

# **Elementos de administración**

## **Un enfoque internacional**

Séptima edición

**Harold Koontz<sup>†</sup>**

Profesor de Administración  
University of California, Los Angeles

**Heinz Weihrich**

Profesor de Administración Internacional  
University of San Francisco

Revisión técnica

**Enrique Benjamín Franklin Finkowski**

Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA  
LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK  
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO • SAO PAULO  
SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

pequeñas porque se consideran un bocadillo. La presentación de un cuarto de libra no significaba nada para quienes utilizan el sistema métrico decimal, así que se llamó "Hamburguesa doble". Algunos restaurantes alemanes sirven cerveza y algunos franceses, vinos. En varios McDonald's del Lejano Oriente se ofrecen fideos. En Canadá el menú incluye queso, verduras, salami y pizzas de lujo. Los nuevos platillos no deben estorbar a las operaciones normales.

A pesar de su éxito, McDonald's se enfrenta a competidores difíciles, como Burger King, Wendy's, Kentucky Fried Chicken y ahora que tiene pizzas, Pizza Hut. Además, ya vende comida rápida en recipientes para calentar en supermercados, tiendas de carnes frías, abarroterías y hasta en gasolineras. McDonald's trabaja muy bien y un gran porcentaje de sus utilidades viene de sus operaciones en el extranjero. Por ejemplo, en 1996 McDonald's dominaba el mercado japonés con 1 860 locales (la mitad de ese mercado), en comparación con los 43 restaurantes de Burger King. Sin embargo, el conglomerado de alimentos inglés, Grand Metropolitan PLC, que es propietario de Burger King, tiene una estrategia enérgica para Asia. McDonald's ha tenido una posición competitiva muy favorable, pero en 2001 el nivel de satisfacción de los clientes ha sido inferior al de competidores como Wendy's y Burger

King.<sup>18</sup> En China, KFC es más popular que McDonald's.<sup>19</sup> Algunos observadores explican que McDonald's se expandió demasiado rápidamente y que Burger King y Wendy's tienen comida más sabrosa.<sup>20</sup> A Jack Greenberg (director general de McDonald's) le toca imponer un giro a la situación.

1. ¿Qué oportunidades y peligros enfrentó McDonald's? ¿Cómo los manejó? ¿Qué alternativas pudo haber escogido?
2. Antes de que McDonald's entrara en el mercado europeo, pocos creían que la comida rápida llegara a tener éxito en Europa. ¿Por qué cree que McDonald's tuvo éxito? ¿Qué estrategias siguió? ¿En qué difirieron de las estrategias aplicadas en Asia?
3. ¿Cuál es la filosofía básica de McDonald's? ¿Cómo la pone en vigor y la adapta a diversos contextos?
4. ¿Debe McDonald's ampliar su menú? Si su respuesta es negativa, ¿por qué? Si es positiva, ¿qué productos debe añadir?
5. ¿Por qué tiene éxito McDonald's en tantos países alrededor del mundo?

<sup>18</sup> "Where is the beef?", p. 70.

<sup>19</sup> Para una exposición de cómo se adaptan a gustos y culturas de otros países competidores como KFC, Pizza Hut y Taco Bell (todas propiedad de Tricon Global Restaurants), véase Brian O'Keefe, "Global brands", *Fortune*, 26 de noviembre de 2001, pp. 102-110.

<sup>20</sup> Stires, David, "Fallen arches", *Fortune*, 29 de abril de 2002, pp. 74-76.

# Administración y sociedad: el ambiente externo, responsabilidad social y ética

## OBJETIVOS

Al terminar este capítulo, usted conocerá:

1. La naturaleza de la sociedad pluralista y de ciertos ambientes selectos.
2. La responsabilidad social de los administradores.
3. La naturaleza e importancia de la ética en la administración y las formas de institucionalizar y formular las normas éticas.
4. Que algunas normas éticas varían en las distintas sociedades.
5. Que la confianza es la base de la interacción humana.

Cada vez que los administradores hacen planes, tienen en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad que se encuentran fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, la tecnología y otras demandas externas. Hacen lo mismo hasta cierto punto con casi cualquier otro tipo de actividad administrativa.

Todos los gerentes, ya sea que operen en una empresa, en una agencia gubernamental, en una iglesia, en una fundación caritativa o en una universidad, deben, en diferentes grados, tener en cuenta los elementos y las fuerzas de su ambiente externo. Aunque pueden ser capaces de hacer poco o nada para cambiar estas fuerzas, no tienen ninguna otra alternativa más que responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas externas a la empresa que puedan afectar sus operaciones. El efecto del ambiente externo sobre la organización se ilustra en la figura 2.1. Las influencias restrictivas de los factores externos sobre la empresa son aún más trascendentales en la administración internacional (un hecho que se explicará en el capítulo 3).

En este capítulo se trata sobre el efecto del ambiente externo sobre la organización —con un enfoque en el ambiente tecnológico y ecológico— y de las relaciones entre la empresa y la sociedad en la cual ésta opera. Primero, el enfoque es sobre la naturaleza de la sociedad pluralista. Posteriormente, la discusión se extiende a los temas de responsabilidad social y de comportamiento ético.

## FORMA DE OPERAR DE UNA SOCIEDAD PLURALISTA

Los administradores operan en una **sociedad pluralista**, en la cual muchos grupos organizados representan intereses diversos. Cada grupo tiene un efecto sobre otros grupos, pero ningún grupo ejerce una cantidad inmoderada de poder. Muchos grupos ejercen algún poder sobre la empresa. Como se explica en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés en la organización que tienen metas divergentes. Es la tarea del administrador integrar sus objetivos.

El trabajo dentro de una sociedad pluralista tiene varias implicaciones para las empresas. Primero, varios grupos, como los grupos medioambientales, mantienen en equilibrio el poder empresarial. Segundo, los intereses de los negocios se pueden expresar mediante uniones de personas y organizaciones que conformen un grupo que comparta un mismo interés, tales como la Cámara de Comercio. Tercero, las empresas participan en proyectos con otros grupos responsables con el propósito de mejorar la sociedad; un ejemplo es el trabajo enfocado en la renovación de las ciudades internas. Cuarto, en una sociedad pluralista puede haber conflictos o acuerdos entre los grupos. Finalmente, en tal sociedad un grupo está totalmente consciente de las acciones de los otros grupos.

## EL AMBIENTE TECNOLÓGICO

Uno de los factores más penetrantes en el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento, mientras que la tecnología lo utiliza. El término **tecnología** se refiere a la suma total de conocimientos que tenemos en relación con las maneras de hacer las cosas. Incluye las invenciones, las técnicas y el inmenso acervo de conocimientos organizados acerca de todos los temas desde la aerodinámica hasta la zoología. Pero su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, sobre la forma con la cual diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos los bienes, así como los servicios.

### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### La tercera ola: La edad del conocimiento<sup>1</sup>

La primera ola económica se basaba en la tierra y en el trabajo agrícola. La segunda ola se centró en las máquinas y en las grandes industrias. La tercera ola económica es la edad del conocimiento, la cual abarca datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. En la frontera de las nuevas tecnologías, la sociedad debe reconsiderar la manera por la cual se estructura a sí misma y la forma de obtener un equilibrio entre la libertad y las restricciones (por ejemplo, cómo manejar o controlar la información

masiva disponible en Internet). El ciberespacio es un ambiente bioelectrónico donde se pueden encontrar cables de teléfono y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas. Requiere que se reconsidere la centralización frente a la descentralización, la jerarquía organizacional frente a la atribución de facultades de autoridad o *empowerment*, así como de las estructuras organizacionales verticales frente a las horizontales, tan sólo para mencionar algunos aspectos.

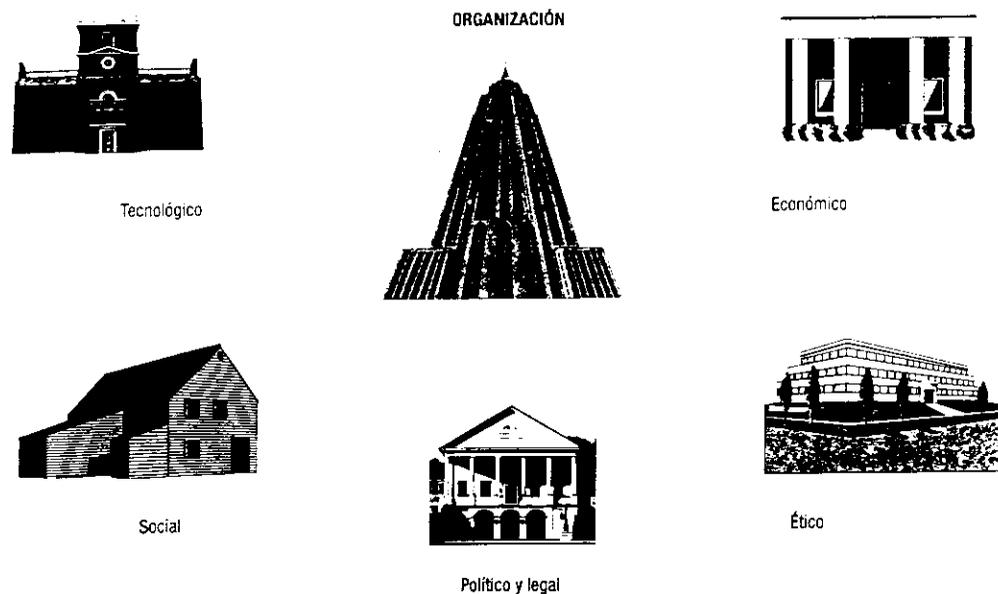


Figura 2.1 La organización y el medio ambiente externo.

<sup>1</sup> "A magna carta for the knowledge age", Center for the Study of Democratic Institutions, sin autor. *New Perspectives Quarterly*, Lexis, 1994. Drucker, Peter. "Knowledge is all", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, p. 4

## EL AMBIENTE ECOLÓGICO

Los administradores deben tener en cuenta los factores ecológicos cuando toman decisiones. Con la palabra **ecología** denotamos la relación entre las personas con otros seres vivos y su ambiente como la tierra, el agua y el aire. La contaminación de la tierra, el agua y el aire son de gran preocupación para todas las personas. La tierra se puede contaminar por los desperdicios industriales tales como los empaques. La contaminación del agua puede ser causada, por ejemplo, por los desperdicios peligrosos y por los sistemas de alcantarillado. La contaminación del aire puede ser producto de una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los humos de los escapes de los autos, los carcinógenos provenientes de procesos industriales, entre muchas otras causas.

Se han promulgado varias legislaciones federales en relación con los residuos sólidos y con la contaminación del agua y del aire. Los administradores deben estar profundamente conscientes de las muchas leyes y regulaciones, y deben incorporar las preocupaciones ecológicas en su toma de decisiones.

### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### La planta de Bhopal en India y Union Carbide

En diciembre de 1984, una serie de vapores letales provenientes de los pesticidas de la planta de Union Carbide en India mató a más de 2 000 personas y afectó de 30 000 a 40 000 personas más. Fue el peor desastre industrial inicialmente atribuido a fallas en los dispositivos y procedimientos de seguridad. Pero una investigación posterior dedujo que el desastre se debió al sabotaje por un empleado enfadado.

En 1975, Carbide obtuvo permiso del Ministerio de Industria de Nueva Delhi para construir una planta para producir isocianato de metilo (MIC). Después de 1982, la planta se transfirió a personal de India debido a la presión gubernamental para hacer autosuficiente a la industria del país. Las inspecciones de seguridad se volvieron responsabilidad de UCIL, la subsidiaria india de Union Carbide, que mantenía la propiedad mayoritaria de UCIL. Después del accidente, Warren Anderson, presidente de Carbide, aceptó

la responsabilidad moral por la tragedia. Se desarrollaron varias teorías sobre la causa real del accidente.

Se enviaron a India expertos y grupos de auxilio, seguidos de abogados, todos estadounidenses, que querían representar a las víctimas. Después de muchos argumentos, el pleito se entabló en India donde no se permitió a los abogados estadounidenses representar a las víctimas. En 1989, el pleito quedó resuelto y Union Carbide estuvo de acuerdo en pagar 470 millones de dólares.

Sin embargo, aún permanece la disputa de a quién se le debe imputar la responsabilidad por lo sucedido ¿La alta administración de Union Carbide? ¿Los gerentes de la planta de UCIL en India? ¿Los operadores responsables de la unidad de MIC? ¿El gobierno de India por haber concedido tal permiso? Estas son preguntas realmente difíciles para las corporaciones multinacionales y para los gobiernos.

Para proteger el ambiente, los países europeos desarrollaron el registro ISO 14001, cuya finalidad es asegurar que las políticas de la compañía traten con una variedad de preocupaciones públicas que incluyen la prevención de la polución y el cumplimiento con

<sup>2</sup> Steiner, John F., "Union Carbide and the Bhopal Plant Gas Leak", en *Industry, society, and change*, McGraw-Hill Inc., Nueva York, 1991, pp. 295-319. Vea también "Crisis in Bhopal", Shrivastava, Paul, en Frost, Peter J., Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, "Organizational reality", 4a. ed., Addison-Wesley, Reading Massachusetts, 1997, pp. 337-340. Post, James E., William C. Frederick, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society*, McGraw-Hill, Inc., 1996, pp. 576-586, en <http://www.bnopal.com>, 25 de abril de 2006.

las leyes y regulaciones pertinentes. Desde la adopción del ISO 14001 en 1996, cerca de 10 000 compañías se habían registrado en el año 2000. Aunque la norma tuvo un inicio lento en Estados Unidos, experimentó un auge cuando Ford Motor Company certificó a todas sus instalaciones alrededor del mundo en términos del ISO 14001.<sup>3</sup> Otras compañías como General Motors, IBM, Xerox y otras más siguieron el ejemplo de Ford. La norma era valiosa para reducir el consumo de agua, los sedimentos de los residuos de pintura y el material de empaque desechable.

### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### El "enverdecimiento" de Toshiba

Toshiba Corporation, un líder de la alta tecnología, toma en serio la protección del ambiente al considerar cómo se debe disponer de sus productos cuando su utilidad disminuye y necesitan ser desechados o reciclados.

En 1988 la compañía estableció el Centro de Protección al Ambiente a un nivel corporativo. Desde entonces, los esfuerzos realizados no pasan inadvertidos. En 1997, Toshiba logró su certificación ISO 14001, la cual reconoce los esfuerzos por crear un ambiente

amistoso. Se utiliza un registro medioambiental para cuantificar los beneficios económicos como las reducciones de los desperdicios, del agua y de los consumos de electricidad. Estos esfuerzos requieren que sus empleados tengan una educación medioambiental, así como también sus socios y proveedores. La administración medioambiental es más que un eslogan en Toshiba, es un esfuerzo sistemático encaminado a reducir el efecto indeseable de sus operaciones sobre el ambiente.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS ADMINISTRADORES

En la primera parte del siglo XX, la misión de las empresas de negocios era exclusivamente económica. Hoy en día, en parte debido a las interdependencias de los muchos grupos que conforman a nuestra sociedad, la participación social de los negocios ha aumentado. Como se señaló en el modelo de enfoque de sistemas para la administración en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés o demandantes en una organización. Esta diversidad de intereses plantea una interrogante acerca de lo que realmente es la responsabilidad social de los negocios. Además, la cuestión de la responsabilidad social, originalmente asociada con los negocios se propone ahora con una frecuencia creciente con respecto a los gobiernos, las universidades, las fundaciones no lucrativas, las organizaciones caritativas e incluso las iglesias. Así, nosotros hablamos de responsabilidad social y de receptividad social para todas las organizaciones, aunque el foco de atención de esta discusión es sobre la empresa o negocio. La sociedad, ahora consciente y vocera respecto de la urgencia de los problemas sociales, le pregunta a los administradores, particularmente a los de los niveles más altos, qué hacen para descargar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más.

<sup>3</sup> Stanley Fielding, "ISO 14001 brings change and delivers profits", *Quality Digest*, noviembre de 2000, pp. 32-35.

<sup>4</sup> Environmental Protection & Recycling Planning Center of Toshiba Corporation, *Toshiba Environmental Report 2001*, Tokio, en [www.toshiba.co.jp/env/english/pdf/report01e.pdf](http://www.toshiba.co.jp/env/english/pdf/report01e.pdf), 15 de enero de 2002. The History of Toshiba's Environmental Commitment, en <http://www.toshiba.co.jp/env/english/m08-4/main.htm>, 14 de enero de 2002. Página de bienvenida de Toshiba, en <http://www.Toshiba.co.jp>, 25 de abril de 2006.

### Responsabilidad social y receptividad social

El concepto de responsabilidad social no es nuevo. Aunque la idea ya se consideró en la primera parte del siglo XX, la discusión moderna de la responsabilidad social experimentó un mayor ímpetu con el libro *Responsabilidades sociales del hombre de negocios*, escrito por Howard R. Bowen, quien indicó que los negocios deben considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.<sup>5</sup> Como podría esperarse, no hay ningún acuerdo contundente sobre la definición. En un estudio de 439 ejecutivos, 68% de los administradores que contestaron la encuesta estuvieron de acuerdo con la siguiente definición: "La **responsabilidad social corporativa** considera seriamente los efectos de las acciones de la compañía sobre la sociedad."<sup>6</sup>

Un concepto más nuevo, pero que aún es muy parecido a la responsabilidad social, es la **receptividad social**, la cual, en términos sencillos se refiere a "la capacidad de una corporación para relacionar sus operaciones y sus políticas con el ambiente social en formas que sean mutuamente beneficiosas para la compañía y para la sociedad".<sup>7</sup> Ambas definiciones se concentran en las corporaciones, pero estos conceptos deben ampliarse 1. para incluir a empresas distintas de las compañías de negocios y 2. para abarcar a las relaciones dentro de una empresa. La diferencia principal entre la responsabilidad social y la receptividad social es que la última implica a las acciones y al "cómo" de las respuestas de la empresa. En esta exposición, los términos se utilizarán de manera intercambiable.

### ¿Reacción o proacción?

Vivir dentro de un ambiente y el ser receptivo a él no significa que los administradores sólo deban reaccionar para enfrentar el estrés. Así como no puede esperarse que ninguna empresa reaccione con gran rapidez a los desarrollos imprevistos, una empresa debe practicar formas de anticipación de los cambios por medio de pronósticos. Por ejemplo, una compañía alerta no espera hasta que su producto se convierta en obsoleto y hasta que las ventas se hayan derrumbado, sin antes salir al mercado con un nuevo producto o con un producto mejorado. Una agencia gubernamental no debe esperar hasta que sus regulaciones queden obsoletas y desacreditadas antes de buscar otra manera de lograr sus objetivos. Ninguna empresa debe esperar hasta que se desenvuelvan los problemas sin antes prepararse para enfrentarlos. La proacción es una parte esencial del proceso de planeación.

### La función del gobierno

Hay muchas situaciones en las que los cambios sociales tan sólo se pueden implantar mediante la promulgación de una legislación. Sin embargo, muchos administradores de ne-

gocios y de otros contextos han encontrado que es benéfico hacer algo con relación a los problemas sociales apremiantes. Por ejemplo, muchos negocios se benefician al filtrar los contaminantes de las chimeneas y al vender o utilizar estos deshechos recuperados. Algunas compañías obtienen una ganancia al construir edificios de apartamentos de bajo costo en áreas marginadas. En otras palabras, contribuir a la solución de los problemas sociales no siempre involucra un gasto neto. Sin embargo, la sociedad puede necesitar la fuerza coercitiva de la legislación para conseguir las mejoras.

### La auditoría social

La discusión sobre la responsabilidad social pone en la mesa la pregunta sobre cómo se debe evaluar la actuación social. Esto condujo al concepto de la "auditoría social", propuesto

#### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### ¿Bill Gates y Microsoft son un monopolio?<sup>8</sup>

A continuación se citan algunos extractos de la opinión del juez Thomas Penfield Jackson en el documento liberado el 5 de noviembre de 1999: "Por medio de su conducta hacia Netscape, IBM, Compaq, Intel y otros, Microsoft ha demostrado que utilizará su prodigioso poder de mercado y sus inmensas ganancias para dañar a cualquier empresa que insista en dar curso a iniciativas que pudieran intensificar la competencia contra uno de los productos básicos de Microsoft."<sup>9</sup> Con ello se indica que la conducta de Microsoft perjudica a los consumidores y a los competidores.

Microsoft tuvo un principio humilde. En 1975, la compañía empezó sus operaciones en Albuquerque, Nuevo México. A inicios de la década de 1980, Bill Gates y sus colegas desarrollaron el sistema operativo (el cual opera en las computadoras PC) para IBM. Después, este sistema, el MS-DOS, se volvió el sistema operativo dominante y seguido por Windows, el cual se instala hoy en día en la mayoría de las computadoras personales. Finalmente, la compañía se volvió tan exitosa que el gobierno se comprometió en una misión, de dos años, encaminada a "encontrar la evidencia" que demostrara la conducta monopólica por parte de Microsoft. La posición del juez Jackson es que el patrón de compor-

tamiento de Microsoft tenía como propósito destruir a Netscape y presionar a otras empresas para que se doblegaran ante los deseos de la compañía. El correo electrónico interno de Microsoft parecía apoyar esta conducta. Sin embargo, Microsoft alega que atenció a sus clientes y que protegió la propiedad intelectual. Más aún, se sugiere que la tasa de cambio tecnológico finalmente actúa contra los monopolios de cualquier forma. Por ejemplo, Internet cambia las "reglas del juego" al proporcionar estándares abiertos que reducen la influencia de Microsoft en el mercado de las PC. La compañía también alega que no dañó a los consumidores y que tampoco estranguló la innovación.

Los "descubrimientos" del gobierno se expondrán más adelante en la Corte. A este respecto no se ha decidido sobre ningún remedio en este momento. Los posibles remedios van desde la alternativa de dividir a la compañía (de manera similar a la división de AT&T y la creación de las *baby bells*) hasta el hecho de requerir que Microsoft proporcione licencias de los códigos fuente del sistema operativo de Windows y que los ponga a disposición de otras empresas. También se puede alcanzar un acuerdo mutuo entre el gobierno y la compañía.

<sup>5</sup> Bowen, Howard R., *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers, New York, 1953.

<sup>6</sup> Pajuszek, John L., "Business and society: 1976-2000". AMACOM, New York, 1976, en Steiner, George A., John B. Miner y Edmund R. Gray, *Management: policy and strategy*, 3a. ed., The Macmillan Company, Nueva York, 1986, pp. 38-39. Vea también Carroll, Archie B., "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1979, pp. 497-505; además de Wokutch, Richard E., "Corporate social responsibility: Japanese style", *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74.

<sup>7</sup> Davis, Keith y William C. Frederick, *Business and society*, 5a. ed., McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1984, p. 564. Vea también Frederick, William, Keith Davis y James E. Post, *Business and society*, 6a. ed., McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1988.

<sup>8</sup> Se utilizó una variedad de fuentes como "Now bust Microsoft's trust", *The Economist*, 13 de noviembre de 1999, pp. 15ff.; "Microsoft and the future - Busted", *The Economist*, 13 de noviembre de 1999, pp. 21ff.; "The future - Tomorrow's internet", *The Economist*, 13 de noviembre de 1999, pp. 23ff.; Gates, Bill, *The road ahead*, Penguin Group, Nueva York, D.R., Bill Gates III, 1995, 1996. Court findings of fact, en <http://www.usdoj.gov/atr/cases/3800.msjudget.htm>, 27 de abril de 2006.

<sup>9</sup> "Microsoft and the future - Busted", *The Economist*, 13 de noviembre de 1999, p. 22.

por primera vez en la década de 1950 por Howard R. Bowen.<sup>10</sup> Sin embargo, es tan sólo en fechas más recientes que las corporaciones se han preocupado en serio por esta idea. La **auditoría social** se define como "un compromiso para la evaluación sistemática y para la información sobre algún dominio significativo y definible de las actividades de la compañía que tienen un impacto social".<sup>11</sup>

Se puede distinguir entre dos tipos de auditorías. Una es *requerida* por el gobierno e involucra, por ejemplo, al control de la polución, a los requisitos de desempeño del producto y a las normas de igualdad de oportunidades para el empleo. El otro tipo de auditoría social se relaciona con una gran variedad de programas sociales *voluntarios*.

Es bastante difícil determinar qué áreas debe abarcar la auditoría social. A menudo las áreas de interés incluyen a la polución y a la contratación, capacitación y promoción de grupos minoritarios, pero hay muchas otras áreas. Por ejemplo, General Electric desarrolló una matriz que facilita el análisis de las expectativas de los clientes, inversionistas, empleados, comunidades y grupos de interés en las áreas siguientes: el producto y el desempeño técnico, la actuación económica, la actuación en el empleo, el ambiente y los recursos naturales, el bienestar y desarrollo de la comunidad, y las relaciones gobierno-negocios, así como el comercio y desarrollo internacional.

Otra dificultad es determinar la cantidad de dinero que una empresa debe gastar en las áreas seleccionadas. Sin embargo, el costo por sí solo es una medida inadecuada. No necesariamente indica los resultados de la participación social. Otros problemas son la recolección de los datos y su presentación en una forma tal que reflejen con exactitud la participación social de una empresa. No hay ninguna duda de que existen muchas dificultades asociadas con una auditoría social, pero hay evidencia de que muchas compañías y otras organizaciones tratan honestamente de enfrentar este desafío.

## LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN<sup>12</sup>

Todas las personas, ya sea que se encuentren en un negocio, en el gobierno, en una universidad o en cualquier otra empresa, se preocupan por la ética. En el *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, la **ética** se define como "la disciplina que trata sobre lo que es bueno y malo, y sobre el deber moral y las obligaciones". Así, se ha hecho referencia a la **ética personal** como "las reglas en virtud de las cuales un individuo vive su vida personal", y la **ética contable** se relaciona con "el código que guía la conducta profesional de los contadores".<sup>13</sup> La **ética de los negocios** se relaciona con la verdad y la justicia e incluye una variedad de aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen, así como en el extranjero.

<sup>10</sup> Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, 1953, pp. 155-156.

<sup>11</sup> Bauer, Raymond A. y Dan H. Fenn, Jr., "What is a corporate social audit?" *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1973, p. 38.

<sup>12</sup> Véase también la colección de artículos importantes sobre la ética en el libro de lecturas de *Harvard Business Review on corporate ethics*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2003. Para la ética china de los negocios véase Rothlin, Stephan, *Becoming a top-notch player - 18 rules of international business ethics*, datos de publicación en caracteres chinos, 01-2004-0452, ISBN 7-300-05326-2.

<sup>13</sup> Velásquez, Manuel G., *Business ethics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1982, p. 7.

### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### Los escándalos y el gobierno corporativo

En julio de 2002, WorldCom presentó la petición de quiebra más grande en la historia de Estados Unidos. Mientras que los inversionistas de WorldCom, de Global Crossing y de otras compañías de telecomunicaciones sufrían, los altos administradores de muchas compañías de telecomunicaciones se hicieron ricos. Jack Grubman, de Salomon Smith Barney de Citygroup, parecía que indujo al error a los grupos de interés, lo cual dio como resultado pérdidas y quiebras que no sólo perjudicaron a los inversionistas, sino también a la industria estadounidense de telecomunicaciones en la competencia mundial frente a empresas de países como Corea del Sur y Japón, las cuales ya se han situado por delante de las compañías estadounidenses.

