemas, al campo de la Administración empresarial.

En un capítulo anterior hemos afirmado que en la -
Administración confluyen los factores económicos, derivados
de la propia actividad de la empresa y los factores sociales
externos que afectan o favorecen su desarrollo. Es en este -
punto donde el control juega un papel decisivo.

En tal contexto, los planes de organización de la
producción deben ser más flexibles para incorporar las modi-
ficaciones estratégicas que resulten de transformaciones en
el exterior y cuyo sentido e intensidad representen un obstá-
culo para la consecución de los objetivos. Es aquí donde el
control adquiere su sentido más cabal: no permitir que la --
estructura de una empresa se vea afectada seriamente. El con-
trol se implementa para asegurar la estabilidad y eficiencia
de la misma. Pero la solución a esto no radica en correccio-

nes parciales, sino en acciones integrales que contemplen -- la totalidad de la empresa. Programas y proyectos sectoriales y/o a corto plazo son supeditados a planes de una jerarquía y una duración más amplia. De otro modo, sin este sentido de sistematización y jerarquización, no existe verdadero control.

Lo integral implica que una empresa es un organismo dinámico, con todas las partes que la conforman, funcionando sincronizadamente hacia objetivos comunes. Puesto que la parte está en función del todo, cualquier modificación debe hacerse con referencia a él y nunca parcializada.

Reiteramos, el Control Integral de Gestión, comenzó a aplicarse cuando se sintió la necesidad de asegurar la estabilidad y supervivencia de las empresas, en medio de condiciones muy inestables. Tal es su razón de ser.

La división y cooperación del trabajo en el interior de la empresa crea una compleja red de relaciones interdependientes. Para fines de interpretación de resultados: -- los datos generados en una área específica, son causa y efecto de acciones e información en otras. De este modo, el control se deriva de esta real organización sistémica del trabajo en una empresa.

Mediante la utilización de este modelo de control total resulta más fácil la localización de errores, omisiones o falseamiento de información; a partir de la adecuada interpretación del trabajo es posible implementar las medi--

das más adecuadas para dirigir el desarrollo de la empresa.

Entonces, la Administración de aquella se realiza en tres fases: diseño de un plan en el que se contemplen los distintos momentos del desarrollo proyectado; objetivos a -- corto, mediano y largo plazos; una segunda fase lo constituye la recopilación de datos generados por el trabajo en á---reas específicas, su selección, análisis e interpretación -- con referencia al todo, es decir, los objetivos y, por último, el diseño de estrategias adecuadas para corregir o agilizar, en su caso. En esto consiste a grandes rasgos el Con---trol Integral de Gestión.

Muchos especialistas insisten en mantener separa--das las funciones de planeación y control; y a éste respecto de la dirección. Esta visión de comportamientos entonces --- existe sólo en la teoría. En la realidad, planeación, control y dirección son nada más fases de un mismo proceso integra--do.

Esta es la idea básica en que se apoya el Control Integral de Gestión: mantener unidos a nivel teórico lo que en la realidad constituye un todo único. Se presume que sólo de esta manera, el desarrollo será estable y eficaz y que -- mediante un lenguaje teórico unívoco., las prácticas del control y dirección más eficientes.

En el plan aparece o debe aparecer, claramente de--finida la organización de los diversos factores de la producción: ella constituye la base sobre la que se espera conse--

guir los resultados deseados. También se contemplan todas -- aquellas influencias externas que puedan alterar la estructu ra planeada, especificando las alternativas más adecuadas en caso necesario; finalmente, la definición clara de los obje- tivos por etapas, áreas, etc.

Visto así, el plan es un modelo de la empresa, una representación ideal y proyectada de ella; a partir del plan se ejecuta el control y dirección de la firma. Desde el mo-- mento de la planeación se inicia un proceso integral dentro del cual el control es una fase; de ninguna manera separado - del contexto total. Por esto se llama Contro Integral de Ges tión.

