AUDITORÍA OPERATIVA

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I
CONTROL DE GESTIÓN

CLASE 01

1. EL CONTEXTO ORGANIZATIVO Y EL PROCESO DE CONTROL

Esta unidad se enfocará a la auditoría operativa en la gestión. Siendo la gestión el aspecto central, ¿qué parte de la gestión preocupará fundamentalmente en esta unidad? La respuesta es "el Control".

Asumiendo lo anterior, ¿a través de qué medios se operará a efectos de profundizar en el control? En esta ocasión la respuesta es "la información".

Considerando entonces que el control de gestión se obtendrá a través de información eficiente, ¿qué elemento resulta fundamental en este proceso? "La contabilidad". Pero, además de estos aspectos, ¿qué otros elementos resultan necesarios en este proceso? Otros aspectos de medición, los cuales son todos aquellos elementos de gestión que tienen como función informar.

La pregunta que surge entonces es ¿por qué es necesario entender el control de gestión?

La respuesta es simple, porque permite a los directivos entender los alcances de sus decisiones, el impacto de las mismas, evaluar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

¿Y qué se necesita para utilizar elementos claves de control de gestión?

Lo primero que se muestra es, entender los conceptos de empresa, su historia y control en una perspectiva estratégica y dinámica. A partir de allí, sólo entonces pueden interpretarse adecuadamente los diseños de sistemas de Control de Gestión y las herramientas del mismo.

Lo anteriormente expuesto, permite iniciarse en la evaluación del desempeño, integrando elementos de los sistemas de información y otros elementos integrados.

Es importante saber que una empresa siempre trata de orientar el comportamiento individual y organizativo hacia los fines y objetivos de la organización. Para ello, utiliza diferentes mecanismos que pueden permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna. Existen mecanismos de carácter más formal como es el caso de la planificación estratégica, el diseño de la estructura organizativa o el diseño de una contabilidad de gestión. Se debe saber que también existen mecanismos más difíciles de formalizar, también denominado "no formales", los cuales son de carácter más espontáneo que pueden promover el comportamiento deseado a través, por ejemplo, de la motivación que se le

entrega a los funcionarios de una organización para que alcancen los objetivos de la empresa unidos a los propios, fomentando el autocontrol.

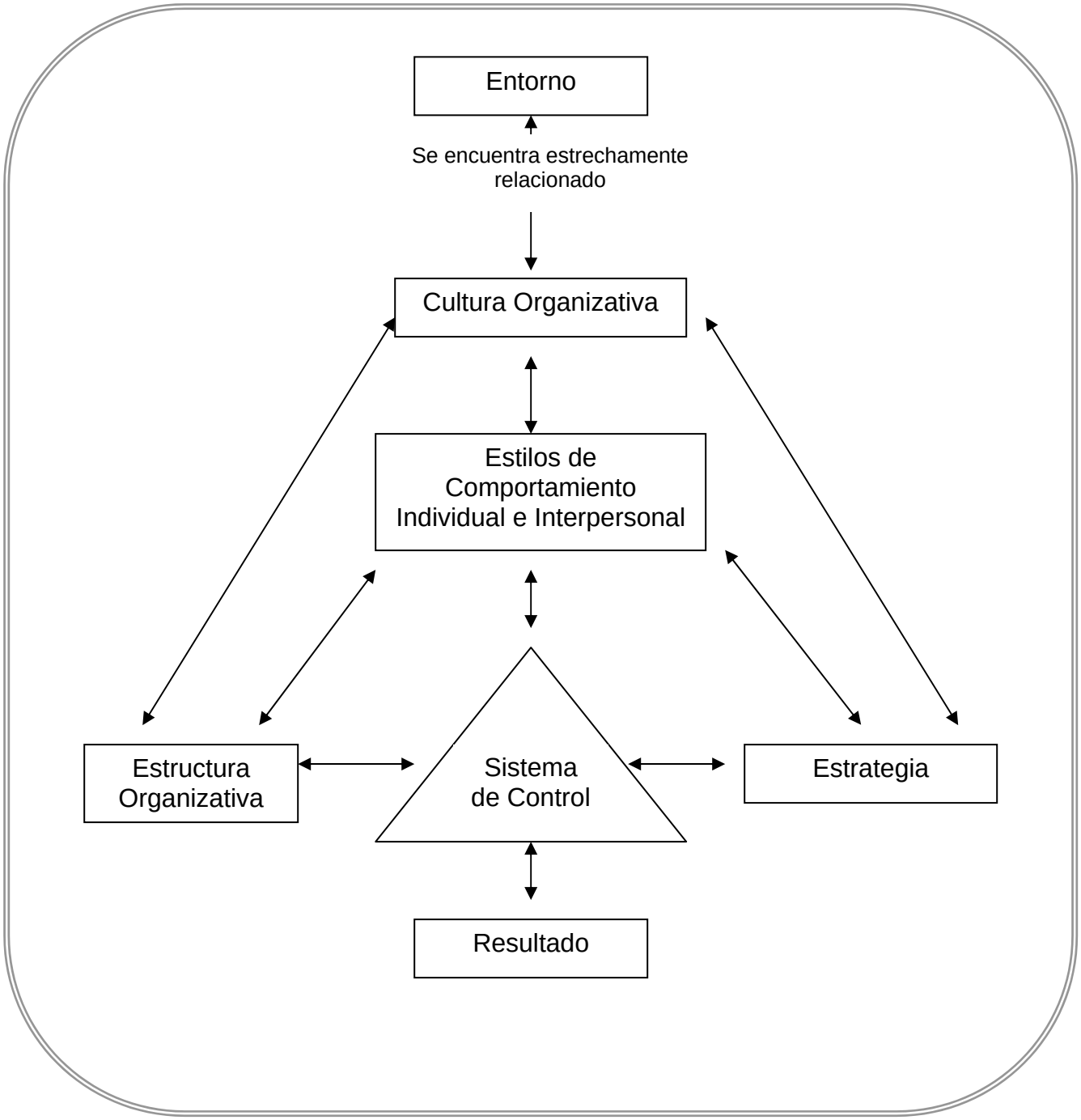
Al observar de una manera racional el proceso de dirección se puede apreciar que se inicia con la formulación de la estrategia. Ésta se elabora a partir del análisis del entorno, es decir, el diagnóstico externo, y de la propia organización, denominado diagnóstico interno de los puntos fuertes y débiles y de los fines y valores de la organización. Es fundamental la definición de la estrategia empresarial, ya sea formalmente o de manera informal, para coordinar el funcionamiento interno de la empresa y adecuarlo a las exigencias del entorno, y para orientar el comportamiento individual y de cada unidad con los objetivos globales.

La organización se estructura de tal forma que se puedan coordinar y realizar mejor sus actividades para llevar a cabo su estrategia y así poder alcanzar sus objetivos, definiendo las funciones, responsabilidades y poder de decisión en el desempeño de estas funciones, las normas de comportamiento y procedimientos, y los recursos disponibles. A medida que las organizaciones crecen, el logro de los objetivos de la empresa exige su fragmentación en diferentes objetivos específicos para los diferentes centros de responsabilidad. En función de los siguientes elementos: objetivos, responsabilidad, recursos, cada persona toma decisiones de las cuales obtiene determinados resultados, por ello, es necesario que exista un sistema de medición y evaluación de la actuación individual y organizativa y de aquel resultado que se obtiene.

Desde una perspectiva menos racional, se puede considerar que el comportamiento de los miembros de una organización puede orientarse hacia los objetivos de la empresa no sólo con mecanismos formales sino también con no formales. Lo que puede promover tanto un control externo como el autocontrol. El preocuparse de este último aspecto es fundamental, lográndose a través de la estimulación de la motivación e identificación individual a través de la participación en el proceso de decisión, la formulación de objetivos ambiciosos o el desarrollo de valores compartidos por los miembros de la organización.

Todos los elementos externos del entorno e internos de la propia organización deben ser considerados, puesto que se interrelacionan continuamente y nunca se consideran en forma aislada. Por ejemplo, el diseño y utilización de la contabilidad de gestión debe estar estrechamente ligada no sólo con la estrategia y la estructura sino con las personas, la cultura y el entorno de la empresa. También es el caso de la contabilidad de gestión no siendo éste el único instrumento de control, pues todos los demás elementos también contribuyen a influir en el comportamiento de los miembros de la organización. En la siguiente figura se presenta el esquema del proceso de control dentro del contexto organizativo que se desarrollará en esta unidad.

Figura Nº 1: Elementos de un Sistema de Control



CLASE 02

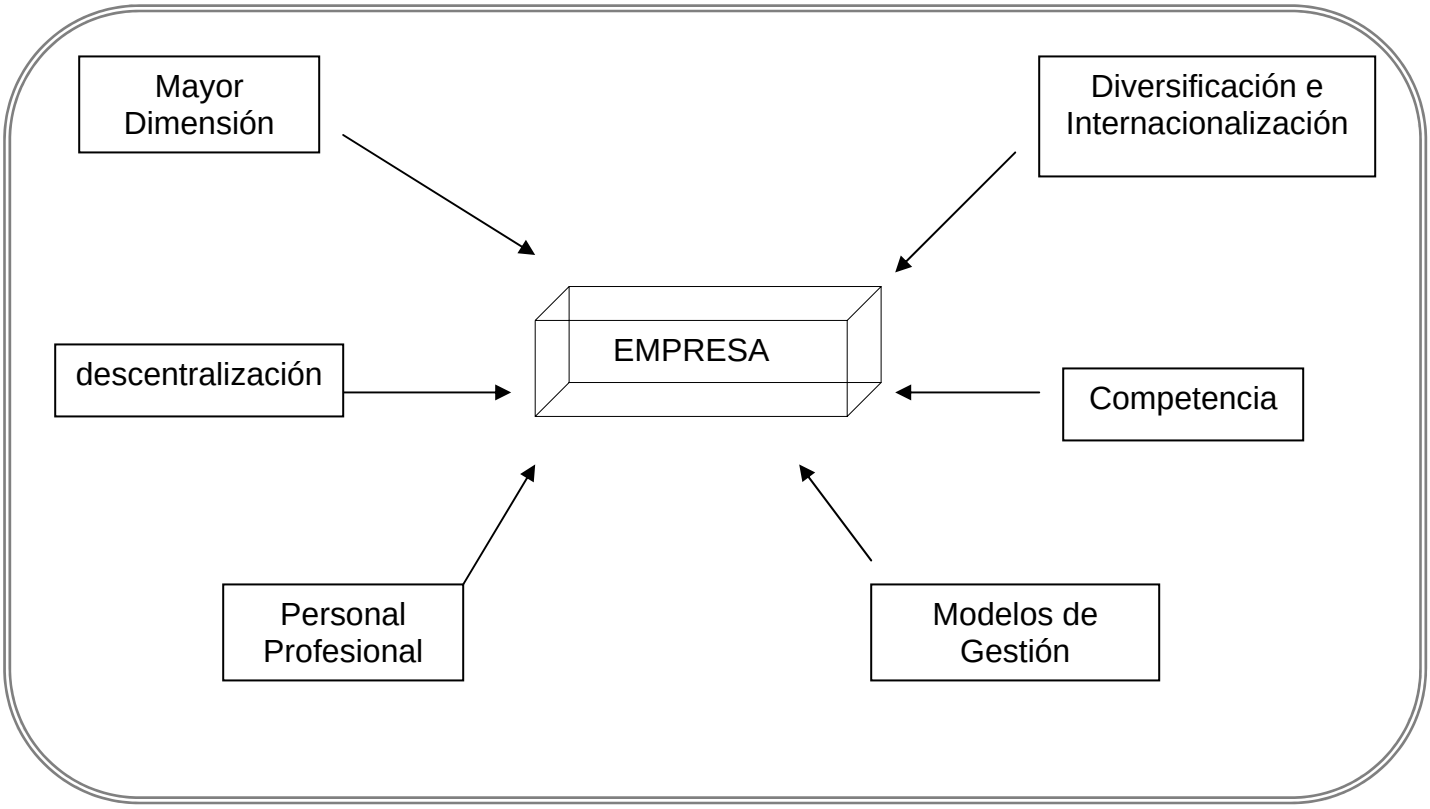
1.1. El Concepto de Control

Al modificarse en forma progresiva las condiciones que habían permitido que las empresas se movieran en un entorno relativamente estable, poco complejo y poco hostil, ha enfatizado el interés en el tema de control y, en particular aplicada a la contabilidad de gestión, las empresas se han visto obligadas a adoptar una gradual descentralización y profesionalización que ha debido ir acompañada de una mayor formalización del proceso de control.

El control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

En resumen, se podría decir que las empresas requieren de sistemas más formalizados de control porque el entorno lo requiere.

Figura Nº 2: Entorno de una empresa



El funcionamiento de las empresas se liga a factores tanto internos como externos y sus objetivos han variado en el tiempo.

- No es suficiente luchar por subsistencia y rentabilidad.
- Otros objetivos son, por ejemplo: remuneraciones y estabilidad del personal, satisfacer el entorno y satisfacer al cliente.

Cada empresa o sector empresarial tiene variables o aspectos que son demasiado importantes para mantener su posición competitiva. Se denominan Factores Críticos de Éxito, los cuales son aquellos elementos de los cuales la empresa depende para lograr su éxito y permanencia en el tiempo.

Su identificación es fundamental para determinar los aspectos en que se debe centrar el Proceso de Control.

Realice Ejercicios Nº 1 al Nº 7

A continuación, se definirá control desde dos perspectivas claramente diferenciadas.

- Control desde una perspectiva limitada: se puede entender como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado. Desde esta perspectiva el control se realiza de forma racional y aisladamente de su contexto (persona, cultura, entorno) y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos. Por ello lo más habitual es utilizar sistemas de control contables.

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

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

de motivación. En la siguiente tabla se resumen las diferencias entre las dos perspectivas de control.

Tabla Nº 1: Perspectivas de la Concepción del Control

Concepto	Perspectiva Limitada	Perspectiva Amplia
Filosofía	Control “desde arriba” por la dirección	El control no sólo es realizado por la dirección sino por todos
Concepto de Control	Comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente	Orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización
Mecanismo de Control	Sistema de Control Financiero	Diferentes mecanismos formales y no formales entre los cuales existe el sistema de control financiero
Consideración del contexto organizativo	Limitado. Énfasis en el diseño de los aspectos técnicos	Diseño y utilización del sistema de control financiero de forma coherente con el contexto organizativo
Consideración del Comportamiento	Reducido a estándares y a valores monetarios. Limitado por normas de comportamiento rígidas	Dificultad de reducirlo a términos monetarios y de limitarlo en condiciones de incertidumbre. La cuantificación y ayuda a tomar decisiones
Indicadores de Control	En términos cuantitativos	Incluye también aspectos no financieros y cualitativos
Formulación de objetivos y proceso de planificación	En términos cuantitativos e integrados en el proceso presupuestario	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos no integrados en proceso presupuestario
Sistema de Medición	Sistema de Control Financiero	Sistemas formales e informales
Proceso	El comportamiento se mide a partir del resultado	El resultado sólo mide parcialmente el comportamiento por ello es necesario considerar otros aspectos y utilizar de forma flexible el sistema contable

Dentro de una empresa, las personas y los diversos departamentos realizan una serie de procesos en los que se utilizan y transforman diferentes recursos, tales como: materias primas, tecnología, personas, recursos financieros, información, entre otros, con el propósito de obtener productos o servicios, es decir, la obtención del producto acabado, información contable, envío de los productos terminados a los distribuidores, correspondencia con los proveedores, etc. El resultado de este proceso de transformación depende en gran parte de la actuación de las personas responsables de su realización. Es precisamente en el comportamiento individual donde aparece el problema y la necesidad del control y es, por consiguiente, donde se centra el proceso de control.

Aun cuando se formalice y regule el comportamiento de cada persona, ésta tiene siempre un cierto margen de discrecionalidad, lo cual le permite elegir según sus prioridades y restricciones algunas de entre las diferentes alternativas disponibles de acción y decisión que se tienen. El hecho de que los objetivos individuales y organizativos no tengan por qué coincidir entre sí permite que exista la posibilidad de que, dado el margen de maniobra de que dispone, el comportamiento de cada uno de los funcionarios de una empresa se orientan hacia sus propios objetivos en lugar de hacerlo hacia los de la organización.

El proceso de control por parte de la dirección de la empresa combina diversos mecanismos, tanto formales como informales, con el fin de que las diferentes personas que componen la organización se comporten, actúen y tomen las decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos de la organización. Estos mecanismos complementan a la contabilidad de gestión, sin olvidar que la forma en que cada una de las empresas combinan dichos mecanismo, lo realizan poniendo atención a sus diferencias en cuanto a las personas que forman parte de la empresa, actividades que se realizan, sector industrial o de servicios, países o dimensión.

Entre los mecanismos formales se puede señalar un sistema de control basado en una contabilidad de gestión, la formulación de un plan estratégico o el diseño de la estructura organizativa formal. Entre los mecanismos y procedimientos no formales pueden considerarse aquellos ligados a los estilos personales y a la cultura de la empresa que complementa o suple a los elementos formales y pueden promover la supervisión directa y el auto control si se desarrolla la motivación individual, la relación interpersonal y la identificación de la personas con la organización.

A medida que aumenta la complejidad del proceso organizativo es necesaria una mayor descentralización del proceso de decisión y ello exige la utilización de mecanismos de control mas formalizados. Mientras la empresa tiene un tamaño pequeño y el entorno es relativamente estable el control centralizado por parte de las personas que dirigen la empresa y que se realiza de manera informal, es suficiente. Sin embargo, la necesidad del control formalizado aparece cuando en una organización se produce una progresiva descentralización del poder de decisión ya sea como consecuencia de la mayor dimensión y complejidad de la organización o bien a causa del mayor dinamismo y hostilidad del entorno.

CLASE 03

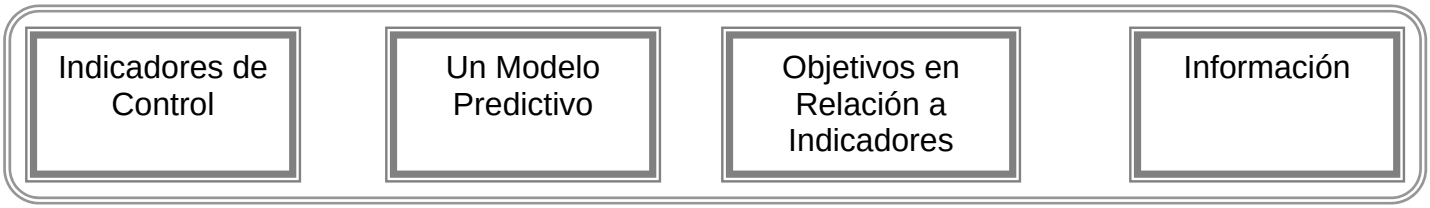
1.2. El Proceso de Control

El proceso de control, ya sea a través de mecanismos formales o no formales, está relacionada a la existencia de:

- Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar (y evaluar posteriormente) el comportamiento de cada departamento a las variables clave de la empresa.
- Un modelo predictivo que permita estimar con anterioridad el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa.
- Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos.

La siguiente figura resume lo previamente expuesto.

Figura Nº 3: Para que exista Proceso de Control deben existir



Y partir de lo anterior, se puede:

"Evaluar el comportamiento individual, el resultado de la gestión personal y/o departamental que permitan tomar decisiones correctivas y asignar incentivos"

A continuación, se realizará una síntesis de cada uno de los requerimientos.

o Indicadores de Control: son herramientas técnicas que permiten orientar en forma anticipada el comportamiento y facilitar la evaluación posterior de la eficacia de la gestión de cada responsable y de cada departamento o unidad organizativa.

El logro de los objetivos de la empresa depende de la capacidad de las personas que forman parte de ella para adaptar la organización a las exigencias del entorno. Con el fin de facilitar este proceso de adaptación es fundamental identificar las variables clave.

Éstas, a su vez, guiarán la determinación de los indicadores que se deben seleccionar para controlar la evolución de la capacidad competitiva global de la empresa y de los diferentes departamentos.

Por ejemplo es el volumen de ventas (y se establece un incentivo económico ligado al indicador) el comportamiento del departamento comercial privilegiará todas aquellas actividades y decisiones que promuevan un aumento en las ventas. Sin embargo, también es cierto que el indicador puede promover un determinado comportamiento.

- Modelo Predictivo de la actividad que realiza cada responsable y/o unidad. Para que exista control es necesaria la existencia de un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado del proceso o actividad a realizar para alcanzar los fines perseguidos utilizando los medios y recursos disponibles.

  La existencia de un modelo predictivo del proceso de transformación permite orientar la formulación de objetivos, determinar los medios para lograrlos, formalizar el comportamiento que se debe realizar para desarrollar cada actividad, analizar las causas por las que no se han alcanzado los objetivos previstos y guiar la toma de decisiones correctivas.

- Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la empresa. No puede existir control sino existen objetivos claros ligados a los indicadores de gestión y que estén de acuerdo a la planificación estratégica de la organización.

  Si no se tienen objetivos claros el control no tiene sentido. Un objetivo representa una definición de hacia dónde se quiere y debe orientar la organización o un determinado departamento. Planificar significa decidir qué objetivos deben guiar el comportamiento y cómo y con qué recursos se conseguirán antes de empezar a actuar.

  El definir los objetivos globales puede permitir determinar un conjunto de objetivos específicos ligados a cada una de las responsabilidades de los diferentes centros de responsabilidad en que está organizada la empresa

- Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos en los mismos términos que los objetivos. La información puede hacer referencia a diferentes aspectos, tales como:

  - A la evolución del entorno global (tecnológico, sociocultural, político, económico, demográfico, ecológico).
  - A la evolución del sector (mercado, competidores, distribuidores, proveedores, cambios tecnológicos, reglamentación de la administración pública, etc.)
  - A la evolución de la empresa (aspectos comerciales, financieros, productivos, comportamiento individual, etc.)

Tanto dentro de la empresa como fuera de ella suceden acontecimientos que pueden afectar su evolución, por ejemplo: la reclamación de un cliente, la compra de determinados materiales, el accidente de un trabajador, una oferta de un cliente, una discusión entre dos departamentos, una reunión entre vendedores, la entrada de una empresa extranjera en el mismo mercado en el que opera la empresa, una nueva reglamentación que aparece, la huelga de un transportista, la avería de una máquina, un cambio en los hábitos de compra de un determinado cliente, etc.

A partir, de la existencia de un buen sistema de información se puede tomar decisiones y evaluar el comportamiento de cada responsable.

- Evaluación del Desempeño y del Resultado de Cada Persona y/o Departamento: es normal que para que exista control éste sea evaluado. La existencia de una evaluación constante permite mantener el nivel de exigencia y de compromiso, mantener la motivación y tomar decisiones correctivas que posibiliten la adecuación del funcionamiento organizativo a los objetivos de la empresa y al entorno.

  Es necesario que para que una evaluación sea válida se tomen en cuenta los objetivos iniciales, los cuales deben ser realistas, al igual que la información que se utilice debe haberse obtenido de forma objetiva, la interpretación de la información se debe hacer con flexibilidad considerando los factores de diverso tipo que pueden haber influido en la actuación y que contribuya a reflexionar sobre las causas que han influido en el resultado obtenido y a actuar mediante las oportunas medidas correctivas.

Para el logro de los objetivos de una organización existen tipos de planificación que se ilustrarán en la siguiente tabla.

Tabla Nº 2: Tipos de Sistemas de Planificación

Concepto	Planificación Estratégica	Planificación Presupuestaria	Planificación Operativa
Horizonte de Tiempo	Más de 1 año (de 3 a 5 años)	Anual/mensual	Diario/Semanal
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo para facilitar la adaptación al entorno.	Establecer objetivos y políticas corto plazo.	Establecer objetivos rutinarios
Nivel de Dirección Afectado	Alta Dirección	Alta dirección y direcciones	Direcciones departamentales y

		departamentales	mandos intermedios
Complejidad	Elevada. Intervienen muchas variables.	Menor complejidad que la planificación estratégica	Moderada
Actividad a Controlar	Impacto de los cambios del entorno en la empresa.	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto estándares técnicos
Punto de Partida	Análisis del entorno de la organización.	Planificación estratégica e información interna	Estándares técnicos revisados periódicamente
Contenido	Amplio, general y cualitativo.	Específico, detallado y cuantificado	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la Información	Externa, intuitiva.	Interna, financiera	Interna, técnica
Grado de Predicción	Bajo	Relativamente alto	Alto
Estructura de las Decisiones	No programadas e imprevisibles.	Relativamente programadas	Muy Alto

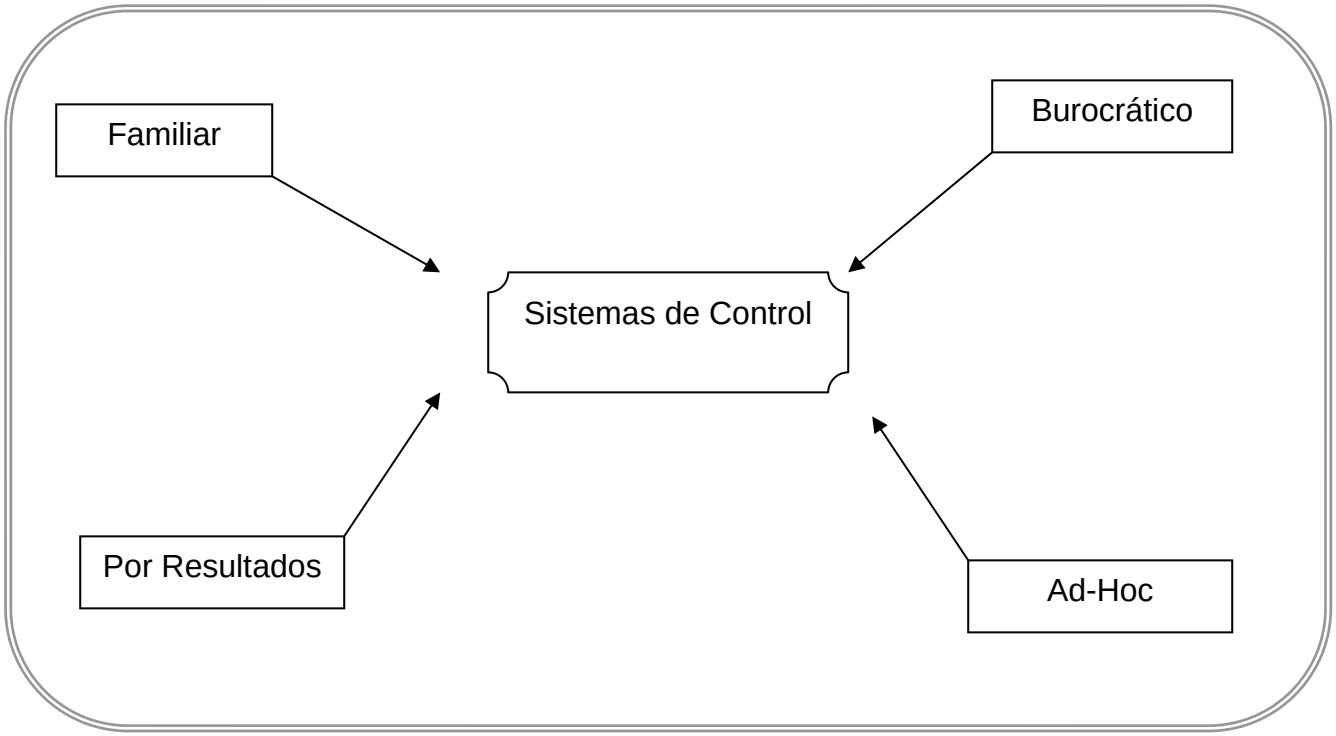
CLASE 04

1.3. Los Sistemas de Control

Tal y como se ha señalado anteriormente la dirección de una empresa puede utilizar diferentes mecanismos de control ya sean formales o no formales. Cada empresa decide la combinación que utilizará de estos diferentes mecanismos basados en sus características organizativas, como por ejemplo, el entorno, la cultura organizativa, estilos de dirección, personas, estrategias y estructura

En función de la combinación de mecanismos que utilice una empresa para adaptarse al entorno y facilitar el control interno se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control, los cuales se resumirán en la siguiente figura.

Figura Nº 4: Tipos de Sistemas de Control



Es común asociar con control de gestión al Sistema de Control por Resultados. El que no todas las empresas tengan las características que aconsejan la utilización de este sistema y utilicen otros ha provocado creer erróneamente que estas empresas no realizan control de gestión o que lo hacen de forma deficiente. Sin embargo la definición de Control de Gestión es: conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección. Por tanto, la contabilidad de gestión no es más que uno de los diferentes mecanismos de control disponibles.

A continuación, se resumen las principales características de los cuatro tipos de control.

- Control Familiar

El control familiar predomina en organizaciones generalmente pequeñas y muy centralizadas en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del propietario o principal directivo de la empresa. Éste reúne a su alrededor un equipo muy cohesionado de personas plenamente identificadas con él y, en muchos casos, suele marginar a las personas de las cuales percibe críticas hacia su gestión o hacia su persona.

El control familiar se produce en actividades relativamente rutinarias en las que es difícil su formalización y en las que prevalece la opinión o decisión del líder de la empresa. Este tipo de control requiere de una elevada fidelidad de las personas de la empresa con este líder, lo cual permite la delegación de funciones a las personas de confianza del líder sin perder el control. Esta lealtad se promueve por la continua interacción con el líder y la seguridad sicológica que suele dar éste.

Este tipo de control posee la desventaja que puede prevalecer la fidelidad al líder en desmedro de la eficacia y de la innovación. Además, al orientarse a la fidelidad hay un limitado estímulo a que los funcionarios de la empresa que son más capacitados se comprometa internamente con el líder existiendo un riesgo elevado de que ésta se marche.

En este tipo de sistemas la cultura es el principal mecanismo de control. Creada y sustentada por las acciones de la persona a cargo de la empresa, denominado líder, se han identificado las personas que forman parte de la empresa. La cultura de estas empresas se caracteriza por tener una elevada distancia jerárquica entre el líder y las personas de la empresa, un freno a la iniciativa individual que no provenga o acepte el líder, una aversión al riesgo en defensa de la estabilidad y un fuerte énfasis en las normas culturales que ha impreso el líder y una orientación paternalista y de protección a las personas que demuestran su fidelidad.

- Control Burocrático

El control burocrático suele existir en actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. En las empresas que realizan este tipo de control prevalece la especificación de los procedimientos de las actividades a realizar con limitado énfasis en los resultados que se obtendrán

Este tipo de control implica descomponer las tareas y actividades en elementos fácilmente definibles y repetitivos, lo cual permite la delegación (pero no la descentralización de las decisiones) sin perder el control y sin requerir demasiada supervisión directa.

El riesgo que posee este tipo de control es que puede prevalecer la eficiencia de la tarea realizada individualmente en desmedro del resultado global y de la innovación. Además, al racionalizar todo lo posible el comportamiento individual se pierde la espontaneidad que permite una mayor flexibilidad. Por otra parte, no sólo reduce sino que puede anular el compromiso interno de los funcionarios con la dirección, con un elevado riesgo de que las personas se limiten a realizar las mínimas funciones a los que están obligados sin estar motivados para tener un mayor compromiso con la empresa.

Las administraciones públicas son un ejemplo de organizaciones que consideran con mayor importancia el sistema contable a diferencia del control familiar, sin embargo su utilización como mecanismo de control sigue siendo bastante limitada. Lo que sucede como resultado de que priva el cumplimiento de los procedimientos respecto a su adecuación para la toma de decisiones o para la evaluación de responsabilidades.

De hecho el control formal se centra fundamentalmente en la contabilidad financiera, en la elaboración rutinaria del presupuesto y en los cálculos de los costos por centros de costos y por productos que permiten la valoración de las existencias. Se debe considerar, además, que la limitada integración entre departamentos provoca que en el proceso de elaboración del presupuesto suela aparecer un interés individualista para conseguir una asignación de recursos más favorable, aunque pueda ser innecesaria, o que vaya en desmedro de la gestión de otros departamentos.

CLASE 05

- Control por Resultados

Este tipo de control predomina en actividades que son relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo. Su existencia requiere una descentralización de las decisiones, la especificación de una serie de objetivos y estándares respecto al resultado, la medición del resultado en términos cuantitativos y la evaluación del comportamiento de un responsable en función del resultado obtenido respecto a los objetivos. En unidades descentralizadas, un sistema de control por resultados (o control financiero por centros de responsabilidad) es fundamental para asegurar y facilitar el cumplimiento de los objetivos. La ventaja que posee es que permite reducir la necesidad de supervisar directamente, a través de la coordinación de los presupuestos y de los precios de transferencia.

Es común que en los libros de control de gestión se explique el control por resultado como “el control”, dada su importancia se explicará un poco más el contexto de él.

En este control, la contabilidad de gestión debe facilitar aquella información que permita la formulación de estrategias y la toma de decisiones así como el control de la actuación de los diferentes responsables. Así, el sistema de control debe suministrar

información que permita tanto elaborar la estrategia como conocer la adecuación de la estrategia y de la estructura que se han diseñado, es decir, control estratégico.

Es en las empresas descentralizadas donde suele ser más sofisticado y formalizado el control, utilizando un sistema de control por resultados. Es muy importante señalar que la planificación es fundamental para asegurar una adecuada asignación de recursos a los diferentes centros y lograr la congruencia entre los objetivos personales de cada responsable y los objetivos globales de la empresa.