Los escándalos corporativos como los de Enron y WorldCom han agitado la confianza de los inversionistas. En respuesta a la revelación de supuestas faltas graves, Estados Unidos comenzó una nueva legislación.

En agosto de 2002, se requirió a los directores ejecutivos (los CEO, *chief executive officers*) y a los directores financieros (los CFO, *chief financial officers*)

de muchas de las compañías estadounidenses más grandes para declarar bajo juramento que a su leal saber y entender los últimos informes financieros eran verdaderos. Bajo la ley Sarbanes-Oxley se exige a los directores ejecutivos y financieros que certifiquen la exactitud de los informes para recuperar la confianza de los inversionistas. Esta legislación también estipula la prohibición de los préstamos personales subsidiados a ejecutivos.

*Business Week* ha sugerido varias ideas para la creación de la corporación ideal que debe edificarse sobre las bases de integridad, ética, justicia y confianza.<sup>14</sup> El nuevo modelo corporativo debe ser más transparente para los inversionistas, proveedores, clientes y empleados. Los datos acerca del desempeño necesitan ser exactos de modo que los inversionistas puedan confiar en los números. La remuneración de los ejecutivos se debe percibir como justa. La cultura corporativa más abierta necesita dar relevancia a la responsabilidad y los empleados deben sentirse libres para reportar las prácticas inmorales e injustas.

### Teorías éticas

En las organizaciones, los administradores compiten por la información, la influencia y los recursos. Siempre pueden surgir conflictos en el momento de seleccionar los fines y los medios para lograrlos que son fáciles entender, de este modo, la pregunta de qué criterio debe guiar la conducta ética se vuelve esencial.

Se han desarrollado tres tipos básicos de teorías morales en el campo de la ética normativa. Primero, la **teoría utilitaria** sugiere que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea fundamental es que los planes o las acciones deben producir el mayor bien para el mayor número de personas. Segundo, la **teoría basada en los derechos** mantiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, a la libertad de expresión y a tener procesos

<sup>14</sup> Rosenbush, Steven, Heather Timmons, Roger O. Crockett, Christopher Palmeri y Charles Haddad, "Scandals in corporate America (historia de la portada)", *Business Week*, 5 de agosto de 2002, pp. 34-40. "I swear... oaths are only a small step in the business of cleaning up american companies", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, p. 11; "In search of honesty", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, pp. 49-50; Byrne, John A., "After Enron: the ideal corporation", *Business Week*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74; "When something is rotten", *The Economist*, 27 de julio de 2002, pp. 53-54; Bianco, Anthony, "The angry market", *Business Week*, 29 de julio de 2002, pp. 32-33; Mehta, Stephanie N., "Is there any way out of the mess?" *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 83-86. "The pay of chief executives can seem ridiculous, often, it is", *The Economist*, 13 de julio de 2002, p. 64; Gimein, Mark, "You bought. They sold", *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 64-74; "The drama goes to trial", *The Economist*, 28 de enero de 2006, p. 61.

<sup>15</sup> Byrne, John A., "After Enron: the ideal corporation", *Business Week*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.

conforme a la ley. Varios de esos derechos se pueden encontrar en la Carta de Derechos de la Constitución de su país. Tercero, la **teoría de la justicia** exige que los tomadores de decisiones se guíen por la justicia y la equidad, así como por la imparcialidad.

### Institucionalización de la ética

El tema de la ética de los negocios tiene un creciente tratamiento en seminarios y conferencias.<sup>16</sup> Los administradores, sobre todo de alto rango, tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la toma de decisiones éticas mediante la institucionalización de la misma. Esto significa la aplicación y la integración de los conceptos éticos con las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras: 1. con el establecimiento de una política de la compañía o un código de ética apropiado, 2. mediante un comité de ética formalmente designado y 3. con la enseñanza de la ética en los programas de desarrollo administrativo. La manera más común de institucionalizar la ética es con el establecimiento de un código de ética; algo mucho menos común es el empleo de comités de ética. Los programas de desarrollo

#### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### Código de ética para el servicio del gobierno

El gobierno federal estadounidense ha establecido el siguiente código.<sup>17</sup> Cualquier persona que esté al servicio gubernamental debe:

1. Poner la lealtad al nivel más alto de los principios morales y a la patria por arriba de la lealtad a las personas, a los partidos o al departamento de gobierno.
2. Defender la Constitución, las leyes y las regulaciones de Estados Unidos y de todos los gobiernos y no ser nunca partidario de su evasión.
3. Proporcionar un día total de trabajo por la totalidad de la paga de un día, para dar así lugar a un esfuerzo serio y a una mejor reflexión para el desempeño de los deberes.
4. Tratar de encontrar y de emplear maneras más eficaces y económicas para conseguir la realización de las tareas.
5. No favorecer nunca injustamente a nadie por la concesión de favores especiales o privilegios, ya sea que haya o no una remuneración; y no aceptar nunca, para sí mismo o para miembros de su familia, favores o

beneficios bajo circunstancias que pudieran interpretarse por personas razonables como un medio de influencia en el desempeño de los deberes gubernamentales.

6. No hacer ninguna promesa privada de ningún tipo relacionada en forma obligatoria con los deberes de la oficina, puesto que un empleado gubernamental no tiene ninguna palabra privada que pueda ser obligatoria para con un deber público.
7. No participar en ningún negocio con el gobierno, directa o indirectamente, que sea incongruente con el desempeño serio de los deberes gubernamentales.
8. No utilizar nunca ninguna información obtenida confidencialmente en el desempeño de los deberes gubernamentales como un medio para obtener una ganancia privada.
9. Sacar a luz la corrupción siempre que sea descubierta.
10. Respetar y defender estos principios, siempre consciente de que una oficina pública representa la confianza pública.

<sup>16</sup> Kaplan, Jeffrey M., "Business ethics conferences", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 53ff. Daly, Francis J., "The ethics dynamics", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 37ff.

<sup>17</sup> Fuente: Ley pública 96-303, 3 de julio de 1980.

administrativo que tratan sobre los problemas éticos se aplican muy raramente, aunque las compañías como Allied Chemical, International Business Machines y General Electric han instituido tales programas.

La publicación de un código de ética no es suficiente. Algunas compañías solicitan a los empleados que firmen el código y que incluyan criterios éticos en la evaluación de la actuación. Además, ciertas empresas vinculan la compensación y los premios con la conducta ética. Los administradores también deben aprovechar cualquier oportunidad para motivar la conducta ética y hacerla pública. Por otra parte, debe motivarse a los empleados para que reporten las prácticas inmorales. Más importante aún, los administradores deben poner un buen ejemplo mediante la conducta y las prácticas éticas.

Un código es una declaración de políticas, principios, o reglas que guían la conducta. Ciertamente, los códigos de ética no sólo se aplican a las empresas de negocios; deben guiar la conducta de las personas en todas las organizaciones y en la vida cotidiana.

La simple presentación de un código de ética no es suficiente, por lo que el nombramiento de un comité de ética, conformado por directores internos y externos, se considera un punto esencial para institucionalizar la conducta ética.<sup>18</sup> Las funciones de tal comité pueden incluir 1. la celebración de reuniones regulares para discutir problemas éticos, 2. tratar con "áreas grises", 3. la comunicación del código a todos los miembros de la organización, 4. la verificación de posibles violaciones al código, 5. el proporcionarle obligatoriedad al código, 6. la concesión de premios por el cumplimiento y la imposición de castigos por las violaciones, 7. la revisión y la actualización del código y 8. la preparación de reportes sobre las actividades del comité para el empleo de la junta directiva.

### Factores que impulsan las normas éticas

Los dos factores que más fortalecen a las normas éticas, de acuerdo con los encuestados de un estudio, son 1. la revelación pública y la publicidad y 2. el incremento en el interés de un público bien informado. Estos factores van seguidos por las regulaciones del gobierno y de la educación para aumentar el profesionalismo de los administradores de negocios.<sup>19</sup>

Para que los códigos de ética sean eficaces, se deben establecer disposiciones para su obligatoriedad. Los administradores no éticos deben hacerse responsables de sus acciones. Esto significa que los privilegios y los beneficios se deben retirar y, asimismo, se deben aplicar sanciones. Aunque la imposición de los códigos de ética puede no ser fácil, la mera existencia de tales códigos puede aumentar la conducta ética mediante la aclaración de las expectativas. Por una parte, no se debe esperar que los códigos de ética resuelvan todos los problemas. De hecho, pueden crear un falso sentido de seguridad. La imposición efectiva de los códigos requiere de una conducta ética coherente y del apoyo de la alta administración.

Otro factor que podría enaltecer a las normas éticas es la enseñanza de la ética y de los valores en los negocios, en las escuelas y universidades.

### Presentación de denuncias

Otra forma de motivar la conducta ética corporativa es mediante la **presentación de denuncias**, que consiste en dar a conocer a agencias externas lo que se considera como prác-

<sup>18</sup> Weber, "Institutionalizing ethics into the corporation" *MSU Business Topics*, primavera de 1981, pp. 47-52.

<sup>19</sup> Brenner y Molander, "Is the ethics of business changing?", 1977, p. 63.

ticas inmorales de la compañía. El *Black's Law Dictionary* define a un denunciante (el "soplón" en el ambiente empresarial) como: "Un empleado que se niega a participar en y/o que reporta las actividades ilegales o injustas de su patrón o de sus compañeros de trabajo." Existe incluso un sitio web de denunciantes en el que se exponen los problemas relacionados con las denuncias con la inclusión de aspectos legales y de protección.<sup>20</sup> Los centros de denuncias son organizaciones no lucrativas que ayudan a dar fuerza a las leyes medioambientales y que trabajan en pro de la responsabilidad de los negocios y de las organizaciones gubernamentales. El objetivo primario es proteger y defender a las personas que revelen acciones que sean dañinas para el ambiente y para la salud pública.

Como lo expondremos después en este libro con mayor detalle, Roger Boisjoly, un ingeniero de Morton Thiokol, el contratista para el cohete del transbordador espacial Challenger señaló los problemas con los anillos-O dado que se volvían ineficaces a bajas temperaturas. Sus temores y preocupaciones fueron visiblemente ignorados por la administración y finalmente condujeron al desastre del Challenger. Otro ejemplo es el del señor Ruud, un delator del sector de la energía nuclear que demandó a Westinghouse Hanford Company. Él fue despedido de su trabajo, pero después se le premió por un juez federal con el derecho a recibir una remuneración básica de por vida.<sup>21</sup> En Estados Unidos, la legislación le da actualmente una mayor protección a los delatores gubernamentales. Actualmente, existe alguna evidencia de que después del bombardeo del World Trade Center del 11 de septiembre de 2001 una mayor cantidad de empleados están dispuestos a revelar los problemas relacionados con la seguridad.<sup>22</sup>

### Diferencias en las normas éticas de distintas sociedades

Cualquier persona que se encuentre en un negocio, gobierno, universidad, o cualquier otra organización está consciente de que las normas éticas, así como las normas legales, ciertamente difieren, particularmente entre las naciones y las sociedades. Por ejemplo, ciertas naciones que tienen compañías poseídas en forma privada le permiten a las corporaciones hacer contribuciones a los partidos políticos, a las campañas y a los candidatos (esto no se permite en Estados Unidos). En algunos países, los pagos a funcionarios gubernamentales y a otras personas con una influencia política que permite asegurar el manejo favorable de una transacción de negocios no se consideran como sobornos inmorales, sino como pagos apropiados por los servicios prestados. En muchos casos, los pagos realizados para asegurar la concesión de un contrato se consideran incluso como normales y como una forma aceptable de hacer negocios. Considere el caso de Quaker Oats Company, la cual enfrentó una situación en la cual los oficiales extranjeros amenazaron con cerrar la operación, si la demanda por ciertas "compensaciones adicionales" no quedaba satisfecha. O ¿qué debería hacer una compañía cuando la seguridad del administrador de la planta quedará compro-

<sup>20</sup> Información proveniente del sitio de Internet National Whistleblowers Center en [www.whistleblowers.org](http://www.whistleblowers.org), 14 de enero de 2002 y 26 de abril de 2006; Información proveniente de la Biblioteca Electrónica, en [www.encyclopedia.com](http://www.encyclopedia.com), 14 de enero de 2002, véase también "Whistleblowers - Tales from the back office," *The Economist*, 25 de marzo de 2006, p. 67.

<sup>21</sup> Información proveniente del sitio de Internet de Allen, Michelle L. "Whistle Blowing," IS8070, verano de 1999, en <http://science.kennesaw.edu/csis/msis/stuwork/WhistleBlowing.html>.

<sup>22</sup> "Whistleblowing" (s/a), *The Economist*, 12 de enero de 2002, pp. 55-56.

metida si no se pagan ciertas dávidas?<sup>23</sup> La pregunta a la que se enfrentan los administradores de negocios estadounidenses responsables es: ¿qué normas éticas deben seguir ellos?<sup>24</sup> En China y en la parte este de Asia, por ejemplo, el "guanxi", el cual se asocia con las relaciones informales y con el intercambio de favores, influye en las actividades de negocios que se realizan en esos países. No hay ninguna pregunta en relación con lo que se debe hacer en Estados Unidos y los ejecutivos estadounidenses han tenido que negarse ante la sugerencia de poner el dinero en una "bolsa del papel". En un país donde se esperan tales prácticas y donde a la vez son comunes, los ejecutivos estadounidenses se enfrentan a un problema difícil. Con la promulgación de leyes por el Congreso estadounidense y con la adopción de regulaciones por parte de la Securities and Exchange Commission (SEC), las empresas estadounidenses no sólo deben denunciar algo que pudiera considerarse como una compensación adicional, sino que ahora también es ilegal cualquier otra cosa que pueda interpretarse como una dávida. De este modo, Estados Unidos ha intentado exportar a otros países sus normas para las operaciones de negocios, lo cual puede mejorar las normas éticas en el extranjero.