El Control Integral de Gestión es un proceso en el que están involucradas de manera indivisible la planeación y la dirección. El control cumple la función de mantener el -- sistema de relaciones o estructura de los diversos factores de la producción. O, como afirma Stanford Beer, subrayando - el carácter dinámico de la empresa: mantener el sistema den- tro de ciertos límites que no pongan en peligro su existen- cia.

En resumen el Control Integral de Gestión es el -- proceso administrativo que, en base a la revisión periódica y constante de los resultados de la actividad conjunta, ela- bora los procedimientos necesarios para rectificar o adaptar la estructura de la empresa a las condiciones de cada momen- to, sin perder de vista su estabilidad ni los objetivos pro-

puestos.

A continuación ofrecemos una imagen del proceso administrativo al que hemos hecho referencia. En ella aparecen todos y cada uno de los factores de la empresa y sus relaciones funcionales.

CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTEGRAL DE GESTION

Las características del C.I.G., destacadas por diversos autores son:

1).- TOTAL E INTEGRADO.- El carácter total e integrado del C.I.G., significa que las diferentes fases o sistemas en que se divide teóricamente forman parte de un proceso único e indivisible.

2).- SINTETICO.- Su presentación debe ser gráfica y numérica, puesto que la función del control consiste en hacer más eficaz la toma de decisiones.

3).- PERIODICO.- Se deben predeterminar los lapsos en que han de realizarse los análisis e interpretación de datos para la preparación de informes a la Dirección. Es necesario aclarar que estos intervalos no han de ser ni muy largos, que las medidas -por la acumulación de desviaciones o errores- se hagan ineficaces; ni muy cortos que se produzca un sobrecontrol que congestione el sistema. En todo caso estos plazos están determinados por la naturaleza de la organización de que se trate y las condiciones exteriores.

4).- UNIVOCO.- Debe apoyarse en datos significati-

vos en un sólo sentido; que pueda ser interpretado por todos los que a él se acerquen, sobre todo los directores.

5).- FORMALIDAD.- Toda la documentación manejada - debe ser uniforme, diseñada específicamente para cada necesidad.

PRINCIPIOS DE CONTROL

En tanto que el control es la parte más penetrante y amplia en el funcionamiento de una empresa, requiere estar basado en :

a) procedimientos administrativos justos y cabales que arranquen de una estructura organizacional perfectamente definida.

b) normas de desempeño justas y equitativas, y

c) evaluación de logros regular y constructivamente.

LAS CLAVES DEL CONTROL

El sistema en sí no es un control y para que cualquier sistema de control sea efectivo, a cada gerente debe - dársele la oportunidad de contribuir en la formulación de su propio compromiso y en el plan de control.

Las claves del control son esencialmente:

1.- MEDICION.- Esto debe auxiliar en la interpretación del desarrollo planeado. Incluye datos financieros y no financieros; resulta igualmente importante que la informa---

ción relacionada con asuntos externos se recabe con tanta -- rigurosidad como los datos generados en el interior. Además para ayudar a la interpretación debe diseñarse una medida de evaluación, como requisito obvio de cualquier sistema.

2.- INTERPRETACION.- Este es el eslabón fundamen-- tal entre la medición y la forma de decisiones. Las exigen-- cias sobre el tiempo de la gerencia son tales, que los infor-- mes deben ser lo suficientemente claros y precisos, de modo que no obstaculicen la aplicación de medidas correctivas y de dirección.

3.- SELECTIVIDAD.- Sólo deberían hacerse esfuerzos para controlar las variables importantes, ya que el comporta-- miento de factores menos importantes tenderá a variar corres-- pondientemente. Esto es, que los sistemas de información de-- ben hacer resaltar los factores críticos que regulan el éxi-- to de la empresa.

4.- FACILIDAD DE CONTABILIZAR Y CONTROLAR.- Si un gerente no puede tener control sobre aquellas actividades -- por las que es responsable, no puede esperarse que responda a cualquiera de las variaciones en el plan.