Sin embargo, este tipo de control tiene riesgos, el cual es que puede prevalecer su orientación a los resultados a corto plazo, a los aspectos financieros y a la eficiencia interna, en desmedro del largo plazo, los aspectos no financieros y el entorno.

- Control Ad-hoc

En aquellos casos en que hay una elevada descentralización y en los que es difícil tanto formalizar las tareas como prever, medir y evaluar el resultado de la actuación, se suele utilizar el control ad-hoc.

Este tipo de control se promueve mediante mecanismos que contribuyen a la motivación individual con la tarea y actividad, a la relación interpersonal y a la identificación de los mismos de la organización con los valores y objetivos de la empresa. Este sistema de control suele ser usado en organizaciones en las que, aunque podría utilizarse un sistema de control por resultado, se prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y en la confianza interpersonal.

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la intuición y la flexibilidad en desmedro de la formalización de procesos de carácter más rutinario. La insuficiente formalización puede generar conflictos por la indefinición y dispersión que provoca y la sobrecarga de trabajo que requiere. Sin embargo, la frecuente interrelación personal, la flexibilidad y la innovación permanente promueven un elevado compromiso que actúa como un eficaz mecanismo de autocontrol e identificación. Para ello es fundamental desarrollar tareas que promuevan el desafío y el trabajo en equipo y valores que fomenten la identificación con la organización.

En estos casos y debido a la dificultad de cuantificación de las variables críticas del entorno y de la gestión, la contabilidad de gestión suele tener una menor importancia como mecanismo de control y su utilización se orientará más a facilitar el seguimiento presupuestario y la toma de decisiones que a evaluar responsabilidades

A continuación, se presentará en la siguiente figura un resumen de los cuatro tipos de control presentados.

Tabla Nº 3: Resumen tipos de Contol

Tipo de Control	Características
Familiar	Es efectuado por el integrante principal de la familia. Este sistema es bastante autocrático, casi dictatorial. La lealtad es medida en función de la cercanía con la familia.
Por Resultados	Es el más usado, como su nombre lo indica este tipo de control se aplica en función de resultados previamente definidos. Se tiende a asimilar al Control de Gestión. La virtud es que descansa en la planificación estratégica y por consiguiente permite el control de gestión.
Burocrático	Se aplica normalmente en empresas cuyos procesos son repetitivos y en los cuales normalmente operan Sistemas de Administración Burocráticos, normalmente hay delegación y traspaso de información aunque no siempre hay descentralización administrativa. Este sistema se aplica normalmente a las empresas del Estado y normalmente herramientas como la contabilidad tiene importancia aunque no la relevancia como un sistema de control por resultados.
Ad-Hoc	Sistema que se implementa cuando no es posible la implementación de uno de los sistemas anteriores. Normalmente se utiliza en aquellas empresas en que sus procesos no son repetitivos y en que la funcionalidad es altamente diversificada. En este tipo de sistemas también es común encontrar un sistema contable, el cual normalmente proporciona información de carácter financiero en términos cuantitativos.

A partir de la presentación de los cuatro tipos de control se puede generalizar una característica de los sistemas de control. La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la empresa, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la empresa y el comportamiento y las características del entorno.

Entre mayor sea la centralización más se reduce la necesidad de utilizar mecanismos de control formalizados para facilitar el proceso de decisión. Sin embargo, a medida que la dimensión de la empresa es mayor es necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de tareas a los niveles inferiores.

Entre mayor sea la descentralización de una empresa más necesario será tener un sistema de control formalizado, y además éste deberá estar adecuado para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los diferentes responsables.

En la medida que la descentralización y la diferenciación entre departamentos o unidades organizativas sean mayores, el proceso de dirección deberá ir acompañado de mecanismos de coordinación e integración más formalizados, los cuales permitirán que las decisiones se tomen desde la perspectiva global de la empresa y no de la de los objetivos particulares de cada departamento.

Mientras mayor es la incertidumbre o más compleja la actividad a desarrollar, mayor es la discrecionalidad individual y, por ende, más difícil es la formalización mediante procedimientos. En caso que la posibilidad de formalizar sea elevada se pueden utilizar sistemas de control burocráticos o por resultados y, al revés, cuando es limitada se debe optar por sistemas de control familiares o ad-hoc. En estos dos últimos casos hay una clara preferencia por los mecanismos no formales mientras que en los sistemas burocrático y por resultados la preferencia es por los mecanismos formales. Lo mismo suele suceder en función de la dimensión de las empresas. Cuando ésta es menor se suele otorgar preferencia a los mecanismos no formales de control.

Ahora, se analizará lo que sucede cuando la interdependencia entre departamentos de una organización es elevada, ya sea a través de mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado y, en particular, de una contabilidad de gestión como sistema de control, se reduce. Es importante señalar que en condiciones en las que la interdependencia entre departamentos de una organización tiene una menor probabilidad de éxito, por ejemplo, en actividades de difícil formalización como son las de los departamentos de investigación y desarrollo, la coordinación e interdependencia suplen su necesidad. Igualmente, la automatización de los procesos, la centralización de las decisiones y la reducción y eliminación de operaciones reducen la complejidad de la organización y la necesidad de un mayor control formalizado.

Las características del sistema de control estarán influenciadas por los estilos personales y la cultura de la organización. Existen directivos que prefieren utilizar mecanismos menos formalizados mientras que en otros casos se opta por lo contrario.

En la práctica, suelen combinarse los cuatro tipos de control entre sí y no es extraño observar cómo hay departamentos en una misma empresa que se controlan con mecanismos burocráticos (un departamento contable, por ejemplo), familiares (departamentos dirigidos por personas carismáticas o autoritarias con tendencia a centralizar todo el proceso de decisión y a controlar a personas fieles y leales independientemente de su eficacia y profesionalidad), ad-hoc (un departamento de investigación y desarrollo) o por resultados (un departamento de ventas).

Es importante saber, que en cada uno de estos sistemas la contabilidad de gestión asume un papel diferente. Mientras en un sistema de control por resultados aquélla es básica para facilitar la descentralización y permitir la formulación de objetivos y presupuestos y su posterior evaluación, en un sistema de control familiar o ad-hoc tiene una limitada utilización.

Realice Ejercicios Nº 8 al Nº 15

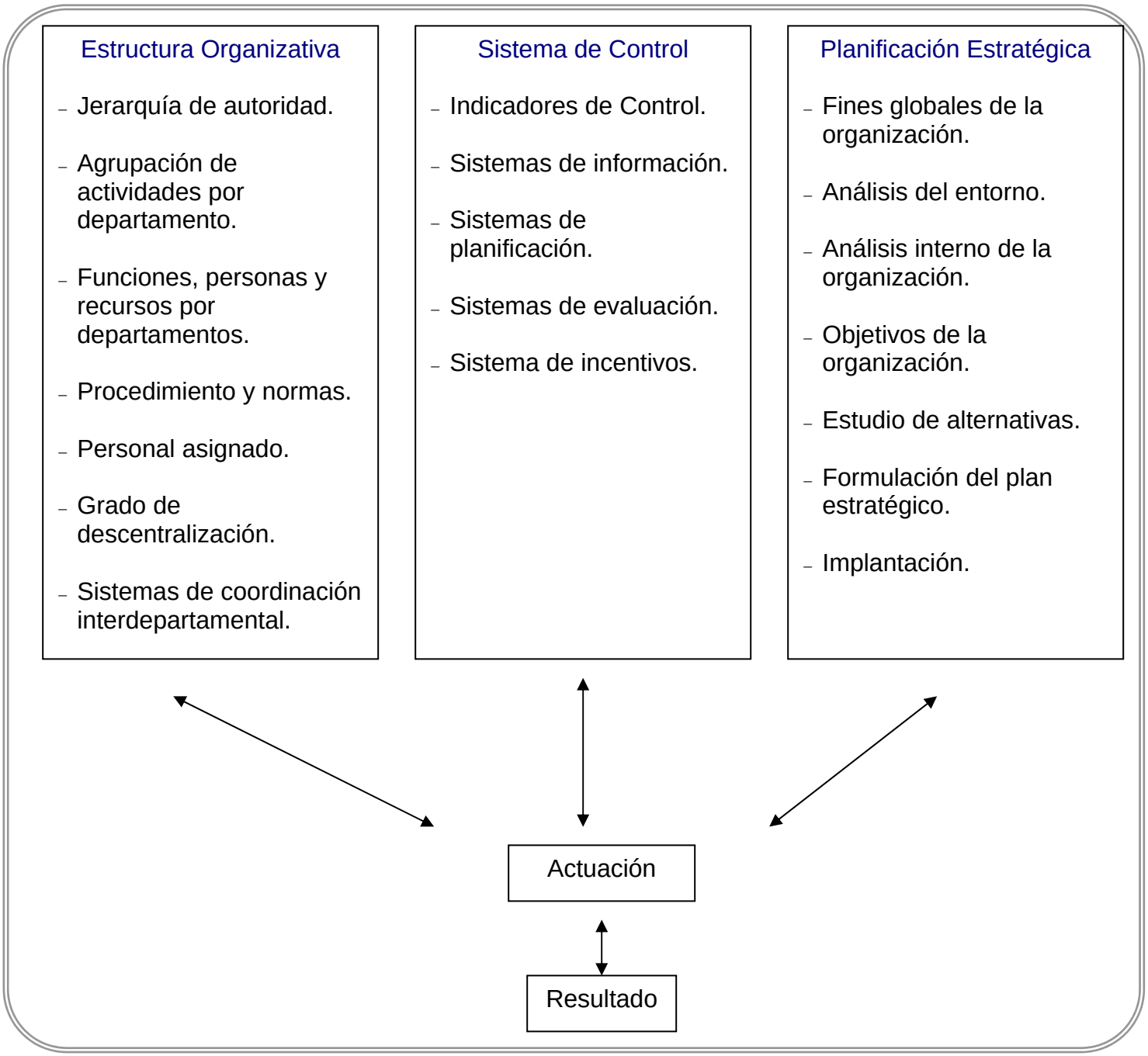
CLASE 06

2. LOS ASPECTOS FORMALES DE UN SISTEMA DE CONTROL

Para que el control de una empresa sea eficaz, éste debe diseñarse en función de la estrategia y de la estructura organizativa de la empresa.

A continuación, en la figura nº 6 se mostrará la vinculación de un sistema de control.

Figura Nº 5: Vinculación del Sistema de Control a la Estrategia y a la Estructura



Como ya se ha señalado en una empresa existe una estrecha relación de la estrategia y la estructura organizativa con el sistema de control. A continuación se mencionarán algunas características.

1) El sistema de control debe estar adecuado a las características de la estrategia y de la estructura. El tipo de estrategia, ya sea liderazgo o costos, y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, divisional o matricial[1]) que tiene una empresa condicionan las características de su sistema de control.

2) El proceso de control debe realizarse en función de la estrategia y de la estructura, facilitando aquella información que permita la formulación de estrategias y el control de la actuación de los diferentes responsables.

Se deben considerar, además, dos aspectos importantes. Por un lado, un buen sistema de control nunca puede suplir las insuficiencias de la estrategia y de la estructura. Sin embargo, por el otro, la estrategia y la estructura pueden suplir la necesidad de un sistema de control muy formalizado. A medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia de un control formalizado se reduce.

2.1. La Vinculación del Sistema de Control con la Estrategia

El sistema de control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico, a través de la formulación de alternativas estratégicas y con el posterior proceso de control de la implantación de éstas, con el propósito de facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes departamentos relacionados con los objetivos globales.

Entre los procedimientos que se deben realizar, se encuentran:

- Adaptar los sistemas contables a las necesidades que tenga la dirección en lo que concierne a la formulación estratégica, requeridas para la formulación de la misma y para su posterior control, lo cual puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes alternativas estratégicas.

[1] Centralización: se refiere al grado en el cual la toma de decisiones dentro de una organización se concentra en un solo punto de trabajo. En este aspecto, la centralización sólo incluye a la autoridad formal.
Descentralización: es cuando los funcionarios de los niveles inferiores pueden tomar decisiones y, por lo tanto, realizar aportes.
Funcional: es cuando las organizaciones están separadas en divisiones mayores de acuerdo a: producción, mercadotecnia y finanzas.
Matricial: se trata de una combinación de los patrones de departamentalización funcional y de producto o proyectos en la misma estructura, es decir, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

- Vincular el presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo, puesto que asegura que los diferentes centros de responsabilidad puedan alcanzar sus objetivos particulares de forma coherente con los objetivos globales.

A continuación, se analizarán con mayor detalle cada uno de los procedimientos mencionados anteriormente.

o Adaptación del Sistema de Información a las Necesidades de Información Estratégica

Los sistemas de control deben facilitar información para evaluar la validez de una estrategia, así como también la adecuación de su implantación, lo cual implica que es un importante instrumento de aprendizaje al hacer explícita tanto la estrategia y los objetivos como las razones que han influido en su eficacia.

En la realidad las empresas no utilizan demasiado la información contable en la formulación de la estrategia y en el control estratégico, puesto que prefieren la información cualitativa tanto interna como externa. Ello se debe en gran parte a que la información contable no está presentada para facilitar la formulación de la estrategia. La información contable tradicional presenta algunas deficiencias para ser utilizada en el proceso estratégico debido a los siguientes aspectos:

a) Está orientada a corto plazo, es decir, mensual o anual, el análisis se realiza en torno a las desviaciones que se produjeron en el pasado sin facilitar la toma de decisiones a largo plazo, por ejemplo decisiones de invertir, ni tampoco el control posterior de la estrategia.

b) Se limita a suministrar información financiera y, en general, cuantitativa y se dispone de muy poca información cualitativa (productividad, cuota de mercado, flexibilidad, innovación).

c) Se centra en la situación interna de la empresa con una limitada consideración del entorno competitivo (proveedores nacionales e internacionales, competencia, distribuidores, clientes, administración pública). Por ejemplo, la contabilidad entrega la información numérica de lo que adeuda el total de clientes, no detallando la información por grupo de éstos.

d) Posee procedimientos que pueden ser en bastantes casos burocráticos y rutinarios, orientados al registro contable de los costos y de sus imputaciones a los productos que

frenan su utilización en decisiones estratégicas y promueven un comportamiento poco flexible y creativo.

Para que la información contable contribuya al proceso estratégico es necesario diseñar sistemas de control que:

a) Permitan a la empresa tomar decisiones a largo plazo.
b) Permitan entregar información cuantitativa y cualitativa.
c) Proporcionen información proveniente del interior de la empresa como también del entorno.
d) Reduzcan la burocracia y formalización y estimulen la flexibilidad para adecuar la información a cada tipo de necesidad de decisión y la creatividad para hacer frente a la ambigüedad de las decisiones estratégicas.

Se debe considerar que el diseño del sistema de control debe realizarse en función del tipo de estrategia al que se orienta la empresa.

Por ejemplo:

Una estrategia orientada a una expansión de ventas mediante el establecimiento de precios más bajos que los de la competencia, se denomina estrategia centrada en liderazgo en costos, exigirá un mayor énfasis en el control de los costos que el que requeriría una empresa que persigue la diferenciación de sus productos respecto a la competencia en base a la innovación, calidad, tecnología, etc, la cual se denominaría estrategia orientada a la diferenciación.

Entonces, la contabilidad se diseñará y utilizará con criterios diferentes otiv las características de la estrategia empresarial. En la siguiente tabla se presentan las características de estos dos tipos de estrategias y su influencia en el diseño del sistema de control.

Tabla Nº 4: Características de las Estrategias y su Influencia en el Diseño del Sistema de Control

	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Objetivo	Precios más baratos que la competencia	Ofrecer algo que el cliente perciba como exclusivo y que le mueva a pagar un precio superior
Necesidades de Inversión	En automatización e integración vertical	En I + D[2] y marketing
Énfasis de la I + D	En la I + D de procesos	En la I + D de nuevos productos
Tecnología	Tecnología Líder en procesos	Tecnología líder en productos
Variable crítica	Reducción de costos mediante subcontratación de procesos, elevada cuota de mercado, utilización de toda la capacidad productiva, grandes volúmenes de producción	Flexibilidad para adaptar las innovaciones del mercado y necesidad de estudiar los cambios en la tecnología y en el mercado para poder introducir rápidamente las innovaciones
Productos	Estandarización de productos	Innovación en productos y diseño continuo
Sistemas de Distribución	Sistemas de distribución extensivos	Sistemas de distribución exclusivos
Publicidad	Publicidad masiva	Publicidad exclusiva
Organización	Organización formalizada y estructurada que promueve la especialización funcional	Predominio de aspectos informales. Elevada coordinación formal e informal entre departamentos (marketing, I + D)
Relación con el entorno	Poder de negociación con los clientes, administración pública, proveedores, competidores	Establecimiento de contactos con personas e instituciones que puedan tener información de la evolución de la tecnología y del mercado
Sistemas de Control	Necesidad de control de costos sin olvidar calidad y servicio. Sistemas de control financiero sofisticados.	Sistemas de control flexibles que promuevan la motivación y la creatividad

[2] I + D = Investigación más Desarrollo.

CLASE 07

- Vinculación del Proceso de Control Presupuestario con la Estrategia

La planificación financiera anual debe estar integrada con la estrategia a largo plazo de la empresa. Esto permite que los presupuestos anuales sean un reflejo de aquélla y permitan orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad no sólo con criterios a corto sino también a largo plazo, como la evaluación de la actuación de los diferentes responsables.

A continuación, se presentará una tabla alusiva a este punto.

Tabla Nº 5: Diseño de un Sistema de Control en función de la Estrategia

	Liderazgo de Costos	Diferenciación
Sistema de Control	Formalizado y rutinario. Orientado al control de costos. Puede pecar de ser rígido y lento. Puede frenar la motivación	Flexible y con énfasis en sistemas informales orientado a resultados. Control basado en la selección del personal. Debe promover el autocontrol.
Indicadores de Control	Énfasis en la eficiencia Indicadores cuantitativos financieros y de producción	Énfasis en la eficacia Indicadores cualitativos y externos
Sistemas de Información	Énfasis en los sistemas de Costos Importancia de la medición rutinaria y periódica de los costos y resultados	Sistemas adaptados a diferentes decisiones y necesidades Poco formalizados
Proceso de Planificación	Orientado a corto plazo Importancia de la fijación de estándares Proceso muy formalizado y rutinario	Orientación a largo plazo Importancia de la previsión de las tendencias del entorno Muy flexible para estimular la creatividad
Sistema de Evaluación	Énfasis en el análisis de las desviaciones respecto a los presupuestos	Análisis como aprendizaje de cara al futuro

2.2. La Vinculación del Sistema de Control con la Estructura Organizativa

Una empresa para lograr sus objetivos debe tener una estructura organizativa que facilite la realización de las diferentes actividades que constituyen su proceso interno. La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control y tiene profundas implicaciones en éste. El grado de centralización y formalización condicionan las características del Sistema de Control.

A continuación, se presentarán algunos comentarios.

- ¿Cómo se vincula el Sistema de Control con el grado de formalización?

El grado de formalización que impera dentro de la empresa necesariamente va a influir sobre el sistema de administración que se defina, y esto es así, porque cuando se define el aspecto formal del ejercicio del poder al interior de la empresa se está definiendo en consecuencia la forma de cómo se ejercerá el control.

Basta recordar que no es lo mismo tener una estructura de control familiar, burocrático, por resultados o ad-hoc para entender que la formalización administrativa necesariamente va a influenciar el sistema de control.

Será distinto el rol que juegue el sistema de información, según la estructura de control que se dé en la empresa.

- ¿Cómo se vincula el Control con el grado de Centralización?

El grado de formalización y descentralización que tenga una empresa necesariamente va a condicionar el desempeño o la estructura de un sistema de control, igual suerte seguirá el sistema de control si desde el punto de vista organizativo la empresa se organiza geográficamente en su producción en unidades funcionales o divisionales, por consiguiente al definir la estructura de un sistema de control en todos sus aspectos hay que tener en consideración la estructura de la organización de la empresa en todas sus manifestaciones y la estrategia que la empresa haya definido frente al mercado.

A continuación, en la siguiente tabla se presentarán las características de la estructura centralizada y de la descentralizada con respecto al sistema de control.

Tabla Nº 6: Estructura Centralizada y Descentralizada

	Estructura Centralizada	Estructura Descentralizada
Sistemas de Control	– Poco sofisticado – Mecanismos de control informales	– Altamente sofisticado – Mecanismos de control formales
Indicadores de Control	– Cualitativos – No siempre orientados a resultados	– Cuantitativo orientados a resultados

En la medida en que la descentralización sea mayor, más necesario será tener un sistema de control formalizado, y además éste deberá estar adecuado para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los diferentes responsables. Por lo tanto, antes de diseñar un sistema de control será necesario definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada una de las diferentes funciones que debe realizar.

o ¿Cómo se vincula el Control con la Estructura Organizativa?

El tipo de estructura organizativa influirá en el sistema de control según la estructura que adopte la empresa ya sea estructura funcional, divisional o matricial.

En una estructura funcional suele predominar un control de carácter burocrático y orientado a la eficiencia. En el control de gestión de una empresa funcional predomina el énfasis en el registro de la información y tiene una limitada utilización como mecanismo de control que queda reducida a la asignación de recursos a los diferentes centros.

En una estructura divisional, debido a su mayor descentralización y a su orientación al mercado, suele predominar un control por resultados con énfasis en los indicadores de eficacia. Así, el control de gestión de una empresa divisional debe suministrar información que permita tanto la toma de decisiones como la planificación y evaluación de la actuación de los responsables.

Finalmente, en una estructura matricial se suele producir una combinación entre un control por resultados y un control ad-hoc cultural debido a la complejidad de las actividades de cada centro. Debido a la interrelación de los centros es difícil evaluar aisladamente la actuación de cada responsable sin considerar la influencia de otros centros. Por esta razón, los mecanismos de carácter no formal y los indicadores cualitativos, muchos de ellos de difícil cuantificación, y la información no financiera son fundamentales para asegurar la coordinación de las diferentes unidades entre sí. En este caso la contabilidad de gestión

debe facilitar la negociación de los objetivos y del presupuesto pero debe ser utilizado de forma flexible en la evaluación de la actuación de los responsables.

En la siguiente tabla se resumen las principales diferencias en el diseño del sistema de control.

Tabla Nº 7: Diseño de un Sistema de Control en Función del Tipo de Estructura Organizativa

	Estructura Funcional	Estructura Divisional	Estructura Matricial
Sistema de Control	Predominio del Control Burocrático	Predominio del Control por Resultados	Combinación entre el control cultural y por resultados
Indicadores de Control	Indicadores cuantitativos de eficacia	Indicadores cuantitativos de eficacia	Indicadores cuantitativos y espacialmente cualitativos
Sistema de Información	Énfasis en la medición rutinaria y periódica de los gastos e ingresos	Fundamentalmente financiero midiendo el resultado de cada centro Orientado a la toma de decisiones	Fundamentalmente no financiero
Proceso de Planificación	Se centra en la asignatura de recursos a los diferentes centros	Es fundamental para evaluar posteriormente la actuación de los responsables	Es fundamental para asegurar la coordinación entre departamentos funcionales y los programas o proyectos es principalmente cualitativa y flexible
Sistema de Evaluación	Limitada importancia de la evaluación	Énfasis en la evaluación del resultado de cada centro y en la actuación de cada responsable	Énfasis en el resultado

- ¿Cómo se adapta el sistema de información a las necesidades de información que se requieren para la evaluación de la actuación de los diferentes responsables?

Es necesario que el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de la empresa de forma que los indicadores se definan en función de ella, y los presupuestos y la evaluación de la actuación de cada centro se realicen en función de sus responsabilidades.

Realice Ejercicios Nº 16 al Nº 21

CLASE 08

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

Cuando la gestión empresarial se torna más compleja es conveniente que las empresas aumenten progresivamente el grado de descentralización de sus decisiones en los responsables de los diferentes departamentos de la empresa. Paralelamente, en la medida en que la descentralización sea mayor es necesario incrementar los mecanismos de control, en especial los formalizados. En este punto se estudiarán los aspectos que se deben considerar para diseñar un sistema formalizado de control.

Debido al desarrollo económico y empresarial que ha surgido en los últimos años, se ha hecho necesario una mayor descentralización de las decisiones así como también la introducción de mecanismos que aseguren la coordinación de los distintos componentes.

La descentralización significa dividir la organización en diferentes unidades organizativas o centros de responsabilidad (ya sea una empresa en el caso de una filial, una delegación, una división, una sección, una determinada operación, una persona en particular, una empresa, o un grupo empresarial en su conjunto) y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar cada unidad. La descentralización permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y pueda concentrarse en los aspectos más estratégicos.

¿Qué son los Centros de Responsabilidad?

Un centro de responsabilidad corresponde a una unidad organizativa dirigida por una persona responsable, a la cual se le han delegado determinadas funciones y en quien se ha descentralizado de forma explícita un determinado nivel de decisión.

Al momento de incrementar la descentralización, de otorgar una mayor autonomía y discrecionalidad se hace necesario aumentar los mecanismos de control de cada uno de los centros de responsabilidad. Dicho control se deberá ceñir a las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada de cada uno de los diferentes responsables.

Para que los Centros de Responsabilidad funcionen, el sistema de control tiene que ser un Sistema de Control por Resultados, por la sencilla razón que este sistema es el que permite medir la gestión tanto en forma cuantitativa como cualitativa.

¿Cuál es la ventaja de un Centro de Responsabilidad?

Son varias, entre ellas se encuentran:

1) Se descentralizan las decisiones que se toman al interior de la empresa.
2) Se delegan en forma claramente definida las actividades para cada centro.
3) Se especifican para cada centro los resultados que se persiguen obtener en él, los estándares que deberán ser respetados y en definitiva la forma como se deben obtener los resultados medibles para cada centro.
4) La diferencia de un centro permite la determinación exacta del responsable de la gestión de dicho centro, con lo cual la empresa está en condiciones de evaluar su comportamiento.

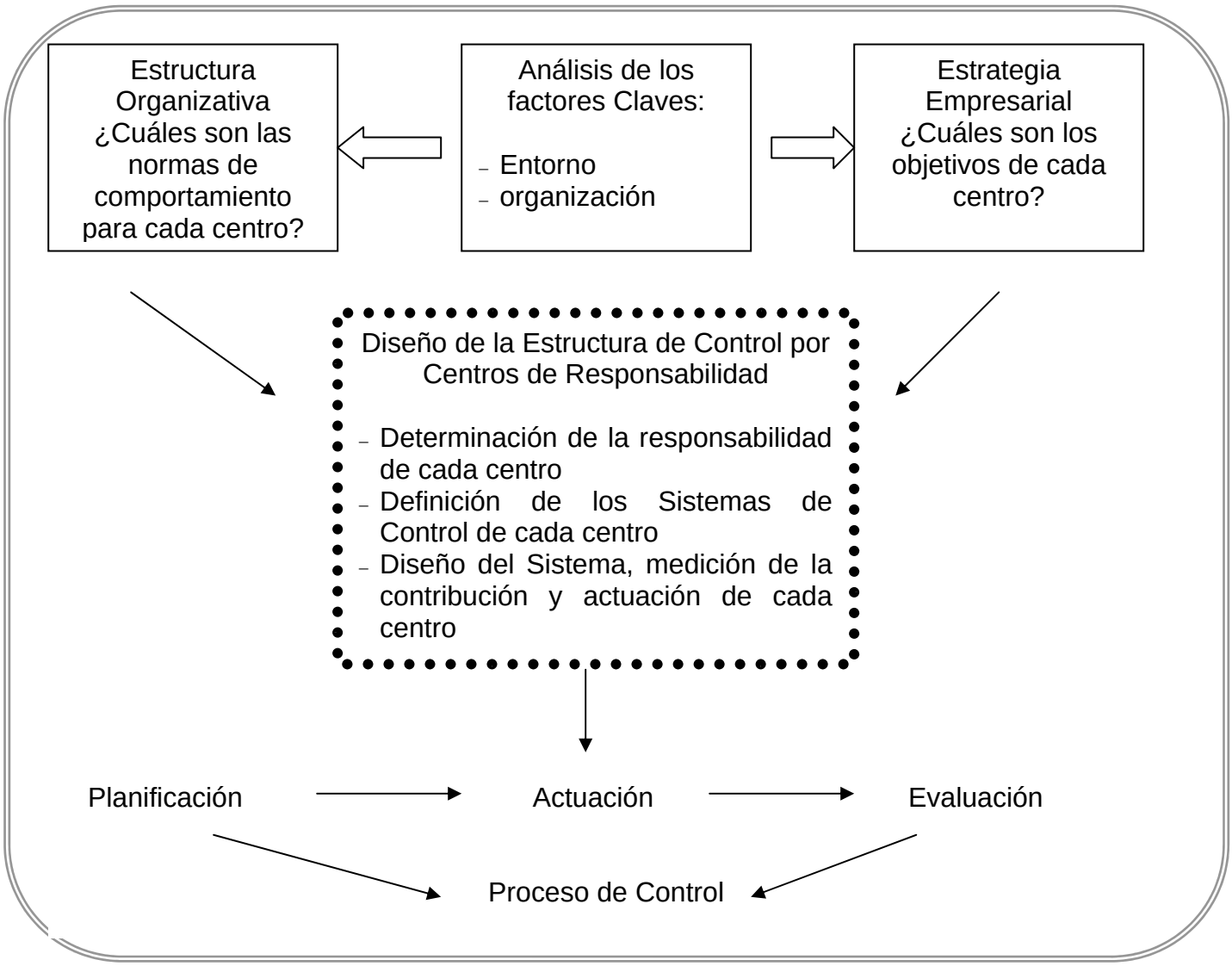
El diseño de la estructura formal de Control por Centro de Responsabilidad requiere:

1) Determinar el nivel de responsabilidad financiero que tiene cada centro.
2) Definir de los indicadores de control.
3) Diseñar un Sistema de medición de la actuación de cada ser humano.

La contabilidad de gestión puede ayudar a definir los objetivos de cada centro de responsabilidad, a través de los indicadores cualitativos, sin embargo no se le puede pedir las características de los clientes, los cuales si se pueden obtener de fuentes formales no contables.

Es importante señalar que la contabilidad de gestión es importante cuando se asignan centros de responsabilidad. De acuerdo a esto, los elementos de la estructura de control se muestra en la siguiente figura.

Figura Nº 6: Elementos de la Estructura de Control



Como resumen se podría decir que el control es para que las personas cumplan sus obligaciones, se les estimula para que la empresa logre sus objetivos.

3.1. Los Centros de Responsabilidad Financiera

El diseño de la estructura organizativa determina las funciones que debe realizar cada centro así como el grado de autonomía que tiene en sus decisiones y, por consiguiente, el nivel de responsabilidad que debe asumir en ellas y en sus resultados. Estas decisiones

pueden hacer referencia a las ventas (fijación de precios, influencia en la cantidad de unidades vendidas), a los costos de estructuran y de producción variables o fijos (precio de costo de compra de materiales, cantidad de recursos consumidos o comprados, personal contratado), a las inversiones en inmovilizado o en circulante (política de stocks, clientes, proveedores), etc. Según sea el grado de descentralización de estas decisiones, un determinado centro tendrá una mayor o menor influencia en el resultado de la empresa.

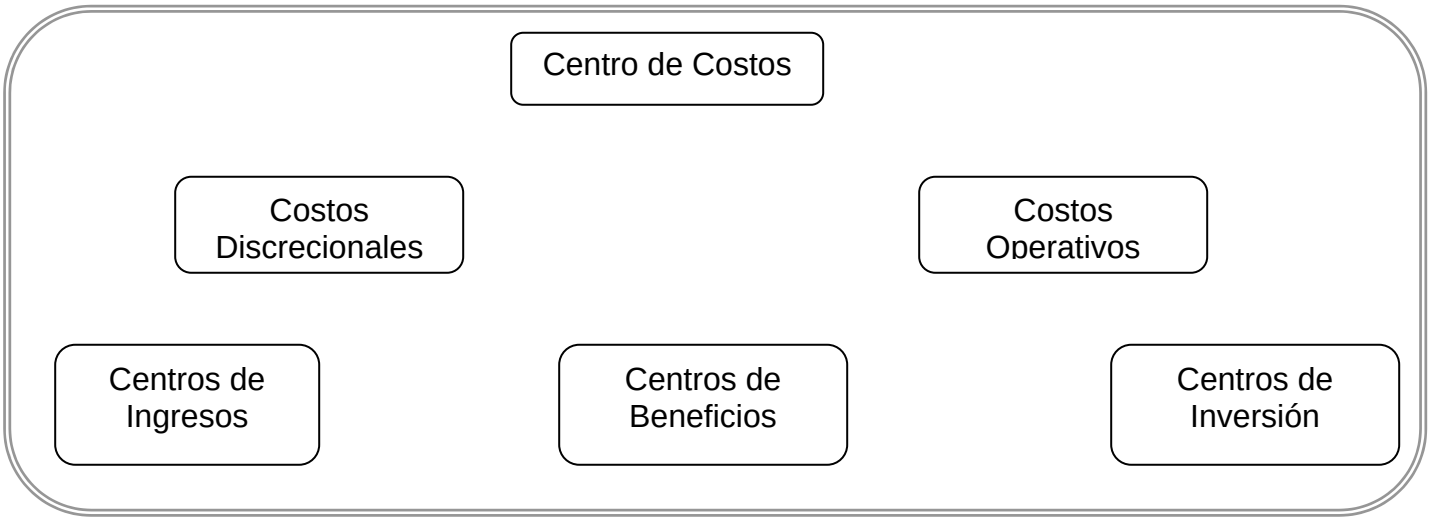
Tal como se ha señalado, desde la perspectiva del control de cada centro es necesario identificar las características de los diferentes centros de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relaciones con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan al resultado y que, por tanto, están bajo su influencia.