## LA CONFIANZA COMO LA BASE PARA EL CAMBIO ADMINISTRATIVO

Los administradores se ven bombardeados con los nuevos conceptos administrativos y con los conceptos antiguos a menudo disfrazados con la nueva terminología; todos ellos diseñados para hacer frente al cambio administrativo exigido por la competencia global, las expectativas del cliente y la necesidad para responder rápidamente a los cambios medioambientales. Aunque a largo de todo el libro se expondrán distintos enfoques para la administración del cambio en la "nueva era", un concepto que a menudo se pasa por alto es el de la confianza. El profesor Salvatore Belardo señala que la confianza se sitúa en el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición hacia el cambio.<sup>25</sup> Tradicionalmente, el concepto de confianza se ha equiparado con el de la integridad, la lealtad, el cuidado y el cumplimiento de promesas entre los individuos. Pero Belardo señala que la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a la organización mediante la creación de una cultura de confianza que trascienda al liderazgo individual. Los líderes van y vienen, la organización continúa. Por ejemplo, David Packard, de Hewlett Packard Company, dejó como su legado "el estilo HP",<sup>26</sup> una filosofía que resalta un código de ética que abarca a la organización entera y que continúa después de su muerte.

En este libro, muchos conceptos administrativos, principios, teorías y prácticas se introducen para administrar el cambio en la nueva era. Pero una empresa es esencialmente una organización humana que funciona bien cuando se basa en la confianza, la conducta ética y el reconocimiento de la dignidad humana.

<sup>23</sup> Walton, *The ethics of corporate conduct*, 1977, cap. 7.

<sup>24</sup> Lovett, Steve, Lee C. Simmons y Raja Kali, "Guanxi versus the market: ethics and efficiency," *Journal of International Business Studies*, verano de 1999, p. 231ff.

<sup>25</sup> Belardo, Salvatore y Anthony W. Belardo, *Re-engineering: How an ethical organization can encourage the generative use of reengineering*, manuscrito inédito.

<sup>26</sup> Para una exposición más detallada de la actitud de Hewlett-Packard, véase el caso al final del capítulo 14.

## RESUMEN

Los administradores operan en un ambiente complejo, se ven afectados por él —y en cierta medida ejercen una influencia sobre él—. En Estados Unidos, los administradores operan en una sociedad pluralista en la cual muchos grupos organizados representan intereses diversos.

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar el ambiente externo. La tecnología proporciona muchos beneficios, pero también implica algunos problemas. Cada vez más, las empresas consideran el efecto de las acciones administrativas sobre el ambiente ecológico. Muchas corporaciones de negocios y otras organizaciones realizan serios esfuerzos para establecer un ambiente que sea beneficioso para los individuos, los negocios y la sociedad.

La responsabilidad social corporativa requiere que las organizaciones consideren seriamente el impacto de sus acciones sobre la sociedad. De manera similar, la receptividad social relaciona las operaciones y las políticas corporativas con el ambiente social

en formas que sean beneficiosas para la compañía y para la sociedad. La determinación de las relaciones apropiadas entre las diversas organizaciones y la sociedad no es una tarea fácil. Sin embargo, ahora existe un reconocimiento general de que la responsabilidad de la empresa va más allá de la maximización de las utilidades.

La ética trata de lo que es bueno y de lo que es malo, así como con el deber y las obligaciones morales. Hay tres teorías de la moral en la ética normativa: la teoría utilitaria, la teoría basada en los derechos y la teoría de la justicia. Algunos autores han sugerido que los negocios institucionalicen la ética y que desarrollen un código de ética. También existen otros factores que enaltecen a las normas éticas, esto incluye a los delatores internos. Los administradores tienen que hacer elecciones difíciles cuando las normas difieren en otras sociedades. La confianza es el fundamento de las relaciones humanas y de los enfoques modernos para la administración.

## IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE



Ambiente ecológico.  
Ambiente tecnológico.  
Auditoría social.  
Código de ética para el servicio del gobierno.  
Delatores.  
Ética.  
Factores que enaltecen a las normas éticas.  
Institucionalización de la ética.  
La confianza como un factor trascendental para el cambio.

Normas éticas variantes.  
Papel del gobierno en la coercibilidad de la conducta ética.  
Receptividad social.  
Responsabilidad social corporativa.  
Sociedad pluralista.  
Teoría ética basada en los derechos.  
Teoría ética de justicia.  
Teoría utilitaria de la ética.

## TEMAS DE ANÁLISIS



1. ¿Por qué razón es el ambiente externo de una empresa tan importante para todos los administradores? ¿Puede cualquier administrador evitar el ser influenciado por un ambiente externo?
2. Identifique los elementos del ambiente externo que probablemente sean más importantes para cada uno de los siguientes puestos: el presidente de la compañía, el gerente de ventas, gerente de producción, el contralor y el gerente del personal.
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades sociales de los administradores de empresas? ¿De los administradores gubernamentales? ¿Han cambiado estas responsabilidades a lo largo de los años? ¿Cómo?

4. Si usted fuera el director ejecutivo de una corporación de gran tamaño, ¿cómo institucionalizaría la ética en la organización?
5. ¿Qué códigos éticos recomendaría usted para su universidad, su clase y su familia? ¿Cómo debería imponerse el cumplimiento de estos códigos?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES



1. La clase debe seleccionar y leer un artículo publicado en una edición reciente de *The Wall Street Journal*, *Business Week* o *Fortune* que involucre algunos puntos de disputa éticos. Divida la clase en grupos y analice la situación con el árbol de decisión que se muestra en este capítulo. Cada grupo, a través de su vocero, debe presentar su análisis.
2. Entreviste a un administrador de empresas y a un administrador ubicado en el gobierno local, pregúnteles cómo perciben sus responsabilidades sociales. ¿Se relacionan estas responsabilidades principalmente con el medio ambiente externo de la organización o incluyen también algunos aspectos internos?



### INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en el Internet el concepto de "ética de negocios" y seleccione dos artículos para discusión en clase.
2. Los automóviles ciertamente contaminan el aire. Busque en Internet los términos: "ecología y automóviles" para encontrar información acerca de las acciones que los fabricantes de automóviles realizan para reducir la polución.
3. Realice la búsqueda en Internet para la "edad de conocimiento" y describa tres desarrollos que podrían afectar o proveer a usted de oportunidades.

## CASO INTERNACIONAL La religiosidad en el lugar de trabajo<sup>27</sup>

Tradicionalmente, el lugar de trabajo y la religiosidad no se mezclan en Estados Unidos. Pero las cosas cambian. Andre Delbecq, profesor de la Universidad de Santa Clara, una institución jesuita, apuntó: "Había dos cosas que pensaba nunca vería en mi vida, la caída del imperio ruso y que se hablara de Dios en una escuela de negocios." Actualmente, los libros y

las conferencias de administración (incluso la reunión anual de la Academy of Management) tratan sobre los diversos aspectos de la forma en la que Dios puede quedar incluido en el ambiente organizacional. Con seguridad, las personas que quieren integrar la dimensión religiosa en el lugar de trabajo son todavía consideradas como rebeldes. Pero ServiceMaster,

<sup>27</sup> Se consultó una variedad de fuentes como: Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, "A study of spirituality in the workplace," *MIT Sloan Management Review*, verano de 1999; Conlin, Michelle, "Religion in the workplace," *Business Week*, 1 de noviembre de 1999, pp. 150-158; Delbecq, A. L., "Spirituality for business leadership," *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-128; Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, "A 37 annual audit of corporate america," Jossey-Bass, San Francisco, 1999; Fortune Magazine "Spirituality in the workplace surging" en [http://www\\_ezboard.com.htm](http://www_ezboard.com.htm), 1 de diciembre de 2001; Delbecq, Andre L., "Spirituality for business leadership - Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-128; Vaill, Peter, "Introduction to spirituality for business leadership", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 115-116

una compañía de *Fortune* 500 con cerca de 75 000 empleados, creó una cultura con una organización religiosa hace muchos años. De hecho, Peter Drucker, uno de los escritores más prolíficos sobre temas administrativos, tenía altas consideraciones para la compañía que es conocida por sus productos como Terminix (control de plagas), TruGreen, Merry Maid (servientas alegres) y otros más.

Cuando se les preguntó a ciudadanos estadounidenses si creían en Dios, 95% dijo "sí". En un contexto espiritual es donde los hombres de negocios, bajo las presiones diarias, pueden discutir sus sentimientos internos. La generación de los *baby boomers*, quienes ahora se encuentran alrededor de sus 50 años, que están en vías de alcanzar la cima en su vida organizacional, empiezan a preguntarse sobre qué es la vida. Ellos vivieron la cultura juvenil de la década de 1960 y la de 1980 que estuvo dominada por la codicia. Ahora se preguntan cuál es el significado real de la vida y la dimensión ética del trabajo. José Zeilstra, un ejecutivo a PriceWaterhouse-Coopers trabajó alrededor del mundo, a la vez que practicaba sus principios cristianos en las diferentes culturas. Durante su asignación en China, le afectó fuertemente la práctica de proporcionar "obsequios onerosos". Como resultado de ello la transacción de negocios no funcionó. Sin embargo, a la larga, mientras integraba sus creencias personales con su trabajo, logró realizar una carrera muy exitosa. Las instituciones académicas como la Universidad de St. Thomas, la Universidad de Denver y Harvard Divinity School siguen y estudian el movimiento de la religiosidad. Otras escuelas como la Universidad de Antioch en Los Ángeles, la Universidad de New Haven en Connecticut, la Universidad de Scranton en Pennsylvania, la Universidad de Santa Clara en California, así como ciertas ins-

tituciones en el extranjero tales como la Universidad de Bath en Inglaterra y el Centro Hindú para el Fomento de la Excelencia en Bombay, India, realizan investigaciones, conferencias o charlas acerca de la religión.

La historia de la portada de *Business Week* (1 de noviembre de 1999) expone la manera en la que los establecimientos tales como Taco Bell, Pizza Hut y McDonald's, así como Xerox Corporation prestan atención a las necesidades espirituales de sus empleados. Algunas compañías alegan un aumento en la productividad, una disminución en la rotación y una disminución del temor. Un estudio de investigación realizado por la firma de consultoría McKinsey & Co., en Australia, mostró que las empresas con programas espirituales o religiosos presentaban una reducción en la rotación y un mejoramiento en la productividad. El Profesor Ian I. Mitroff de la Universidad del Sur de California declaró, incluso, que la "religiosidad podría ser la última ventaja competitiva". Pero también existe la preocupación de que los miembros del culto y los grupos con una perspectiva radical puedan utilizar el lugar de trabajo para sus propios objetivos. Incluso, los empleados de compañías que integran la religión en su ámbito de trabajo cuentan con los beneficios potenciales de un mayor respeto para los individuos, un tratamiento más humano para sus compañeros de trabajo, además de un ambiente que impregna a su organización de una mayor confianza.

1. ¿Qué es la religiosidad?
2. ¿Es este tema apropiado para los negocios?
3. ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra de la inclusión de la religión en los negocios?

# Administración internacional

## OBJETIVOS

Al terminar este capítulo, usted conocerá:

1. La naturaleza y el propósito de los negocios internacionales y de las corporaciones multinacionales (CMN).
2. Las alianzas de países que forman bloques comerciales.
3. Las diferencias en las prácticas administrativas de países selectos.
4. Las prácticas administrativas del Japón y la teoría Z.
5. Los factores que influyen en la ventaja competitiva de las naciones, según Porter.
6. Las principales contribuciones realizadas en el campo de la administración de la calidad.

# Fundamentos de la planeación y la administración por objetivos

## OBJETIVOS

*Al terminar este capítulo, usted conocerá:*

1. Qué es la planeación administrativa y la razón por la cual es importante.
2. Los tipos de planes y sus relaciones mutuas
3. Los pasos lógicos de la planeación y la manera en la que son esencialmente un enfoque racional para la fijación de objetivos y la selección de los medios para alcanzarlos.
4. La naturaleza de los objetivos.
5. Como se pueden establecer objetivos verificables para distintas situaciones.
6. Los cambiantes conceptos de la administración por objetivos (APO)
7. El modelo del enfoque de sistemas para la APO.
8. Los beneficios de la APO
9. Los puntos débiles de la APO y las formas de superarlos.

En este momento, usted ya está familiarizado con la teoría básica de la administración y conoce las cinco funciones esenciales de la administración: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Los siguientes capítulos acerca de la planeación forman la segunda parte del libro.

Al delimitar un entorno para un buen desempeño de individuos que colaboran en grupos, la tarea esencial de un administrador es vigilar que todos entiendan los propósitos y los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo del grupo fructifique, las personas deben saber qué se espera que hagan. Ésta es la función de la planeación, la más básica de todas las funciones administrativas. La **planeación** comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de objetivos preseleccionados. La planeación también exige la innovación administrativa, como se expondrá en el capítulo 6. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables: son los gemelos siameses de la administración (véase figura 4.1). Cualquier intento por ejercer el control sin planes no tiene sentido, ya que la gente no sabe si se dirige a donde quiere llegar (el resultado de la tarea del control) si primero no sabe adónde quiere ir (una parte de la tarea de la planeación). De este modo, los planes proporcionan las normas del control.