Con estos cuatro puntos clave como antecedentes, - las responsabilidades de contralor financiero en el diseño - de sistemas y en el procedimiento de obtención de informes - se centrarán sobre:

- a).- La selección de factores clave y puntos de -- de control.

- b).- La segregación de factores no controlables, - de modo que no se confundan con los aspectos controlables.
- c).- Relacionar los planes y los controles con la responsabilidad individual, en los varios niveles administrativos;
- d).- Asegurar que la determinación de normas satisfaga las necesidades del sistema de control y que pueda constituirse dentro de planes departamentales; y
- e).- Diseñar el sistema de reportes financieros para el efectivo despliegue de datos de retroalimentación.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTEGRAL DE GESTION.

- 1.- Proporcionar al nivel directivo de la compañía el conocimiento de los resultados de la actividad, comparados con los objetivos.
- 2.- Señalar en forma clara y concreta las desviaciones producidas, de modo que la toma de decisiones sea oportuna y eficaz.
- 3.- Disponer de un instrumento de control global - que interrelacione todos los aspectos de la compañía, estructurado para que sirva de retroalimentación para el gobierno y dirección de la empresa.

- 4.- Mantener un instrumento de regulación de la -- actividad de la empresa.
- 5.- Proporcionar a los directivos la información económica sobre la rentabilidad de la empresa, expresada en el ámbito de su totalidad.

CONDICIONES PARA LA APLICACION DE UN C.I.G.

Un sistema de control integral es un modelo cuyo - diseño debe contemplar los siguientes aspectos, relacionados con el desarrollo de la empresa.

I N T E R N O S

1). AL GERENTE, porque ingresa al modelo del control como principal responsable por las decisiones que se de rivan de la aplicación del control.

2). CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS O AREAS, en que, con fines de administración o producción, haya sido dividida la empresa.

3). A NIVEL INTERNO, debe considerarse la totali-- dad de la empresa, es decir, como un sistema cuyos elementos trabajan conjuntamente, dividiéndose tareas y esfuerzos, para conseguir determinadas metas.

E X T E R N A S

1). LA COMPETENCIA DE OTRAS EMPRESAS, tipo de com-- petencia, fuerza de la competencia, etc.

2). MERCADO DE FUERZA DE TRABAJO HUMANO, su composición, oferta, demanda.

3). MERCADO DE MATERIAS PRIMAS, facilidad o dificultad en el aprovisionamiento, nivel de precios.

4). MERCADO DE PRODUCTOS DE SALIDA, oportunidades para la realización de los productos elaborados.

5). SISTEMA INDUSTRIAL Y ECONOMIA NACIONAL

El control se realiza en dos momentos; en primer término, se apoya en un sistema de información que relaciona metas, plan y desempeño; un segundo momento, lo constituye la toma de decisiones encaminada a corregir, o afirmar el desarrollo. Para establecer, coordinar y administrar un sistema de control, el contralor debe enfocar su atención hacia la planeación, recopilación y una constante mejoría de un sistema de información. Mediante éste es posible:

1).- Resaltar las desviaciones que con respecto al plan haya tenido el desempeño.

2).- Localizar aquellos eventos que no corresponden a lo planeado.

3).- Determinar exactamente cómo y por qué se producen las variaciones.

4).- Ubicar a los responsables de tales desviaciones.

EL CONCEPTO DE "DESVIACION" EN CONTROL INTEGRAL DE GESTION.

Cuando se aplica el C.I.G., no se trata simplemente

te de comparar un estado real frente a otro ideal, en términos generales. La comparación por sí misma no aclara mucho. Aún queda por investigar las causas que producen la desviación y sus efectos sobre la estructura. Causas y efectos no son mecánicos ni unilaterales.

Al aludir a "integral" se asume que las causas y los efectos se producen en el seno de una compleja red de relaciones en la estructura de la empresa.