¿Qué son los Centros de Responsabilidad?

Son aquellos que poseen las siguientes características:

- Facilita la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifica las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimula de motivación y la iniciativa.
- Facilita la evaluación de la actuación de cada responsable y la identificación de problemas.

Cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen los siguientes tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables:



CLASE 09

3.1.1. Tipos de Centros de Responsabilidad

El grado de responsabilidad de un centro y de su responsable puede diferenciarse de acuerdo con su incidencia en los aspectos financieros en cinco situaciones diferentes, las cuales se mencionan a continuación:

a) Si un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para influir en los costos pero no en los ingresos, se denomina Centro de Costos. Los centros de costos pueden ser de dos tipos:

   - Centros de Costos Discrecionales: administran los costos no relacionados con la producción. Por ejemplo: Gastos de Administración o Gastos de Representación de los Directores.

   - Centro de Costos Operativos: los cuales corresponden a la administración de costos relacionados con la producción o la actividad de la empresa.

b) Si un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para influir en el volumen de ventas en la empresa se le podrá medir en base a las ventas. En este caso se denomina Centro de Ingresos.

c) Si un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para influir en las ventas y en los gastos de la empresa se le podrá medir en base al margen, denominándosele Centro de Beneficios.

d) Si un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para afectar a la rentabilidad se le deberá medir en base a su rentabilidad denominándosele Centro de Inversión.

En todos los casos mencionados anteriormente el sistema de medición puede ser histórico (ya sea con una contabilidad financiera o con una analítica) o previsional, y el sistema de información financiero puede ser combinado con indicadores no financieros.

El control de cada centro debe realizarse de acuerdo con la responsabilidad y, en particular, de la responsabilidad financiera que tiene un determinado centro. En función de ésta se utilizará la contabilidad de gestión para facilitar información que permita proceder al control:

- Cálculos sobre costos unitarios y totales por centro, unidad fabricada y unidad consumida (por ejemplo hora o kg.) para los Centros de Costos.

- Informes sobre cifras de ventas y márgenes comerciales de los diferentes productos, zonas y vendedores para los Centros de Ingresos.
- Cuentas de resultados para los Centros de Beneficio.
- Medidas de rendimiento sobre el activo o sobre el capital propio para los centros de inversión.

En este punto se estudiarán los diferentes tipos de centros de responsabilidad así como los criterios que guían la fijación de precios de transferencia entre unidades descentralizadas.

En la siguiente tabla se resumen las características de los diferentes centros de responsabilidad según su grado de responsabilidad financiera.

Tabla Nº 8: Características de los Diferentes Centros de Responsabilidad

Criterio	Tipo de Centro de Responsabilidad	Ejemplo	Sistema de Medición	Decisiones Delegadas	Indicadores de Control	Grado de Descentralización
Rentabilidad	Inversión	– Gerencia – Filial – División (muy descentralizado	Contabilidad general Estadísticas extracontables	– Precios – Consumos – Inversiones – Gastos	– Beneficio – Rentabilidad	Muy elevada
Ventas	Ingresos	Departamento de Ventas	Estadísticas de ventas	Unidades a vender	– Unidades vendidas – Cuota de mercado – Ventas	Baja
Margen	Beneficios	Departamento Comercial	Estadísticas de Ventas Contabilidad general	– Ventas – Consumos – Gastos	– Ventas – Cuota de mercado – Beneficio	Elevada
Gastos	Costos Discrecionales	Departamento Administrativo	Contabilidad general	Gastos	– Gastos – Calidad de Servicio	Relativa
Costos	Costos Operativos	Departamento de producción	Contabilidad de costos Estadísticas de producción	Consumo (materias primas, mano de obra)	– Producción – Mermas – Costos – Consumo – Calidad – Productividad	Relativa

- Centro de Costos Discrecionales

Un centro de costos discrecionales es aquel en el que sólo se pueden medir los recursos consumidos sin existir una relación directa ni con la actividad ni con el resultado obtenido. Ejemplos de ello pueden ser departamentos de investigación y desarrollo, administración, informática, etc. En estos departamentos un responsable puede influir en el importe de los gastos pero éstos son independientes de la actividad (excepto los gastos financieros). A pesar de que se pueden asignar y controlar los gastos de cada departamento, los sistemas contables presentan limitaciones en este tipo de centros para controlar la eficiencia en el consumo de recursos pudiéndose evaluar únicamente si se ha cumplido el presupuesto de costos. Estas dificultades están ligadas a la frecuente falta de congruencia entre objetivos de un centro y objetivos globales de la empresa. Por lo tanto, el control de la eficacia en el logro de los objetivos debe realizarse con mecanismos complementarios.

- Centro de Costos Operativos

Un centro de costos operativos es aquel en el que existe una relación directa entre los recursos consumidos y la producción realizada. El caso más claro puede ser una sección de producción. Cuanto mayor sea el volumen de producción lógicamente mayor será el importe de los gastos del departamento al incorporar más costos (materiales, más horas de personal, etc.). Además, el responsable de dicha sección tiene poder para influir en los costos de los productos a través de las decisiones que tome (programación de la producción, contratos con los proveedores, contratos de subcontratación). Para el control de este tipo de centros se puede disponer de las técnicas tradicionales de contabilidad analítica: asignación de los gastos por naturaleza a las secciones, cálculo del costo de cada sección por unidad de obra (principalmente hora de mano de obra directa), imputación de los costos indirectos a los productos, determinación de los costos estándar, elaboración de presupuestos flexibles, etc.

No debe confundirse un centro de responsabilidad de costos operativos con un centro de costos de contabilidad analítica. Mientras que en el segundo caso se trata de un método para profundizar en el conocimiento del costo del producto, en el primero existe una delegación de responsabilidades para lograr los objetivos. Ambos centros deberían ser idénticos o estar integrados entre sí. Es decir, un centro de responsabilidad puede desdoblarse en varios centros de costo a efecto del cálculo del costo de los productos, pero la contabilidad de gestión debe contemplar básicamente los primeros.

- Centro de Ingresos

Un centro de ingresos es un centro cuyo responsable controla únicamente aquellas variables que permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor nivel de la cifra de ventas sin afectar a los costos. Este caso, excepto en niveles de autoridad reducidos, es demasiado teórico, puesto que el control es ejercido sobre algunos de los costos de un centro.

Ejemplo:

El vendedor de una casa comercial, que trabaja a comisión, tiene asignada una determinada sección de la tienda para realizar sus ventas, sin embargo no tiene ningún poder de decisión con respecto a las condiciones de pagos que le puede ofrecer al cliente así como tampoco el precio de venta.

Su influencia en el resultado de la casa comercial, será condicionada al volumen de unidades que pueda vender, pero sin modificar ni el precio ni los costos de la empresa.

En el caso presentado en el ejemplo se podría realizar un control mediante estadísticas de unidades vendidas.

Puesto que los productos suelen tener márgenes diferentes, la actuación de este tipo de centros influye en la composición de ventas y puede afectar al margen según cuáles sean los productos que se vendan. Por ello su responsabilidad financiera no es maximizar los ingresos vendiendo más unidades sino rentabilizar el margen del centro.

En este caso, la contabilidad de gestión deberá tratar de centrarse en la obtención de información referente a las ventas, la rentabilidad de clientes, la rentabilidad de productos, entre otros. De todas formas, aun cuando no sean controlables por su responsable, éste deberá suministrar información sobre los propios costos de estructura del centro con el objeto de facilitar su evaluación por parte de la dirección.

- Centro de Beneficios

Un centro de beneficios es un centro de responsabilidad financiera que tienen el control de ingreso y costo en el sentido que controlan la rentabilidad de la empresa. Normalmente estos centros gestionan operaciones como por ejemplo las inversiones en Activo Fijo, las políticas de compra y venta, la programación de las cancelaciones a los proveedores, las cancelaciones de los clientes, etc.

En resumen, se podría señalar que su responsabilidad financiera no es maximizar los ingresos vendiendo más unidades o minimizar los costos sino rentabilizar el beneficio.

- Centro de Inversión

Un centro de inversión se preocupa del buen uso que se dé a los recursos financieros de la empresa en inversiones que le puedan proporcionar una rentabilidad adicional. También es frecuente que estos centros de inversión determinen la inversión en infraestructura en la organización.

Las autonomía respecto a decisiones que afectan a los activos puede ser tanto de inversiones en inmovilizado, como compras de existencias, política de cobro a los clientes o política de pago a proveedores. Por ello, su responsabilidad financiera no es maximizar el beneficio vendiendo más unidades o minimizando los costos sino optimizar la rentabilidad del centro.

La definición del modelo de cálculo de la rentabilidad mediante la contabilidad de gestión, ya sea a través del cálculo del ROI[3] o de otro modelo, es extremadamente importante ya que se deben medir únicamente aquellas variables de beneficio y de inversión que son directamente controlables por el responsable de un centro.

CLASE 10

3.2. La Coordinación entre Centros Descentralizados a través de los Precios de Transferencia

Cuando la política de la empresa es proceder en una gradual descentralización de las decisiones en los distintos centros de responsabilidad, es común que sea diseñado preferentemente una estructura de control por centros de responsabilidad. Puesto que en toda empresa es normal que se establezcan “relaciones comerciales” entre los diferentes centros por la compra-venta de servicios que se pueden realizar entre ellos. Es el caso del servicio de mantenimiento, de fotocopias, de promoción y publicidad, de fabricación de los productos acabados o semiterminados, entre otros. Debido a que estas relaciones pueden afectar la actuación y el resultado que obtenga un determinado centro, es necesario establecer los mecanismos de coordinación necesarios para que las diferentes unidades no sólo optimicen sus objetivos globales de la organización.

[3] ROI: rendimiento sobre la inversión

Ligado a los diferentes tipos de centros de responsabilidad y a la descentralización existe la cuestión de cómo establecer los mecanismos de coordinación entre las distintas unidades organizativas. Existen tres vías de coordinación, las cuales son:

a) Sistema Burocrático: sistema para relacionarse dentro de la empresa, significa que van a hacer las normas y los procedimientos administrativos señalados por la organización los que determinarán la forma como han de relacionarse.

b) Mecanismos Culturales: significa que la relación entre los centros de responsabilidad se realizará de acuerdo a los valores y a la estructura organizacional de la empresa.

En una empresa ideal, la coordinación entre centros de responsabilidad descentralizados se realizan a través de:

c) Los Precios de Transferencia: los cuales son fijados para:

- Como objeto de que los centros de responsabilidad tengan información subjetiva de su quehacer.
- Que los centros de responsabilidad determinen sus resultados en función de los objetivos generales de la empresa.
- Que cada centro de responsabilidad pueda comparar la información que se maneja al interior de la empresa con la información que se maneja en el mercado.

El precio de transferencia no es más que el valor que se asigna a la operación de venta entre un centro de responsabilidad y otro.

La necesidad y utilidad de disponer de precios de transferencia se manifiesta especialmente cuando hay unidades independientes y descentralizadas a las que se evalúa (o incentiva) individualmente pero que tienen transferencias internas de productos, recursos o servicios con otras unidades de la propia organización que afectan a su cuenta de resultados respectiva.

En esta situación, cuando hay operaciones que se realizan entre unidades de una misma empresa es necesario decidir dos cuestiones fundamentales que afectan al sistema de control:

a) Si el producto, ya sea acabado o semiterminado, o servicio debe ser comprado a un centro interno o existe la posibilidad de que una unidad pueda comprarlo fuera (lo que implica determinar el grado de autonomía de un centro)

b) Cuál es el precio al que se valora esta transferencia cuando se compra internamente (precio de transferencia).

La definición de los precios de transferencia debe:

- Favorecer la autonomía de cada centro para mejorar su eficacia.
- Incentivar el logro de los objetivos del centro.
- Facilitar que las diferentes unidades se orienten hacia los objetivos globales.
- Permitir conocer la contribución económica de cada centro al resultado global.
- Permitir una evaluación objetiva de la actuación de cada responsable.

Los precios de transferencia pueden ser determinados:

- Anualmente, o pueden requerir ser fijados para cada operación específica (si las operaciones son poco frecuentes o cada operación es sensiblemente, diferente a las anteriores).
- Por la dirección, o pueden ser sujetos a negociación entre las unidades que realizan las operaciones internas.

El precio de transferencia puede ser fijado de acuerdo con varios criterios:

- El precio de mercado, cuando existe una base de comparación exterior que sea representativa y no hay diferencias importantes entre el producto o servicio que se fabrica internamente y el que se puede adquirir en el exterior. En estos casos se suele establecer un precio de transferencia que es el del mercado, realizando un pequeño descuento con el propósito de incentivar las operaciones internas.

  Para usar esta alternativa naturalmente debe existir un mercado en el cual se transen productos de las mismas características que se producen en el Centro de Responsabilidad.

- El precio de costo más un margen que es el resultado de la distribución proporcional del margen total que permite la operación entre los departamentos que realizan la transferencia.

  La empresa tendría que tener una estructura de costos que permita que la rentabilidad que pretende obtener el centro de responsabilidad se inserte en la estructura de costos de la empresa en general.

- El precio de costo estándar al que se le puede incorporar un determinado margen. Éste debe ser consecuente con los estándares generales de la empresa.

El criterio que se utilice va a depender del grado de descentralización que tenga la empresa, de la existencia de un mercado externo y de las características que tenga esa organización.

- Según el Grado de Descentralización:

  a) Cuando un centro de costo tiene una limitada descentralización éste debe transferir a precio de costo estándar.
  b) Cuando se trata de un centro de beneficio, al transferir a precio de costo puede perjudicarse, puesto que realizar una operación interna le puede representar perder dinero. El riesgo de esto es que puede generar conflictos interdepartamentales y afectar la calidad del servicio. Por ello, en este caso, es conveniente fijar un precio de transferencia beneficioso para ambos centros, es decir, un precio de transferencia igual al costo más un margen adicional.

- Según la existencia o no de un mercado externo que permita la posibilidad de adquirir o vender los productos, servicios o recursos fuera de la empresa. En este caso existe un precio de mercado que facilita la determinación del precio de transferencia. Sin embargo, el riesgo que ello implica es que el precio externo sea inferior al costo de desaparición del centro que lo fabrica dentro. Para determinar el precio (y decidir la discrecionalidad de comprar fuera) es conveniente considerar los siguientes aspectos:

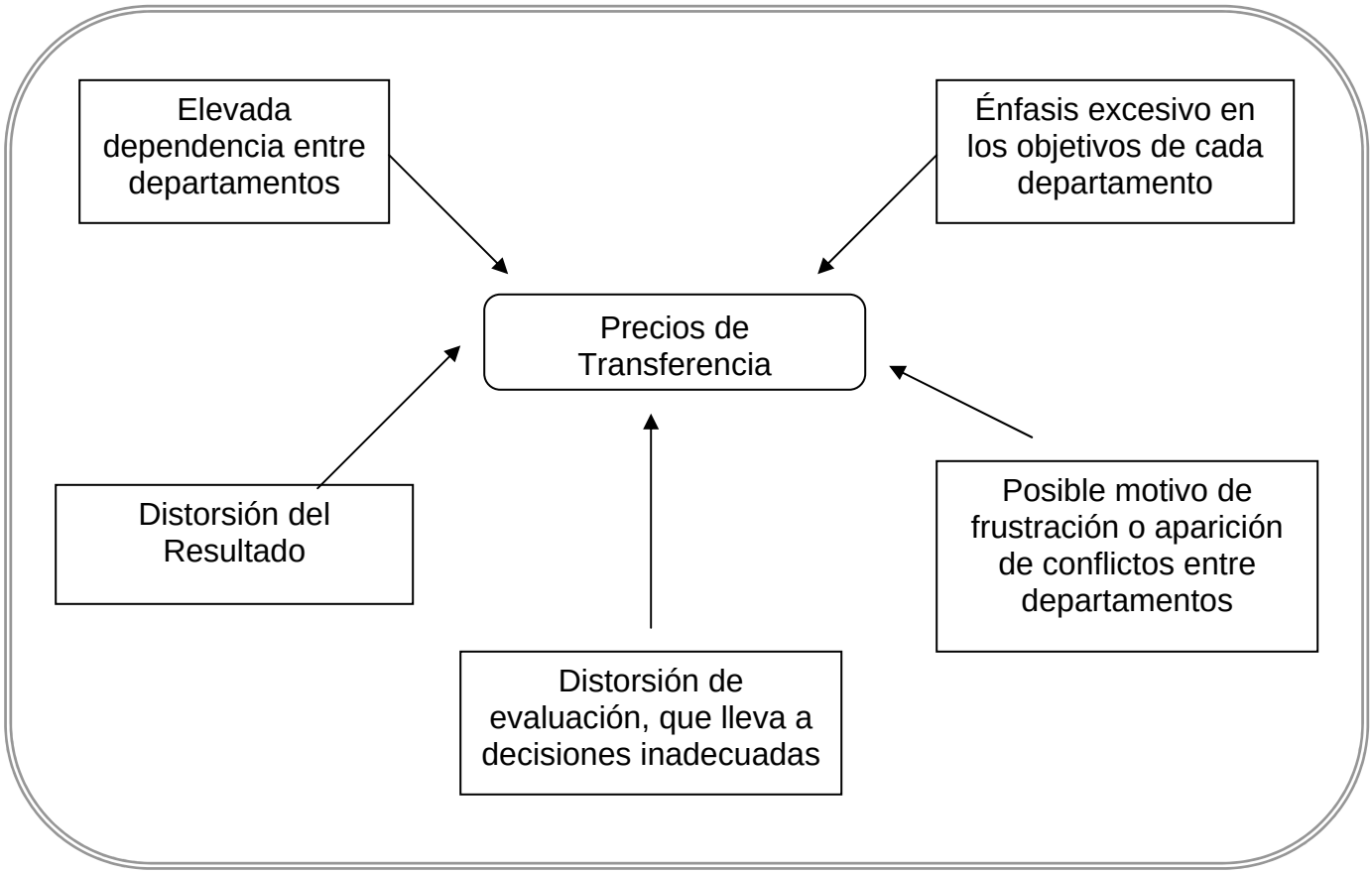
  a) La comparación entre el costo interno y el costo externo: cuando el costo variable y los costos fijos asignables directamente a la operación son superiores al precio externo (y el comprar fuera supone dejar de tenerlos), desde un punto de vista exclusivamente de rentabilidad es conveniente comprar fuera o bien fijar un precio interno semejante al del mercado.
  b) El grado de utilización de la capacidad: cuando la infraestructura utilizada para la producción se considera que puede ser temporal, es aconsejable reducir la discrecionalidad de comprar fuera y fijar un precio interno semejante al del mercado.
  c) La importancia estratégica de la actividad: en este caso, cuando la importancia estratégica de una actividad es elevada ya no es necesario plantearse hacerlo fuera y los criterios económicos no son relevantes, sin embargo, hay que controlar la evolución de los costos que puede implicar hacerlo íntegramente.
  d) El riesgo de comprar fuera de la empresa y su incidencia en la evolución a corto, mediano y largo plazo de la empresa y de su resultado.

- La Cultura de la Organización

a) La utilización de precios de transferencia está influenciada por la cultura de la organización. Ésta puede determinar una preferencia por la fijación del precio de transferencia desde la dirección (organización centralizada y poco participativa), o bien promover la negociación (inicial o permanente) entre unidades.
b) La utilización de precios de transferencia hace necesaria una cultura organizacional orientada a los resultados, que promueva la iniciativa individual y los incentivos económicos e intrínsicos.
c) En organizaciones en las que existe un clima solidario y los incentivos son colectivos más que individuales, la existencia de un precio de transferencia puede ser contraproducente.

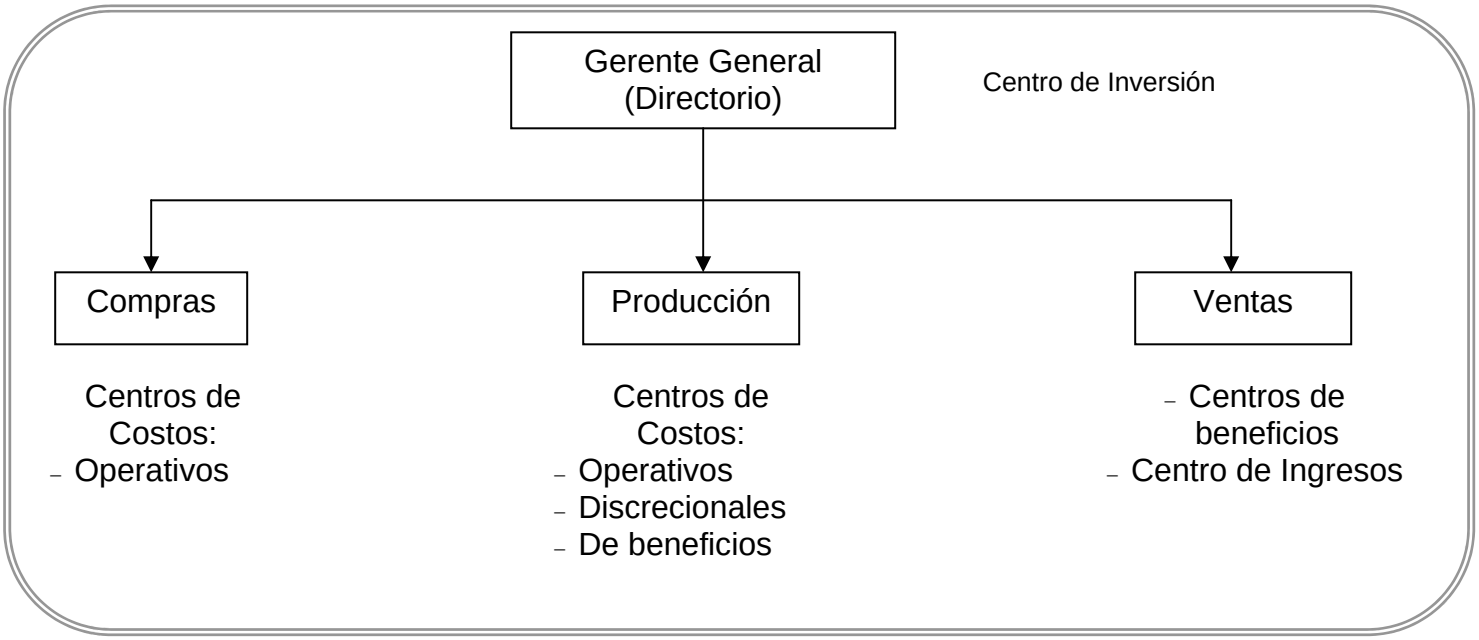
Los precios de transferencia plantean una serie de problemas ligados a la evaluación de la actuación y medición de la contribución económica de un departamento, como se ilustra a continuación:

Figura Nº 7: Dificultades de los Precios de Transferencia



En la siguiente figura se presenta un ejemplo de definición de centros de responsabilidad.

Figura Nº 8: Modelo de Estructura de Centros de Responsabilidad



Realice Ejercicios Nº 22 al Nº 25

CLASE 11

4. INDICADORES DE CONTROL POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD

Con el fin de complementar la determinación de los centros de responsabilidad, el diseño de la estructura de control requiere definir los indicadores (o unidades de medida) que serán utilizados para establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades y evaluar posteriormente la actuación (del responsable de cada centro). Todo lo cual se realiza en función de la identificación de las variables clave de la empresa en su conjunto y de cada centro en particular. Se entiende por variables clave aquellas áreas o actividades que si se realizan bien garantizan el éxito de una unidad y, por tanto, la consecuencia de sus objetivos. Las variables claves:

a) Son importantes para explicar el éxito o fracaso de la empresa y de una unidad.
b) Pueden cambiar rápidamente sin que sea fácil predecir el cambio.
c) Pueden ser medidas en forma parcial o totalmente.

El orientarse hacia las variables clave del éxito favorece el logro de los objetivos de la empresa y el mantenimiento y la mejora de la posición competitiva de la empresa.

A continuación se ilustran algunos ejemplos.

Tabla Nº 8: Variables Claves de Éxito

Empresa	Variables Claves de Éxito
Producción y venta de automóviles	– Diseño – Costo de producción – Resistencia mecánica – Consumo – Organización de la red de concesionarios – Fórmulas de financiación
Confección de prendas de vestir de moda	– Diseño y color de las prendas – Calidad del tejido y de la confección – Imagen de marca – Selección de boutiques – Cumplimiento de plazos de entrega
Asesoramiento	– Tasa de facturación – Relación entre gastos e ingresos – Período medio de cobro – Calidad del servicio prestado – Período medio de cobro – Calidad del servicio prestado (satisfacción de los clientes)

Fuente: Pérez Carballo, J.: El Control de gestión empresarial Ed. ESIC

Sin embargo, en un mismo sector puede haber diferencias en las variables clave de las empresas que pertenecen a él, en la siguiente tabla se muestran las diferencias entre tres hospitales.

Tabla Nº 9: Variables Clave del éxito en tres hospitales diferentes

	Hospital A	Hospital B	Hospital C
Más Importante	Normas Estatales	Calidad y servicios globales	Eficacia de las operaciones
↓	Eficacia de las operaciones	Apoyo financiero del gobierno	Plantilla de personal de alto nivel
	Opinión de los enfermos respecto de la clínica	Normas estatales	Normas estatales
	Relaciones con el Hospital	Eficacia de las operaciones	Opinión de los enfermos respecto al funcionamiento de la clínica
	Efectos sobre el seguro causado por malos procedimientos clínicos	Opinión de los enfermos respecto al funcionamiento de la clínica	Relaciones con la comunidad
	Relaciones con la comunidad	Impacto del servicio directo a los enfermos frente al subcontrato	Relaciones con el Hospital
		Otros proveedores de la comunidad	
Menos Importante		Relaciones con el Hospital	

Fuente: J. F. Rockart "Un nuevo sistema de información: los factores críticos para el éxito" Harvard-Deusto

Una vez que han sido identificadas las variables clave se procede a seleccionar aquellos indicadores que permiten su seguimiento. La definición de las variables clave de éxito facilita el diseño del sistema de indicadores y de su medición. En la siguiente tabla se presenta un ejemplo de los indicadores derivados de las variables clave de una empresa de telecomunicaciones que trabajo con un contrato en forma de proyectos de elevado componente tecnológico..

Tabla Nº 10: Definición de indicadores a partir de las variables clave de una empresa de telecomunicaciones

Variables Clave	Indicadores de Control
Imagen en los mercados financieros	Ratio, precio/beneficio
Prestigio tecnológico ante los clientes	Ratio, pedidos/ofertas Resultados de las entrevistas sobre el pensamiento de los clientes
Éxito en el mercado	Cambios en la participación (cuota) de mercado (por cada producto) Índice de crecimiento de los mercados de la empresa
Estudio y determinación del riesgo en importantes ofertas y grandes contratos	Años de experiencia de la empresa con productos similares Clientes "Nuevo" o "Antiguo" Relaciones anteriores con el cliente
Margen de beneficios en distintos trabajos	Margen de beneficio de la oferta, expresada en porcentaje sobre el beneficio en trabajos similares, dentro de la misma línea de producto
Moral de la empresa	Rotación de personal, ausencia laboral, etc. Información verbal no oficial
Cifras reales presupuestadas en trabajos importantes	Costo del trabajo presupuestado/real

Fuente: J. F. Rockart "Un nuevo sistema de información: los factores críticos para el éxito" Harvard-Deusto

La definición de indicadores permite:

- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de objetivos al centrarse ésta en los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

De este modo, cada centro de responsabilidad dispondrá de una serie de indicadores de gestión es el caso de los indicadores financieros, se pueden obtener a partir de la contabilidad de gestión, los no financieros, de forma extracontable, algunos de los cuales pueden ser de difícil cuantificación. A raíz de lo difícil que resulta medir aspectos cualitativos se tiende a otorgar un mayor énfasis a los aspectos que pueden ser medidos con precisión y, en particular, los aspectos financieros.

Una empresa tiene múltiples objetivos, muchos de los cuales pueden ser incompatibles entre sí y su logro esta ligado a aspectos multidimensionales. Dado que todos los indicadores son una medida simplificada de aspectos más complejos de la realidad organizativa, se debe complementar los indicadores financieros con indicadores no financieros.

Entre los indicadores financieros se pueden señalar los relativos a:

- Los costos, ya sean unitarios o absolutos.
- Las ventas.
- Margen de rentabilidad.
- La rentabilidad del capital propio.
- Rendimiento del activo.
- Rotación del capital.
- Rotación del activo.
- Plazo de cobro.
- Plazo de pago.
- Disponibilidad financiera.
- Entre otros.

Entre los indicadores de carácter extracontable, los no financieros, pueden señalarse tanto los cuantitativos como los cualitativos. Dentro de los primeros pueden señalarse indicadores como:

- Cuota de mercado.
- Productividad.
- Unidades vendidas y fabricadas.
- Unidades defectuosas.
- Horas utilizadas y perdidas.
- Crecimiento de las ventas.
- Fidelidad de los clientes.
- Nuevos clientes.
- Notoriedad de la marca respecto de la competencia.
- Eficacia publicitaria.
- Plazo de entrega.

- Devoluciones.
- Etc.

Entre los indicadores cualitativos se pueden señalar:

- La iniciativa y creatividad.
- Motivación.
- Formación.
- Fidelidad.
- La capacidad de resolución de problemas.
- La aptitud para delegar.
- La cohesión y capacidad de trabajo en equipo del personal.
- La satisfacción tanto de los distribuidores como de los clientes y proveedores.
- La imagen externa de la empresa.
- Etc.

Es importante señalar que aunque pueden definirse indicadores cuantitativos, en bastantes casos éstos son de difícil cuantificación o sólo reflejan limitadamente la realidad y por ello es habitual mantener sistemas poco formalizados para su medición.

Con el objeto de que el sistema de medición y evaluación de los resultados obtenidos por un determinado centro de responsabilidad sea adecuado, es conveniente fijar aquellos indicadores que midan más apropiadamente el logro de los objetivos que ha asumido cada responsable (las variables claves de su centro de responsabilidad). Si un directivo asume la responsabilidad de lograr más ventas pero el criterio que puede utilizar la dirección de la empresa para evaluar su gestión se basa más en su imagen ante el cliente y la fidelidad a la gerencia, se puede producir una desviación que puede ser peligrosa por la falta de coherencia entre los objetivos y los indicadores de eficacia.

CLASE 12

5. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA ACTUACIÓN DE CADA CENTRO DE RESPONSABILIDAD

Para complementar la determinación de los centros de responsabilidad y de los indicadores de control, el diseño de la estructura de control requiere establecerle sistema de información que van a permitir hacer efectivo este control.

Un sistema de información financiero puede servir tanto para facilitar el proceso de decisión como para la realización del control de la actuación de cada responsable. Sus características han de ser diferentes según cuál sea la utilización de la información que elabore el sistema. A través de la medición que permite el sistema de información se intenta identificar el resultado que se produce como consecuencia de la actuación del responsable de un centro en las variables que son objeto de su control.

En particular, un sistema de información financiero puede medir la contribución económica que cada centro de responsabilidad hace al resultado global y la actuación y eficacia de cada responsable en el logro de los objetivos. Su utilización permite comparar y analizar las desviaciones respecto a un período anterior y respecto al presupuesto inicial.

Aún cuando el sistema de control financiero es el más ampliamente utilizado es aconsejable que sea complementado con sistemas de información no financieros. El diseño del sistema de información ha de adaptarse a las necesidades del control financiero y ello requiere determinar las características del sistema de información por centro de responsabilidad según:

- La información (financiera o no financiera) que se quiere obtener, en función de los indicadores y variables que se quieren medir.
- La información que se ha de facilitar a los diferentes centros de responsabilidad.
- La información necesaria, tanto financiera como no financiera, para obtener la información.
- El sistema de información contable que se utilizará, por ejemplo: contabilidad financiera, contabilidad analítica, información histórica o previsional.
- Los criterios de contabilización (amortización, periodificación, asignación de gastos, etc.)
- Las características de esta información: fiabilidad (grado de verificación de la información), periodicidad, cantidad de información, grado de detalle, etc. Es importante que esta información se estructure de forma piramidal y permita su presentación por excepción.

Como ya es sabido de la contabilidad se obtiene el Balance General y el Estado de Resultado, a través de los cuales se obtiene conocimiento de la situación financiera de la empresa y la situación económica de la misma. Información que puede ser suficiente para controlar una empresa que no tenga una excesiva complejidad o que no requiera demasiada sofisticación. Este control puede ser mejorado mediante una serie de estadísticas extracontables sobre la producción (unidades producidas, horas trabajadas, mermas, etc.) o sobre comercial (unidades vendidas por zona o producto).

Cuando la empresa tiene cierta complejidad, la contabilidad financiera es insuficiente y es necesario disponer de un sistema de contabilidad analítica. Ésta persigue la obtención de los costos por actividad, ya sea por productos, mercados, clientes, etc. con el objeto de poder controlar mejor cada una de dichas actividades. Para ello se debe calcular el costo unitario de fabricación o el costo variable unitario por cada unidad fabricada y/o vendida, mediante la aplicación de unos determinados criterios objetivos que facilitan la distribución de los gastos por departamento a los distintos productos y unidades que se han procesado durante un determinado período. El cálculo del costo unitario permitirá determinar el margen por producto, o por zona, o por cliente, o por centro de producción.