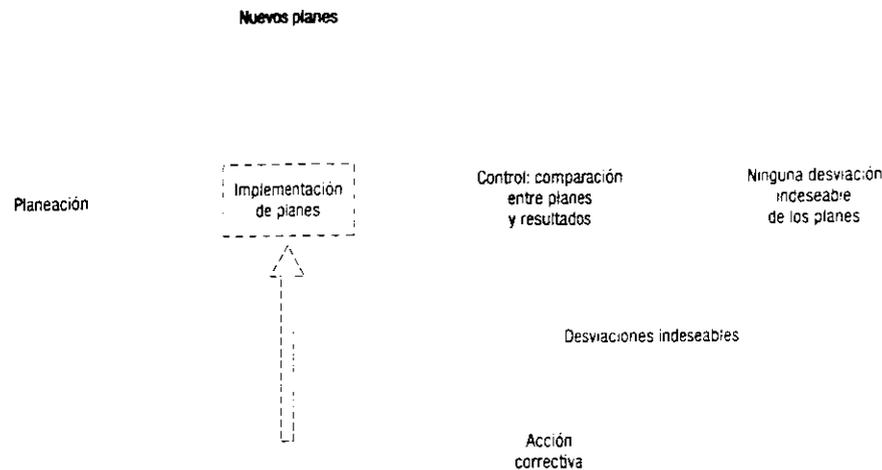


Figura 4.1 Relación estrecha entre la planeación y el control

## TIPOS DE PLANES

Los planes se pueden clasificar en: 1. propósitos o misiones, 2. objetivos o metas, 3. estrategias, 4. políticas, 5. procedimientos, 6. reglas, 7. programas y 8. presupuestos.

### Propósitos o misiones<sup>1</sup>

La **misión** o el **propósito** (los dos términos se usan indistintamente) identifican la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizada tiene, o por lo menos debería tener si ha de ser significativa, un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que les ha sido asignada por la sociedad. Por ejemplo, el propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento de carreteras estatales es el diseño, construcción y operación de una red de carreteras estatales. La finalidad de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El propósito de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

Aunque nosotros no lo hemos hecho así, algunos escritores distinguen entre los propósitos y las misiones. Por ejemplo, ya que un negocio puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, puede lograr esto cumpliendo la misión de producir ciertas líneas de productos. Las misiones de una compañía petrolera, como Exxon, son buscar el petróleo y producir, refinar y comercializar el crudo y todos sus productos derivados, desde el combustible del diesel hasta productos químicos. La misión de DuPont Company se ha expresado como "mejores productos por la química" y Kimberly-Clark (conocido por su marca Kleenex) considera que su misión comercial es la producción y venta de papel y productos del papel. En la década de 1960, la misión de la NASA era poner a un hombre en la Luna antes que los soviéticos. Hallmark, que ha extendido su negocio más allá de las tarjetas de felicitación, define su misión como "el negocio de la expresión social".<sup>2</sup> Es verdad que en algunos negocios y otras empresas, el propósito o la misión se vuelve a menudo confusa. Por ejemplo, muchos conglomerados han considerado a su misión como el logro de un efecto de **sinergia**,<sup>3</sup> el cual se logra a través de la combinación de una variedad de compañías.

### Objetivos o metas

Los **objetivos** o **metas** (los términos se usan intercambiamente en este libro) son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No sólo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración de

<sup>1</sup> Muchas veces se cita el término "visión" en el contexto de la exposición de la misión. Los libros populares de administración exponen conceptos como fijación de metas, administración de equipos y orientación al futuro en conexión con el estudio de la visión. En un estudio reciente, los ejecutivos no coincidieron en cuanto al significado de la palabra *visión*. Sin embargo, se identificaron siete factores en la estructura y contenido de las declaraciones de la visión: "formulación, implantación, realismo innovador, grado general de detalle, propensión a correr riesgos y orientación hacia las utilidades". Véase María L. Nathan, "What is Organizational Vision? Ask Chief Executives", *The Academy of Management Executive*, febrero de 1996, p. 82; más recientemente, los autores han usado el término para referirse a lo que una organización trata de volverse; véase, por ejemplo, Arthur A. Thompson, Jr., John E. Gamble, A. J. Strickland III, *Strategy: Winning in the Market Place*, 2e, Nueva York, McGraw-Hill, 2006, y Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 10 ed., Upper Saddle River, 2006.

<sup>2</sup> William L. Glueck y Lawrence R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management*, Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1984, cap. 2.

<sup>3</sup> El concepto de sinergia se puede expresar de manera sencilla como una situación en la cual 2 más 2 es igual a cinco, o bien, como que el todo es mayor que la suma de las partes.

personal, la dirección y el control. En este capítulo se expondrá con gran detalle la naturaleza de los objetivos y de la administración por objetivos.

### Estrategias

Durante años el ejército usó la palabra "estrategia" para referirse a grandes planes hechos en la luz de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término "estrategia" todavía tiene de ordinario una implicación competitiva, los administradores lo usan últimamente para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa. En este libro, la **estrategia** se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas.

### Políticas

Las **políticas** también son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizás por conveniencia en lugar de política) la práctica de ascender a los propios empleados de la empresa; entonces, esta práctica se interpreta como la política y subordinados la acatan esmeradamente. De hecho, uno de los problemas de los administradores es verificar que los subordinados no interpreten como políticas decisiones administrativas menores que no tienen la finalidad de servir como modelos.

Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo. Las políticas resuelven las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes para que los administradores puedan delegar la autoridad sin perder el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas. Entre los ejemplos están las políticas de contratar tan sólo ingenieros egresados de universidades, solicitar las sugerencias de los empleados para reforzar la cooperación, ocupar las vacantes con los propios trabajadores de la empresa, apearse estrictamente a normas elevadas de ética de los negocios, fijar precios competitivos e insistir en los precios fijos en lugar de precios cotizados al costo con un margen de ganancia.

### Procedimientos

Los **procedimientos** son planes que establecen un método obligatorio para el manejo de actividades. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías para la acción, no esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades.

Muchas veces, los procedimientos traspasan las líneas departamentales. Por ejemplo, en una compañía industrial, el procedimiento para el manejo de los pedidos casi siempre significa relacionarse con el departamento de ventas (para el pedido original), el departamento de finanzas (para el acuse de recibo y la aprobación del crédito), al departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), al departamento de producción (para la

### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### El liderazgo del producto

Michael Treacy y Fred Wiersema sugieren que los líderes del mercado deben lograr un nivel de excelencia por lo menos en una de tres disciplinas: 1. el liderazgo operacional, 2. el liderazgo del producto o 3. la cercanía con el cliente. Las compañías deben alcanzar un nivel de excelencia en un campo, aunque normalmente la logran en los tres. Con el término excelencia operacional nos referimos al suministro de un buen producto o servicio a un bajo costo. Por ejemplo, la tienda de departamentos Price/Costco tiene una selección limitada de productos, pero a precios bajos debido a su eficiencia y eficacia operacional. De manera simi-

lar, Southwest Airlines es una aerolínea austera que ofrece tarifas aéreas bajas. El liderazgo del producto se ejemplifica con el desarrollo de una corriente de nuevos productos más rápida que la de los competidores. Por ejemplo, Intel desarrolla microcircuitos más poderosos y rápidos que sus formidables competidores como Motorola, Texas Instruments, NEC, Toshiba y Hitachi. La cercanía con el cliente requiere estar cerca de los compradores para conocer sus metas y necesidades. Así, la totalidad de la compañía se concentra en servir a sus clientes, como lo ilustra la relación estrecha entre el Airborne Express y Xerox.

orden de producir los bienes o la autorización de sacarlos del almacén) y al departamento de transporte (para la determinación de los medios y de las rutas de embarque).

Algunos ejemplos ilustran la relación entre los procedimientos y las políticas. La política de la compañía puede concederle vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para implantar esta política proporcionarán las bases para la programación de las vacaciones a efecto de evitar interrupciones en el trabajo, para la fijación de los métodos y las tasas aplicables a las primas vacacionales, para el mantenimiento de registros que le aseguran a cada empleado sus vacaciones y para la determinación de los medios de proceder a la solicitud de vacaciones.

### Reglas

Las **reglas** establecen acciones específicas requeridas o la ausencia de acciones, sin permitir ninguna discreción. Normalmente son el tipo de plan más sencillo. "No fumar" es una regla que no acepta ninguna desviación de una línea de acción marcada. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa en el sentido de que debe tomarse o no tomarse cierta acción. Hay que estar seguros de distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones delimitando los ámbitos en que los administradores puedan aplicar su discreción. Las reglas no permiten ninguna discreción en su aplicación.

### Programas

Los **programas** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que hay que tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad; ordinariamente están apoyados por los presupuestos. Pueden

<sup>4</sup> Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders—Chose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate the Market*, Nueva York, Addison-Wesley Publishing Company, 1995; Lou Wallis, "Staying Ahead of the Pack", *Across the Board*, abril de 1995, pp. 59-60; también consulte la crítica de Kevin Kelly, "How Not to Write a Business 'How to'", *Business Week*, 6 de marzo de 2006, 1995, p. 18.

**PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA**

**Procedimientos y reglas impuestas por el exterior**

A veces, las reglas y los procedimientos se establecen debido a una publicidad desfavorable. General Dynamics, uno de los contratistas principales del Departamento de Defensa de Estados Unidos, fue acusado de diversas faltas.<sup>5</sup> Para no perder la capacidad de concursar por los contratos, la compañía tuvo que aceptar una lista de reglas y procedimientos impuestos por este departamento.

Los nuevos requisitos tenían el objeto de prevenir la posibilidad de transferir los costos de un contrato a otro. Por ejemplo, los trabajadores tienen que preparar y firmar sus propias tarjetas de tiempo. El supervisor tiene que verificar cada tarjeta; si una tarjeta ha sido

llenada incorrectamente, el trabajador tiene que hacer la corrección, la cual entonces tiene que entregarse firmada con las iniciales de ese trabajador y el jefe. El asiento original no debe borrarse para que pueda ser verificado. También se le exigió a General Dynamics que estableciera reglas estrictas para cobrar los costos indirectos. A los empleados no se les permite aceptar regalos, ni siquiera una pluma o un calendario.

Así, un cliente importante puede imponer reglas y procedimientos. Éstos son ejemplos no sólo de la planeación, sino también del control, y muestran la relación estrecha entre las dos funciones.

ser tan grandes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de aviones de 400 millones de dólares o un programa a cinco años para mejorar la posición y la calidad de sus miles de supervisores. O puede ser tan pequeño como un programa formulado por un solo supervisor para elevar la moral de los trabajadores del departamento de manufactura de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

**Presupuestos**

Un **presupuesto** es una declaración de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. Puede considerarse un "programa expresado en números". De hecho, el presupuesto financiero de operaciones se denomina también *plan de utilidades*. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, de horas de mano de obra, unidades de producto, en horas máquina o en cualquier otro término mensurable. Puede tratar de las operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar desembolsos de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital, o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de efectivo.

Ya que los presupuestos también son dispositivos de control, reservamos nuestra exposición principal de ellos al capítulo 19, en el cual se trata de las técnicas de control. Sin embargo, es evidente que la realización de un presupuesto es una actividad de planeación. El presupuesto es el instrumento fundamental de la planificación en muchas compañías. El presupuesto obliga a una compañía a hacer por adelantado (ya sea una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo esperados, los gastos e ingresos, los desembolsos de capital o mano de obra o las horas máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no sirve como un medio razonable de control si no refleja los planes.

<sup>5</sup> Ford S. Worthy, "Mr. Clean Charts a New Course at General Dynamics", *Fortune*, 28 de abril de 1986, pp. 70-76

**PASOS DE LA PLANEACIÓN**

Los pasos prácticos que se anotan abajo y que se presentan en forma de diagrama en la figura 4.2 son de aplicación general, pues en la práctica uno debe estudiar la viabilidad de las posibles líneas de acción en cada etapa.

**ESTAR AL TANTO DE LAS OPORTUNIDADES**

A la luz de:

- El mercado
- La competencia
- Lo que quieren los clientes
- Nuestras fortalezas
- Nuestras debilidades

**ESTABLECER OBJETIVOS O METAS**

En dónde queremos estar, qué queremos lograr y cuándo

**CONSIDERAR LAS PREMISAS DE PLANEACIÓN**

¿En qué contexto —interno o externo— operarán nuestros planes?

**IDENTIFICAR LAS ALTERNATIVAS**

¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para lograr nuestros objetivos?

**COMPARAR LAS ALTERNATIVAS A LA LUZ DE LOS OBJETIVOS ELEGIDOS**

¿Qué alternativa nos brindará la mejor oportunidad para satisfacer nuestros objetivos a menor precio y con mayor ganancia?

**ELEGIR UNA ALTERNATIVA**

Elegir el curso de acción a seguir

**FORMULAR PLANES DE APOYO**

Tales como planes para:

- Comprar equipo
- Comprar material
- Contratar y entrenar trabajadores
- Desarrollar un nuevo producto

**EXPRESAR LOS PLANES EN NÚMEROS**

Desarrollar presupuestos tales como:

- Volumen y precio de las ventas
- Operación de gastos necesarios para la realización de los planes
- Gastos para equipo de capital social

Figura 4.2 Pasos de la planeación

### 1. Estar consciente de las oportunidades

Aunque precede a la planeación real y, por consiguiente, no es estrictamente una parte del proceso de la planeación, un conocimiento de las oportunidades<sup>6</sup> que se ofrecen en el ambiente externo así como dentro de la organización es el punto real de partida para la planeación. Todos los administradores deben hacer un estudio preliminar de las posibles oportunidades con el que las ponderen clara y completamente: saber cuál es su situación en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, entender qué problemas quieren resolver y por qué, y saber lo que esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de este conocimiento. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación en que se presenta la oportunidad.