Lo que se ha denominado "área crítica" no puede, en el marco del C.I.G., aislarse y tratarse como un problema parcial. Es necesario poner de relieve sus relaciones con el resto de la estructura.

Las causas no siempre producen efectos inmediatos ni siempre son directos. Muchas veces son diferidos. Las consecuencias que ahora detectamos pueden haberse originado - - tiempo atrás; también puede no haberse originado en el "área crítica" en que fue localizada.

Pero no sólo falla la empresa frente a sus objetivos; también los objetivos de la empresa pueden ser inadecuados frente a las condiciones exteriores. Los objetivos no son eternos ni absolutos; su definición debe ser flexible para irse adaptando a los nuevos requerimientos.

La empresa debe adaptar con cierta periodicidad -- sus proyectos o, en la medida de su fuerza, influir sobre el desarrollo de las condiciones externas y crearse un clima favorable.

LOS MECANISMOS DEL CONTROL

La información que es utilizada por el control se recoge -cito a Blanco Illescas- en tres tipos de informes:

1.- El Cuadro de Mando mensual de Alta Dirección, cuyo contenido responde al análisis efectuado y en el que se sintetizan las grandes líneas de actuación de la empresa por comparación con las previsiones realizadas por el órgano de Planificación. Se identifican las desviaciones trascendentales y sus causas, llamando la atención de la alta dirección sobre posibles vías de acción futura.

2.- Un balance periódico de puntos débiles y fuertes de la Gestión, se trata de una evaluación en la que se presentan, de manera concisa, las debilidades constatadas en un determinado período y se identifican los posibles puntos débiles o de congestión, pero también se resaltan los puntos fuertes en el desempeño.

3.- Análisis comparativos inter-empresa, no basta con verificar la buena marcha de la empresa, además hay que situarla en relación con la competencia; para ello es preciso ubicar las medidas propias de gestión en relación con la rentabilidad, productividad, tanto humana como tecnológica, posibilidades de expansión, etc., para así tomar conciencia de la posición alcanzada y de las tendencias del desarrollo.

El Control Integral de Gestión, actúa como asesora y apoyo de la línea con las siguientes funciones:

a). Creación de una mentalidad adecuada en los mandos hacia la consecución de los objetivos comunes, haciéndolos particularmente sensibles a la rentabilidad, y a la eficiencia del conjunto. Para desarrollar esta misión, se les explican las interrelaciones que las actuaciones de cada servicio de la empresa tienen con los resultados del conjunto, sirviéndose de reuniones entre directivos, de cursos especiales, conferencias, etc. que formen y entrenen en la nueva concepción de la gestión.

b). Cooperación en el diseño e implantación de un Sistema Integrado de Control de Gestión, a través de la pirámide de cuados de mando, en distintos niveles y servicios -- que se traduzcan en una "puesta en control sistematizada" de la empresa, ayudando a definir los puntos clave de cada actividad y los estándares a fijar para cada faceta de la gestión. Periódicamente se analizan y revisan los estándares ayudando a los mandos ejecutivos respecto a la mejora de sus actuaciones.

APLICACION DEL CONTROL INTEGRAL DE GESTION.

La implementación de un sistema de control integral de gestión debe basarse en el análisis previo de la realidad de la empresa en dos dimensiones, a saber: su organización o estructura y el contexto socioeconómico y político -- dentro del cual se "mueve". Tal análisis debe revelar a la organización en funcionamiento, es decir, la verificación de

"las experiencias de la empresa", desde el punto de partida, desplazándose hacia sus objetivos; asimismo, ha demostrar -- toda la serie de condiciones que afectan su desarrollo, tanto en sentido positivo como negativo.

Este análisis previo constituye un soporte para la adopción del Control Integral de Gestión. Sin él, no pasa de ser otra experimentación más. En realidad se trata de poseer un modelo a través del cual puedan ser reconocidas las "a---reas críticas" y sobre todo, conocer lo más cabal y exhaustivamente posible las causas que las producen.