Con el fin de obtener la cuenta de resultados analítica es necesario elaborar una serie de cálculos previos, los cuales son:

- Cálculo del costo por centro productivo, por ejemplo hora trabajada.
- Cálculo del costo unitario de fabricación.
- Cálculo del costo unitario total.

A través de la contabilidad analítica se pueden controlar diferentes variables, tales como:

- Unidades vendidas por producto/zona.
- Unidades fabricadas por sección.
- Gastos por centro de responsabilidad.
- Unidades de obra utilizadas (por ejemplo horas trabajadas) y productividad.
- Costo de materiales por unidad (en precio y en cantidad).
- Costo unitario de fabricación.
- Margen por centro de responsabilidad.

Como se puede observar, el nivel de control que permite la contabilidad analítica es superior al que permite la contabilidad financiera especialmente cuando se utiliza información previsional, puesto que permite calcular las desviaciones.

A continuación, se presenta un ejemplo de la información resultante de las asignaciones de gastos a los diferentes centros. El carácter piramidal de la presentación de la información facilita su control por excepción.

Ejemplo:

Centro de Responsabilidad de Dirección General

Centro de Responsabilidad	Importe del Mes	Importe Acumulado
Dirección	5.000	40.000
Producción	24.000	237.000
Comercial	16.000	201.000
Administración	11.000	82.000
Total Costos	56.000	560.000

Centro de Responsabilidad de Dirección General

Centro de Responsabilidad	Importe del Mes	Importe Acumulado
Dirección Producción	2.000	10.000
Sección A	9.000	86.000
Sección B	7.000	74.000
Mantenimiento	6.000	67.000
Total de Costos	24.000	237.000

Centro de Responsabilidad de la Sección A

Centro de Responsabilidad	Importe del Mes	Importe Acumulado
Materiales	1.000	9.000
Mano de Obra Directa	4.000	41.000
Mano de Obra Indirecta	1.000	11.000
Mantenimiento	1.000	8.000
Otros	2.000	17.000
Total de Costos	9.000	86.000

Fuente: Amat, Joan, “El Control de gestión, una perspectiva de dirección”

Se puede observar que existe un primer nivel de asignación que hace alusión a los gastos de la sección productiva A (86.000), un segundo nivel que incorpora los gastos de producción de los diferentes centros (237.000, de los cuales 86.000 corresponden a la sección A) y un tercer nivel que incorpora los gastos agregados de los diferentes centros de

responsabilidad de mayor nivel (560.000, de los que 237.000 corresponden a las secciones de producción).

Con el propósito que el sistema de información permita poder realizar el control de la actuación de un centro, es fundamental asignar a cada centro los conceptos que le son atribuibles, es decir, costos, ingresos y activos. La determinación de los criterios de imputación de los gastos a los diferentes centros de responsabilidad permite conocer el margen de contribución de cada centro a la rentabilidad global. Para conocer la contribución real de cada centro de responsabilidad es fundamental la determinación de criterios objetivos de asignación e imputación.

El sistema de medición que ha de aplicarse a un centro de responsabilidad debe centrarse en variables que pueden influir de forma evidente el responsable de un centro determinado: ahorro de determinados gastos, reducción del plazo de entrega, reducción del índice de mermas, aumento de ventas, eficacia del departamento, entre otros.

La inadecuada distinción entre los costos controlables y los no controlables puede llevar a una deficiente evaluación de la actuación de un centro de responsabilidad. A continuación se presenta un ejemplo para analizar tal situación.

Ejemplo:

	Previsto	Real	Desviación
Ventas	100.000	100.000	-
(-) Costos Variables	(45.000)	(45.000)	-
Margen	55.000	55.000	-
(-) Gastos Fijos	50.000	65.000	(15.000)
Resultado	5.000	(10.000)	(15.000)

En el ejemplo previo se observa que el centro ha obtenido una pérdida de $10.000 que supone una desviación de $15.000 respecto al resultado previsto. ¿Se puede deducir de esta información que la actuación del responsable del centro no ha sido adecuada? No, puesto que sería necesario conocer cuál es el grado de control que tiene el responsable del centro sobre las variables que inciden en el resultado económico.

En resumen se podría decir que:

La descentralización de las decisiones otorga una mayor autonomía y discrecionalidad a los responsables de las diferentes unidades organizativas. Por ello se hace necesario tener un mayor control sobre cada uno de los respectivos centros de responsabilidad.

Un sistema de control debe permitir controlar la actuación de un centro en función de las variables en las que puede incidir directamente su gestión aislando aquellas que no son controlables por el propio centro. Así, se intenta identificar aquellos aspectos que dentro de cada centro pueden ser objeto de control por parte de su responsable. Para ello es necesaria la definición de la responsabilidad de cada centro (funciones, jerarquía, procedimientos, recursos, mecanismos de coordinación con las otras unidades) de modo que permitan determinar los indicadores que faciliten el control específico de cada centro.

Realice Ejercicios Nº 26 al Nº 30

AUDITORÍA OPERATIVA

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II
UN NUEVO ENFOQUE

CLASE 01

1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EL NUEVO ENTORNO OPERATIVO DE LA EMPRESA

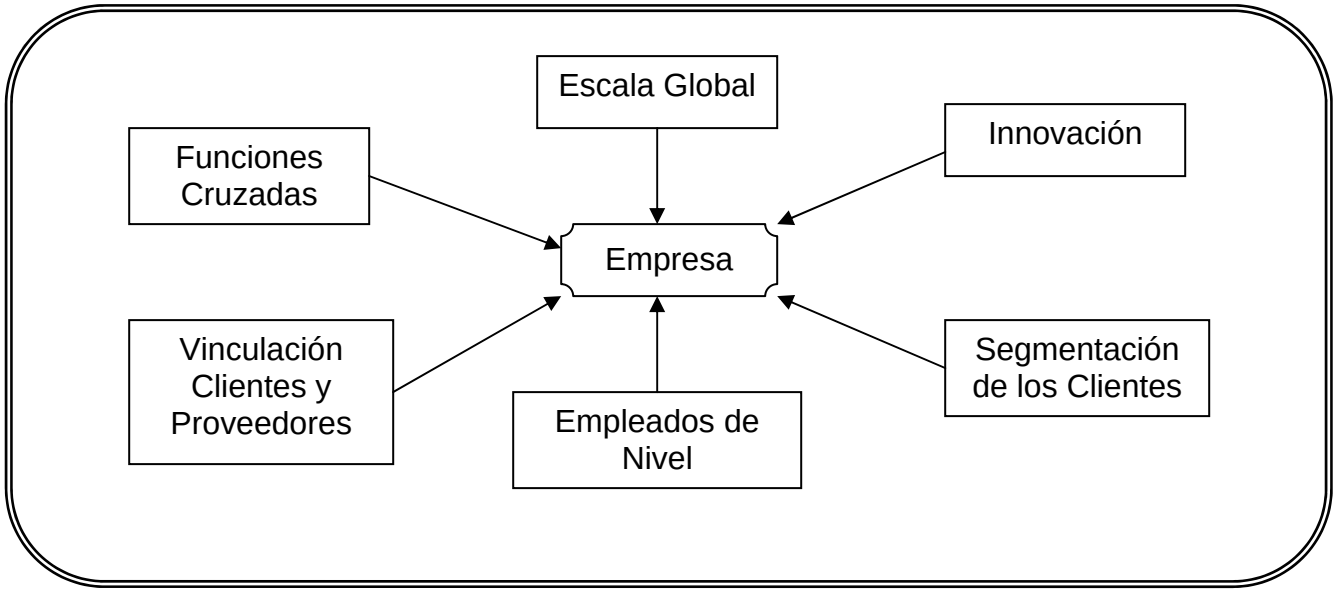
Los cambios ocurridos en el entorno y en las organizaciones en el último tiempo han provocado mayores niveles de competencia e incertidumbre, lo cual ha dificultado, el mantenimiento o la mejora de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, la consecución de sus objetivos estratégicos, y la evaluación y la mejora del rendimiento empresarial.

Ya no es común ver a las empresas construidas entorno a indicadores y metas financieras que tienen una reducida relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Lo cual ha llevado a la necesidad de establecer medidas de carácter externo, tales como, la satisfacción de los clientes y la imagen de marca, y medidas orientadas hacia el futuro, como la satisfacción de los recursos humanos de la propia organización y la innovación de nuevos productos y procesos.

El Cuadro de Mando Integral no sustituye los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto.

Las organizaciones actuales están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento, los cuales se resumen en la siguiente figura.

Figura N° 1: Elementos de Hipótesis de funcionamiento



A continuación, se analizarán cada uno de los elementos de hipótesis de funcionamiento.

- Funciones Cruzadas

En la actualidad las organizaciones funcionan con procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales, combinando los beneficios de la especialización de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos.

- Vinculación Clientes y Proveedores

Antiguamente, las empresas trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de forma que las operaciones se movilizan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. El contar con un sistema integrado, desde los pedidos hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan enormes mejoras en costo, calidad y tiempos de respuesta.

- La Segmentación de los Clientes

Actualmente, las empresas deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costos que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

- Escala Global

Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, los cuales pueden proporcionar rendimientos adecuados. Las empresas han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

- Innovación

Las empresas que se desarrollan y compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser capaces de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es de máxima importancia para un éxito a largo plazo.

- Empleados de Nivel

Antiguamente las empresas crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual, conformada por gerentes e ingenieros, los cuales utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, cabe mencionar que sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes.

Ya a finales del siglo XX, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, marketing, dirección y administración. Incluso los individuos que siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de

servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costos y reducir los tiempos de los ciclos.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir, con éxito, en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora, tales como:

- Gestión de calidad total.
- Sistemas de distribución y de producción “justo a tiempo”.
- Competencia basada en el tiempo.
- Reducción de costos.
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente.
- Gestión de los costos basada en la activad (ABC).
- Otorgar poder a los empleados.
- Reingeniería.

Ya existen éxitos demostrados para cada uno de estos programas de mejora, cada uno de los cuales compite por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. Además de ofrecer la promesa de la creación de un valor añadido, para muchos de los partidarios o componentes de una empresa, o puede que para todos: accionistas, clientes, proveedores y funcionarios. El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia sino que es una actuación que permite que la organización tenga éxito en la nueva competencia de la era de la información.

Producto que muchas veces los programas de mejora están fragmentados, éstos han dado resultados decepcionantes, también es posible que no estén vinculados con la estrategia de la organización, ni con la consecución de resultados financieros y económicos concretos. Siempre los avances en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. El caminar hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Es importante señalar que para crear un Cuadro de Mando Integral, es necesario un cambio radical de la contabilidad financiera ajustada a las necesidades a largo alcance.

Lo ideal es que el modelo de contabilidad financiera se expandiera hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Esta valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la época, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales.

Realice ejercicios nº 1 al nº 4

CLASE 02

2. ESTRATEGIA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La alta dirección de una organización se ha visto en la condición, por el entorno turbulento en el cual se encuentra inmerso, que tiene que tener nuevos medios para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

La estrategia es la única forma que tienen las organizaciones para crear valor, puesto que ellas podrán cambiar pero no lo harán las herramientas para medirlas. El objetivo superior de toda organización es "la creación de un valor para sus interesados" y la estrategia describe de qué manera una organización se propone crear valor. El valor puede atribuirse a factores no financieros, tales como:

- Ejecución de la estrategia.
- Credibilidad.
- Calidad de la estrategia.
- Innovación.
- Personas competentes.
- Motivación.

La creación de valor a partir de los Activos Intangibles es diferente, puesto que éstos requieren varios componentes, como; el liderazgo, proceso, organización, habilidades y clima laboral.

El requerimiento que surge según lo señalado se hace a través del Cuadro de Mando Integral, el cual es un medio de control de gestión que conservando los indicadores de gestión financieros y no financieros, excede las características de medición (sistema) táctico y/u operativo, y que permite la gestión estratégica a largo plazo en una empresa.

Las empresas, en general, lo utilizan para llevar procesos de gestión como:

a) Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.
b) Continuar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

d) Aumentar el feedback[1] y formación estratégica

A continuación, se estudiará en detalle los distintos procesos de gestión.

2.1. Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia

El proceso del Cuadro de Mando empieza en el momento en que el equipo de alta dirección comienza a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. Cuando se fijen los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de dinero en efectivo. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Por ejemplo:

La empresa financiera "Siempre con Usted" pensó que sus 25 más altos ejecutivos estaban de acuerdo en cual sería su estrategia: proporcionar un servicio de calidad superior a clientes que ellos mismos seleccionarían. Sin embargo, al momento de formular los objetivos de clientes para el Cuadro de Mando, se manifestó el hecho que cada ejecutivo tenía una definición diferente de lo que representaba un servicio de calidad superior y quiénes serían los clientes seleccionados.

En el proceso de desarrollar indicadores operativos para el Cuadro de Mando se consiguió que los 25 ejecutivos llegaran a un consenso sobre cuáles eran los segmentos de clientes más deseables, y los productos y servicios que el banco debía ofrecer a esos segmentos seleccionados.

Una vez que se han establecido los objetivos tanto de clientes como financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en mejorar el costo, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es usual que esta identificación

[1] Feedback: retroalimentación

revele procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, con el fin de que su estrategia tenga éxito.

La vinculación final realizada con los objetivos de formación y de crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes, y llegado el caso, para los accionistas.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos. Así como también, hace que la falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuyen a la solución del problema. Ya sea que el cuadro de mando sea desarrollado por un grupo de altos ejecutivos o como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al cual todos han contribuido.

Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional.

2.2. Comunicar y Vincular los Objetivos e Indicadores Estratégicos

Para que exista control en una organización tienen que existir indicadores de gestión, pues las personas que serán evaluadas necesitan saber en forma oportuna la responsabilidad que van a tener en la gestión e indicadores por los cuales son evaluados.

Por lo anteriormente expuesto, los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral son comunicados a toda la organización a través de boletines internos, vídeos o de forma electrónica. En resumen, la comunicación sirve para indicar a todos los funcionarios los objetivos críticos que deben alcanzar si quieren que la estrategia de la organización tenga éxito.

El Cuadro de Mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. En definitiva el Cuadro de Mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al finalizar el proceso de comunicación y vinculación, todo el personal en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

2.3. Planificar, Establecer Objetivos y Alinear las Iniciativas Estratégicas

Previo al análisis que se realizará de este punto, es importante saber que el Cuadro de Mando Integral tiene un horizonte de tiempo en el cual se definen los objetivos que la empresa pretende alcanzar (3 a 5 años).

Una vez confeccionado este cuadro, toda la gente se tiene que alinear en torno a los grandes objetivos que la empresa se defina y que normalmente tienen que ver con los factores claves de éxito.

El uso de herramientas financieras como los presupuestos, permiten el manejo racional de los recursos.

El Cuadro de Mando Integral permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal. Estos objetivos a corto plazo proporcionan blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

a) Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
b) Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
c) Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

2.4. Aumentar el Feedback y Formación Estratégica

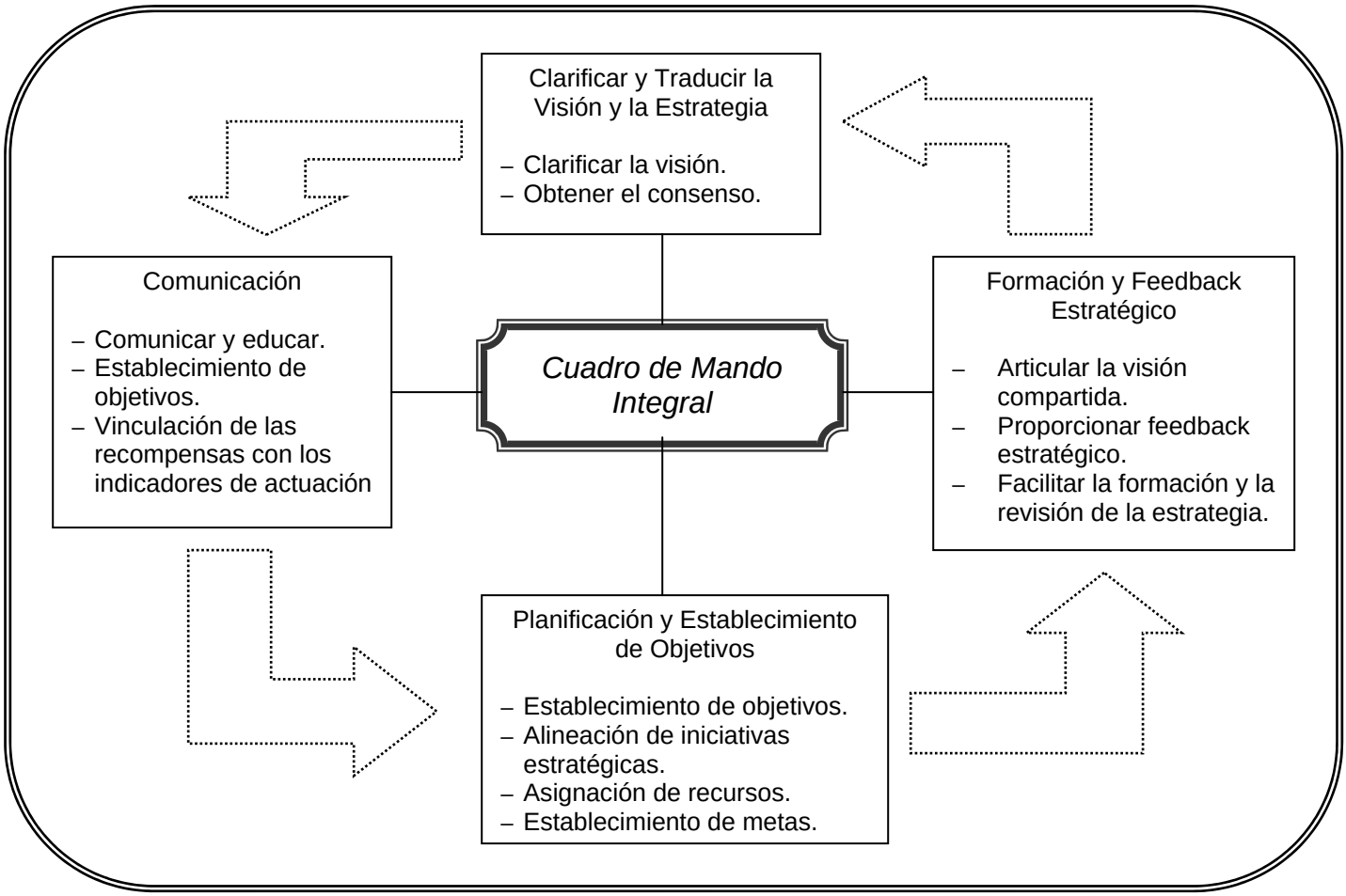
Hoy en día la mayoría de las empresas que aplican o no un modelo de Planificación Estratégica, no tienen una adecuada retroalimentación del proceso, por ello las empresas que Implementan el Cuadro de Mando Integral deben dejar definido los procesos de

retroalimentación que permitan la modificación de las hipótesis que se vivieron como base a su confección.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso, el de clarificación de una visión compartida que toda la organización desea conseguir. El utilizar la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos. El proceso de comunicación y alineación, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa – efecto al momento de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que los funcionarios de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, define objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores, sino que también los favorece.

A continuación, se ilustrará en la siguiente figura un resumen de los puntos expuestos previamente.

Figura N° 2: Procesos de Gestión



Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en la figura son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por sí solos, son insuficientes.

Es importante señalar que las estrategias para las organizaciones actuales no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones actuales operan hoy en entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir retroalimentación sobre estrategias más complicadas.

En entornos que cambian constantemente, es posible que surjan nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización. Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.

Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle, lo cual se da cuando los directivos cuestionan sus actuaciones y analizan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales. Los directivos, evidentemente, necesitan disponer de retroalimentación con respecto a si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito. Sin lugar a dudas que los directivos necesitan información para poder cuestionar si las asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son válidas.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El cuadro de mando debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del cuadro de mando. Por ejemplo, ¿cuándo tiempo pasará antes de que las mejoras en la calidad del producto y la entrega puntual conduzcan a una cuota incrementada del negocio de los clientes y a unos márgenes más elevados sobre las ventas existentes, y cuán grande será el efecto? Con una cuantificación de este tipo de los vínculos entre los indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis.

En resumen, se puede señalar que el Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia.

Realice ejercicios nº 5 al nº 9

CLASE 03

3. ELEMENTOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral enfatiza la importancia de la visión y estrategia de la organización antes de implementarlo. A través de la visión se esboza una imagen de futuro y de metas a largo plazo, pero también se proyecta creatividad, emociones, sueños y valores de la plana mayor.

La visión describe qué es lo que se quiere lograr y cómo se quiere ser en el futuro, particularmente en lo relacionado a nuevos mercados, clientes, productos, servicios, tecnologías y estructuras. Sin embargo, la visión no es suficiente por sí sola, ésta debe estar acompañada por acciones que la apoyen, tales como:

- Traducir la Estrategia a Términos Operativos

Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo se debe realizar la actividad. Para lo cual el modelo presenta una herramienta, el "Mapa Estratégico", en el cual los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos y/o del plan de gestión.

- Unir y Alinear la Organización en torno a la Estrategia

Esto implica organizar los medios y directrices que se deben seguir para alcanzar los objetivos, es decir, se deben traducir los objetivos a largo plazo a corto y muy corto plazo, para poder establecer los resultados de la actividad diaria con respecto a los objetivos a corto y largo plazo.

- Lograr que todos trabajen en la Estrategia

Esto supone comunicar e informar regularmente sobre el avance que se está consiguiendo con respecto a los objetivos, como consecuencia del trabajo que cada miembro de la organización desempeña. El cuadro de mando propone una herramienta, la gestión visual, la cual apoyada por reuniones operativas, asegura la transmisión de la información y la participación en la gestión.

- Hacer de la Estrategia un Proceso Continuo

Esto se logra desplegando los objetivos a largo plazo en objetivos a corto plazo, y encadenando los indicadores a todos los niveles. De este modo, el seguimiento y control de las desviaciones y la puesta en marcha de acciones de mejora incorpora los objetivos a largo plazo.

- Liderazgo del Equipo Ejecutivo para movilizar el Cambio

Su implementación, como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. En donde es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar una organización inmersa en un proceso de revisión continua, en un entorno incierto y cambiante.

El propósito del Cuadro de Mando Integral es unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo. De este modo se puede focalizar en pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. De esta forma la empresa se ve en la obligación de supervisar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo del mañana.

La fijación de metas estratégicas es la clave del Cuadro de Mando Integral, puesto que son las que describen y comunican la estrategia global de la organización. Para lograr estas metas se necesitan desarrollar indicadores clave de gestión, los cuales se caracterizan por tener un alto grado de competitividad y una alta necesidad de acción. Se debe dejar claro que el cuadro de mando integral no es la herramienta para encontrar lo que la organización debe hacer en los próximos dos o tres años, sino que se usa para comunicar los objetivos estratégicos a los colaboradores y determinar:

- Qué es lo que se debe medir.
- Qué es lo que se debe conseguir.
- Cómo los departamentos deben alinearse a los temas estratégicos comunes.

La utilidad del Cuadro de Mando Integral no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta, se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados , en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas.

A continuación, se mencionarán los elementos que conforman un Cuadro de Mando Integral.

a) Misión, Visión y Valores

Su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

A partir de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos. Nuevamente, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo, de lo contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas oportunidades, la estrategia ya está definida, por lo que se trata sólo de plasmarla en un mapa estratégico.

b) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

Las perspectivas recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

c) Propuesta de Valor al Cliente

Dado que el Cuadro de Mando Integral debe ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para eso, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la organización ante los clientes.

d) Indicadores y Sus Metas

Los indicadores son el medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores, los cuales son:

- Indicadores de Resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También denominados indicadores de efecto.

- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También denominados indicadores inductores.

e) Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las empresas se realizan acciones, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones se encuentra un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

f) Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona que se encuentra a cargo y que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Cuadro de Mando Integral es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas.

g) Evaluación Subjetiva

Aunque se ha hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es aconsejable dotar de cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

Realice ejercicios nº 10 al nº 12

CLASE 04

4. LOS INDICADORES FINANCIEROS

Históricamente, el sistema de medición de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el "lenguaje de los negocios".

La dimensión financiera de la actuación de una organización ha sido altamente desarrollada, sin embargo, muchos analistas critican el excesivo uso de las mediciones financieras de los negocios. En el fondo, el énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Un ejemplo concreto sería la empresa de comunicaciones Telefónica, la cual a pesar de ser una empresa altamente diversificada no tiene claro hacia dónde debe mirar para conseguir con éxito entrar en áreas nuevas, distintas a la comunicación. Es una empresa con alto rendimiento sobre las inversiones, pero tienen un menor potencial de crecimiento futuro.

Una empresa podría incrementar al máximo los resultados financieros a corto plazo, explotando a los clientes a través de precios altos o un menor servicio. A corto plazo, estas acciones realzan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

"Otro ejemplo que se puede presentar es el caso de Xerox, que a mediados de los años 70 disfrutaba de un virtual monopolio en las fotocopiadoras de papel normal. Xerox no vendía sus máquinas, las alquilaba, y percibía ingresos por cada copia que se hacía en esas máquinas. Las ventas y los beneficios procedentes del alquiler de máquinas y artículos como papel y toner eran grandes y crecientes. Los clientes, por su parte, estaban preocupados por el alto costo de las copias, para lo que no había ninguna alternativa disponible, estaban aburridos por la alta tasa de averías y mal funcionamiento de esas máquinas que eran tan caras. Entonces, Xerox decidió que en lugar de volver a diseñar las máquinas para que se averiaran con menor frecuencia, se aprovecharía la oportunidad de incrementar aún más sus resultados financieros, permitiendo la compra directa de sus máquinas, para luego establecer una amplia fuerza de servicio técnico, como un centro de beneficios separado, para reparar las máquinas averiadas en el domicilio de los clientes. Debido a la demanda de este servicio, esta división se convirtió pronto en un contribuyente sustancial al crecimiento de los beneficios de Xerox. Además, como no podía hacerse nada mientras se esperaba a que llegara el técnico de averías, las empresas compraban máquinas adicionales, y por lo tanto las ventas y los beneficios crecieron aún más. Así pues, todos los indicadores financieros,

crecimiento de ventas y beneficio, rendimiento sobre las inversiones, señalaban la existencia de una estrategia de mucho éxito.

Sin embargo, los clientes continuaban enfadándose día a día. Ellos no querían que su proveedor fuera excelente en tener una soberbia fuerza de servicio a domicilio. Lo que ellos querían eran unas máquinas rentables que no se echaran a perder. En el momento en que los competidores japoneses y estadounidenses fueron capaces de ofrecer máquinas que producían copias de una calidad parecida o aún mejor, que no se dañaban, y que tenían un precio menor, fueron acogidos con los brazos abiertos por los insatisfechos y desleales clientes de Xerox.

Por todo lo acontecido, Xerox casi quebró. Sólo con un nuevo director general, que sentía pasión por la calidad y el servicio al cliente y que la comunicó a toda la organización, pudo hacer que la empresa diera un giro notable durante los años 80."

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear valor financiero futuro.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Existen muchas empresas que han decidido adoptar declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales. Por ejemplo,

Ser la empresa de mayor éxito en el negocio de los computadores.
Ser la mejor institución benéfica en el mercado.

Es importante señalar que las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración, energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspiradoras y eslóganes no son suficientes, puesto que, muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que caractericen a una organización.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, el contar con Cuadros de Mando construidos adecuadamente permite que todas las medidas estén dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

- Perspectiva Financiera

El cuadro de mando no renuncia a establecer indicadores financieros de gestión muy por el contrario los fortalece y los multiplica según sea la naturaleza de la unidad de negocios o centros de responsabilidad.

Los indicadores financieros que se definen en el cuadro de mando son utilizados principalmente para determinar el grado de cumplimiento de la estrategia implementada por la empresa, por lo tanto, se orientan fundamentalmente a la medición de la ejecución de la estrategia y su desarrollo. En definitiva los resultados que se obtengan a nivel global en la empresa mostrarán el grado de satisfacción que se tenga en relación a la estrategia definida, medido en relación entre otros a la relación que se dé a los clientes y a los accionistas.

- Perspectiva del Cliente

La construcción de un cuadro de mando debe necesariamente considerar la perspectiva del cliente porque en definitiva es éste uno de los objetivos finales más importantes que tiene la buena administración de este cuadro de mando, el cual debe permitir la segmentación adecuada de los clientes y la definición de la cuota de mercado en la cual la empresa desea competir.

Es por ello que en el Cuadro de Mando se definen indicadores de diferente naturaleza, que permiten en relación a estos elementos medir factores como los siguientes:

- El nivel de satisfacción de los clientes.
- Los factores de retención que usa la empresa.
- Los mecanismos de adquisición de nuevos clientes.
- Los principales factores de descontento por parte de los clientes.

En caso que lo anterior fuera insuficiente, en el cuadro de mando se debe dejar establecido los principales inductores de nuevos clientes que tendrá la empresa.

- Perspectiva de Procedimientos Internos

Un cuadro de mando debe permitir la identificación de los procedimientos internos que son críticos para la empresa y que le permitan asegurar el éxito en el largo plazo, por lo tanto al definir la estructura que debe contener este cuadro de mando se debe poner especial atención en los procedimientos internos que por su importancia permitirán asegurar el éxito desde el punto de vista financiero a la empresa, permitiéndose además la incorporación de procedimientos innovadores que aseguren el incremento de los clientes y de la rentabilidad de la empresa.

Tradicionalmente las empresas se han manejado con sistemas de control de gestión estructurado o no, pero la gran mayoría pone énfasis en el control de las operaciones y en el control de las personas sobre procedimientos previamente definidos, el cuadro de mando en cambio, pone énfasis en el período que se ha definido previamente en la estrategia. En síntesis los procedimientos tradicionales sólo se han limitado al control en cambio con el cuadro de mando, además de controlar se estimula la implementación de procedimientos innovadores.

- Perspectiva Personal, Formación y Crecimiento

Desde esta perspectiva el cuadro de mando debe permitir la identificación de la infraestructura que la empresa necesita para lograr el incremento y el crecimiento de ella en el largo plazo. Desde esta perspectiva el cuadro de mando debe cumplir sus objetivos considerando tres aspectos:

1) Las personas que trabajan en la empresa.
2) Los sistemas que utiliza la empresa.
3) Los procedimientos que utiliza la empresa.

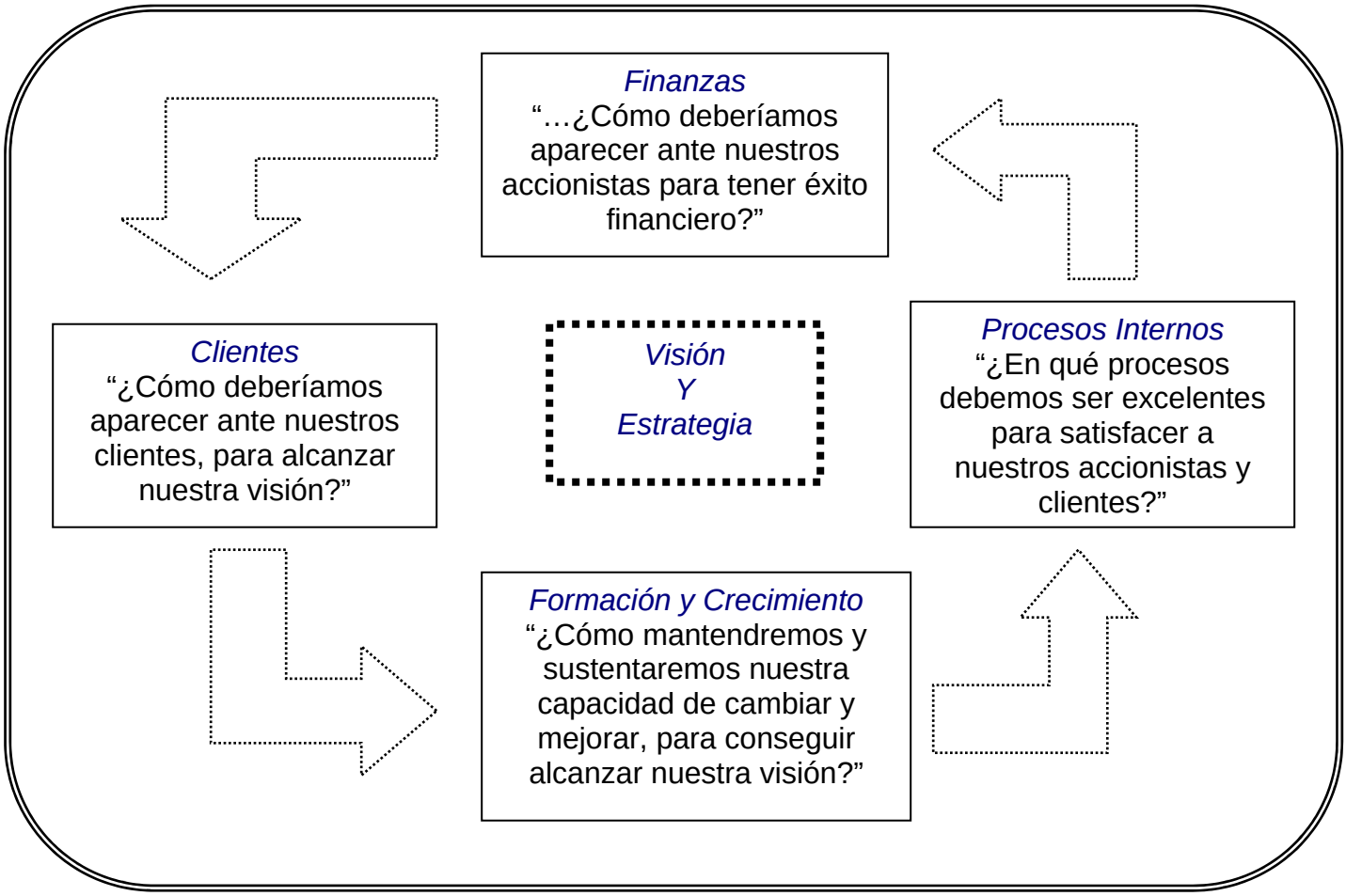
El uso de sistemas que puede ser de tecnología avanzada o no y el manejo de los procedimientos que se hacen al interior de la empresa necesariamente van a provocar dificultades o vacíos de conocimiento en las personas que trabajan en la empresa.