### 2. Establecimiento de objetivos

El segundo paso de la planeación es establecer los objetivos de toda la empresa y enseguida de cada unidad. Esto debe hacerse pensando en el largo plazo tanto como en el corto. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los resultados de lo que debe hacerse, los campos en que debe insistirse más y lo que hay que conseguir con el conjunto de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa le marcan una dirección a los planes mayores, los cuales, como son expresión de estos objetivos, definen los que corresponden a cada departamento mayor. Los objetivos de los departamentos mayores, a su vez, determinan los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente por la organización. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de la subdivisión entienden los objetivos generales de la empresa y las metas a que dan lugar. Los administradores también deben poder aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa.

### 3. Planteamiento de premisas

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y llegar a acuerdos sobre las premisas críticas de la planeación, como los pronósticos, políticas básicas prácticas y planes de la compañía. Las premisas son las suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan se deberá llevar a cabo. Es importante que todos los administradores ocupados en la planeación estén de acuerdo en las premisas. De hecho, el **principio mayor de las premisas de la planeación** es el siguiente: *Cuanto más completos sean la comprensión y el consenso de apoyarse en premisas de planeación congruentes por parte de los individuos a cargo de la actividad, más coordinada será la planeación de la empresa.*

La formulación de pronósticos es importante al establecer premisas: ¿En qué mercados se trabaja? ¿Cuál es el volumen de ventas? ¿Qué precios se fijan? ¿Qué productos se ofrecen? ¿Qué avances técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué tasas salariales? ¿Qué tasas de impuestos y qué políticas fiscales? ¿Qué nuevas plantas? ¿Qué políticas de los dividendos? ¿Qué ambiente

<sup>6</sup> Se podría usar la palabra "problemas" en lugar de "oportunidades". Sin embargo, un estado de desorden o de confusión y la necesidad por una solución para lograr una meta determinada se pueden considerar como una oportunidad. De hecho, un presidente de una compañía muy exitosa y muy astuto no permite que sus colegas hablen de problemas; deben hablar de oportunidades.

político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

### 4. Determinación de alternativas

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar alternativas de acción, sobre todo las que no son patentes en forma inmediata. Prácticamente no hay planes para los que no existan alternativas razonables, y con mucha frecuencia una alternativa que no es obvia resulta ser la mejor.

El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número de tal modo que se puedan analizar las más prometedoras. Aun con las técnicas matemáticas y de cómputo, hay un límite para el número de alternativas que pueden examinarse completamente. De ordinario el experto en planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

### 5. Evaluación de cursos alternativos

Después de buscar alternativas y examinar sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas en el contexto de las premisas y las metas. Una alternativa puede parecer la más rentable, pero quizá impone un desembolso de efectivo cuantioso y una recuperación lenta; otro puede parecer menos rentable, pero se corren menos riesgos; otro más cumple mejor los objetivos a largo plazo de la compañía.

En la mayor parte de las situaciones hay tantas alternativas y es preciso considerar tantas variables y limitaciones que la evaluación llega a ser sumamente difícil. Debido a estas complejidades, en la sexta parte, cuando nos ocupamos del control, se exponen las más novedosas metodologías, aplicaciones y análisis.

### 6. Selección de una línea de acción

En este momento se adopta el plan: es el momento verdadero de la toma de decisiones. De manera ocasional, el análisis y la evaluación de varias alternativas revelará que dos o más son aconsejables y el administrador puede decidir seguir varias en lugar de la mejor.

### 7. Formulación de planes derivados

Cuando se toma una decisión, la planeación está rara vez completa, y entonces es necesario dar un séptimo paso. De manera casi invariable, los planes derivados deben apoyar al plan básico.

### 8. Expresión numérica de los planes mediante presupuestos

Después de que las decisiones se han tomado y los planes se han establecido, el paso final es darles significado, como se indicó en la discusión de los tipos de planes. Se les debe dar una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan el total de la suma de ingresos y gastos, con la resultante utilidad o excedente, y los presupuestos de las principales partidas del balance general como el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa u organización

### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### Aplicación de los pasos de la planeación para entrar en la universidad

Los pasos descritos se pueden aplicar a la mayoría de las situaciones de planeación. Los estudiantes de preparatoria siguen hasta cierto punto estos pasos al hacer planes para la universidad. Primero, están conscientes de las oportunidades de asistir a la universidad y de las oportunidades que abre una educación universitaria. Posteriormente, establecen objetivos en diversos rubros, como de estudio y titulación dentro de cuatro años. También formulan premisas de planeación. Así, suponen que hay becas o que quizá tienen que trabajar mientras estudian. Algunos estudiantes suponen que quieren quedarse en la misma región o en el mismo estado, mientras que otros quisieran estudiar en el extranjero. En cada situación, normalmente hay varias alternativas que deben evaluarse cuidadosamente. Así, los estudiantes pueden evaluar las ventajas y desventajas de solicitar su admisión a las diferentes escuelas. Después de recibir varias cartas de aceptación, los estudiantes tienen que seleccionar la universidad apro-

piada. Es una decisión importante. Después de hacer una elección, necesitan formular planes derivados, por ejemplo, para la selección del alojamiento, mudarse a una nueva localidad o encontrar un trabajo cerca de la universidad. A continuación, tienen que expresar numéricamente sus planes convirtiéndolos en presupuestos, los cuales pueden incluir la colegiatura, costos de mudanzas y alojamiento, gastos de ropa y entretenimiento, y así sucesivamente.

Estos pasos no siempre siguen la misma secuencia. Por ejemplo, al evaluar las alternativas, uno puede tener que recapitular y hacer nuevos supuestos para otras alternativas. Otro puede determinar diferentes líneas de acción sobre supuestos distintos. Una línea de acción puede basarse en el supuesto de obtener una beca; otra, en la premisa de que uno tiene que trabajar mientras estudia. Así se hace evidente que planear no es un proceso lineal, sino reiterativo.

puede tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y de inversiones de capital, los cuales se vinculan dentro del presupuesto general.

Cuando se han hecho correctamente, los presupuestos se vuelven un medio para reunir los diversos planes y fijar normas importantes para medir el progreso de la planeación. En el capítulo 19 se expondrán los presupuestos en conexión con el control administrativo.

### Coordinación de planes a corto y a largo plazos

Con frecuencia los planes a corto plazo se hacen sin tener en cuenta los planes de largo plazo. Se trata de un error grave. La importancia de integrar los dos tipos de planes no puede ser más trascendental. No se debe hacer ningún plan de corto plazo si no contribuye a materializar el plan relevante a largo plazo. Se producen muchos desperdicios por decisiones acerca de situaciones inmediatas que dejan de considerar su efecto sobre objetivos más lejanos.

Los administradores responsables deben revisar y modificar las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas a largo plazo. Los administradores subordinados deben ser informados regularmente sobre los planes a largo plazo de tal modo que tomen decisiones congruentes con las metas de largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más fácil que corregir las incongruencias, especialmente dado que las obligaciones a corto plazo tienden a conducir a mayores compromisos del mismo género.

## OBJETIVOS

Definimos arriba los **objetivos** como los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos. Ya que los escritores y los profesionales no

hacen ninguna distinción clara entre los términos "metas" y "objetivos", los usamos indistintamente en el libro. Dentro del contexto de la exposición se volverá claro si son de largo o corto plazo y si son generales o específicos. El acento se pone sobre los objetivos **verificables**; es decir, al final del periodo, debe ser posible determinar si el objetivo se ha logrado o no. La meta de cada administrador es crear un sobrante o excedente (en las organizaciones de negocios esto significa utilidades). Los objetivos claros y comprobables facilitan la medición del excedente, así como la eficiencia y la eficacia de las acciones directivas.

### Naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen resultados finales y los objetivos generales tienen que articularse en objetivos particulares. De este modo, los objetivos forman una jerarquía y una red. Además, las organizaciones y los administradores tienen metas múltiples que a veces son incompatibles y que pueden conducir a conflictos dentro de una organización o grupo e incluso en las consideraciones de un mismo individuo. Un administrador puede tener que escoger entre el desempeño a corto plazo y el desempeño a largo plazo, y los intereses personales tienen que subordinarse a los objetivos de la organización.

### Jerarquía de objetivos

Como se muestra en la figura 4.3, los objetivos forman una jerarquía, que se extiende desde uno general hasta objetivos específicos. El cenit de la jerarquía es el propósito, que tiene dos dimensiones. En primer lugar está el propósito de la sociedad, como requerir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. Segundo, existe la misión o el propósito del negocio, que podría ser proporcionar un transporte conveniente y de bajo costo para la persona promedio. La misión declarada podría ser fabricar, comercializar y dar servicio a automóviles. Como se aprecia, la distinción entre el propósito y la misión es muy sutil y por consiguiente muchos escritores y profesionales no distinguen los dos términos. De todos modos, estos objetivos se traducen en los objetivos y estrategias generales (los cuales se expondrán en el próximo capítulo), como el diseño, producción y comercialización de automóviles confiables, baratos y que no consuman mucha gasolina.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como por ejemplo los objetivos de los **principales rubros de resultados**, que son aquellos en los que la actuación es esencial para el éxito de la empresa.

### PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### Principales rubros de resultados de acuerdo con Drucker

Aunque no hay ningún acuerdo completo sobre cuáles son los resultados fundamentales de un negocio (y pueden diferir según las empresas), Peter F. Drucker propuso los siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos materiales y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo de los admi-

nistradores, actuación y actitudes de los trabajadores y responsabilidad pública.<sup>7</sup> Más recientemente, otros dos ámbitos de resultados han cobrado importancia estratégica: el servicio y la calidad. Abordaremos estos temas más adelante.

<sup>7</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*. Nueva York, Harper & Brothers, 1954, p. 63.

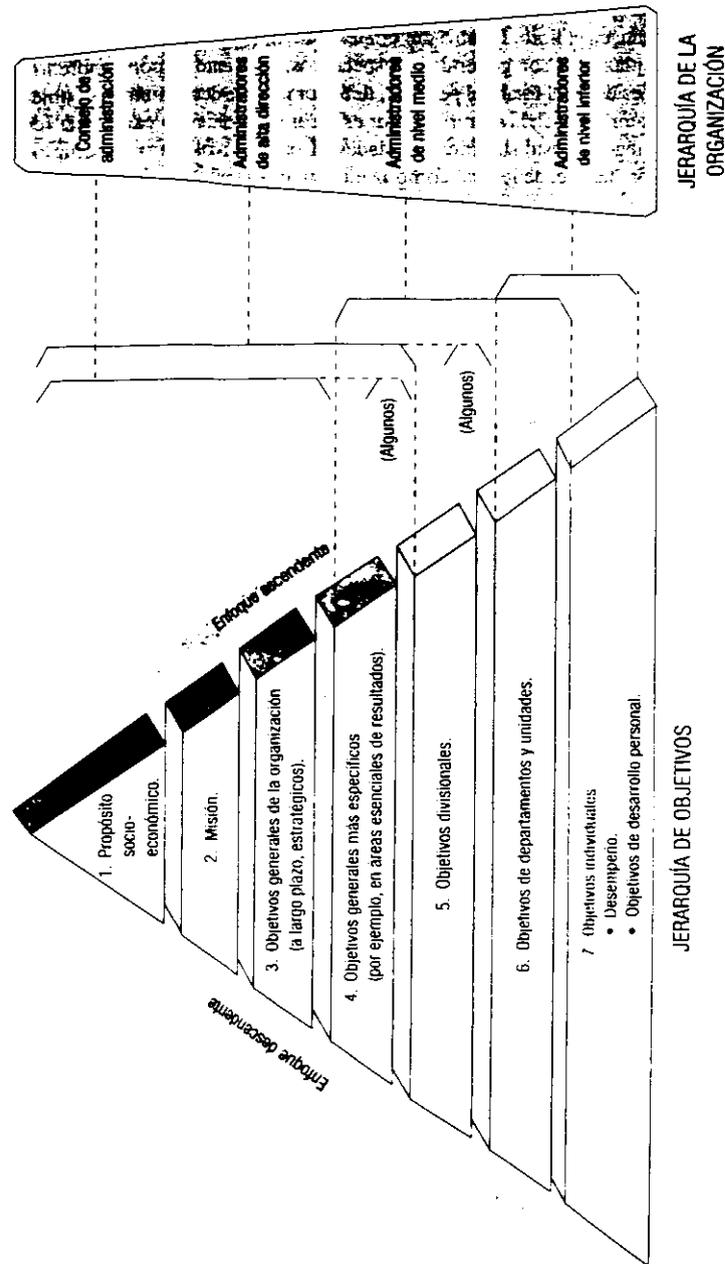


Figura 4.3 Relación entre los objetivos y la jerarquía organizacional

**PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA**

**Objetivos generales de una universidad**

Los objetivos generales de una universidad podrían ser los siguientes:

- Atracción de estudiantes muy capaces.
- Proporcionar educación básica en artes y en ciencias, así como en ciertos campos profesionales.
- Otorgar grados académicos a los candidatos que lo ameriten.

- Atraer profesores muy reconocidos.
- Descubrir y organizar nuevos conocimientos a través de la investigación.
- Operar como escuela privada financiada principalmente con las colegiaturas y donaciones de ex alumnos y simpatizantes.