La necesidad de implementación del Control Inte---gral de Gestión, surge, generalmente, de situaciones críti--cas. Pero es pertinente aclarar que cuando aludimos a "situaciones críticas" enfatizamos a los cambios súbitos, inesperados y aún violentos que se producen en las sociedades, más - que el aspecto meramente operacional.

Defectos en la organización están revelando, las - más de las veces, adaptaciones deficientes o lentas a los retos que constantemente está planteando la sociedad, a través de mercados, políticas fiscales, movimientos sindicales, - - etc. Hay que preguntarse qué significan expresiones como "exceso de gastos generales", falta de liquidez, "crecimiento - y/o diversificación incontrolados", pero más que en términos estrictamente numéricos u operacionales en su significación social, supuesto que es una dimensión de la que no puede sustraerse la empresa.

Esa es la verdadera validez del Control Integral de Gestión, puesto que una versión como la que nos propone Blanco Illescas(1), no resuelve la dicotomía entre unos sólidos principios teóricos, tecnológicos y sociológicos, y un control que sigue manteniéndose en los límites operacionales. Y debe establecerse la diferencia entre ambos conceptos, porque de otro modo las cosas se quedan en un mero nominalismo, sin rendir los frutos que se esperan de él. Como de hecho, los han producido en la pujante industria norteamericana, inglesa o soviética.

Como toda teoría, debe adaptarse a las condiciones diferenciales de cada empresa o nación; en este sentido el Control Integral de Gestión es un instrumento de administradores y contadores.

Sin embargo Blanco Illescas apunta, atinadamente como condicionantes principales de ese análisis previo, de cuya observancia depende el éxito o fracaso del Sistema de Control Integral; y son los siguientes:

- 1).- La influencia y el papel de la Alta Dirección
- 2).- La adaptación de la estructura de la empresa
- 3).- El replanteamiento de la planificación y la información.

1). Uno de los aspectos centrales del Control Integral de Gestión lo constituye el gobierno del sistema, alta dirección; su importancia radica en que es éste el que confiere coherencia a todas las funciones de la Empresa. A partir de

ella se establece la organización interna, obedeciendo un -- plan, mediante el cual se asignan funciones, se determinan -- jerarquías, etc. Su función es similar a la del cerebro y -- sistema nervioso central en el cuerpo humano.

En la opinión del citado autor la alta dirección -- debe:

a) Participar intensa y permanentemente. La gerencia no debe aparecer como algo desligado de todas las funciones de la empresa sino que, por el contrario, debe ser una parte integral de la misma. Es deseable que el ejercicio de sus funciones de gobierno -dirección y control- sea el resultado de una constante observación del comportamiento del sistema. La verdadera dirección se realiza dentro de este marco integrado de esfuerzos; lo contrario cae en el exceso de control, llegando en casos extremos al agotamiento de alternativas de desarrollo.

b) Apoyar al responsable de la implantación. La -- asignación de responsabilidades es una de las características de la administración; en el caso particular del Control Integral de Gestión esta delegación no significa la creación de pequeños imperios, sino que deben establecerse canales de comunicación expedita entre unos y otros niveles para poder corregir a tiempo los errores o desviaciones que pudieran -- producirse en cualesquiera área.

c) Elegir el sistema. Debe quedar bien claro que -- la decisión por implantar uno y otro sistema, corresponde al

grupo de alta dirección por tanto, son los hombres e instrumentos los que han de adaptarse a aquél. Aunque no significa total inflexibilidad, puesto que el establecimiento del sistema -es de suponer- es el resultado de un análisis de todos los factores tanto materiales como humanos y también debe poseer la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios.

d) Asegurar la participación en todos los niveles.