Por otro lado, las relaciones interpersonales se dificultan al interior de la empresa, por problemas que son propios del individuo, estas dos diferencias: la falta de conocimiento y la dificultad de las relaciones debe ser contemplada en la elaboración de un cuadro de mando, permitiendo de esta forma un mejoramiento permanente en la capacitación técnica y en el tipo de relaciones humanas que se maneja al interior de la empresa.

Así como en la perspectiva del cliente se definían indicadores para medir el grado de satisfacción de ellos, en lo que dice relación con las personas que trabajan en la empresa también se hace necesario definir indicadores que permitan medir el grado de satisfacción con ellos.

Estos indicadores señalarán a la empresa el grado de satisfacción de sus trabajadores, el nivel de lealtad que tiene con la empresa, el nivel de mejoramiento de sus habilidades y destrezas técnicas entre otras cosas.

Figura N° 3: Resumen Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



CLASE 05

4.1. Las Relaciones de Causa-Efecto

Las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores, se basan en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los clientes internos, éstos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que repercutirá en clientes más satisfechos, que comprarán más, y por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mayores.

La pregunta que surge entonces es: ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes podría manifestar que la entrega puntual de pedidos es altamente valorada por ellos. Así, se espera que la entrega puntual de pedidos conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. De este modo, tanto la fidelidad del cliente como la entrega puntual del pedido se incorporan a la perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos deberá sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede que para que el negocio alcance una entrega puntual de pedidos mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden ser medidas del cuadro de mando en la perspectiva interna. Cabe preguntarse entonces, ¿de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? La respuesta es: entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la perspectiva de crecimiento y formación. Ahora sí se puede observar cómo toda una cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La cadena de beneficio ha puesto de manifiesto las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y, finalmente, la actuación financiera.

4.2. Cuatro Perspectivas: ¿Son suficientes?

Han demostrado, las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, a través de una amplia variedad de empresas y sectores ser válidas. Sin embargo, éstas deben ser consideradas como una plantilla, y no como una camisa de fuerza. Aún no existe ningún teorema matemático que señale que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes.

Hasta la fecha no se conocen empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas. Por ejemplo, algunas personas han expresado su preocupación respecto a que, a pesar de que el Cuadro de Mando Integral reconoce. Explícitamente, los intereses de los accionistas y los clientes, no incorpora explícitamente los intereses de otros grupos de interés, tales como los empleados, los proveedores y la comunidad. Es cierto que la perspectiva de los empleados está incorporada en forma virtual en todos los cuadros de mando dentro de la perspectiva de formación y crecimiento. De forma similar, si unas fuertes relaciones con los proveedores forman parte de la estrategia que conduce a un avance espectacular de cara al cliente y/o a una actuación financiera, los inductores de las medidas del resultado y de la actuación en las relaciones con los proveedores, deben ser incorporados dentro de la perspectiva de proceso interno de la organización. Pero creemos que no todos los grupos de interés tienen derecho de forma automática a tener una posición en el Cuadro de Mando, sino que deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la organización.

A continuación, se presenta el ejemplo de la Celulosa Arauco, la cual después de lo acontecido en la ciudad de Valdivia, con respecto a la contaminación, desea crear una perspectiva completamente nueva, para reflejar las consideraciones medioambientales. Por lo cual desafían lo siguiente:

Mantener limpio el medio ambiente es importante. Las empresas deben cumplir las leyes y las reglas, pero este cumplimiento o conformidad no parece ser la base de una ventaja competitiva.

El director general y otros altos ejecutivos respondieron inmediatamente:

No estamos de acuerdo. Nuestra franquicia se encuentra bajo grandes presiones en muchas de las comunidades en que operamos. Nuestra estrategia es ir mucho más allá de lo que exigen las leyes y normas actuales, con el fin de que en todas las comunidades se nos vea, no sólo como ciudadanos corporativos sobresalientes, desde el punto de vista tanto medioambiental como para crear unos trabajos productivos, seguros y bien pagados. Si las normas se endurecen, algunos de nuestros competidores pueden perder su franquicia, pero nosotros esperamos habernos ganado el derecho a seguir adelante con nuestras operaciones.

Todos ellos insistieron en que una actuación medioambiental y de cara a la comunidad era la parte central de la estrategia de esa empresa, y tenía que ser una parte integral de su cuadro de mando.

De este modo, todos los intereses de los grupos de interés, cuando son vitales para el éxito de la estrategia de la organización, pueden ser incorporados a un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, los objetivos de los grupos de interés no deben ser añadidos al cuadro de mando a través de un conjunto aislado de medidas que los directivos deben mantener "controladas". Otros sistemas de control y de mediciones pueden establecer los requisitos de diagnóstico y de conformidad, de una forma mucho más eficaz que el Cuadro de Mando Integral. Las medidas que aparecen en el cuadro de mando integral deberían estar completamente integradas en la cadena de vinculaciones de acontecimientos causales que definen y cuentan la historia de la estrategia de la unidad de negocio.

5. LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA

En los puntos estudiados previamente se han establecido las bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral. Se ha descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del crecimiento y aprendizaje.

¿Qué es lo que hace que un Cuadro de Mando Integral tenga éxito? ¿Se trata, simplemente, de disponer de una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas?

Cabe señalar que, el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización. Las empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

Es importante responder a la siguiente pregunta: ¿por qué es tan importante construir un cuadro de mando que comunique la estrategia de una empresa?

La respuesta es simple:

- El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- El cuadro de mando crea un modelo de la estrategia, lo cual permite que todos los empleados estudien la forma en que pueden contribuir al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

¿Cómo podrá usted saber que el cuadro de mando está informando de la estrategia? Una prueba de si un Cuadro de Mando Integral comunica verdaderamente tanto los resultados como los inductores de la actuación de la estrategia de una empresa, es su sensibilidad y transparencia. Un cuadro de mando no debe derivarse únicamente de la estrategia de la organización, también debe ser transparente en cuanto a la misma.

Ejemplo:

El Sr. Carlos Urra, presidente de división de la empresa "Estamos Unidos", emitió al presidente de su empresa su primer Cuadro de Mando Integral, a través del siguiente informe:

En el pasado, si hubiera usted perdido mi documentación de planificación estratégica en un avión y la hubiera encontrado un competidor, me hubiera disgustado pero lo habría superado. En realidad no habría sido una pérdida muy importante. O si se me hubiese quedado mi revisión de las operaciones mensuales en alguna parte y un competidor hubiera conseguido una copia, me habría disgustado, pero tampoco habría pasado nada muy importante. Sin embargo, este Cuadro de Mando Integral comunica tan bien mi estrategia que un competidor que fuera capaz de verlo estaría en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno.

Cuando el Cuadro de Mando Integral exhibe este grado de transparencia está claro que ha tenido éxito en trasladar la estrategia a un conjunto vinculado de indicadores de la actuación.

Existen tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

- Las relaciones causa-efecto.
- Los inductores de la actuación.
- La vinculación con las finanzas.

CLASE 06

A continuación, se analizarán cada uno de estos principios.

5.1. Las Relaciones Causa-Efecto

Una estrategia comprende un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Éstas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

Si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender, si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Resumiendo se puede señalar que, cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

5.2. Los Resultados y los Inductores de Actuación

Todos los cuadros de mando utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de la actuación y los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para la organización en particular. Éstos reflejan la singularidad de la estrategia de la organización, por ejemplo, los indicadores financieros de rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos

particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, y tampoco proporcionan una indicación que señale lo antes posible si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, puede que permitan a la organización conseguir mejores operaciones a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejores operaciones han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una acción financiera realzada.

5.3. La Vinculación con las Finanzas

Hoy en día las mayorías de las organizaciones sufren cambios, por lo cual es común sentirse preocupado por alcanzar metas, como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aún cuando estas metas pueden hacer que se obtenga una mejor actuación de la organización, es posible que no sea así si se toman como un fin en sí misma.

Un Cuadro de Mando Integral pone un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, tales como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Son muchos los directivos que fracasan al vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con resultados que influyen directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En este tipo de organizaciones, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado inevitable es que estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio. En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

A continuación, a través de una empresa financiera ficticia se ilustrarán los tres principios estudiados.

Banca Lista

Banca Lista se enfrentaba a dos problemas:

1) Una dependencia excesiva de un solo producto (depósitos).

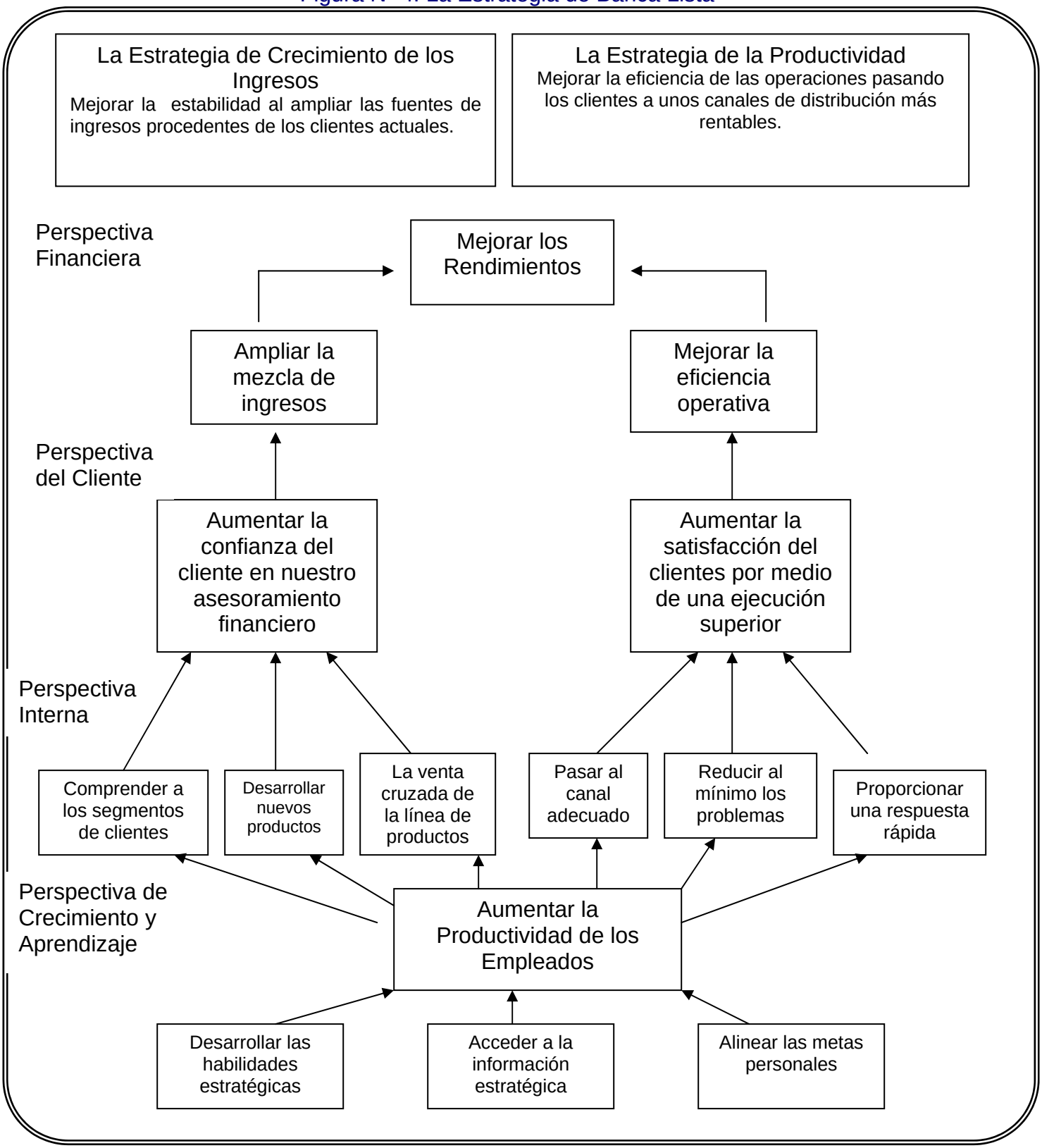
2) Una estructura de costo que hacía no rentable, trabajar con el 80% de sus clientes a las tasas de interés imperantes.

Banca Lista se embarcó en una estrategia de dos puntas para solucionar estos dos problemas.

a) Crecimiento de los ingresos. Reducir la volatilidad de los beneficios, ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes existentes.
b) Productividad. Mejorar la eficiencia operativa pasando clientes no rentables a canales de distribución más rentables (por ejemplo, la banca electrónica).

El proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en Banca Lista tradujo cada una de estas estrategias en objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas. Se puso especial énfasis en la comprensión y descripción de las relaciones causa-efecto sobre las que se basaba la estrategia. En la figura que se presentará con posterioridad se muestra una versión simplificada de los resultados de este esfuerzo.

Figura Nº 4: La Estrategia de Banca Lista



En el caso de la estrategia de crecimiento de los ingresos, los objetivos financieros estaban claros: ampliar la combinación de los ingresos. Estratégicamente esto quería decir que Banca Lista se centraría en su base actual de clientes, identificaría a los clientes que era más probable que fueran candidatos para una gama más amplia de servicios y luego vendería un conjunto ampliado de productos y servicios financieros a esos clientes seleccionados. Sin embargo, cuando se analizaron los objetivos del cliente los ejecutivos de Banca Lista determinaron que sus clientes seleccionados no consideraban al banco, o a su ejecutivo de cuentas, como la fuente lógica para obtener mayores productos, tales como; planes de pensiones, tarjetas de crédito, hipotecas y asesoría financiera. Los ejecutivos sacaron la conclusión de que si la nueva estrategia del banco tenía que tener éxito debían trasladar la percepción que el cliente tenía del banco, de un procesador de transacciones como cheques y depósitos a la de un asesor financiero.

Una vez que se identificó el objetivo financiero, ampliar la variación de ingresos, y la nueva propuesta de valor al cliente, aumentar la confianza del cliente en nuestros consejos financieros, dictados por el objetivo financiero, el proceso de diseño del cuadro de mando se centró en las actividades internas que había que dominar si se quería que la estrategia tuviera éxito.

Se procedió a la identificación de tres procesos cruzados:

a) Comprender a los clientes.
b) Desarrollar nuevos productos y servicios.
c) La venta cruzada de múltiples productos y servicios.

Cada proceso tendría que ser rediseñado para reflejar las demandas de la nueva estrategia. El proceso de venta, por ejemplo, había estado históricamente dominado por la publicidad institucional de los servicios del banco. Una buena publicidad más una buena ubicación llevaba a los clientes a los bancos. El personal de la sucursal era reactivo y ayudaba a los clientes a abrir nuevas cuentas y les proporcionaba el servicio necesario. El banco no tenía una cultura de ventas. De hecho, un estudio indicaba que un vendedor solo pasaba el 10% de su tiempo con los clientes. El banco lanzó un importante programa de reingeniería para volver a definir el proceso de ventas. El nuevo proceso de ventas fue diseñado para crear un enfoque de ventas en el que el vendedor se convirtió en un asesor financiero. Dos indicadores de este proceso se incluyeron en el Cuadro de Mando Integral:

- El ratio de venta cruzada, el número de productos vendidos a un hogar, medía la eficacia de las ventas. Este indicador de efecto informaría sobre si el nuevo proceso estaba funcionando o no.
- Las horas dedicadas a los clientes, se incluyó para que enviara una a los vendedores de toda la organización sobre la nueva cultura exigida por la estrategia.

Un enfoque de ventas basado en la relación no podía funcionar, a menos que aumentara el tiempo pasado con los clientes. Por lo tanto, las horas dedicadas a los clientes se convirtió en un indicador causa del éxito de esta parte de la estrategia.

Los objetivos internos condujeron de forma natural a un conjunto final de factores, sobre la mejora de la eficacia de los empleados, para poner en práctica la estrategia de crecimiento de los ingresos. El componente de crecimiento y aprendizaje del cuadro de mando identificó las necesidades de:

1) Vendedores que adquirieran un conjunto más amplio de habilidades, con el fin de convertirse en un asesor financiero con un amplio conocimiento de la línea de productos.
2) Un mejor acceso a la información, es decir, fichas integradas de clientes.
3) La realineación de los sistemas de incentivos para fomentar la nueva conducta.

Los indicadores de efecto incluían una medida de la productividad, el promedio de ventas por vendedor, así como las actitudes de la plantilla medidas por una encuesta de satisfacción del empleado. Los indicadores causa se centraban en los cambios importantes que debían ser plasmados en la plantilla, como son:

1) La elevación de la base de las habilidades y del personal cualificado.
2) El acceso a las herramientas y datos de la tecnología de la información.
3) La realineación de los objetivos e incentivos individuales para que reflejaran las nuevas prioridades, la alineación de las metas personales.

Cada estrategia para el cambio, incluyendo la de Banca Lista, exige en última instancia, un equipo para ocuparse de las nuevas exigencias. La disponibilidad de estas competencias estratégicas es un activo al momento de contar con ellas.

El desarrollo de estos activos intelectuales acostumbra a ser clave para la determinación del éxito final de la estrategia de la organización. El indicador más eficaz que se ha encontrado para las competencias estratégicas, y que es engañoso por su sencillez, se deriva de las respuestas a tres preguntas, las cuales son:

- ¿Cuáles son las competencias necesarias?
- ¿Qué es lo que se tiene en la actualidad?
- ¿Cuál es la diferencia y qué importancia tiene?

Aún cuando el indicador es fundamental y sencillo, muy pocas organizaciones son capaces de construirlo porque sus sistemas de planificación y de recursos humanos son incapaces de responder a las tres preguntas mencionadas previamente.

CLASE 07

La siguiente figura resume los objetivos y los indicadores para el Cuadro de Mando Integral de Banca Lista, indicando la combinación de indicadores de efecto y causa.

Figura Nº 5: Cuadro de Mando Integral de Banca Lista

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Efecto	Indicadores Causa
Financieros – Mejorar los rendimientos – Ampliar la diversidad de los ingresos – Reducir la estructura de Costo	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de los ingresos Cambio del costo del servicio de depósitos	Variedad de ingresos
Clientes – Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente – Aumentar la gestión posventa	Cuota de segmento Retención de los clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
Interno – Comprender a nuestros clientes – Crear productos innovadores – Productos de venta cruzada – Pasar los clientes a canales rentables – Reducir al mínimo los problemas operativos – Un servicio sensible	Ingresos procedentes de los nuevos productos Cambio de la combinación de canales Tasa de errores del servicio Tiempo de cumplimiento de una solicitud	Ciclo de desarrollo del producto Horas dedicadas a los clientes
Formación – Desarrollar las habilidades estratégicas – Proporcionar información estratégica – Alinear los objetivos personales	Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	Información estratégica Alineación de metas personales

5.4. La Vinculación del Cuadro de Mando Integral con los Objetivos Personales y del Equipo

El primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la orfanización es la comunicación de los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, el conocimiento de éstos no es suficiente, por sí misma, para cambiar la conducta. De alguna manera, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos a acciones que cada individuo puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización. Por ejemplo, la entrega puntual de productos para el cliente, puede realizarse a través del objetivo de reducción de tiempos de montaje en una máquina que provoca obstáculos o bien para una transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, los esfuerzos locales de mejora se alinean con los factores generales de éxito de la organización.

Existen muchas organizaciones que consideran difícil la descomposición de indicadores estratégicos de alto nivel, especialmente los no financieros, en indicadores locales operativos. Es importante señalar que los indicadores no financieros, como la satisfacción del cliente y la disponibilidad de sistemas de información, son más difíciles de descomponer en elementos menos globales. Puede hacer una contribución, el Cuadro de Mando Integral, ya que éste está basado en un "modelo de actuación" que identifica los inductores de la estrategia al más alto nivel. La estructura del cuadro de mando de relaciones vinculadas de causa-efecto puede ser utilizada para guiar la selección de los indicadores y objetivos de nivel más bajo que serán consistentes con la estrategia de alto nivel.

El concepto central es que un modelo de actuación integrada defina qué inductores de la actuación estratégica debe ser utilizado en diferentes niveles de la organización como la estructura central organizativa para fijar metas y objetivos a todos los niveles. Existen varios ejemplos que muestran los diferentes enfoques para poner en práctica este concepto, como se verá a continuación.

Ejemplo:

1) La empresa manufacturera "Cemex" se preocupaba por conseguir que los mandos intermedios estuvieran de acuerdo, el grupo de alta dirección definió su estrategia únicamente para las perspectivas financieras y del cliente, incluyendo los segmentos de clientes en los que quería competir y la propuesta de valor que debía entregar a los clientes de esos segmentos. Entonces, se hizo que los dos siguientes niveles de mandos intermedios participaran en el proceso para desarrollar los objetivos de crecimiento y formación y de proceso interno, que podían permitir que se alcanzaran los objetivos sobre clientes y financiero de la empresa.

2) El grupo de exploración de una gran empresa petrolífera desarrolló un enfoque innovador para fomentar el establecimiento de metas individuales que fueran consistentes con las metas generales del grupo. El grupo creó un cuadro de mando personal pequeño y plegable, para cada uno de los individuos de la organización. A continuación, se ilustra en la siguiente figura.

Figura N° 6: El Cuadro de Mando Personal

Objetivos Corporativos

- Duplicar nuestro valor corporativo en siete años.
- Aumentar nuestros beneficios en un promedio de un 20% cada año.

	Metas Corporativas			Indicadores del Cuadro de Mando	Metas de la Unidad de Negocio			Objetivos e Iniciativas individuales/equipo
	2001	2002	2003		2001	2002	2003	
Financieras	160	180	250	Ingresos (en millones de pesos)				1.
	200	210	225	Efectivo Neto				
	80	75	70	Gastos de Explotación y generales				
Explotación	73	70	64	Costos de Explotación por barril				2.
	93	90	82	Costos de desarrollo por barril				
	108	108	110	Producción anual total				3.
Medidas Individuales/equipo					Metas			
1.								4.
2.								
3.								
4.								
5.								5.
Nombre:								
Situación:								

Fuente: Adaptado de "Cuadro de Mando Integral" The Balanced Scorecard, de Robert S. Kaplan, onse P. Norton, Gestión 2000

El cuadro de mando contiene tres niveles de información, los cuales se desglosarán a continuación:

1er Nivel: se encuentra impreso en la parte izquierda del cuadro de mando, describe los objetivos e indicadores corporativos.

2do Nivel: se encuentra impreso en el centro, dejando un espacio para que la organización traduzca los objetivos corporativos en sus objetivos específicos.

3er Nivel: es el más importante de todos, puesto que permite que los individuos y equipos definan sus objetivos de actuación personal y las acciones inmediatas que se realizarían para alcanzar los objetivos.

Los individuos también definieron hasta cinco indicadores de actuación personal para los objetivos personales, así como las metas para estos objetivos que serían consistentes con la consecución de los objetivos corporativos y de la organización de alto nivel. De este modo, este mecanismo permite que los objetivos a nivel de corporación y de negocios fueran comunicados hacia abajo y traducidos en objetivos que fueron interiorizados por todos los empleados y equipos. El mecanismo del cuadro de mando personal permite que los tres niveles de objetivos, indicadores y acciones fueran fácilmente accesibles, de manera habitual, para todos los empleados.

Muchas organizaciones ya tienen un proceso normal en marcha, generalmente denominado dirección por objetivos, para el establecimiento de los objetivos de los individuos, los equipos y las organizaciones locales. Es natural que una empresa sólo tenga un proceso para establecer objetivos para los departamentos, los equipos y los individuos. La mayoría de los programas de Dirección por Objetivos son absolutamente consistentes con la estructura del cuadro de mando, con lo que la unidad de negocio sólo necesita vincular el proceso de dirección por objetivos existentes, para establecer cuadros de mando personales y de equipo que sean consistentes con los indicadores y objetivos estratégicos del cuadro de mando e impulsen su consecución.

Realice ejercicios nº 13 al nº 16

CLASE 08

6. LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales

Cada componente de un sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos. Los objetivos para los clientes, procesos internos y empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo. Los objetivos de departamento, equipo y personales están alineados con la consecución de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

6.1. El Lanzamiento del Programa del Cuadro de Mando Integral

Las organizaciones lanzan programas de cuadros de mando por diversas razones. En donde cada motivo forma parte de un amplio objetivo: la movilización de la organización hacia nuevas direcciones estratégicas.

Los directores generales han adoptado el Cuadro de Mando Integral para un propósito estratégico específico.

Es preciso saber que un sistema de gestión no aparece de forma instantánea, sino que debe ser introducido poco a poco a lo largo del tiempo. Este enfoque es preferible ya que, como cada elemento del sistema ha sido cambiado o introducido, el director general tiene la oportunidad de descongelar a la organización de sus procesos y enviar un mensaje consistente sobre el nuevo proyecto.

Cuando se utiliza el Cuadro de Mando Integral como la estructura de organización central para el nuevo sistema de gestión, todos los cambios pueden ser consistentes y coherentes, llegando a obtener un resultado espectacular.

En el caso de la aseguradora “Somos Vida” se incorporó un nuevo equipo de gestión, llamado por la matriz corporativa para dar un giro completo a una situación desastrosa, la cual sacó la conclusión de que “Somos Vida” tenía que centrarse en nichos en los que el personal existente ya tenía una pericia especial y ventajas comparativas. Sus intentos iniciales para comunicar el cambio en la estrategia a la organización, habían tenido poco impacto, por lo cual, la mayoría de la gente no podía comprender la nueva visión; pensaban que ya eran especialistas. En este punto, el equipo de gestión lanzó el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de “Somos Vida”, que como es lógico condujo a una secuencia de acciones que, finalmente, consiguió triunfar y transformar a “Somos Vida” en una aseguradora rentable.

Los primeros pasos del proceso de implantación fueron:

- Clarificar la visión y estrategia de la empresa.
- Comunicar la estrategia corporativa.
- Lanzar iniciativas estratégicas de negocios cruzados.
- Conducir a cada departamento para que desarrollara su propia estrategia, consistente con la de la empresa.

Todos estos pasos se realizaron durante el primer año.

A medida que los departamentos en forma individual desarrollaban estrategias específicas, se identificaron varios temas que no estaban incluidos en el cuadro de mando corporativo original. Por ejemplo, muchos de los departamentos se dieron cuenta de que debían comprender mejor a sus clientes y necesitaban solicitar retroalimentación sobre la satisfacción del cliente. De ahí que varias iniciativas estratégicas de este tipo surgieron de los departamentos y luego fueron incorporados a un cuadro de mando corporativo actualizado.

Con el tiempo los departamentos comenzaron un proceso de revisión mensual, donde fueron complementadas por revisiones trimestrales que se centraron más profundamente en los temas estratégicos. Las revisiones de gestión se centraron más en aquellos indicadores de los que se disponía de datos, sin embargo, la falta de ellos no impedía que se discutiera un asunto. El grupo consideraba que la discusión, incluso sin datos, mantenía a los miembros de la organización centrados en temas estratégicos, y era mejor que la alternativa de no discutir un proceso, objetivo o indicador estratégico particular.

Después de dos años de trabajo, el Cuadro de Mando Integral se había integrado en el ciclo regular de gestión de “Somos Vida”. La organización había alcanzado su objetivo a corto plazo: sobrevivir. Los nuevos indicadores y procesos habían facilitado un cambio de toda la cultura de la organización, de una estrategia generalizada a una especialista.

A comienzos del tercer año, el director general de “Somos Vida” señaló que la estrategia inicial había conseguido sus objetivos a corto plazo. La supervivencia de la organización ya no estaba en peligro. Ahora la estrategia tenía que ser refinada y actualizada para que pudiera orientarse a conseguir un crecimiento agresivo y objetivos de rentabilidad. El comité ejecutivo elaboró una lista de 10 temas estratégicos, presentados en forma de pregunta, por ejemplo; ¿cómo se conseguirá una relación preferencial con los agentes?

Cada jefe de departamento tuvo que desarrollar respuestas a la pregunta planteada para cada tema y se reunió durante medio día con un miembro del comité ejecutivo de “Somos Vida”. Las discusiones eran consideradas como ampliaciones del pensamiento en las organizaciones y de los líderes de la empresa. Después de intensas reuniones se culminó con un conjunto acordado de instrucciones para los siguientes tres a cinco años. Estas instrucciones fueron documentadas con el fin que sirvieran de directrices para desarrollar planes de largo alcance y cuadros de mando actualizados.

La secuencia vinculada de 10 pasos de acciones en “Somos Vida” se produjo durante un período de 24 meses. Durante este tiempo, el director general y el equipo de alta dirección de “Somos Vida” no sólo introdujeron una nueva estrategia sino que revisaron completamente el sistema organizativo. Lo que en un inicio fue un intento de aclarar la visión dio como resultado un nuevo y exhaustivo enfoque a la gestión. Anticipándose a los cambios radicales que iban a llegar, el director general anunció, en su carta de presentación del programa a la organización: “El Cuadro de Mando Integral y la filosofía que representa es la forma que se ha elegido para gestionar el negocio”.

En el pasado, la mayoría de las organizaciones fracasaron al intentar cambiar de dirección e introducir nuevas estrategias y procesos, porque sus sistemas y procesos no estaban vinculados, a través de una estructura central, con su estrategia. Puesto que proporciona una estructura coherente, los ejecutivos pueden utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión continua para movilizar y guiar a sus organizaciones en nuevas direcciones estratégicas, y para cumplir con sus agendas de cambio.

Se debe saber que el papel más importante del Cuadro de Mando Integral surge cuando se llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para implementar la estrategia.

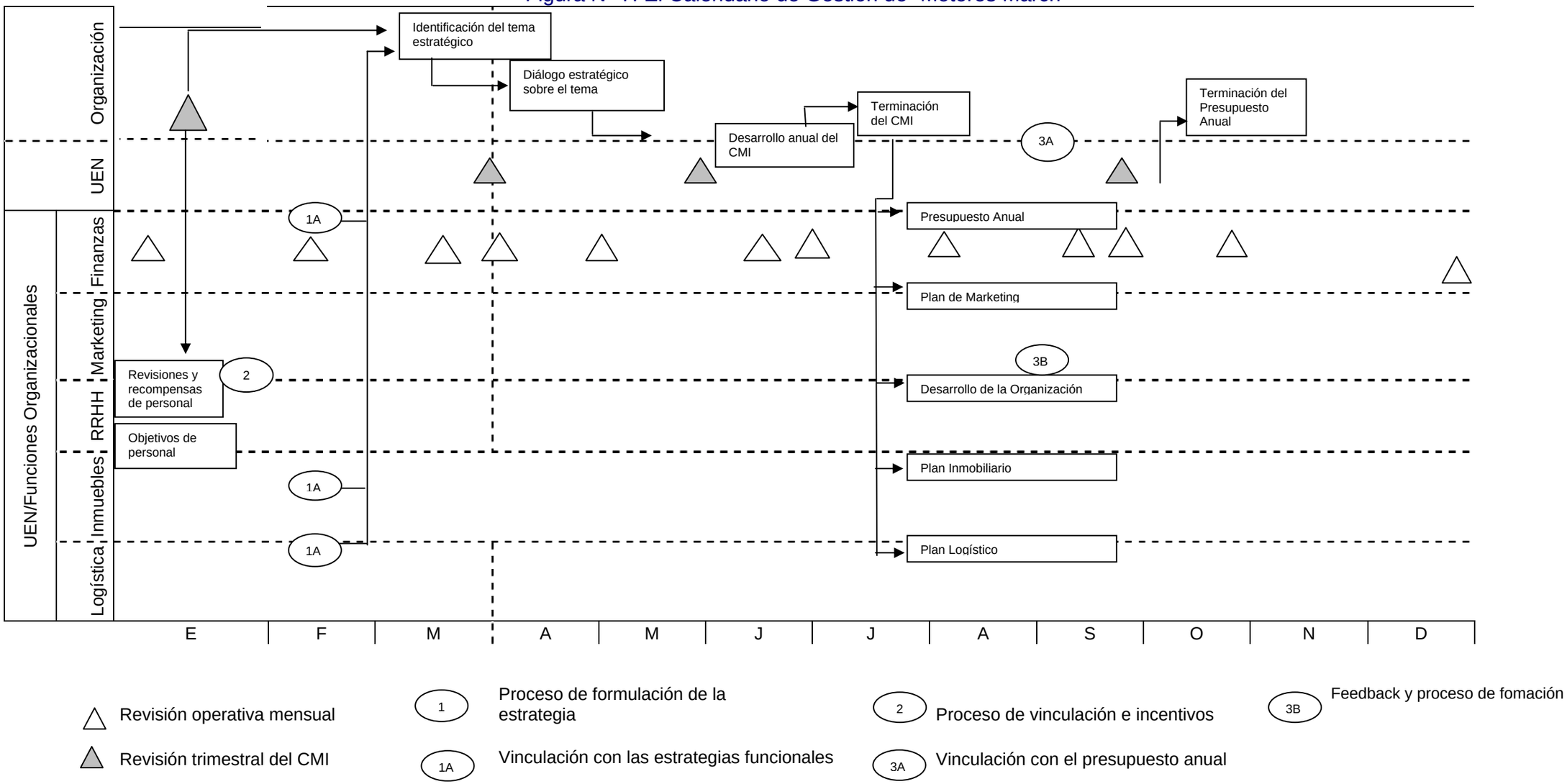
6.2. Construcción de un Sistema de Gestión Integrada

Una vez que ha sido diseñado e introducido un cuadro de mando, rápidamente surgen preocupaciones, tales como, si el cuadro de mando no está ligado a otros programas de gestión como los presupuestos, la alineación de iniciativas estratégicas y el establecimiento de metas personales. Sin esta clase de conexión, el esfuerzo dedicado al Cuadro de Mando Integral puede que no aporte beneficios tangibles.