**Fijación de objetivos y la jerarquía organizacional<sup>8</sup>**

Como lo muestra la figura 4.3, los administradores de los diversos niveles de la jerarquía organizacional se preocupan por objetivos distintos. La junta directiva y los directores generales tienen una gran participación en la determinación del propósito, la misión y los objetivos generales de la empresa, así como en los objetivos más específicos de los rubros fundamentales de resultados. Los administradores de nivel medio, como el vicepresidente o el administrador de mercadotecnia o el administrador de producción, se ocupan de la fijación de los objetivos de los rubros fundamentales de resultados, los objetivos de su división y los objetivos de sus departamentos. La preocupación primaria de los administradores de nivel más bajo es fijar los objetivos de los departamentos y de las unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, los cuales consisten en metas del desempeño y de desarrollo, se ubican en la parte inferior de la jerarquía, los administradores a los niveles más altos también deben fijar los objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

Se dan varias opiniones acerca de si una organización debería usar el método descendente o el ascendente para fijar los objetivos, como lo indican las flechas de la figura 4.3. En el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos para los subordinados, mientras que en el método ascendente, los subordinados inician la fijación de los objetivos para sus puestos y los presentan a sus superiores.

Los defensores del método descendente indican que la organización necesita una guía para los objetivos corporativos, que debe ser proporcionada por el director ejecutivo (junto con la junta directiva). Los defensores del método ascendente, por otro lado, argumentan

<sup>8</sup> Parte de esta exposición se basa en Heinz Wehrlich, *Management Excellence - Productivity through APO* Nueva York, McGraw-Hill, 1985.

que la alta administración necesita tener información de los niveles más inferiores en la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados se vean muy motivados y comprometidos con las metas que ellos mismos postulan. La experiencia ha mostrado que el método ascendente se sigue poco y que cualquier método por sí mismo es insuficiente.

### Multiplicidad de objetivos

Afirmar que la misión de una universidad es la educación y la investigación no es suficiente. Sería mucho más exacto (aunque no se pueda comprobar) preparar una lista de objetivos generales, como se muestra en la sección "Perspectiva administrativa".

## CÓMO FIJAR LOS OBJETIVOS

Sin objetivos claros, la administración se vuelve caprichosa. Ningún individuo y grupo pueden aspirar a un desempeño efectivo si no tienen un objetivo claro. En la tabla 4.1 se ilustran algunos objetivos y la forma en la pueden volver a expresarse en una forma tal que se permita la medición.

### Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser mensurables, los objetivos deben ser verificables. Esto significa que uno debe poder contestar la siguiente pregunta: Al final del periodo, ¿cómo se sabe si se alcanzó

#### Objetivos no comprobables

1. Obtener una ganancia razonable
2. Mejorar la comunicación
3. Mejorar la productividad del departamento de producción
4. Desarrollar mejores administradores
5. Instalar un sistema de computadoras

#### Objetivos verificables

1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% para el final del año fiscal en curso
2. Publicar un boletín mensual de dos páginas, cuya emisión inicie el 1 de julio de 2002, y su preparación no requiera más de 40 horas de trabajo después de primer número
3. Incrementar la producción total en 5% para el 31 de diciembre de 2002, sin costos adicionales y manteniendo el nivel de calidad actual
4. Diseñar y conducir un programa interno de 40 horas sobre los fundamentos de la administración, para concluir el 1 de octubre de 2002 aproximadamente, que implique no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo administrativo y con la aprobación de examen (especificado) de, al menos, 90% de los 100 administradores
5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2002, sin exceder 500 horas de trabajo de análisis de sistemas, y que opere con no más de 10% de tiempo improductivo durante los primeros tres meses ni más de 2% después de ese plazo

Tabla 4.1 Ejemplos de objetivos verificables y no comprobables.

el objetivo? Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad puede, en el mejor de los casos indicar si la compañía realizó una ganancia o si tuvo una pérdida (véase tabla 4.1). Sin embargo, no declara la cantidad de utilidades que debe obtenerse. Además, lo que es razonable para el subordinado puede no ser del todo aceptable para el superior. En el caso de discrepancia, desde luego, es el subordinado quien pierde la discusión. En contraste, se puede medir un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal actual; ello responde a estas preguntas: ¿cuánto o qué? ¿Cuándo?

En ocasiones es más difícil expresar los resultados en términos verificables. Esto es especialmente cierto en el caso del personal asesor y en el gobierno. Por ejemplo, la instalación de un sistema de cómputo es una tarea importante, pero "instalar un sistema de cómputo" no es una meta verificable. En cambio, suponga que el objetivo es "instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción antes del 31 de diciembre de 2008, con un gasto de no más de 500 horas de trabajo". Así se puede medir la consecución de la meta. Además, la calidad también se puede especificar en términos de tiempo ocioso de computadoras, como "el sistema estará en funciones 90% del tiempo durante los dos primeros meses de operación".

### Lineamientos para la fijación de objetivos

La fijación de objetivos es una tarea difícil. Requiere una capacitación inteligente por parte del superior y una práctica extensa por parte del subordinado. Las pautas que se presentan en la tabla 4.2 ayudarán a los administradores a fijar sus objetivos.

La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, aunque debe cubrir los elementos principales del trabajo. Como hemos subrayado en el capítulo, los objetivos deben ser verificables y deben exponer qué debe lograrse y cuándo. De ser posible, deben indicarse la calidad deseada y el costo proyectado de alcanzar los objetivos. Además, los objetivos deben presentar alguna dificultad, indicar las prioridades y promover el crecimiento y el desarrollo personal y profesional. Todos estos criterios de buenos objetivos se resumen en la tabla 4.2. Cotejar los objetivos con los criterios que se muestran en la lista de verificación es un buen ejercicio para los administradores en funciones y en ciernes.

## CONCEPTOS EN EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

En la actualidad, se practica en todo el mundo la administración por objetivos (APO). Sin embargo, pese a sus extensas aplicaciones, no está siempre claro qué es lo que se quiere decir con APO. Algunos todavía la consideran una herramienta de evaluación; otros la ven como una técnica de motivación y para otros más es un instrumento de planeación y de control. En otras palabras, las definiciones y las aplicaciones de la APO difieren. Definimos a la **administración por objetivos** como un sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas esenciales de manera sistemática y que está dirigido conscientemente a la materialización eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales. Esta noción de la APO como sistema de administración no es compartida por todos. Si bien algunos definen a la APO de una manera muy estrecha y limitada, nosotros preferimos verla como un sistema administrativo amplio impulsado por las metas y orientado hacia el éxito como se muestra en la figura 4.4. Además de usarse para las evaluaciones del desempeño, como un instrumento para la motivación de los individuos

Si los objetivos satisfacen el criterio, escriba "+" en el cuadro de la derecha de la declaración. Si no lo hacen, marque "-".

1. ¿Los objetivos abarcan los principales aspectos de mi trabajo?
2. ¿La lista de objetivos es demasiado larga? Si es así, ¿puedo combinar algunos de los objetivos?
3. ¿Los objetivos son comprobables? Es decir, ¿sabré al final del periodo si se alcanzaron o no?
4. ¿Los objetivos indican:
- a) Cantidad (cuánto)?
- b) Calidad (qué tan bien o características específicas)?
- c) Tiempo (cuándo)?
- d) costo (a qué costo)?
5. ¿Los objetivos son desafiantes y, sin embargo, razonables?
6. ¿Se asignan prioridades a los objetivos (categorías, peso, etcétera)?
7. ¿La serie de objetivos también incluye
- a) objetivos de progreso?
- b) objetivos de desarrollo persona?
8. ¿Hay una coordinación entre estos objetivos y aquellos de otros administradores y unidades de la organización? ¿Son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento, la compañía?
9. ¿He comunicado los objetivos a todo aquel que necesite conocerlos?
10. ¿Los objetivos a corto plazo son consistentes con los objetivos a largo plazo?
11. ¿Las hipótesis subyacentes a los objetivos se encuentran claramente identificadas?
12. ¿Los objetivos están expresados claramente y por escrito?
13. ¿Los objetivos brindan una realimentación oportuna para que, en caso de ser necesario, se puedan adoptar medidas correctivas?
14. ¿Mis recursos y autoridad son suficientes para lograr los objetivos?
15. ¿He dado a los individuos de los que se espera que logren objetivos una oportunidad para sugerir los suyos?
16. ¿Mis subordinados tienen control sobre aspectos para los cuales se les asigna responsabilidad?

Tabla 4.2 Lista de control para los objetivos del administrador

y en la planeación estratégica, hay otros subsistemas administrativos que pueden integrarse en el proceso de la APO: planeación y desarrollo de recursos humanos (la integración de personal así como el desarrollo individual y organizacional), planeación de carrera (para aprovechar los puntos fuertes personales y superar los puntos débiles), sistema de remuneración (pago por desempeño), preparación de presupuestos (para la planeación y el control) y otras actividades administrativas importantes para una posición específica. Estas diversas actividades administrativas necesitan integrarse en un sistema. Para abreviar, la APO, para ser eficaz, debe considerarse como una manera de administrar según se muestra en la figura 4.4, y no como una adición al trabajo administrativo.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Heinz Wehrich, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", tesis de doctorado, Universidad de California, Los Angeles, 1973; Heinz Wehrich, *Management Excellence - Productivity through APO*, Nueva York, McGraw-Hill, 1985, artículos seleccionados en el sitio electrónico de Wehrich, <http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich>, 27 de abril de 2006.

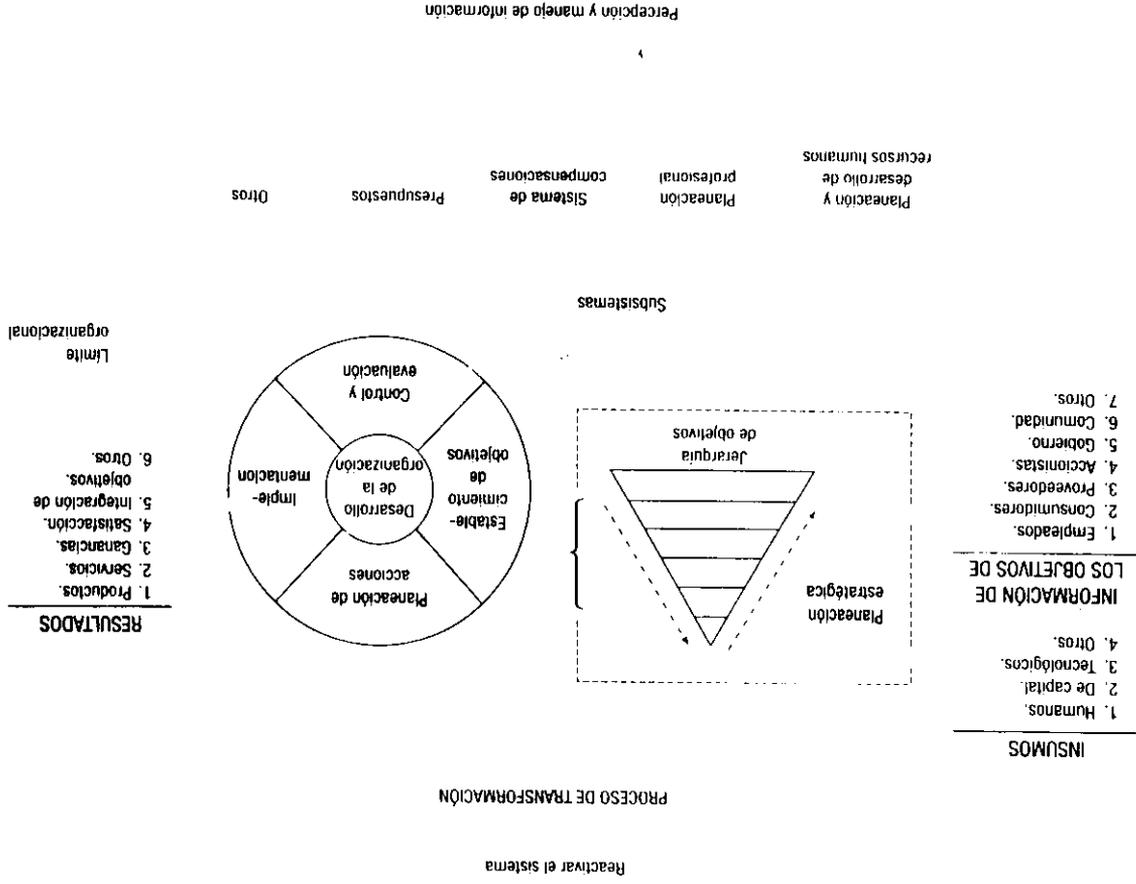


Figura 4.4 Enfoque de sistemas de la administración por objetivos

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y ALGUNAS RECOMENDACIONES

Aunque la administración por objetivos es ahora uno de los métodos administrativos más practicados, a veces se pone en tela de juicio su efectividad. Con frecuencia se culpa a una mala implantación, pero otro motivo es que la APO puede aplicarse como una técnica mecanicista que se concentra en aspectos selectos del proceso administrativo sin integrarlos en un sistema.

### Ventajas de la administración por objetivos

Como dijimos, hay numerosas pruebas, muchas provenientes de estudios de laboratorio, de los aspectos motivadores de las metas claras. No son los únicos beneficios, sino que hay otros:

1. Mejoramiento de la administración a través de una planeación orientada hacia los resultados.
2. Clarificación de los papeles organizacionales, estructuras y delegación de autoridad de acuerdo con los resultados esperados de las personas que ocupan los puestos.
3. Motivación del compromiso personal con las propias metas y las metas de la organización.
4. Establecimiento de controles efectivos para medir los resultados y aplicar los remedios, como se explicará en capítulo 18, cuando hablemos del sistema y del proceso del control administrativo.

### Deficiencias de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

Con todas sus ventajas, un sistema de administración por objetivos tiene varios inconvenientes, la mayoría relacionados con ciertas limitaciones en la aplicación de los conceptos de la APO.