La dirección cumple la función de cohesionadora de los distintos elementos en cualquier sistema. En el cuerpo humano, el cerebro; en los pueblos, los estados, etc. Precisamente un sistema se explica por la cooperación y trabajo conjunto hacia finalidades comunes. La anarquía hace desaparecer al sistema. El gerente debe asegurarse de que las políticas empresariales, las rutas marcadas, los ritmos de trabajo establecidos están cumpliéndose en cada momento.

e) Evitar que los ejecutivos "acepten las ideas de subordinación". La subordinación debe ser el resultado de la comprensión de los objetivos de la empresa; más que subordinación de persona a persona, se trata de saber que se espera de cada empleado, y que éste realice las funciones que le son asignadas, no por simple obediencia, sino por lo que representa para el desarrollo de la empresa, puesto que en ello encuentran satisfacción las necesidades individuales; no en balde las relaciones humanas son una parte medular del Control Integral de Gestión.

2). Adaptación de la estructura de la empresa.

La estructura organizativa de una empresa, debe -- ser lo suficientemente firme para soportar los cambios exter nos o los errores en el funcionamiento. Ella se encuentra -- especificada en los manuales de organización en los cuales -- se definen las responsabilidades y se establecen las jerar-- quías así como todas las especificaciones pertinentes al fun-- cionamiento. Pero el manual en sí mismo no es garantía de -- que la empresa desarrollará sin torpezos; para que esto ocu-- rra de manera sana debe contar con una consistente dirección que decida sobre las adaptaciones que va requiriendo la orga-- nización. Los manuales son guías importantes que orientan el trabajo de la dirección y los subalternos, pero no lo deter-- minan.

La alta dirección retracta toda la información que se produce, tanto en el exterior, como en el interior de la empresa y esto constituye la base para la toma de decisiones pero siempre teniendo en cuenta la organización, mediante lo cual puede evaluar el costo de los cambios o adaptaciones -- que se implementen.

3). Planificación e información. Es el tercero y último de -- los condicionantes que afectan la construcción de un modelo de control integral de gestión. Sobre la planificación hemos hecho una breve exposición en el capítulo; referente al sis-- tema de información es importante aclarar que la efectividad de la dirección depende en buena medida de la calidad, exac-- titud, cantidad e interpretación que se haga de dicha infor--

mación, que es elaborada con los datos que se producen durante la operación de la empresa, y que va a servir de base a la toma de decisiones.

Muchas veces la información que deben elaborar los responsables a distintos niveles es tardía, confusa, no comprobada, etc. Si se necesita de una información útil, ésta debe ser clara, concisa, oportuna, exacta, completa y no meramente una reunión de datos arrojados por un sistema no planeado.

Hechos como estos producen una pérdida de efectividad, cuyas consecuencias pueden ser más graves que el simple incremento en el costo. Esa pérdida de efectividad se origina eventualmente porque el gerente hace caso omiso de un gran volumen de información, pasando desapercibida por consecuencia la que es útil, concomitantemente el gerente puede verse abrumado y hasta esclavizados por el exceso de datos. También puede ocurrir lo contrario, y en tal caso es necesario esperar más detalles para adoptar decisiones.

ETAPAS PARA LA APLICACION DEL C. I. G.

Hasta ahora hemos analizado brevemente algunas de las características más sobresalientes del Control Integral de Gestión. Aún nos falta especificar paso a paso la aplicación de este nuevo sistema de gestión empresarial. Para este caso, hemos resumido en enunciados breves, pero que, cree

mos . significativos, acerca de cada uno de los pasos sucesivos en que ha de irse aplicando el nuevo sistema de control.

Las etapas son las siguientes:

- 1.- Identificar los factores clave para el éxito de la empresa.
- 2.- Examen de la estructura de organización.
- 3.- Determinación de las necesidades de información.
- 4.- Integrar las necesidades de información con la organización.
- 5.- Preparar los diseños básicos del sistema.
- 6.- Diseño de las herramientas de control.
- 7.- Definir los procedimientos y medios del sistema.