La gran mayoría de las empresas cuentan con un calendario de gestión que identifica los diferentes procesos que se están utilizando y el programa para la explotación de cada proceso, lo cual será estudiado con posterioridad en esta unidad. Generalmente, el calendario se organiza alrededor de los procesos de presupuestos. La formulación y revisión de la estrategia acostumbran estar desconectadas de los procesos de gestión periódica. El Cuadro de Mando Integral proporciona la vinculación para la introducción del enfoque estratégico en los procesos en marcha, pero esta vinculación debe hacerse explícita.

La siguiente figura aporta el calendario de gestión de Motores March, el cual fue establecido por el director general estableció después de haber rediseñado el proceso, para incorporar el Cuadro de Mando Integral y las perspectivas estratégicas que representaba.

Figura N° 7: El Calendario de Gestión de “Motores March”



Fuente: adaptado de “Cuadro de Mando Integral”, Robert S. Kaplant, David P. Norton

El calendario de gestión incorpora cuatro características esenciales de un sistema de gestión estratégica, las cuales son:

1- La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos.
2- La vinculación con los objetivos personales y los incentivos.
3- La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales.
4- El feedback y la formación estratégica.

CLASE 09

6.3. Formulación de la Estrategia y Actualización de los Temas Estratégicos

La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos son desde el punto de vista de los jefes de las divisiones operativas como métodos. Durante este proceso, la alta dirección puede, iniciar el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral vinculado con un nuevo plan de largo alcance, o bien actualizar anualmente la estrategia.

Por ejemplo:

La empresa de grandes tiendas “Eclipse” al final del primer trimestre, a través del Director General de ésta, formula 10 temas estratégicos, los cuales surgieron en parte por las revisiones de los cuadros de mando estratégicos que se habían realizado al término del año anterior, y en parte por los líderes funcionales de la organización. Los temas planteados reflejaban temas y prioridades compartidas de la corporación.

El director general solicitó a los superiores de las diferentes unidades de negocio que tomaran la lista y desarrollaran un plan sobre la forma en que debían implantarse los temas y prioridades corporativos actualizados en sus organizaciones. Los encargados de cada unidad de negocio presentaron sus ideas en una reunión de cuatro horas de “Diálogo estratégico” con el director general. La reunión era privada e informal, preocupándose netamente por el objetivo de ésta, el cual consistía en algo tangible y específico: el director general y cada uno de los presidentes de las unidades de negocio tenían que alcanzar un acuerdo sobre los enfoques estratégicos de cada uno de los 10 temas: por ejemplo: ¿cómo mantendría la unidad de negocio su liderazgo en moda? o ¿Cómo conseguiría la unidad de negocio desarrollar a su personal clave?

Luego de la reunión de diálogo estratégico, cada persona encargada de la división de negocio correspondiente trabajó con sus equipos de gestión para desarrollar o actualizar sus planes de largo alcance y los Cuadros de Mando Integral de cada división de negocio.

Es importante señalar que la vinculación de las estrategias corporativas y de las unidades de negocio con las estrategias funcionales es una importante extensión del proceso.

A mediados de año, los encargados de los departamentos funcionales y de las unidades de negocio ya tendrán metas y objetivos de largo alcance, claramente especificadas y mutuamente consistentes. El proceso finaliza con una revisión definitiva entre el director general y el presidente de cada unidad de negocio o departamento funcional, al final del segundo semestre.

6.4. Advertencia: No es tan sencillo como Parece

Los directivos de toda una variedad de organizaciones, tanto industriales como de servicios, han intentado construir cuadros de mando para sus unidades de negocio. Sin embargo, no todas las experiencias han tenido éxito. Varios ejecutivos han comentado "no es tan sencillo como parece". Los proyectos de cuadro de mando, pueden fracasar por varias razones, entre las cuales se pueden mencionar:

- Defectos en la estructura y elecciones de indicadores para el cuadro de mando.
- Defectos de la organización en el proceso de desarrollo del cuadro de mando y la forma en que se utiliza.

o Defectos Estructurales

Muchos ejecutivos creen que ya han obtenido un Cuadro de Mando Integral, porque complementan los indicadores financieros con los no financieros, como la satisfacción del cliente y la cuota de mercado. Pero estos indicadores no financieros presentan muchos de los defectos de las medidas financieras tradicionales que se supone que han de complementar. Son indicadores efecto, que informan sobre el buen o mal funcionamiento de la estrategia de la organización en el período pasado. Además, son genéricos, en cuanto a que todas las empresas están intentando mejorar en esos aspectos. Los indicadores son buenos para estar al tanto de las puntuaciones, sin embargo, no lo son tanto para comunicar a los funcionarios en qué tienen que ser excelentes para ganar en el futuro a la competencia. No proporcionan una guía lo suficientemente específica para el futuro, ni tampoco son una base segura para la asignación de recursos, las iniciativas estratégicas y la vinculación con los presupuestos anuales y los gastos discrecionales.

Afortunadamente, estos defectos estructurales son relativamente fáciles de remediar.

- Defectos Organizativos

Este tipo de defecto no surge del propio cuadro de mando, sino que lo hace desde el proceso utilizado para implantar el concepto. Nuestros peores miedos se hacen realidad cuando al recibir una llamada telefónica oímos:

Hola, soy Jorge Serrano, gerente de calidad en Industrias Lucketti y estoy haciendo de presidente de un grupo para mejorar la medición de la actuación en la empresa. Hemos realizado una encuesta exhaustiva y nos sentimos atraídos por su enfoque del Cuadro de Mando Integral. Estamos haciendo ahora un estudio de benchmarking y nos gustaría ir a hablar con ustedes sobre cuáles deberían ser los mejores indicadores de la actuación para nuestro cuadro de mando y las clases de indicadores que han demostrado tener más éxito en otras empresas.

Se acostumbra responder a estas llamadas dando las gracias por su interés en el Cuadro de Mando Integral, pero sugerimos que la entrevista propuesta es poco probable que tenga éxito para ninguna de las partes. Cuando nos solicitan una explicación ha nuestra evasión, señalamos diversos problemas, tales como:

1- El proceso de desarrollo del cuadro de mando no debe delegarse en mandos intermedios. Para que el Cuadro de Mando Integral sea eficaz debe reflejar la visión estratégica del grupo de alta dirección.
2- El ir estableciendo indicadores de actuación en los procesos existentes puede impulsar una mejora local, pero es poco probable que conduzca a una actuación excepcional para toda la organización.
3- Si la alta dirección no está liderando el proceso, no es probable que utilicen el cuadro de mando en los importantes procesos.

La alta dirección debe seguir realizando revisiones operativas que enfaticen la consecución de las metas financieras a corto plazo, y ante todo enfatizando la razón fundamental de desarrollar un cuadro de mando.

Es muy importante que se comprenda que un Cuadro de Mando Integral no debe ser creado compitiendo con los mejores indicadores utilizados por las mejores empresas. Puesto que, los mejores cuadros de mando se derivan de la estrategia diseñada para una actuación excepcional, indicadores elegidos incluso por excelentes empresas para sus propias estrategias no es probable que sean apropiados para otras organizaciones que se enfrentan a diferentes entornos competitivos, con diferentes segmentos de mercado y de clientes, y en los que las diferentes tecnologías y capacidades pueden ser decisivas. Cuando se plantea “no es tan sencillo como parece”, se intenta decir que es duro e intensivo el trabajo necesario para formular un cuadro de mando apropiado para su organización y convertir ese cuadro de mando en una parte integral de su proceso de gestión.

Realice ejercicios nº 17 al nº 20

CLASE 10

7. LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección, en lo que concierne a los motivos por los que se desarrolla. Cuando se inicia el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto.
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir para la construcción del cuadro de mando integral.

A continuación, a través de ejemplos ficticios se ilustrarán algunas de las muchas razones iniciales para desarrollar un Cuadro de Mando Integral.

o Obtener Claridad y Consenso con respecto a la Estrategia

La empresa Continente se había reorganizado recientemente para orientarse más de cara al cliente. Su organización de explotación tradicional había sido reemplazada por otra, diseñada en torno a las líneas de negocio (LDN) y los procesos.

La alta dirección había identificado cuatro procesos críticos que debía mejorar y en los cuales debía ser excelente, éstos son:

a) Generación de pedidos.
b) Gestión de producto.
c) Cumplimiento de pedido.
d) Producción.

Cada una de las cinco líneas del negocio tenían diferentes exigencias para los cuatro procesos. Por ejemplo, el grupo del consumidor distribuyó grandes cantidades de productos

normalizados a través de canales detallistas[2], mientras que el grupo de precisión trabajó con los responsables de un pequeño número de clientes muy grandes, para definir las especificaciones en cuanto a nuevos productos químicos. Es obvio que cada uno de los cuatro procesos críticos tenía que ser adaptado a la medida de las diferentes necesidades de cada LDN.

El Cuadro de Mando Integral para Continente empezó por definir una plantilla corporativa estándar, la cual clasificó las prioridades estratégicas para todas las LDN de la nueva organización. Posteriormente, cada línea de negocio desarrolló su propia estrategia, la cual debía ser consistente con las prioridades de la organización. En esta fase, los cuadros de mando de las LDN fueron comunicados a los nuevos directores de los cuatro procesos a fin de que pudieran desarrollar programas que satisfacieran los objetivos específicos de las LDN individuales. El proceso secuencial de:

- Definir los objetivos e indicadores a nivel corporativo.
- Vincular los objetivos corporativos a los objetivos e indicadores de las LDN individuales.
- Vincular los objetivos e indicadores de las LDN a los procesos críticos.

Permitió a la empresa Continente introducir un complejo cambio en la organización de una especialización funcional a una línea de negocios basada en los clientes y unos procesos orientados a los clientes, de tal forma que obtuvo la aceptación y la participación de todo el mundo.

o Conseguir el Enfoque

Banca Lista inició su Cuadro de Mando Integral para conseguir el enfoque. Banca Lista era la entidad resultante de una fusión de dos bancos altamente competitivos de la misma región. Las agendas de las dos matrices no habían sido nunca totalmente racionalizadas en una visión común. Al mismo tiempo, sin haber alcanzado un consenso sobre un estilo y estrategia de operaciones para el nuevo banco "Banca Lista", los directivos habían lanzado un importantísimo programa de transformación con el fin de ser más innovadores y crear un banco hecho a la medida del siglo veintiuno. Desgraciadamente, el programa de transformación se había descontrolado, dejando al banco con más de 70 programas de acción diferentes, cada uno de ellos compitiendo para gestionar el tiempo y los recursos.

---

[2] Los canales detallistas son utilizados generalmente en la venta de productos de consumo, común en empresas de tamaño considerable.

El director general del banco vio el Cuadro de Mando Integral como una posibilidad de unificar la organización. Al aclarar los objetivos estratégicos e identificar los inductores críticos, Banca Lista fue capaz de crear trabajo en equipo entre toda la alta dirección, sin tener en cuenta para nada de qué banco procedían o la organización funcional que representaban. Además, el cuadro de mando creó un vehículo para establecer prioridades, para consolidar e integrar los muchos programas de cambio que se encontraban en marcha en ese momento. El resultado fue un conjunto de iniciativas estratégicas mucho más manejables y todas ellas centradas en la consecución de los objetivos específicos de importancia estratégica reconocida.

- Descentralización y Desarrollo del Liderazgo

El director general de Pioneer quería descentralizar y dispersar el poder que en ese momento estaba en una organización funcional altamente centralizada. Creó 14 nuevas unidades estratégicas de negocios que tenían como misión estar fuertemente enfocadas en el cliente, reducir y finalmente eliminar todos los costos innecesarios. Las personas que se encuentran a cargo de cada unidad de negocio nueva, habían crecido dentro de la antigua cultura centralizada de Pioneer, donde habían aprendido a cumplir órdenes. No tenían ningún tipo de experiencia en formular sus propias estrategias ni en gestionar el proceso por el que se implantarían estas estrategias. Por lo cual el director general de la organización estaba preocupado por el posible fracaso de los jefes de las unidades de negocio por no tener la suficiente experiencia ejecutiva para implantar la nueva estrategia de descentralización.

El director general comprometió al equipo de alta dirección en un proceso de cuadro de mando para facilitar el desarrollo del liderazgo ejecutivo entre los 14 jefes de las unidades de negocio. El equipo desarrolló una plantilla corporativa para definir las prioridades estratégicas. Esta plantilla se convirtió en el Cuadro de Mando Integral corporativo. Posteriormente cada jefe de la unidad de negocio utilizó el cuadro de mando corporativo como el punto de partida para formular la estrategia única a nivel de unidad de negocio.

Los ejecutivos de cada unidad de negocio dieron inicio con una sesión fuera del recinto de la corporación, con el propósito de aclarar la misión, visión y valores de sus nuevas organizaciones. La sesión continuó desarrollando un Cuadro de Mando Integral que podía ser revisado a nivel corporativo. El desarrollo de los cuadros de mando reunió a los ejecutivos de los 14 nuevos negocios para empezar a trabajar como un equipo.

La platilla corporativa ayudó a guiar los enfoques y a reducir el riesgo asociado a desarrollar de forma independiente, y por primera vez, una estrategia para la unidad de

negocio. La creatividad y energía del equipo ejecutivo de la unidad de negocio pudo ser enfocada en las dimensiones definidas en la estrategia corporativa.

Es importante señalar que la revisión corporativa fue valiosa a la hora de asegurar, antes de la implantación, que las estrategias de la unidad de negocio eran aceptables para la corporación. Todo el proceso le proporcionó al director general una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades entre los ejecutivos de las diferentes unidades de negocio, con respecto a la forma de formular y gestionar las estrategias de la unidad de negocio. Aún cuando el desarrollo del liderazgo es un proceso continuo, el director general de Pioneer utilizó la preparación de los Cuadro de Mando Integrales corporativos y de la unidad de negocio como un primer paso eficaz.

- Intervención Estratégica

Eclipse a diferencia de Pioneer ya estaba descentralizada. Sus unidades de negocio basadas en el mercado estaban especializadas en ropa de moda para diferentes segmentos de clientes. Cada una de ellas seguía su propia estrategia para seleccionar el mercado y aprovisionarse de mercancía. Sin embargo, el director general de Eclipse estaba convencido de que este enfoque altamente descentralizado hacía perder oportunidades para un mayor crecimiento y un aumento de la rentabilidad. El enfoque descentralizado era ideal cuando la organización era más pequeña y su misión era la de estar cerca de las tendencias y exigencias de la moda para los segmentos seleccionados de clientes. Sin embargo, lo que complicaba al director general era el hecho de que cada unidad de negocio se estaba acercando al tamaño que la propia corporación había tenido sólo cinco años antes. Esta escala cambió de forma espectacular la agenda estratégica, exigiendo que el presidente de una unidad de negocio fuera más bien una estratega que un comerciante. El director general vio un Cuadro de Mando Integral como una forma de involucrarse personalmente con los presidentes de las unidades de negocio, ayudándoles a desarrollarse como jefes de negocio y ayudándoles a desarrollar estrategias para el crecimiento futuro.

El director general de Eclipse utilizó el Cuadro de Mando Integral para crear una agenda estratégica corporativa. Junto con los presidentes de las unidades de negocio, definió 10 temas para los cuales cada unidad de negocio tenía que establecer sus propios objetivos y mecanismos concretos para tener éxito en sus cuadros de mando integrales individuales.

Tanto los equipos ejecutivos de la corporación como las unidades de negocio lanzaron el proceso de planificación anual de largo alcance en torno a la discusión de cómo se comportaría cada unidad de negocio en estos 10 temas. Este diálogo logró que los presidentes de las unidades de negocio construyeran sus planes a largo plazo alrededor de la estructura del cuadro de mando. Los 10 temas proporcionaron un mecanismo para integrar las estrategias de las unidades de negocio en la agenda corporativa. Y más importante aún,

el proceso proporcionó al director general un vehículo para trabajar con los presidentes de las previamente autónomas unidades de negocio. Utilizó el proceso para ayudar a formarlos y estimularlos.

Resumiendo se puede señalar que el ímpetu inicial para la construcción de un Cuadro de Mando Integral puede surgir de la necesidad de:

- Clarificar y conseguir consenso sobre visión y estrategia.
- Construir un equipo.
- Comunicar la estrategia.
- Vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos.
- Establecer las metas estratégicas.
- Alinear los recursos y las iniciativas estratégicas.
- Apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles.
- Proporcionar una base para la formación estratégica.

La selección de los objetivos para el proyecto de un cuadro de mando al inicio es no limitar los usos subsiguientes del cuadro de mando. El conjunto inicial de objetivos sirve para motivar y comunicar el motivo por el cual la organización está pasando a través de este ejercicio y ayuda a sostener el programa si el interés y el compromiso declinaran.

7.1. Los Participantes

Cuando se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y el papel futuro del Cuadro de Mando Integral la organización debería seleccionar a la persona que será el líder del proyecto, para el cuadro de mando. El líder mantendrá la estructura, filosofía y metodología para diseñar y desarrollar el cuadro de mando. Por supuesto, cualquier buen líder necesita de un cliente, que en este caso corresponde al equipo de altos directivos.

Como en cualquier proyecto de construcción, el cliente debe estar completamente comprometido en el proceso de desarrollo, ya que asumirá la propiedad última del cuadro de mando y dirigirá los procesos con su utilización.

El líder guía el proceso, vigila la programación de las reuniones y entrevistas, se asegura de que la documentación es adecuada, las lecturas de antecedentes, y la información sobre la competencia y sobre el mercado esté disponible para el equipo del proyecto y, en general, sirve para hacer que el proceso siga en el buen camino y cumpla la programación temporal. Mientras facilita la construcción del cuadro de mando inicial, debe

gestionar tanto un proceso cognitivo y analítico[3], como un proceso interpersonal e incluso emocional de construcción de equipo y de solución de conflictos.

Es común que el líder sea un miembro de la alta dirección, como:

- Vicepresidente de planificación estratégica o desarrollo de negocios.
- Vicepresidente de gestión de calidad.
- Vicepresidente de finanzas o controlador de división.

Existen organizaciones que han utilizado asesores externos para ayudar al líder interno en el proceso de desarrollo del cuadro de mando.

CLASE 11

7.2. La Construcción de un Cuadro de Mando Integral: El Proceso

Cada organización es única, por lo cual cada una puede querer seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático utilizado para crear cuadros de mando en docenas de organizaciones. La cual si se ejecuta de forma adecuada, el proceso de cuatro pasos alentará el compromiso con el cuadro de mando entre los directivos de alto nivel y mandos intermedios, y procederá un "buen" Cuadro de Mando Integral que ayudará a estos directivos a alcanzar los objetivos de sus programas.

- Definir la Arquitectura de la Medición

Tarea 1: Seleccionar la Unidad de la Organización Adecuada

Una vez que el líder lo ha consultado a la alta dirección debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel. La mayoría de las organizaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción de un cuadro de mando de nivel corporativo sea una primera tarea difícil.

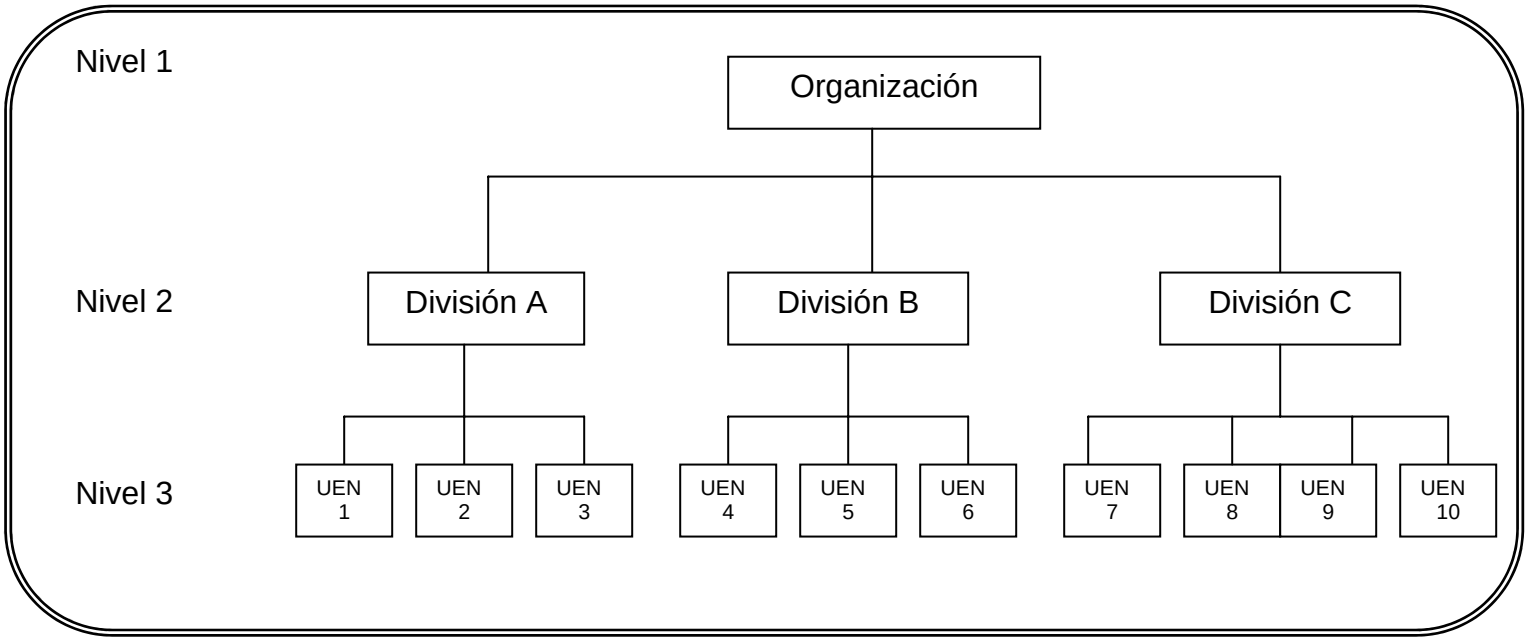
Para comenzar el proceso de cuadro de mando es recomendable utilizar una unidad estratégica, puesto que de esta forma funciona mejor, y la ideal sería una que realice

[3] La traducción de las declaraciones suaves y generales sobre la estrategia e intenciones en unos objetivos explícitos y mensurables.

actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. Una unidad de negocio de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones (y argumentos) relacionadas con distribuciones de costos y precios de transferencia de productos y servicios a, o desde, las demás unidades de la organización.

La figura presentada a continuación ilustra una estructura típica para una empresa multinacional organizada jerárquicamente.

Figura N° 8: Definir y Clarificar la Unidad de Negocios



Fuente: basado en “Cuadro de Mando Integral” de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

La situación natural para un Cuadro de Mando Integral es el nivel 3 de una organización de este tipo.

Si la unidad de la organización es definida de una manera demasiado estrecha, como puede ser dentro de una unidad de negocio en el nivel 3, puede ser difícil definir una estrategia coherente. Por ejemplo, un cuadro de mando para un solo departamento funcional o para una sola iniciativa puede ser un campo demasiado limitado. Probablemente un conjunto de indicadores clave de la actuación será suficiente para un propósito tan limitado. Pero los Cuadros de Mando Integral han sido desarrollados para complejas funciones de

apoyo, proyectos conjuntos, y empresas sin ánimo de lucro. La cuestión es si la unidad propuesta de la organización tiene una estrategia para cumplir su misión. Si la respuesta es sí, la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral.

La empresa de gas y productos químicos Calor Humano, en sus unidades operativas incluían:

- Un monopolio regulado de suministro de gas natural.
- Un proveedor competitivo, no regulado, de gas natural a clientes nacionales.
- Una empresa química básica.
- Una empresa asesora de servicios de gas.

En un principio la empresa solicitó a los asesores externos que facilitaran el desarrollo del cuadro de mando de la empresa, pero pronto ésta se dio cuenta de que existían muchos servicios y recursos corporativos al servicio de todas las unidades operativas, en donde las operaciones de cada unidad eran tan diversas que tenía mucho más sentido disponer de cuadros de mando separados para las diferentes unidades que intentar empezar por construir un cuadro de mando corporativo.

Tarea 2: La Identificación de las Vinculaciones entre la Corporación y las Unidades de Negocio (UEN)

Cuando ya se ha definido y seleccionado la unidad de negocio, el líder debe averiguar e informarse de las relaciones de ésta con las demás unidades de negocio y con la organización divisional y corporativa. El líder se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones de la corporación para averiguar:

- Los objetivos financieros para la unidad de negocio, es decir, el crecimiento, la rentabilidad, entre otros.
- Temas corporativos decisivos, tales como, entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios, innovación).
- Vínculos con las demás unidades de negocio (clientes comunes, competencias centrales, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas proveedor/cliente).

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo, con el fin de que la unidad de negocio no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la unidad de negocio a costa de otras unidades de negocio o de toda la organización. La identificación de los vínculos unidades de negocio y organización hacen que sean visibles tanto las limitaciones

como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la unidad de negocio fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

- Construir el Consenso Alrededor de los Objetivos Estratégicos

Tarea 3: Realizar la Primera Ronda de Entrevistas

En esta etapa el líder prepara material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la unidad de negocio. Este material es proporcionado a cada alto directivo de la unidad de negocio.

El líder también debería preocuparse de adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la unidad de negocio, incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Una vez que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el líder realiza entrevistas que tienen una duración aproximada de 90 minutos cada una con la alta dirección. Durante estas entrevistas, el líder obtiene información sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas. Sólo como una forma de proporcionar sencillez, se hace referencia al líder como si se tratara de una sola persona, sin embargo, el proceso de entrevistas y subsiguiente síntesis de información, lo realiza mejor un grupo de dos o tres individuos. El líder del equipo, dirigirá la entrevista, haciendo preguntas e indagando sobre las respuestas. En el desarrollo de la entrevista una persona puede concentrarse en los verdaderos objetivos e indicadores especificados por el ejecutivo, mientras que otra intenta recoger expresiones o citas que sirvan para desarrollar y proporcionar un mayor significado y contexto a los objetivos e indicadores. Las entrevistas pueden ser realizadas de flujo libre y no estructuradas, pero el proceso de la entrevista así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos, será mucho más fácil si el líder utiliza un conjunto común de preguntas y respuestas potenciales.

Las entrevistas son capaces de conseguir varios objetivos importantes, algunos obvios y otros que no lo son tanto. Los objetivos explícitos son la introducción del concepto del Cuadro de Mando Integral a la alta dirección, responder a las preguntas que tengan sobre el concepto y obtener su información inicial con respecto a la estrategia de la organización y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el cuadro de mando. Los objetivos implícitos incluyen la iniciación del proceso de hacer que la alta dirección piense en traducir la estrategia y los objetivos en indicadores operativos tangibles, averiguar las preocupaciones que pueden tener los individuos clave con respecto al desarrollo e implantación del cuadro de mando y la identificación de conflictos potenciales entre los

participantes clave, ya sea en su opiniones sobre la estrategia y objetivos o a un nivel personal o interfuncional.

Tarea 4: Sesión de Síntesis

Cuando ya hayan sido realizadas todas las entrevistas, el líder y los otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, destacar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionarán la base para la primera reunión del equipo de altos directivos. Los miembros del equipo también pueden discutir respecto a sus impresiones a las resistencias personales y de la organización, frente al Cuadro de Mando Integral y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión debería corresponder a un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas. Cada perspectiva, y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos, los cuales explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

El objetivo del equipo es intentar determinar si la lista provisional de objetivos a los que se han asignado prioridades representa la estrategia de la unidad de negocio, y si los objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en relaciones de causa-efecto. Estas observaciones pueden servir como temas de discusión durante el taller ejecutivo que tendrá lugar a continuación.

Tarea 5: Taller Ejecutivo: Primera Ronda

En esta etapa el líder programa y dirige una reunión, denominada taller, con el equipo de altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. En el transcurso del taller, el líder inicia un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza un consenso. Posteriormente el grupo pasa de la declaración de misión y estrategia a responder a la pregunta: “Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?”. Cada perspectiva se trata en secuencia.

El líder a raíz de las entrevistas muestra los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas, resultantes. Cuenta con la opción de pasar grabaciones de las entrevistas con los representantes de los accionistas y clientes, con el propósito de incorporar una perspectiva externa a las deliberaciones. Lo habitual es que el grupo discuta sobre muchos más de cuatro o cinco indicadores para cada perspectiva. Cada objetivo debe ser discutido por méritos propios, sin realizar comparaciones con otros candidatos, con el fin de que su importancia específica, puntos fuertes y débiles, pueda ser explorada totalmente. En estas

instancias no es crítico estrechar las posibilidades de elección, aunque pueden realizarse votaciones de tanteo para ver si el grupo considera que alguno de los indicadores propuestos tiene poca prioridad.

Una vez que todos los objetivos que han sido propuestos para una perspectiva hayan sido presentados y discutidos, el grupo procede a votar los tres o cuatro mejores candidatos. Puede realizarse la votación de muchas formas, tales como: papeletas escritas, a mano alzada, o dándole a cada persona tres puntos de color verde y pidiéndole que sitúe un punto en cada objetivo que considere más importante. El líder junto al equipo redactarán una descripción, a través de una frase o un párrafo, para los objetivos que hayan alcanzado la clasificación más alta.

El equipo ejecutivo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas. Se elige a un ejecutivo de cada subgrupo para que actúe como director del mismo durante la siguiente fase del proceso. Además de la alta dirección, en los subgrupos que estarán compuestos por entre cuatro y seis personas, deben incluirse representantes de los siguientes niveles de gestión y directores clave, para ampliar la base de deliberaciones y consenso.

Al final del taller, el equipo ejecutivo habrá identificado entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, y elaborado una declaración descriptiva detallada y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo. Después de la reunión, el líder prepara y distribuye un documento que resuma los logros y relacione la composición y los líderes de los cuatro subgrupos.

CLASE 12

- Seleccionar y Diseñar Indicadores

Tarea 6: Reuniones de Subgrupos

En esta etapa el líder trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, en las cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales, los cuales son:

a) Establecer una fraseología más refinada de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
b) Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.

c) Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesaria y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
d) Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del cuadro de mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

Al realizar estas reuniones, un líder especializado se inspira en las estructuras subyacentes para las cuatro perspectivas comentadas en la primera parte, así como en los vínculos entre indicadores, tanto dentro como a través de las perspectivas, que describen las relaciones de causa-efecto que sirven de base a la estrategia.

El Arte de Seleccionar y Diseñar Indicadores

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Puesto que cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería también ser único y contener varios indicadores únicos. Sin embargo, ciertos indicadores de resultados centrales aparecen repetidamente en los cuadros de mando. Los cuales han sido identificados como:

a) Indicadores Financieros Centrales

- Rendimientos sobre la inversión/valor añadido económico.
- Rentabilidad.
- Ratio de ingreso/crecimiento.
- Costo de reducción de la rentabilidad.

b) Indicadores Centrales del Cliente

- Cuota de mercado.
- Adquisición de clientes.
- Retención de clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Satisfacción del cliente.

c) Indicadores Centrales de Crecimiento y Aprendizaje

- Satisfacción de los empleados.
- Retención de los empleados.
- Productividad de los empleados.

Aunque la mayoría de los cuadros de mando se inspirarán profundamente en los indicadores de los resultados centrales, el arte de definir los indicadores para un cuadro de mando reside en los inductores de la actuación. Estos son los inductores que hacen que sucedan las cosas, que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados. La discusión de objetivos e indicadores debería ayudar al líder y al equipo del subgrupo a idear indicadores de inductores de la actuación en las cuatro perspectivas, que comunicarán, implementarán y monitorizarán la estrategia única de la unidad de negocio.

El resultado final de los subgrupos para cada perspectiva debería ser:

- Una lista de los objetivos para perspectiva, acompañada de una descripción detallada de cada objetivo.
- Una descripción de los indicadores para cada objetivo.
- Una ilustración de la forma en que puede cuantificarse y mostrarse cada indicador.
- Un modelo gráfico de la forma en que los indicadores están vinculados dentro de la perspectiva y con los indicadores u objetivos de otras perspectivas.