1. Dejar de enseñar la filosofía de la APO es uno de los puntos débiles de ciertos programas. Los administradores deben explicarle a los subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué parte tiene en la evaluación del desempeño y, sobre todo, qué ventajas trae para los participantes. La filosofía se funda sobre los conceptos de autocontrol y de autodirección.
2. Dejar de proporcionar lineamientos a quienes fijan las metas es otro problema. Los administradores deben saber cuáles son las metas corporativas y qué relación guardan con sus propias actividades. Los administradores también necesitan premisas de planeación y tener conocimientos de las principales políticas de la compañía.
3. También hay dificultades para fijar metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. Los participantes de los programas de APO informan que una preocupación excesiva por los resultados económicos ejerce presiones en los individuos, lo cual llega a desembocar en una conducta cuestionable. Para reducir la probabilidad de acudir a medios inmorales para dar resultados, la alta administración debe plantear objetivos razonables, declarar claramente las pautas de conducta y dar la prioridad al comportamiento ético, recompensándolo y castigando las actividades inmorales.

4. Muchas veces, insistir en las metas de corto plazo va a expensas de la salud a largo plazo de la organización.
5. El peligro de la inflexibilidad puede hacer que los administradores duden en cambiar los objetivos, aun si una modificación en el ambiente exige tales ajustes.
6. Otros peligros son el abuso de las metas cuantitativas y tratar de usar números en ámbitos en los que no son aplicables o degradan las metas importantes que son difíciles de expresar en términos de resultados finales. Por ejemplo, una imagen favorable de la compañía puede ser su fuerza clave; sin embargo, es difícil expresar esta fuerza en términos cuantitativos. También existe el peligro de olvidar que la administración implica más que el simple establecimiento de metas.

Pero incluso con las dificultades y los peligros de la administración por objetivos en ciertas situaciones, en la práctica este sistema hace énfasis en la fijación de metas, lo cual, como se ha sabido durante mucho tiempo, es una parte esencial de la planeación y de la administración.

## RESUMEN

La planeación se refiere a la selección de la misión y los objetivos y a las acciones necesarias para su logro. La planeación requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. La planeación y el control guardan una relación estrecha, aunque en este libro se exponen en forma separada. Hay muchos tipos de planes, como los propósitos o la misión, los objetivos o metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos. Cuando se conocen las oportunidades, un administrador establece planes racionales, para lo cual fija objetivos, postula supuestos o premisas acerca del ambiente actual y futuro, descubre y valora líneas alternativas de acción y elige la línea que conviene seguir. A continuación, el administrador debe hacer planes de apoyo y diseñar un presupuesto. Estas actividades deben llevarse a cabo dando la debida atención a la totalidad del contexto. Desde luego, los planes de corto plazo deben estar coordinados con los de largo plazo.

Los objetivos son los puntos finales hacia los cuales se encaminan las actividades. Los objetivos son verificables cuando es posible, al final del periodo, determinar si se han cumplido o no. Los objetivos forman una jerarquía, la cual va desde la misión y los propósitos de la organización hasta las metas de

los individuos. Los administradores determinan mejor el número realista de objetivos que deben fijarse analizando la naturaleza de su puesto y cuánto trabajo pueden hacer por sí mismos y cuánto pueden delegar. En cualquier caso, los administradores deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La administración por objetivos (APO) se ha usado ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema de administración. Entre sus ventajas, la APO da como resultado una mejor administración, obliga a los administradores a clarificar la estructura de sus organizaciones, motiva a las personas para que se comprometan con sus metas y sirve para formular controles efectivos.

Entre las desventajas se encuentran que los administradores a veces no explican la filosofía de la APO (en la que se recalca el control y a la dirección personales) a los subordinados y les dan pautas para la fijación de las metas. Además, las metas en sí mismas son difíciles de establecer, tienden a ser a corto plazo, y pueden volverse inflexibles aun a pesar de los cambios en el ambiente. Las personas, en su búsqueda por verificabilidad, pueden hacer un énfasis excesivo en las metas cuantificables.

## IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE



Conceptos de la administración por objetivos (APO).  
Desventajas de la APO.  
Enfoque de sistemas para la APO.  
Estrategia.  
Jerarquía de los objetivos.  
Misión o propósito.  
Objetivo o meta.  
Objetivos cuantitativos y cualitativos.  
Pasos de la planeación.

Planeación.  
Política.  
Presupuesto.  
Principales rubros de resultados.  
Procedimiento.  
Programa.  
Recomendaciones para el mejoramiento de la APO.  
Regla.  
Ventajas de la APO.  
Verificabilidad.

## TEMAS DE ANÁLISIS



1. "La planeación consiste en mirar hacia adelante y el control consiste en mirar hacia atrás." Comente al respecto.
2. Redacte el enunciado de una política y diseñe un procedimiento breve que sea útil para implementarla. ¿Está seguro de que su política no es una regla?
3. Tome una organización que usted conozca e identifique su propósito o su misión, aun si no ha sido declarada formalmente.
5. ¿Hasta qué punto considera que los administradores que ha conocido en empresas o en alguna otra parte comprenden bien sus objetivos? Si piensa que no es así, ¿qué les sugeriría que hicieran para fijarlos?
6. ¿Le parece que la administración por objetivos podría introducirse en una dependencia gubernamental? ¿En una universidad? ¿En una sociedad de alumnos?
7. ¿Cuáles son sus cinco objetivos personales más importantes? ¿Son de largo o corto plazo? ¿Son verificables los objetivos?
8. En su organización, ¿qué desempeño espera su superior de usted? ¿Está puesto por escrito? Si usted pusiera por escrito el objetivo de su trabajo y si su jefe escribiera lo que espera de usted, ¿los enunciados coincidirían?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES



1. En este capítulo se identificaron los objetivos generales de una universidad. Trace los objetivos generales para su universidad, de su facultad y de los departamentos de su escuela. Muestre cómo se relacionan estos objetivos para formar una red.



### INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Anote en un motor de búsqueda la expresión "administración por objetivos" e identifique usos del término: ¿Aparece como una herramienta de planeación? ¿Para la evaluación administrativa? ¿Para motivar a las personas? ¿En conjunción con la planeación estratégica? ¿Para los administradores en vías de desarrollo?
2. Busque en Internet el término "presupuesto" y comente sus resultados en clase.

## PASO SIEMPRE AVANZANDO Carlos Ghosn; ¿el artista del repunte de Nissan?<sup>10</sup>

Carlos Ghosn, director ejecutivo de Nissan nacido en Brasil (y más tarde director ejecutivo de Nissan y Renault), es hijo de padres libaneses. Él, que no es japonés, fue capaz de transformar a la compañía automovilística cuando se encontraba en problemas graves. En 1999 algunos observadores se preguntaban si Nissan sobreviviría a la pérdida de su participación de mercado en Japón y Estados Unidos.

La carrera administrativa de Ghosn empezó en Michelin y Renault, la compañía francesa de automóviles. Cuando Renault adquirió Nissan, la responsabilidad de Ghosn fue trazar el plan de renovación de Nissan. Ghosn estudió la situación cuidadosamente y advirtió que a la compañía le faltaba tener una visión. La reducción de costos era una de las primeras tareas y para ello había que cerrar plantas, despedir empleados, dismantelar el *keiretsu* (una estructura horizontal y vertical común de Japón), modernizar las redes de proveedores establecidas durante mucho tiempo y vender activos sin función. Muchas de estas acciones no eran habituales en Japón, un país en el cual el empleo vitalicio era la norma de las compañías grandes. Pero la reducción de los costos tan sólo era un paso. Ghosn actualizó la línea de los modelos de autos para insistir en mejorar la calidad.

En una entrevista con *Business Week*, se preguntó a Ghosn acerca de su estilo administrativo. En su opinión, el objetivo básico es crear valor; esto requiere motivación y empeño de parte de todos los participantes.<sup>11</sup> Aunque es difícil ajustarse a las nuevas culturas y situaciones, Ghosn lo hizo bien. Como nació en Brasil, vivió en Líbano y estudió y trabajó en Francia, adquirió una flexibilidad cultural que le ayudó a ajustarse al ambiente japonés, su cultura y sus prácticas administrativas. Sin embargo, su método de la administración resultó muy distinto del enfoque de las compañías japonesas porque infringía muchos tabúes tradicionales. ¿Cómo salió adelante? Escuchó atentamente a los empleados y sus comentarios lo influyeron más que los libros de administración.

Los trabajadores de Japón pueden ser el mayor activo del país —explica Ghosn. Los trabajadores y los administradores japoneses, así como los de otros países, tienen la misma necesidad de conocimientos que la que se espera de ellos. Quieren ser reconocidos por los resultados y por el desempeño más que por sus títulos de la universidad. Así, se recalcan las metas ambiciosas, la asignación de autoridad, la responsabilidad, la medición y todas las características básicas de la administración por objetivos (APO). Por ejemplo, Ghosn estableció la meta de producir 1 000 000 de vehículos antes de septiembre de 2005, una meta muy ambiciosa. Aunque la difusión pública de las metas es arriesgada, las metas ambiciosas motivan a las personas. Ahora bien, las metas tienen que ser claras y deben comunicarse eficazmente. Para esto se trazó el "Plan Nissan 1, 8, 0", que tenía como finalidad producir 1 000 000 de automóviles en 2005 con una utilidad de operación de 8% y ninguna deuda. Se trata de una meta clara y exigente, que exigió que se vendieran 3.6 millones de automóviles para finales de septiembre de 2005.

En las compañías japonesas hay muy pocas mujeres en los puestos administrativos. Ghosn piensa que no sólo es injusto, sino que también desaprovecha un recurso humano muy importante. Ghosn pronosticó que en 10 años habría muchas más mujeres en los puestos administrativos. Ghosn rompió muchas tradiciones japonesas, como el despedir empleados en un país famoso por sus empleos vitalicios. Aunque algunos anticiparon que se desataría una rebelión por parte de los japoneses, la famosa transformación de Nissan la hizo un administrador modelo que llegó a conocerse como el "primer matador de los costos", el gran solucionador de problemas, el embajador del cambio, un gerente de "7-11", conocido por sus largas jornadas de trabajo. Se volvió una superestrella. Llegó a Nissan como extranjero en una cultura en la que las personas ascienden desde dentro y se les paga según su edad, sexo o títulos universitarios; pero lo justo es

<sup>10</sup> El texto se basa en diversas fuentes: Tokyo Newslines Newslines. <[http://tokyonewslines.com/businessline/carlos\\_ghosn.html](http://tokyonewslines.com/businessline/carlos_ghosn.html)>. 30 de marzo de 2006; Jathon Sapsford. "Nissan's Ghosn. On Track to Run Renault. Faces Bumpy Road". *The Wall Street Journal*, 7 de enero de 2005; Paul Ingrassia y John Stoll. "Hottest Car Guy on Earth". *The Wall Street Journal*, 14 de enero de 2006; Jo Wrighton y Jathon Sapsford. "For Nissan's Rescuer, Ghosn. New Road Rules Await at Renault". *The Wall Street Journal*, 26 de abril de 2006; Carlos Ghosn. "Creating Value Across Cultures", véase <[www.globalagendamagazine.com](http://www.globalagendamagazine.com)>, 27 de marzo de 2006; discurso de Ghosn en la reunión de la Academia Internacional de Administración, 2006.

<sup>11</sup> "A Spin with Carlos Ghosn". *Business Week*, 4 de octubre de 2004.

que las recompensas se basen en el desempeño y los resultados, un concepto de la APO tradicional.

El estilo administrativo de Ghosn ha sido ensalzado en diversos artículos y revistas. Ghosn incluso colaboró en una serie de libros cómicos acerca de él. Piensa que es importante dar las razones por las cuales es necesario obrar un cambio y también explicar cómo se hará tal cambio. El mayor activo de Japón, piensa Ghosn, son sus personas, y ellas empezaron a responder y apreciar la filosofía administrativa de Ghosn y su estilo. Ghosn no considera que la administración sea una ciencia, sino una habilidad para hacer cosas extraordinarias con personas ordinarias.

¿Se repetirá el éxito de Ghosn en Japón en Renault de Francia, donde ocupa el puesto de director ejecutivo desde mayo de 2006? En Japón redujo drásticamente los costos porque cerró cinco fábricas y eliminó 21 000 puestos de trabajo (lo cual logró en parte por medio de acuerdos jubilatorios y retiros voluntarios). Pero en Francia tendrá la oposición de un sindicato fuerte. Sin embargo, es esencial deshacerse de la

mano de obra ineficaz. Ciertamente, los trabajadores se opondrán si trata de cerrar fábricas. Algunos están incluso preocupados de que su ego pueda ponerlo en problemas. Pero él ha prometido mantener un perfil bajo en Renault. Además de la reducción de costos, tendrá que diseñar nuevos modelos de gran aceptación para la línea de productos de Renault, lo cual incluye la creación de un automóvil de lujo que Renault no tiene actualmente. Ser el director ejecutivo de dos compañías, Renault y Nissan, es raro. El viaje entre las oficinas principales en París y Tokio (a una distancia de alrededor de 15 000 kilómetros) será un desafío.

1. ¿Por qué tuvo éxito Ghosn en Nissan de Japón?
2. ¿Qué tan ajenas a la cultura del Japón fueron sus acciones administrativas?
3. ¿Qué conceptos de la APO aplicó Ghosn?
4. ¿Podrá repetirse en Renault el éxito de Ghosn en Nissan? ¿Por qué?

## CAPÍTULO 5

# Estrategias, políticas y premisas de la planeación

### OBJETIVOS

*Al terminar este capítulo, usted conocerá:*

1. La naturaleza y el propósito de estrategias y políticas.
2. El proceso de la planeación estratégica.
3. La matriz de FODA y la matriz de portafolios de negocios.
4. Cómo describir estrategias y políticas importantes y la jerarquía de las estrategias.
5. Las estrategias genéricas de Porter.
6. La naturaleza de las premisas y los pronósticos.