Por el momento hemos permanecido en un nivel teórico y hasta cierto punto parece no haber problemas. La labor ha consistido en análisis previos, evaluaciones, diseño de instrumentos, pero aún falta lo fundamental: la aplicación del sistema de control. Es en esta fase en que los obstáculos comienzan a aparecer, sobre todo desde dos vertientes: los psicológicos, en forma de indiferencia o franca hostilidad por parte de los empleados que los ejecutarán; también pueden surgir obstáculos técnicos, como el lenguaje utilizado, sistemas de información inadecuados, defectos de organización.

Por ello, es conveniente una explicación detallada

del nuevo sistema a todos los responsables. Resolver todas las dudas e inquietudes en cuanto a su funcionamiento, objetivos, ventajas, desventajas, etc. Esta exposición puede llevarse a cabo en sesiones individuales o en grupo. Una vez superada esta etapa, se pasa directamente a su aplicación; no sin elaborar una serie de materiales de apoyo a la instrucción anterior, con la cual pueda seguirse una permanente actualización.

C O N C L U S I O N E S

Sin duda, el enfoque sistémico constituye uno de los instrumentos más valiosos para el análisis de la realidad, así como para la manipulación y control de factores que permitan inducir modificaciones en función de las necesidades sociales.

El reconocimiento de la realidad como una totalidad interactuante, compleja y dinámica representó un gran avance científico, con importantes consecuencias tecnológicas, respecto de las tradicionales concepciones segregadoras de la realidad. Aquellas nuevas ideas dieron a los hombres un mayor y más eficaz poder sobre la naturaleza y la sociedad. A partir de ellas las transformaciones resultan más posibles.

Las modificaciones teórico-prácticas en el terreno científico y tecnológico transformaron mucho los viejos procedimientos metodológicos, desplazando a la excesiva especialización en la ciencia, para arribar a los análisis interdisciplinarios, puesto que a través de ellos se obtiene una representación más fiel de las distintas áreas de la realidad, natural o social.

Tales análisis se convierten en la base firme sobre la cual los especialistas modelan sistemas de control viables que aseguren el desarrollo y los resultados de las actividades humanas, en el campo científico-tecnológico y en

el administrativo.

Para los especialistas en las disciplinas administrativas la Teoría General de Sistemas es de enorme utilidad puesto que su campo -la empresa- se encuentra influido por factores de muy diversa índole (sociopolíticos, económicos, científicos, etc.). La empresa no puede ser conducida en forma fragmentaria, enfocando desde una sola perspectiva, en detrimento del funcionamiento total de la misma.

La empresa es y siempre ha sido un sistema, esto es, resultado de la confluencia compleja de factores, lo que ha variado en su conducción; su dirección se ha convertido -- en una actividad racional.

La empresa condensa en sí al hombre mismo, en tanto ser social. Es el emblema de la capacidad transformadora de la humanidad, pero también es el punto de partida para su desarrollo. No es posible concebir una sociedad sin la presencia de las empresas. Su manejo ha sido una de las grandes --- preocupaciones de contadores, administradores, políticos, sociólogos, etc.; puesto que de su éxito a fracaso depende el futuro de las sociedades.

Por tal motivo nuevas preocupaciones asaltan a los responsables de la dirección y control empresarial, sobre todo en épocas inestables, en todo sentido, como la nuestra. Cada vez es más urgente reducir el azar en el desarrollo de las empresas. Por eso los analistas han centrado sus estudios en el carácter sistémico; para tener una concepción más real

de los problemas que enfrenta la empresa moderna.

La Administración es el enlace entre los objetivos económicos de una empresa con los retos que impone la compleja conjunción de factores que es la sociedad.

Los administradores modernos no pueden encerrarse en el confort de un despacho y desde él resolver problemas -- que escapan, las más de las veces, a su control directo.

La nueva administración está o debería estar constituida por un cuerpo interdisciplinario, cuyos análisis sirvieran de arranque para una toma de decisiones más acertada. De hecho, hoy no es posible concebir una empresa, por pequeña que sea, que no esté pendiente de los cambios que ocurren en el exterior y que, de alguna manera puedan incidir en el desarrollo de su empresa.