Al momento de lograrse estos resultados, el líder puede programar el segundo taller ejecutivo.

Tarea 7: Taller Ejecutivo: Segunda Ronda

Un segundo taller, en el que participen los altos ejecutivos, sus subordinados directos y un gran número de mandos intermedios, involucrará un debate de la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando.

El resultado obtenido por los subgrupos debe ser presentado por los ejecutivos de los subgrupos, y no por el líder ni por asesores internos o externos del subgrupo.

Los participantes, ya sea en sesión plenaria o en grupos de trabajo, comentan los indicadores propuestos y empiezan a desarrollar un plan de implantación. Un buen enfoque para este segundo taller es que se elabore, al final, un esbozo de un folleto para comunicar

las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los funcionarios de la unidad de negocio. Un objetivo secundario sería alentar a los participantes a que formulen objetivos a cada uno de los indicadores propuestos. Según cual sea la clase de indicador en el que se está pensando y la filosofía de la organización respecto al establecimiento de metas, puede utilizarse una gran variedad de enfoques, como por ejemplo el benchmarking, para especificar las metas que habrá que conseguir durante los siguientes tres a cinco años.

- La Construcción del Plan de Implantación

Tarea 8: El Desarrollo del Plan de Implantación

La constitución de un nuevo equipo, generalmente formado por los líderes de cada subgrupo, es el que formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el cuadro de mando. Dicho plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el Cuadro de Mando Integral a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Tarea 8: Taller Ejecutivo: Tercera Ronda

Una tercera vez es reunido el equipo de alta dirección, con el propósito de llegar a un consenso sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación. El taller ejecutivo también debe identificar los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del cuadro de mando.

Al finalizar este taller, el equipo ejecutivo deberá estar de acuerdo en un programa de implantación para comunicar el cuadro de mando a los funcionarios, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de mando.

Tarea 10: Finalizar el Plan de Implantación

Para que un Cuadro de Mando Integral tenga valor éste debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización. La recomendación que se hace en esta tarea es que se empiece a utilizar el Cuadro de Mando Integral en un plazo de 60 días. Es lógico que se debe desarrollar un plan de introducción escalonado, es decir, de a poco, pero sin olvidar que

debe utilizarse la “mejor información disponible” para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del cuadro de mando.

7.3. Marco Temporal para la Implementación

Es importante señalar que el primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede crearse durante un período de 16 semanas. Como es de suponer, no todo este tiempo es ocupado con actividades del cuadro de mando. La programación es realizada en gran medida por la disponibilidad de la alta dirección en cuanto a entrevistas, talleres y reuniones de subgrupos.

Si los funcionarios de la organización están disponibles para el proyecto, lo cual es poco probable, la programación temporal puede comprimirse.

Una de las ventajas de realizar el proyecto durante un período de 16 semanas es que el equipo de alta dirección tiene tiempo entre los acontecimientos programados, ya sean; entrevistas, talleres ejecutivos y reuniones de subgrupos, para reflexionar sobre la estructura en evolución del Cuadro de Mando Integral y la estrategia, el sistema de información y, lo más importante, los procesos.

La participación del líder y de los asesores de éste es muy fuerte en la parte frontal de este calendario y hasta llegar al final de la semana 6, cuando se celebra el primer taller ejecutivo. En la segunda parte del calendario, el cliente y el equipo de alta dirección deben ir adquiriendo más responsabilidad en cuanto al desarrollo del cuadro de mando. El líder pasa entonces a ser protagonista de un papel facilitador, puesto que, ayuda a programar las reuniones de los subgrupos y colabora en la dirección de estas reuniones. Cuanto más responsables son los equipos de alta dirección de las reuniones de los subgrupos y de los subsiguientes talleres ejecutivos, más probable es que el proyecto del Cuadro de Mando Integral culmine en un nuevo enfoque para gestionar el negocio.

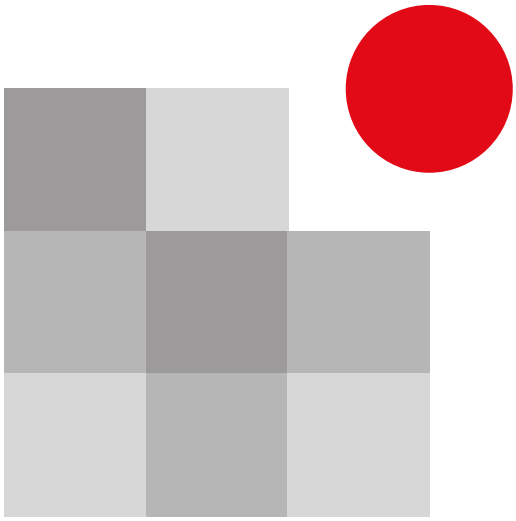
La programación propuesta de 16 semanas asume que la unidad de negocio ya ha formulado su estrategia y tiene disponible la investigación sobre el mercado y el cliente que puede ilustrar las decisiones sobre la segmentación del mercado y las propuestas de valor que se entregarán a los clientes en segmentos seleccionados del mercado. Si la unidad de negocio ha de tener un análisis estratégico de su sector para poder tomar decisiones fundamentales sobre estrategias de mercado, producto y tecnología, o si ha de realizar una investigación de mercado más detallada, la programación se prolongará durante el tiempo necesario para estas tareas.

Cuando ya ha finalizado la programación del proyecto, la alta dirección y los mandos intermedios de la unidad de negocio deberían haber obtenido claridad y consenso sobre la

traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas, acordado un plan para implantar el cuadro de mando, incluyendo quizá nuevos sistemas y responsabilidades para recoger e informar datos para el cuadro de mando, y tener una amplia comprensión de los procesos que cambiarán como resultado de disponer de indicadores del cuadro de mando en el núcleo de los sistemas de gestión de la organización.

Realice ejercicios nº 21 al nº 27

AUDITORÍA OPERATIVA



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III
LA AUDITORÍA OPERATIVA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

CLASE 01

1. CONCEPTO DE AUDITORÍA

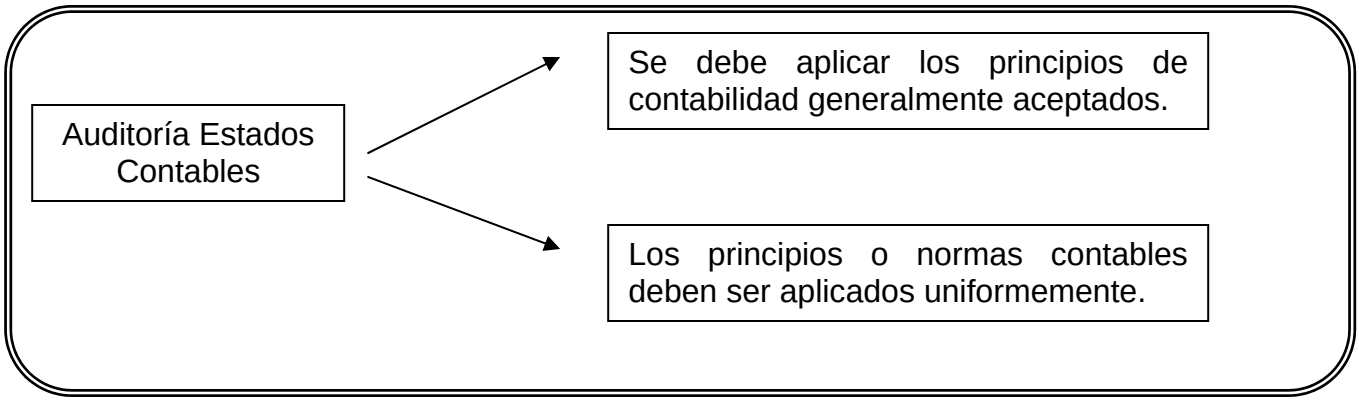
Antes de comenzar a estudiar la auditoría operativa en si, se recordará en qué consiste la auditoría de estados contables.

La auditoría de estados contables consiste en el examen de los Estados Contables de una empresa o ente, por parte de un profesional independiente, con el propósito de emitir un informe (dictamen), con una opinión técnica sobre los mismos o sobre la razonabilidad de éstos.

La opinión del Auditor Externo, se relaciona con dos aspectos:

a) La aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados en la confección de los Estados Financieros.
b) La uniformidad en la aplicación de los principios o normas contables. Haciendo referencia también a aspectos sobre valuación o exposición.

Figura Nº 1: Definición Auditoría Estados Contables



Al definir auditoría de estados contables se hace indispensable mencionar la auditoría interna, la cual a continuación se procede a analizar, a grandes rasgos.

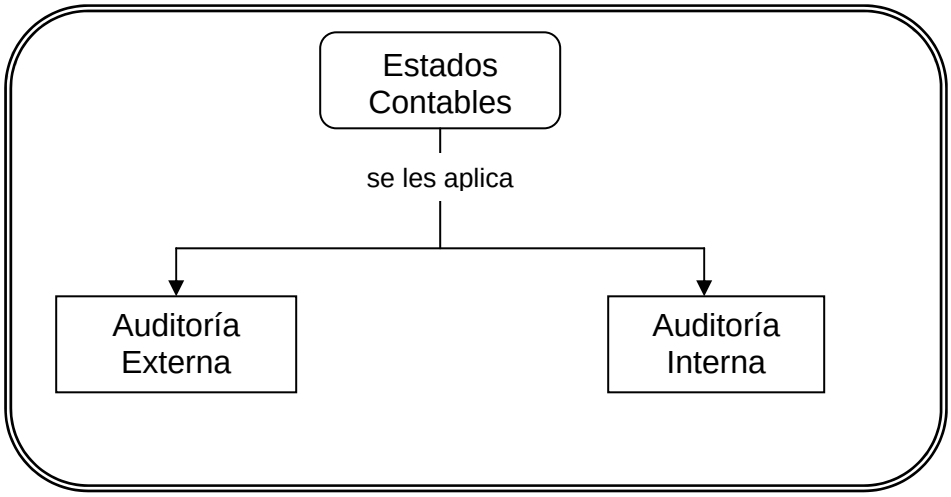
La Auditoría Interna es una evaluación independiente de la evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización. El objetivo de la auditoría interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus responsabilidades. Para ello la auditoría interna les

proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas.

La Auditoría Interna es efectuada como una evaluación independiente, establecida en una organización con el propósito de realizar una revisión de sus actividades como un servicio a la alta dirección de la misma.

En resumen se podría señalar que es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficiencia del sistema integral de control interno de la entidad con miras de lograr su mejoramiento.

En resumen, se puede señalar que:



1.1. La Auditoría Operativa

La auditoría operativa u operacional se puede definir como un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas, de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos.

La auditoría operativa se preocupa de realizar un examen integral de la gestión de la empresa (o de una parte de ella) con el propósito de evaluar la eficiencia de los resultados, tomando en cuenta para ello:

- Las metas y objetivos fijados.
- Los recursos humanos, financieros y materiales empleados.
- La organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos.

Para:

- Determinar los defectos y proponer mejoras.
- Determinar las causas de los desvíos y proponer correcciones.
- Determinar el origen de los problemas y proponer soluciones.

Todo lo anteriormente expuesto se traduce en un informe donde se proporcionan recomendaciones, que emite el profesional para prestar la colaboración necesaria para alcanzar ese fin.

- Objetivos de la Auditoría Operativa

Los objetivos de la auditoría operativa son:

a) Medir en los distintos niveles, la eficiencia y eficacia operativa.
b) Revelar irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización, que afecten el desarrollo de las operaciones.

La auditoría operativa se preocupa de formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, enfatizando en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, además desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explica síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El objetivo de la auditoría operativa es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La auditoría operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas, en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos del mismo modo que se hace con los Estados Financieros.

En el caso del auditor, la función de éste es especialmente constructiva, no se debe limitar a criticar las deficiencias observadas, sino que debe proponer las medidas que considere convenientes, señalando las posibles mejoras. Esta labor se complementa con la

verificación de las medidas aprobadas por la alta dirección con base en sus recomendaciones, si éstas se han planteado correctamente.

- Orientación

La información otorgada por la auditoría operativa está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir, hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar frecuentemente una auditoría operativa, se observan condiciones deficientes, las cuales muchas veces son inevitables. Es importante señalar al respecto que al mostrar la razón defectuosa se pueden obtener los efectos que benefician a la organización, no sólo en el presente sino también en el futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar, con el fin de conocer como funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas de problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

- Características

A continuación, se enumerarán las características la auditoría operativa.

- Es un examen que evalúa la administración integral de la empresa en la aplicación del control y logro de la misión, políticas, objetivos y metas.
- Proceso sistemático de evaluaciones que concluye y formula recomendaciones constructivas.
- Requiere personal profesional experimentado con criterio técnico gerencial.
- Presenta un informe formal que contiene recomendaciones para lograr mayor eficiencia, efectividad y economía.

CLASE 02

- Principios

Todo programa de auditoría operativa deberá comprender al menos el análisis y la evaluación de los siguientes aspectos:

a) Estructura Organizativa: se debe determinar si el organigrama de la empresa es el adecuado, tanto para sus necesidades como para el cumplimiento de los objetivos de la administración. Así como también evaluar las interrelaciones existentes en el sector examinado y las ventajas de descentralizar o centralizar funciones para obtener mayor eficiencia.

b) Misión: evaluar si ésta se encuentra escrita, con el fin de que se puedan cumplir.

Se debe evaluar la vigencia de la misión, políticas y objetivos, ya que pueden haber sido formulados basados en situaciones diferentes.

c) Controles financieros y operativos: se debe evaluar si el índice de rentabilidad es apropiado.

Es importante analizar la preparación del presupuesto, el sistema de costos y los planes operativos.

El fin de la evaluación de los controles financieros y operativos es determinar la relación existente entre los resultados y pronósticos y evaluar las desviaciones.

d) Formas de Operar: se debe determinar si existen procedimientos eficientes al menor costo posible y que sean adecuados a las políticas establecidas.

Se debe evaluar el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal que interviene en ellos.

e) Aprovechamiento de Recursos: comprobar si existen medidas de protección y seguridad sobre los bienes.

Es importante señalar que es necesario analizar las políticas y los procedimientos relativos al personal, los cuales deben estar escritos para facilitar su difusión, aplicación y cumplimiento.

Evaluar las causas de las bajas y la rotación del personal y el grado de satisfacción que manifiestan.

Realice ejercicio nº 1 al nº 6

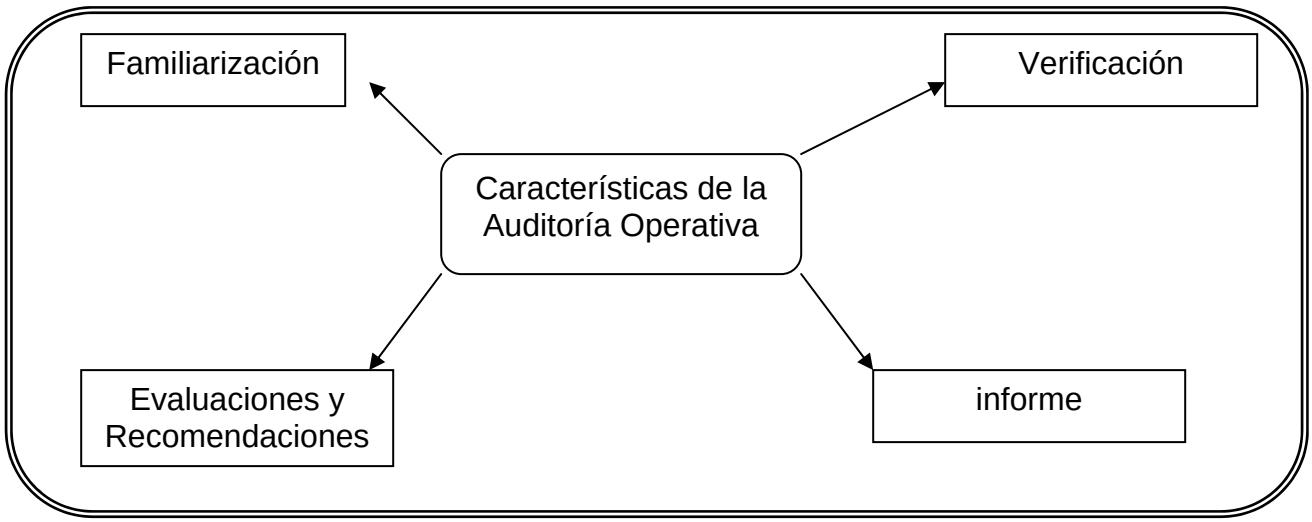
- Metodología

Aún no existe una metodología que aplique el auditor en la realización de su labor, por lo cual el auditor operativo utilizará su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor. Básicamente se aplican cuatro características de la auditoría operativa, éstas son:

1) Familiarización: esta característica dice relación con que los auditores deben conocer cuales son los objetivos de la actividad, como van a lograrla y cómo van a determinar los resultados.
2) Verificación: requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico, en donde el tamaño de ésta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, período correcto y costo.
3) Evaluaciones y Recomendación: las recomendaciones deben ser realizadas solamente cuando el auditor está totalmente seguro, cuando éste ya ha terminado su auditoría y lo entrega como resultado de su examen.
4) Informar de los Resultados a la Dirección: el auditor debe reservarse para la conclusión del examen. Los auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Todo informe formal que de a conocer a la Gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección general como de la Operativa.

A continuación, se presenta un resumen de la metodología utilizada en una auditoría operativa.

Figura Nº 2: Metodología



- Etapas de la Auditoría Operativa

El éxito de esta auditoría está condicionado a una revisión metódica sobre los sistemas y procedimientos; por lo tanto, la ejecución del examen debe llevarse a cabo de acuerdo con las siguientes etapas:

- Levantamiento de información.
- Elaboración de cédulas de auditoría (papeles de trabajo).
- Verificación y evaluación de sistemas en funcionamiento.
- Diagnóstico o informe.
- Implantación de sugerencias y seguimiento.

- Calificaciones del Auditor Operativo

Además de las características normales que debe reunir un auditor, deben destacarse para la auditoría operativa las siguientes condiciones:

a) Imaginación: habilidad y sensibilidad suficientes para captar las relaciones "de persona a persona", "de persona a medio", y "de persona a políticas establecidas".
b) Representatividad: habilidad para ofrecer una imagen adecuada de sí mismo y de su trabajo, no sólo a la administración, sino a aquellos directamente afectados por su tarea.
c) Razonamiento empresarial: habilidad para ubicarse en la posición del responsable máximo de la empresa o área examinada, para poder interpretar y analizar adecuadamente el sistema.
d) Objetividad: constituye un requisito básico que debe guiar la apreciación de su trabajo.
e) Conocimientos actualizados: en materia de auditoría financiera, operativa y en sistemas modernos de registros contables y de oficina, procesamiento electrónico de datos e informes.

- Alcance y Significado del Criterio

Si no existen criterios establecidos sobre los cuales un auditor deba evaluar no es posible llevar a cabo ningún tipo de auditoría. En el caso de las auditorías a las empresas privadas, los criterios han evolucionado hasta el punto de llegar a principios y prácticas de contabilidad generalmente aceptados.

En el caso de la auditoría operativa no existen criterios generalmente aceptados aplicables a todas las situaciones; éstos se diseñan de acuerdo con la organización, el área, el programa o el proyecto. Los criterios en auditoría operativa se derivan de las siguientes fuentes:

a) Los estatutos de la organización o los documentos básicos de la planeación.

b) Las leyes y normas aplicables.
c) Las prácticas administrativas generalmente aceptadas.
d) Pronunciamiento de las asociaciones profesionales.

La lista presentada no es exhaustiva, puesto que antes de que el auditor realice una auditoría operacional, deberá especificar sus criterios y discutirlos con la administración del ente auditado para llegar a un acuerdo.

CLASE 03

- Estrategia

A pesar de lo mencionado en el punto anterior, en la auditoría operativa existen dos estrategias generalmente aceptadas, éstas son:

a) Estrategia basada en el procedimiento.
b) Estrategia basada en los resultados.

Si se decide adoptar la estrategia basada en el procedimiento, el auditor deberá partir de los procedimientos cruciales para la ejecución de un programa y la producción de un bien. Como resultado del examen, el auditor determina las implicaciones del cumplimiento de las normas sobre los resultados de un programa o proyecto.

En el caso de la estrategia basada en los resultados, el auditor parte de los resultados de un programa y trata de identificar las causas de incumplimiento parcial o total de los procedimientos, según las normas establecidas.

Es el auditor quien define, a su juicio, qué tipo de estrategia es más apropiada, de acuerdo a la situación que abordará. En la mayoría de los casos, el auditor formulará su juicio según lo adecuado de la evidencia, la disponibilidad de criterios de evaluación y la facilidad de análisis.

Una estrategia basada en los procedimientos tendrá como fuentes de criterio de evaluación las siguientes:

- Directrices de la organización central, guías, políticas y reglamentaciones.
- Procedimientos y actividades en organizaciones similares.
- Un modelo de lógica de sistemas que conceptualice los procedimientos que un administrador razonable adoptaría.

Una estrategia basada en los resultados tendrá como fuentes de información las siguientes:

- Resultados estimados o planeados.
- Costo unitario del producto o bien.
- Calidad y oportunidad de los productos.

1.2. Reglas en la Auditoría Operativa

Se podría señalar que la auditoría operativa se define por las siguientes reglas:

Primero: los auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo.

Segundo: los auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio o ente auditado, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

Cuando la auditoría operativa es llevada a cabo por auditores internos se podría señalar que ésta es una forma a través de la cual los auditores enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados, para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

- Interés o Usuarios

El auditor independiente es delegado por el consejo de administración como responsables de informar a los accionistas, a la dirección y al público de la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios y de los resultados financieros de operaciones por un período específico, siendo ellos los principales interesados en conocer los objetivos logrados y metas alcanzadas.

Las revisiones realizadas por los auditores de operaciones tienen mucho interés para el auditor independiente, puesto que sabe que la mayoría de las cosas que ocurren dentro de una empresa tiene algún defecto sobre los libros de contabilidad y sobre los estados financieros. A través del trabajo del auditor de operaciones, el independiente puede asegurarse de la adecuación y efectividad de los aspectos de operaciones de los sistemas de control.

1.3. Enfoque de la Auditoría Operativa

La auditoría operativa utiliza un enfoque de cumplimiento, es decir, que en su desarrollo normalmente se aplican pruebas de cumplimiento, como los cuestionarios de control interno, las entrevistas, la observación, entre otros; pruebas que no están directamente relacionadas con los saldos de las cuentas, sino con la ejecución de las actividades.

Dado que la auditoría operativa tiene que ver con la economía, eficiencia y efectividad, ésta no sólo se limita al examen de documentos. Durante una auditoría operativa, los auditores entrevistan a funcionarios ejecutivos, visitan el área de trabajo y pueden hacer verificaciones físicas de los hechos, las cuales son realizadas frecuentemente.

El examen de auditoría operativa no se limita a información sobre mala utilización de dinero, extravagancias, ineficiencia o ineficacia, sino que también analiza las causas de la gestión inadecuada.

La auditoría operativa es constructiva y beneficiosa, es un paso delante de la auditoría detectora hacia la auditoría como una herramienta para la administración, puesto que toma en cuenta las limitaciones de ésta y por lo tanto, evalúa situaciones de la vida real y examina las políticas formuladas por los administradores. El principal papel del auditor es evaluar si las políticas de la administración son adecuadas para cumplir con la misión, metas y objetivos de la organización. De la misma manera, un auditor operacional también evalúa si los procedimientos para llevar a cabo los planes y estrategias son apropiados y consistentes con los objetivos de la organización.

No se ahorran esfuerzos para identificar las áreas en donde se ha tenido éxito, así como aquellas en donde los hechos no estuvieron de acuerdo con las expectativas, en cualquier caso, las conclusiones y recomendaciones se basan en hechos previamente verificados y no en suposiciones.

El auditor operativo, durante el desarrollo del examen, observa la siguiente conducta:

- Hace lo que el administrador razonable haría.
- Calcula las limitaciones.
- Evita conocimiento parcializado.
- Sugiere mejoras.
- Trata de ser objetivo.
- Analiza causas de gestión inadecuada.
- Recolecta suficiente evidencia confiable.
- Desarrolla empatía con el auditado.

Realice ejercicios nº 7 al nº 12

CLASE 04

1.4. Proceso de Auditoría Operativa

Cada examen de auditoría operativa cumple el siguiente proceso:

- Planeación.
- Ejecución.
- Reporte o informe.

A continuación, se estudiarán cada uno de los procesos llevados a cabo en la auditoría operativa.

- Planeación de la Auditoría

En esta etapa, el auditor investiga la organización como un todo y trata de conocer la empresa. Estudiando los estatutos, la organización, presupuestos, programas, leyes, normas aplicables y procedimientos básicos de la administración y a partir de ahí redacta un informe de análisis general.

La investigación preliminar es un paso esencial para lograr los objetivos propuestos, puesto que guía al auditor hacia las áreas que requieren examen y que serían de interés para los administradores.

Una vez identificado en forma global las áreas para examen, el auditor realiza una investigación preliminar sobre las áreas seleccionadas. Ésta se hace con mayor detalle que en el análisis general. La investigación preliminar se puede comparar con los planos de una obra para el arquitecto. El auditor prepara un informe de la investigación que contiene, como mínimo, la siguiente información:

- Marco teórico e historia (resumen).
- Planeación.
- Financiamiento.
- Ejecución.
- Operaciones.
- Criterios de evaluación.
- Hechos potenciales significativos.

La información de los cinco primeros puntos es obtenida a partir de los documentos fuente y de las personas clave de la organización. Los criterios de evaluación son presentados por el auditor mismo para cada examen de auditoría. Los hechos

potencialmente significativos se identifican para economizar costos en la auditoría, determinándose éstos a la luz de la evaluación del control interno de la organización.

A su vez, el auditor, en esta fase diseña programas detallados de auditoría necesarios para realizar la evaluación, en los cuales se especifica las áreas en donde el auditor necesitará hacer un muestreo de transacciones y también el método que se utilizará para determinar el tamaño de la muestra.

- Ejecución de la Auditoría

En esta fase al auditor le corresponde realizar las pruebas propiamente tales de auditoría, comenzando con las áreas críticas (hechos potenciales significativos) siguiendo posteriormente con los demás aspectos, de tal manera que pueda construir una evidencia concluyente debidamente apoyada.

El auditor se preocupa de analizar los datos y formula su juicio acerca de cada asunto. En la ejecución de la auditoría, el auditor discute sus conclusiones con el personal administrativo de la empresa auditada. Esto le da confianza con respecto a sus hallazgos y credibilidad a su trabajo.

El desarrollo de esta fase comprende las siguientes tareas:

- Realizar los procedimientos de auditoría.
- Analizar las situaciones.
- Determinar los hallazgos.
- Sopesar los hallazgos (evidencias).
- Registrar y culminar los papeles de trabajo, debidamente revisados, aprobados y sustentados.

- Informe de Auditoría

El informe de auditoría es el producto del trabajo de auditoría. Generalmente, el informe comienza con un resumen de hallazgos y recomendaciones.

El informe hace alusión a los hechos, hallazgos y recomendaciones. Los hechos se relacionan con los antecedentes, la planeación, el financiamiento, la ejecución y las operaciones de un proyecto, programa, área u organización. Los hallazgo estudian el grado en el cual se han logrado los objetivos, a qué costo, las mayores áreas de gastos injustificados, ineficiencias y fallas en la administración.

Un informe de auditoría operativa también resalta los logros de la administración, así como también las limitaciones bajo las cuales la organización ha estado funcionando. Las

recomendaciones contenidas en el informe señalan de manera general las pautas de acción, tratando de cuantificar los ahorros esperados y otros beneficios.

Realice ejercicios nº 13 al nº 16

1.5. Grado de Dificultad

Durante el desarrollo del examen de auditoría operativa existen muchas dificultades al redactar el examen propiamente tal, esto por ser cada examen un caso único, en donde cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren, y requiere del Auditor elevado criterio, capacidad y competencia, si el informe del Auditor va a ser leído también por la Dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

Dado que el trabajo del auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos, encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

El auditor operativo es considerado como un rival crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos en las que pudieran encontrarse las diferentes áreas, siendo el interés del auditor operativo mejorar la operatividad del negocio en lugar de recibir felicitaciones por el descubrimiento de errores, o desarrollando su labor como si fuera el dueño del negocio.

- Oportunidad de Información

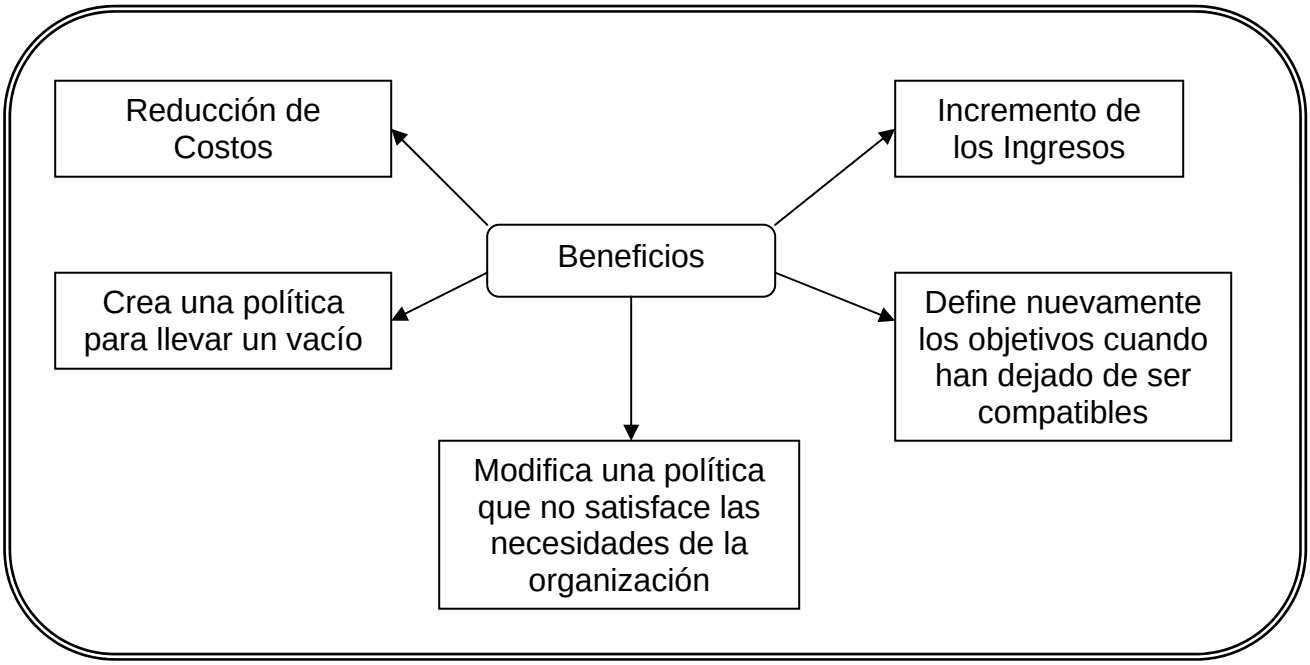
La auditoría operativa por su propia naturaleza se justifica por la orientación hacia el futuro que presenta, puesto que se basa en las recomendaciones que hace para desarrollar un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Los informes escritos sobre auditoría operativa no son muy distintos a los emitidos en otros tipos de auditoría, pues aplican las mismas reglas, el informe debe ser realista, claro, conciso y persuasivo.

Algunos beneficios que se desprenden de la auditoría operativa incluye la oportunidad de:

a) Reducir los costos.
b) Incrementar los ingresos.
c) Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente a la organización.
d) Modificar una política que no satisface las necesidades de la organización.
e) Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatibles con las metas de largo plazo de la organización.

Figura Nº 3: Beneficios de la Auditoría Operativa



CLASE 05

1.6. Productos y Subproductos o Resultado de la Auditoría

En el resultado de la auditoría operativa se pretende determinar si el personal en la empresa está realmente cumpliendo con estas normas. El informe final explica las bases de la Auditoría, las normas que se cumplieron y las que no, cuando éstas no se han cumplido el rendimiento es considerado deficiente y se requiere una acción correctiva.

Una vez evaluado el rendimiento, el auditor, generalmente, se ocupa del rendimiento de áreas tales como: trabajo, productividad y calidad de trabajo y costo, considerando aspectos que le interesan como:

a) Personal: los auditores aplican medidas cuantitativas a muchos aspectos significativos de la fuerza de trabajo, incluye el número de empleados, relación del personal, total de horas trabajadas, tanto regulares como extraordinarias, ratios de horas normales, extraordinarias y empleados directos o indirectos.

b) Cargas de Trabajo: el auditor aplica medidas cuantitativas de rendimientos a asuntos como del volumen nuevo, volumen de trabajo completo, etc.

c) Calidad: en este caso el auditor aplica medidas de calidad para determinar como se ha realizado el trabajo pudiendo utilizar el número de reclamos recibidos por los clientes, el número de quejas del sindicato, el número de errores de facturación producido, entre otros.

d) Producto Ideal: se aplican las medidas cuantitativas para determinar la relación entre las unidades de trabajo, teniendo como información facturas de clientes, talones de nomina preparados por horas trabajadas, pedidos de compra emitidos por día de trabajo, etc.