La Administración por Objetivos es el resultado de una apreciación sobre los efectos de las crisis en la vida y resultados de las empresas. La definición de metas es hoy una piedra de toque de cualquier administrador; así como la evaluación de logros en las distintas fases del proceso productivo.

El control o más exactamente la capacidad humana -- para controlar complejos sistemas ha sido uno de los resultados más sorprendentes de la utilización de la Teoría General de Sistemas por parte de los directores de empresa.

Esta capacidad de control implica que el hombre -- se encuentra cada vez más preparado para afrontar las trans--

formaciones súbitas que suelen ocurrir en las sociedades e - incluso aprovechar cambio que en otros tiempos hubiesen sido verdaderas catástrofes para los empresarios.

El diseño de modelos sistémicos que permitan "dominar" el conjunto de la empresa y su contexto coadyuvó a un manejo más eficaz de las variaciones, porque permitió identificar factores clave que determinaban más que otros el funcionamiento total de la empresa.

Control significa, precisamente, la reducción de la variabilidad que poseen los sistemas socioeconómicos - como es la empresa- identificar cómo se influyen unos a otros los factores; determinar el papel que cada uno juega en el contexto de la empresa. Con ello se ha simplificado mucho la dirección empresarial.

La utilización de nuevas técnicas administrativas y contables se hace especialmente urgente en periodos como el que vivimos, porque es ahora cuando la aparente tranquilidad parece no tener ningún orden.

Es cuando las empresas más peligran, sobretodo las que no están preparadas para enfrentar los cambios.

B I B L I O G R A F I A

- AFANAIEV, V. "EL ENFOQUE SISTEMICO APLICADO AL CONOCIMIENTO SOCIAL"
CIENCIAS SOCIALES, A.C. DE LA U.R.S.S. NO. 1 MOSCU 1979
- ARANGUREN, FERNANDO, ET. AL. PENSAMIENTO EMPRESARIAL MEXICANO AVANCE,
MONTERREY N.L. MEXICO 1974
- BERTALANFFY LUDWIG VON. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS MEXICO F.C.E. 1983
- BEER STANFORD DIRECCION Y CONTROL F.C.E. MEXICO 1982
- BLANCO ILLESCAS CONTROL INTEGRAL DE GESTION EDIT. LINUSA MEXICO 1980
- BOUDON, RAYMOND, PARA QUE SIRVE LA NOCION DE ESTRUCTURA PARIS GALLIMARD,
1968
- NELSON COUTINHO LA TUMBA DE LA FILOSOFIA MEXICO, ERA 1974
- ODIORNE, GEORGE. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. NUEVO SISTEMA PARA LA
DIRECCION. LIMUSA, MEXICO 1980
- POZO NAVARRO DIRECCION POR SISTEMAS, MEXICO LIMUSA 1982
- PIAGET, FEAN, EL ESTRUCTURALISMO PARIS, P.U.F. COL. ¿QUE ES? 1968
- PRAPOPORT, ANATOL. "SYSTEMS ANALYSIS" GENERAL SYSTEMS THEORY, EN
INTERNATIONAL ENCYCLOPAEDIA OF THE SOCIAL -
SCIENCIS VOL. 15 N.Y. 1969
- SADOVSKI, V.N. "ALGUNOS PROBLEMAS DE PRINCIPIOS DE LA CONSTRUCCION
DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS ANUARIO DE INVE-
STIGACIONES SISTEMICAS MOSCU 1972
- SALAZAR OTTO RENE CONTROL INTERNO OPERACIONAL
- VICT, D, LOS METODOS ESTRUCTURALES EN CIENCIAS SOCIALES PARIS, MONTON,
1967
- VERNON, R. EL DILEMA DEL DESARROLLO DE MEXICO EDIT. DIANA
- WILSON R.M.S. CONTROL FINANCIERO ENFOQUE SISTEMATICO EDT. DIANA MEX. 1979