- Necesidad de la Auditoría Operativa

Es importante saber que la auditoría operativa es opcional, siendo importante considerar la necesidad de realizar la auditoría teniendo en cuenta los siguientes factores:

a) Competencia: para que una organización pueda ser competitiva en el ámbito comercial debe hacerse una auditoría más específica para que pueda ubicar o detectar sus habilidades y amenazas y así éstas poderlas superar mediante la información del auditor indicando recomendaciones y de este modo hacer que esta empresa tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras empresas y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales.

b) La alta Dirección Empresarial: teniendo la alta dirección de la empresa la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos empresariales.

- Importancia de la Auditoría Operativa

Se puede señalar que la auditoría operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general.

Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario deberán tomarse medidas correctivas.

La auditoría operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no sintiéndose satisfecho sólo con la obtención de una opinión de la razonabilidad de los Estados Financieros y la eficacia del control interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficacia, economía y efectividad. La importancia de la auditoría operativa deja atrás la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a la determinación de los responsables de desfalcos, fraudes, y otras irregularidades, convirtiéndose en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiese evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La ejecución de la auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría operativa en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

- Frecuencia de Auditoría Operativa

Para realizar una auditoria operativa no se necesita contar con un tiempo específico determinado, sino mas bien esta es ejecutada cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario. Puede darse el caso de que la auditoría sea realizada al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

En el caso que la organización no cuente con políticas o no tenga una comprensión de las mismas, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como la carencia en controles administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles dan lugar a la realización de una auditoría operativa donde el auditor tendrá la posibilidad de desarrollar los antecedentes del cliente las cuales involucran entre otras las siguientes:

- El historial de ganancias.
- El rendimiento de las inversiones.
- Las principales clases de producto.
- Los canales usuales de distribución.
- Control de la producción.
- Política de inventario.

- Grado de independencia del auditor

Es importante tanto la independencia como la objetividad de un auditor, sin embargo éstas no deben ser exageradas. Es importante que él se sienta libre para poner de manifieso cualquiera de las conclusiones a las que ha llegado.

Con el propósito que el auditor operativo obtenga la máxima independencia es que debe llevar a cabo sus revisiones dentro de la organización, de modo que pueda informar la realidad que presenta la empresa.

Es importante que el auditor operativo prosiga con cuidado desarrollando su programa en forma lenta y firmemente, con el propósito de evitar los obstáculos; el desarrollo debe ser gradual y construido sobre la experiencia adquirida.

Aveces es difícil distinguir entre el trabajo del auditor interno de operaciones y el del operador independiente, por lo cual es importante señalar que ambos utilizan técnicas similares para aprobar, comprobar la fiabilidad de los registros y la adecuación de los controles protectores. El auditor es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y a cualquier persona interesada sobre la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios, así como también los resultados financieros correspondientes a operaciones de un periodo especifico.

Los auditores internos de operaciones son los responsables ante la dirección general de la adecuación y efectividad del sistema de control en toda la organización, se ocupan de los registros financieros y su trabajo esta dirigido, generalmente, hacia la forma en que estos sirven a la dirección para obtener beneficios de sus operaciones.

- Ventajas de la auditoria operativa

La principal ventaja de la auditoria operativa radica en la información proporcionada a los interesados en donde se señala que los recursos se están utilizando adecuadamente, así como también en qué empresas se están siguiendo prácticas administrativas generalmente aceptadas, plantea además instrucciones generales de acción para el mejoramiento de la organización.

En resumen, la auditoria operativa es una fuente de operación dependiente y confiable para la administración o gerencia. Puesto que provee de nuevas ideas a los administradores y crea conciencia con respecto a la necesidad de economía, eficiencia y efectividad.

Realice ejercicios nº 17 al nº 19

CLASE 06

2. DIFERENCIAS ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS DE AUDITORÍA

Con el propósito de realizar un análisis de las diferencias existentes entre los diferentes tipos de auditoría, es que se recordará, en primer lugar, en qué consiste cada una de ellas.

2.1. Auditoría Financiera

Tanto la evolución como el crecimiento que han experimentado las empresas ha motivado que los organismos con niveles de control incorporen a sus tradicionales mecanismos de fiscalización la auditoría financiera como una herramienta moderna para evaluar la gestión financiera de la empresa. Lo cual resulta bastante lógico, puesto que los estudios financieros que reflejan la situación financiera y los resultados de las operaciones, constituyen instrumentos de información requeridos para lo toma de información.

Si se procede a definir la auditoría financiera se puede señalar que es un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente, el cual es llevado a cabo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, tomando como base los estados financieros básicos como son: balance general, estados de resultados, estados de flujo de efectivo.

Por lo tanto, su objetivo es evaluar y verificar las operaciones que han dado lugar a los mencionados estados financieros con el fin de emitir una opinión o dictamen sobre si presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, en concordancia con principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas o con las disposiciones legales vigentes aplicables para cada caso, asegurándose de que dichos estados hayan sido presentados en forma uniforme de un periodo a otro.

- Características

La auditoría financiera presenta las siguientes características:

a) Es un examen que se practica generalmente con posterioridad a la ejecución y registro de las operaciones, sin embargo, su valor disminuye en forma directa en proporción a cualquier demora indebida entre la ejecución y el correspondiente examen de las operaciones. Por lo tanto, a pesar de ser posterior, la auditoría debe ser oportuna. En consecuencia, el carácter de posterior no es obstáculo para que durante el transcurso de las actividades y antes de que se formulen los estados financieros se practiquen visitas a la empresa con el fin de efectuar pruebas preliminares tendientes a adelantar pruebas, lo cual será de gran utilidad para la emisión del Informe Final de auditoría.

b) Comprende tanto la revisión como la verificación, bajo la base de pruebas selectivas, de las transacciones, documentos, comprobantes, registros, libros e informes, incluyendo la inspección física de activos y la obtención de evidencia comprobatoria de personas ajenas a la empresa auditada, además de la evaluación de los sistemas y procedimientos de orden contable y financiero.

c) Es un examen objetivo, lo que significa que se requiere de un alto grado de independencia mental y funcional del personal encargado de practicarla en relación con las actividades y empleados de la empresa auditada.

d) Es un examen altamente profesional que exige, por ende, sólidos conocimientos de contabilidad, auditoría y disciplina por parte del personal responsable de su ejecución, respaldados por una capacitación a nivel universitario.

e) Requiere amplitud de criterio tanto para analizar, interpretar y dictaminar el desarrollo y registro de las operaciones, como para la observación de los procedimientos, normas y principios contables.

f) Supone la aplicación de técnicas y procedimientos diseñados y establecidos para cada rubro de los estados financieros que serán examinados.

- Requisitos del Auditor Financiero

Una de las normas de auditoría, relativas a la persona, hace alusión a que todo examen de auditoría debe ser realizado por personas que tengan entrenamiento adecuado, capacidad profesional y una experiencia que sea conveniente en el campo de la auditoría.

Con este fin, el personal comprometido en trabajos de auditoría financiera debe contar con las siguientes cualidades:

a) Lealtad con sus superiores jerárquicos.
b) Bagaje cultural sobre diversos aspectos.
c) Rectitud a toda prueba y honradez demostrada en todos sus actos.
d) Aptitud de líder, indispensable para lograr éxito.
e) Personalidad agradable.
f) Habilidad para relacionarse con los demás.
g) Carácter constructivo y positivo en sus apreciaciones.

El auditor financiero debe cumplir con los siguientes principios éticos en el ejercicio de la auditoría financiera:

- Independencia.

- Integridad.
- Objetividad.
- Competencia en el manejo de las normas técnicas.
- Responsabilidad hacia los colegas.
- Uso adecuado de la información.

De acuerdo a los principios éticos mencionados previamente es que el auditor no debe estar vinculado bajo ningún nexo con la empresa que audita.

A su vez, debe cumplir con las normas técnicas de la profesión y realizar un esfuerzo continuo para mejorar la competencia y calidad de sus servicios.

El auditor debe conducir de forma tal que fomente la cooperación y buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, deberá abstenerse de formular conceptos u opiniones que tiendan a perjudicar a otro colega.

Finalmente, se puede señalar que quien se desempeñe como auditor debe ser prudente con el uso de la información que obtenga al desarrollar sus deberes. No utilizando la información confidencial para ningún beneficio personal.

- Normas de Prácticas Profesionales de los Auditores

A continuación, se presenta un resumen de las normas generales y específicas para la práctica profesional de la auditoría interna.

a) Independencia: los auditores internos deben ser independientes de las actividades que va a auditar.

   Deben ser objetivos al momento de auditar y poseer el llamado status organizacional, el cual dice relación con que el departamento de auditoría interna sea suficiente como para permitir el logro de sus responsabilidades de auditoría.

b) Pericia Profesional: las auditorías internas deben ser realizadas con pericia y un debido cuidado profesional. En lo concerniente a:

   Personal: proporcionando seguridad de que la pericia técnica y el trasfondo educacional de los auditores internos son apropiados para las auditorías que se van a desarrollar.

   Conocimientos, habilidades y disciplinas: el departamento de auditoría interna posee u obtiene los conocimientos, capacidad y disciplina necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades de auditoría.

Supervisión: el departamento de auditoría interna proporciona la certeza de que las auditorías internas se supervisan de manera correcta.

El Auditor Interno debe:

Cumplir con las normas profesionales de conducta.

Tener conocimientos, capacidad y disciplina necesaria para el desempeño de las auditorías internas.

Ser diestro al tratar con personas y comunicarse de manera efectiva.

Mantener su competencia técnica por medio de la educación continua.

Ejercer un cuidado profesional apropiado al desempeñar las auditorías internas.

c) Alcance del Trabajo: el alcance de la auditoría interna abarca el examen y evaluación de la adecuabilidad y efectividad del sistema de control interna y la calidad de desempeño de la organización al cumplir con las responsabilidades que se le han asignado.

Confiabilidad e integridad de la Información: los auditores internos revisan la confiabilidad e integridad de la información financiera y de operación y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información.

Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos. Los auditores internos revisan los sistemas establecidos para cerciorarse del cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que pudieran tener impacto significativo sobre las operaciones, y reportes y determinar si la organización cumple con las mismas.

Salvaguarda de activos: los auditores internos revisan los medios de salvaguardar los activos, y según sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.

Uso económico y eficiente de los recursos. Los auditores internos evalúan la economía y la eficiencia con las que se utilizan los recursos.

Logro de objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas. Los auditores internos revisan las operaciones o programas para asegurarse si los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos y si las operaciones o programas están desarrollándose como se planeó.

d) Desempeño del Trabajo de Auditoría: el trabajo de auditoría incluye la planeación de la auditoría, el examen y evaluación de información, la comunicación de los resultados y el seguimiento.

Planeación de la auditoría: los auditores internos planean cada auditoría.

Examen y Evaluación de la información: los auditores internos reúnen, analizan, interpretan y documentan la información para respaldar los resultados de la auditoría.

Comunicación de los resultados: los auditores internos son los que reportan los resultados de su trabajo de auditoría.

Seguimiento: los auditores internos son los encargados del seguimiento, para cerciorarse que se ha tomado la acción correctiva apropiada que se derive de los resultados reportados de la auditoría.

e) Administración del Departamento de Auditoría Interna: la persona que dirige la auditoría interna de manera correcta debe tener:

- Propósito, autoridad y responsabilidad.
- Planeación.
- Políticas y procedimientos.
- Administración y desarrollo del personal.
- Coordinación para el desarrollo de las auditorías externas.
- Seguridad de calidad, es decir, establece y mantiene un programa de seguridad de calidad para evaluar las operaciones del departamento de auditoría interna.

CLASE 07

- Relaciones de los Auditores Internos y Externos

Entre los auditores internos y los externos existen tanto diferencias como similitudes entre las responsabilidades y la conducción de auditorías.

La principal diferencia es la persona delante de la cual recae la responsabilidad. En el caso del auditor externo, éste es responsable de los estados financieros ante los usuarios, que confían en él y en la credibilidad que le reporta a los estados financieros. Por su parte el auditor interno es responsable ante la administración.

A pesar de esta importante diferencia, existen muchas similitudes, por ejemplo:

- Ambos deben ser competentes y tener una perspectiva objetiva en el desarrollo de su trabajo y en el reporte de sus resultados.

- Ambos siguen una metodología similar en el desarrollo de sus auditorías, incluyendo la planeación y desarrollo de las pruebas de controles y pruebas sustantivas.
- Ambos utilizan el modelo de riesgo de auditoría y la importancia para decidir el alcance de sus pruebas y la evaluación de sus resultados.

En lo que pueden diferir es en las decisiones acerca de la importancia y los riesgos, puesto que los usuarios externos tienen necesidades diferentes a los de la administración.

Los auditores externos se apoyan en los internos a través del uso del modelo de riesgo de auditoría. Los auditores reducen de forma significativa el riesgo de control si los auditores internos son efectivos, y por ello, reducen las pruebas sustantivas. Por lo general es considerable la reducción de honorarios del auditor externo cuando hay una función de auditoría interna que goza de buena reputación. A menudo los auditores externos consideran que los auditores internos trabajan bien si son independientes de las unidades operativas que se están evaluando, si son competentes y están bien capacitados, y si han desarrollado pruebas relevantes de auditoría de la estructura de control interno y los estados financieros.

2.2. Auditoría Operativa

Algunas personas prefieren referirse a la auditoría operativa como auditoría administrativa o auditoría de desempeño, de este modo describen la revisión de organizaciones cuando se determina su eficiencia y efectividad. Los profesionales que tienen esta preferencia amplia al mencionar la auditoría, incluyen en ella la evaluación de los controles internos así como también la prueba de éstos, con el fin de determinar su efectividad (pruebas de controles) como parte de la auditoría operacional.

En este texto se prefiere utilizar el término auditoría operativa en forma amplia, de modo de determinar la efectividad o eficiencia de cualquier parte de una organización. De allí que la verificación de la efectividad de los controles internos por un auditor interno forme parte de la auditoría operacional, con el propósito de ayudar a la organización para que opere su negocio con mayor efectividad o eficiencia. En forma similar, la determinación de si una compañía tiene personal capacitado para la línea de ensamble también es auditoría operacional, si el propósito es determinar si la empresa está elaborando productos de manera efectiva y eficiente.

2.3. Diferencias entre la Auditoría Operativa y la Auditoría Financiera

Entre la auditoría operativa y la financiera existen tres diferencias principales, las cuales se analizan a continuación:

a) Propósito de la Auditoría: la distinción principal entre la auditoría financiera y la operacional es el propósito de las pruebas. La auditoría financiera enfatiza si se registró de forma correcta la información histórica. La auditoría operacional, en tanto, enfatiza la efectividad y la eficiencia. La auditoría financiera está orientada al pasado, mientras que una auditoría operacional tiene que ver con el desempeño de la operación para el futuro.

Por ejemplo

El auditor operativo de la empresa de muebles "Eucaliptus", verifica que los clavos se compran al costo más bajo.

b) Distribución de los Reportes: para la auditoría financiera, generalmente se entrega un informe a muchos usuarios de los estados financieros, tales como accionistas, posibles inversionistas o proveedores, mientras que el informe emitido en una auditoría operacional está dirigido principalmente a la administración.

Para una auditoría financiera se necesita un informe bien definido como resultado de la amplia distribución de éste. En contraste, por la distribución limitada de los informes y la naturaleza distinta de las auditorías para comprobar la eficiencia y efectividad, los reportes de auditoría operacional varían de forma considerable de auditoría a auditoría.

c) Inclusión de áreas no financieras: las auditorías operacionales cubren cualquier aspecto de eficiencia y efectividad en una organización, en consecuencia, involucra una gran variedad de actividades.

Por ejemplo

La efectividad de un programa de publicidad o la eficiencia de los empleados de la fábrica serían parte de una auditoría operacional. Los estados financieros están limitados a aquellos asuntos que afectan de forma directa la razonabilidad de la presentación de los estados financieros.

- Efectividad versus Eficiencia

La efectividad o eficacia se refiere al logro de los objetivos, mientras que la eficiencia se refiere a los recursos utilizados para alcanzar esos objetivos. Un ejemplo de efectividad es

la fabricación de piezas sin defectos. La eficiencia en tanto se preocupa por ver si esas piezas se producen a un costo mínimo.

a) Efectividad: antes que se desarrolle una auditoría operativa para comprobar la efectividad, deben existir criterios específicos que uniformen el significado de efectividad.

Por ejemplo

Para comprobar la efectividad, en una dependencia gubernamental, se podría determinar si se ha cumplido con su objetivo de lograr seguridad en la ciudad.

Antes de que el auditor operativo pueda llegar a una conclusión acerca de la efectividad de la dependencia, se deben fijar criterios para la seguridad de la ciudadanía. Por ejemplo, ¿es el objetivo ver que todas las poblaciones de la ciudad sean vigiladas por lo menos los fines de semana? ¿Es el objetivo cerciorarse de que no ocurrieron accidentes fatales por demora en la llegada de la seguridad pública?

- Eficiencia: así como en la efectividad, existen criterios definidos acerca de lo que significa hacer las cosas más eficientes antes de que la auditoría operacional tenga significado. A menudo es más fácil fijar criterios de eficiencia que de efectividad, si se define eficiencia como la reducción de costos sin la reducción de efectividad.

Por ejemplo

Si dos procesos diferentes de producción fabrican un producto de calidad idéntica, se considera que el proceso con un costo menor es más eficiente.

A continuación, se mencionan varios tipos de ineficiencia que ocurren con frecuencia y que a menudo no son descubiertos por la auditoría operativa.

Tipos de Ineficiencia	Ejemplo
• La adquisición de bienes y servicios es sumamente costoso.	• No se requieren licitaciones para compras de materiales.
• Las materias primas no están disponibles para la producción cuando se necesitan.	• Se inmobiliza toda una línea entera de ensamble porque no se ordenaron los materiales necesarios.
• Existe duplicación de esfuerzos por los	• Tanto los departamentos de contabilidad

empleados.	como de producción mantienen idénticos registros de producción porque desconocen mutuamente las actividades del otro.
• Se hace trabajo que no sirve para ningún propósito.	• Se envían copias de facturas de proveedores y reportes de recepción al departamento de producción, donde se archivan sin que se les use jamás.

CLASE 08

2.4. Relación entre la Auditoría Operativa y los Controles Internos

Como ya se ha estudiado la administración establece una estructura de control interno para satisfacer sus propias metas. Es importante para la elaboración de una buena estructura de control interno los siguientes tres puntos:

a) Confiabilidad de los informes financieros.
b) Cumplimiento con las leyes y reglamentaciones aplicables.
c) Eficiencia y efectividad de las operaciones.

La última de estas tres preocupaciones del cliente obviamente se relaciona en forma directa con la auditoría operativa, pero las primeras dos también afectan la eficiencia y efectividad. Por ejemplo, es importante para la administración contar con información confiable de contabilidad de costos, para que decida asuntos como cuáles productos se fabrican y el precio de facturación de éstos.

Existen dos diferencias significativas en la evaluación de controles internos y las pruebas para la auditoría operativa y financiera: el propósito de la evaluación y las pruebas de controles internos, y el alcance normal de la evaluación de controles internos.

El principal propósito de la evaluación de los controles internos para la auditoría financiera es determinar el alcance de las pruebas sustantivas de auditoría que se necesitan. El propósito de la auditoría operativa es evaluar la eficiencia y la efectividad de la estrucutura de controles internos y presentar recomendaciones a la administración. Los procedimientos de control se pueden evaluar de la misma forma para ambos tipos de auditorías, pero el propósito es diferente. Con el fin de ilustrar este punto, un auditor operativo puede determinar si son efectivos los procedimientos de verificación interna para las facturas duplicadas de ventas, para tener la seguridad de que la compañía no ofende a los clientes pero que también recibe todo el dinero que se le debe. Un auditor financiero frecuentemente hace la misma evaluación de control interno, sin embargo, el propósito principal es reducir la confirmación de cuentas por cobrar u otras pruebas sustantivas. Sin embargo, un propósito

secundario de muchas auditorías financieras también es presentar recomendaciones de operación a la administración.

En el caso de la auditoría financiera el alcance de la evaluación de control interno está restringido a los asuntos que afectan a la presentación imparcial de los estados financieros, mientras que en el caso de la auditoría operativa tiene que ver con cualquier control que afecta la eficiencia o la efectividad. Por tanto, una auditoría operativa puede tener que ver con políticas y procedimientos establecidos en el departamento de mercadotecnia para determinar la efectividad de los catálogos utilizados para vender los productos.

2.5. Criterios para la Evaluación de la Eficiencia y la Efectividad

En la auditoría operativa se presenta como dificultad la decisión para seleccionar criterios específicos para evaluar si ha existido eficiencia y efectividad. Al auditar estados financieros históricos, los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) son los criterios amplios que se emplean para evaluar una presentación imparcial. Se utilizan los objetivos de auditoría para fijar criterios más específicos al decidir si se han seguido los PCGA. En la auditoría operativa, no existen criterios tan bien definidos.

Un enfoque al fijar criterios para la auditoría operativa es declarar que los objetivos son determinar si algún aspecto de la entidad podría hacerse más efectiva o eficiente y para recomendar mejoras. Este enfoque puede ser adecuado para auditores experimentados y bien capacitados, pero sería difícil de utilizar para la mayoría de los auditores si queda tan mal definido.

- Criterios Específicos

Es recomendable contar con criterios más específicos antes de dar comienzo a la auditoría operativa. Por ejemplo, suponga que usted efectúa una auditoría operativa de la distribución del equipo en las plantas de una compañía. Los siguientes son algunos criterios específicos, señalados en forma de preguntas, que podrían utilizar para evaluar la distribución física de las plantas:

- ¿Aprobó toda la distribución física de las plantas el departamento de ingeniería de la oficina matriz en el momento del diseño original?
- ¿Ha efectuado el departamento de ingeniería de la matriz un estudio de la revaluación de la distribución física de la planta durante los últimos cinco años?
- ¿Cada pieza de equipo está operando al 60% de su capacidad o más por lo menos 3 meses al año?
- ¿Facilita la distribución física el movimiento de materiales nuevos al piso de producción?
- ¿Facilita la distribución física la producción de los bienes terminados?

- ¿Facilita la distribución física el movimiento de bienes terminados a los centros de distribución?
- ¿La distribución física de la planta hace uso con efectividad del equipo existente?
- ¿La distribución física de la planta hace peligrar a la seguridad de los empleados?

- Fuentes de Criterios

El auditor operativo utiliza varias fuentes para desarrollar criterios específicos de evaluación. Éstas incluyen las siguientes:

a) Desempeño histórico: se basa en una serie sencilla de criterios sobre los resultados reales de las auditorías anteriores. La idea detrás del uso de estos criterios es determinar si las cosas han mejorado o empeorado realizando la correspondiente comparación. La ventaja de estos criterios es que son fáciles de derivar, sin embargo, quizás no proporcionen demasiada información acerca de lo bien o mal que en realidad está trabajando la entidad que audita.

b) Desempeño comparable: la mayoría de las entidades sujetas a una auditoría operativa no son singulares, existen muchas entidades similares dentro de la organización global o fuera de ella. En esos casos, los datos de desempeño de entidades comparables son una fuente excelente para el desarrollo de criterios. Para entidades internas comparables, los datos a menudo están a la mano. Donde las entidades comparables están fuera de la organización, con frecuencia estarán dispuestos a proporcionar dicha información. A menudo también se consiguen a través de grupos industriales y dependencias reglamentarias gubernamentales.

c) Normas desarrolladas por medio de la ingeniería: en muchos tipos de compromisos de auditoría operativa, es posible y apropiado elaborar criterios basados en normas desarrolladas por medio de la ingeniería, por ejemplo, estudios de tiempos y movimientos para determinar las tasas de producción. A menudo, estos criterios llevan tiempo y su desarrollo es costoso, puesto que requieren de considerable capacidad profesional, sin embargo, pueden ser efectivos para resolver un gran problema operacional, y bien valer el costo. También es posible que algunos grupos industriales desarrollen algunas normas para el uso de todos sus miembros, distribuyendo el costo y reduciéndolo de esa manera para cada participante.

d) Discusión y acuerdo: en ocasiones los criterios objetivos son difíciles o costosos de obtener, y se desarrollan criterios por medio de una simple discusión y acuerdo. Las partes involucradas en este proceso incluyen la administración de la entidad que será auditada, el auditor operacional, y la entidad o personas a quienes se reportarán los resultados.

Realice ejercicios nº 20 al nº 24

CLASE 09

3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es importante señalar que cuando hay un evidente abismo entre la visión declarada de una organización y la realidad vigente, la inevitable consecuencia emocional puede ir de un cinismo autoprotector a la ira y hasta la desesperación. Cuando una empresa obtiene sus ganancias al precio de violar los valores implícitamente compartidos de quienes allí trabajan, hay un precio emocional a pagar: una carga de vergüenza y culpa, una sensación de recompensa contaminada.

Una organización que se encuentra dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto al espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional: articular cierto sentido de bondad que, compartido, permite pensar que se está haciendo juntos algo valedero. Trabajar para una compañía que mide su éxito de manera muy significativa (no sólo por los resultados en cifras) fortalece la moral y la energía.

Para poder saber cuáles son esos valores compartidos se requiere conocimiento de uno mismo elevado al plano corporativo. Así como cada persona conoce, en cierto grado, su perfil de virtudes y debilidades en diferentes áreas de competencia, así también ocurre con las organizaciones. Estos perfiles orgánicos se pueden trazar en cualquier nivel: división por división, hasta cada una de las pequeñas unidades y cada grupo de trabajo.

Sin embargo, pocas organizaciones se evalúan de ese modo. ¿Cuántas compañías saben, por ejemplo, que los gerentes ineptos incitan en los subordinados rencor y miedo, o dónde están los bolsones de emprendimiento entre sus vendedores? Muchas organizaciones están convencidas de que hacen estas evaluaciones mediante encuestas internas sobre satisfacción laboral, compromiso y cosas parecidas. Pero lo cierto es que estas herramientas comunes suelen fallar.

La pregunta que puede surgir al analizar este punto es: ¿hasta qué punto las encuestas evalúan la inteligencia emocional en el plano de la organización?

Según se señala, había “algunas brechas asombrosas” en lo evaluado. Estas brechas señalan que se desaprovechan posibilidades de reflexionar sobre lo que torna efectiva a una organización y sobre las maneras de diagnosticar las fallas en el desempeño. Entre las deficiencias más notables destacan:

a) Autoconocimiento Emocional: obtener una lectura del clima emocional, según afecte al desempeño.

b) Logro: revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos.

c) Adaptabilidad: flexibilidad frente a desafíos u obtáculos.

d) Autodominio: desempeñarse con efectividad bajo presión, en lugar de reaccionar con pánico, rabia o alarma.

e) Integridad: la confiabilidad que genera confianza.

f) Optimismo: flexibilidad frente a los contratiempos.

g) Empatía: comprender los sentimientos y perspectivas ajenas, ya sean clientes o miembros internos.

h) Aprovechamiento de la diversidad: utilizar las diferencias como oportunidades.

i) Conciencia política: entender las tendencias económicas, políticas y sociales salientes.

j) Influencia: capacidad para las estrategias de persuasión.

k) Creación de vínculos: fortaleza de los lazos personales entre personas y partes de la organización muy alejadas entre sí.

La importancia de estas aptitudes para cualquier organización parece evidente por sí misma.

Mientras tanto queda por ver hasta qué punto cada una de estas aptitudes colectivas predice mejor el desempeño orgánico. Pero de eso se trata, justamente: al parecer, nadie mira.

Imagine la ventaja que poseen las compañías donde se cultivan estas aptitudes y los problemas para los que no lo hacen. A continuación, como una forma de explicar lo señalado precedentemente se esbozarán las diferencias, tanto para bien como para mal, que

pueden crear tres tipos de aptitudes: el autoconocimiento, el buen manejo de las emociones y el afán de triunfo.

- Puntos Ciegos

Es en el seno familiar, en primera instancia, donde a través de incontables diálogos cada integrante aprende una serie de reglas sobre la atención y las emociones.

La primera regla: es a esto a lo que se prestará atención.

La segunda: se le llamará de este modo.

La tercera: es a esto a lo que no se prestará atención.

La cuarta: como no se presta atención, no se le entrega nombre alguno.

Lo mismo sucede en las organizaciones. Cada uno tiene una zona característica de experiencia colectiva (de sentimientos comunes e informaciones compartidas) que permanece inexpresada (o de la que se habla en privado); por lo tanto, cae en el abismo de lo que equivale a un punto ciego de la organización.

- La Familia Empresaria

La familia empresarial mantiene reglas que indican qué se puede expresar en el trabajo y qué no forman parte del contrato implícito que impone cada organización. Respetar estas reglas es el costo de formar parte de la familia empresaria.

El miedo, que no es irrazonable, ata al silencio. Cualquiera puede ver el destino que corren los que, dentro de una organización, revelan públicamente sus malos actos. Los estudios demuestran que este personaje, en el comercio, no actúa por venganza ni por motivos egoístas, sino con un objetivo elevado: la lealtad a la ética de su profesión o a los principios proclamados por la empresa. Sin embargo, la mayoría cae víctima de la organización: en lugar de recibir gratitud. Se los despide y son víctimas de persecuciones y pleitos.

Los funcionarios que son expulsados de la organización cometen el peor de los pecados: decir lo indecible. Y su expulsión envía un tácito mensaje a los demás: “debes respetar la colusión, si no quieres, tú también, perder el puesto”. En la medida en que esa colusión impida formular preguntas vitales para la efectividad empresaria, amenaza la supervivencia de la organización.

También contribuye a frustrantes comedias grupales, por ejemplo:

Los funcionarios de la organización estaban de acuerdo en que se dedicaba demasiado tiempo a largas presentaciones, con el fin de hacer feliz al presidente. No obstante, éste confesó que no le gustaba escuchar esas presentaciones largas y a veces secas, sobre todo porque, de cualquier manera, él ya había visto la mayor parte de los datos. Pero le parecía importante seguir así, pues a los funcionarios les brindaba un mayor sentido de su compromiso con el problema.

- Manejar bien las Emociones

Una manera, casi siempre ignorada, de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales típicos de quienes trabajan allí. La teoría de sistemas señala que ignorar cualquier categoría de datos significativa es limitar el conocimiento y la reacción. Investigar la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos.

- Cómo disminuir el Rendimiento

Es mucho lo que una empresa puede hacer para protegerse y proteger a su vez a sus funcionarios de los costos del agotamiento. Esto resulta evidente, a través de la realización de una serie de estudios, sobre las causas del agotamiento en varios miles de hombres y mujeres, empleados en cientos de organizaciones.

La mayoría de los estudios sobre el agotamiento se concentran en el individuo, éste, en cambio, estudió las prácticas y los patrones en las empresas empleadoras. Señalaba seis maneras primordiales por las que la organización desmoraliza y desmotiva a sus funcionarios:

a) Sobrecarga Laboral: demasiado trabajo que hacer, en muy poco tiempo y con escaso apoyo. Las reducciones de personal requieren que los supervisores se hagan cargo de más empleados; las enfermeras, de mas pacientes; los maestros de más alumnos; los cajeros bancarios, de más transacciones; los gerentes, de más tareas administrativas. A medida que aumenta el ritmo, la complejidad y las exigencias del trabajo, la gente se siente abrumada. El aumento de trabajo reduce el tiempo libre que la gente podría dedicar a recuperarse. El cansancio se acumula y el trabajo se perjudica.

b) Falta de Autonomía: ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decisión sobre cómo realizarla. El excesivo control gerencial lleva a la frustración, si el trabajador ve una manera de mejorar su desempeño y la rigidez de las normas le impide aplicarla. Esto disminuye la responsabilidad, la flexibilidad y la innovación. El mensaje emocional

que reciben los trabajadores es que la compañía no respeta su criterio ni su habitualidad innata.

c) Recompensas Magras: recibir muy poca por más trabajo. Con las reducciones de personal, el congelamiento de sueldos y las tendencias a utilizar personal independiente y a eliminar los beneficios adicionales (como la cobertura de salud), la gente pierde las esperanzas de que sus ingresos aumenten al progresar en la carrera. Otra pérdida de recompensa es emocional: la sobrecarga de tareas, sumada a la escasez de control y a la inseguridad laboral, despojan al trabajo de su placer intrínseco.

d) Pérdida de Vínculos: creciente aislamiento en el trabajo. Las relaciones personales son el aglutinante humano que torna excelente a un equipo. Las asignaciones de tareas hechas al azar disminuyen la sensación de compromiso con el grupo laboral. Al desintegrarse las relaciones se erosiona el placer que brinda la sensación de comunidad con los compañeros. Esta creciente alineación alimenta el conflicto y carcome la historia común, junto con los vínculos emocionales que podrían ayudar a cerrar esas brechas.

e) Injusticia: falta de equidad en el trato a la gente. La falta de justicia crea resentimiento, ya sea por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, por la falta de atención a las quejas o por políticas autoritarias. El veloz aumento de sueldos y bonificaciones para ejecutivos, mientras que los salarios de los estratos inferiores crecen muy poco o nada, socava la confianza en quienes manejan la organización. A falta de un diálogo sincero, se acumulan los resentimientos. El resultado es cinismo y alineación, junto con la falta de entusiasmo por los objetivos de la empresa.

f) Conflicto de valores: contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir para efectuar una venta, a eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, el costo lo sufre su sentido de la moral. Quien hace un trabajo reñido con sus principios se desmoraliza y llega a poner en duda el valor de lo que hace. Lo mismo sucede con las grandes declaraciones de principios, desmentidas por la realidad cotidiana de las operaciones.

El resultado neto de estas malas prácticas empresarias es fomentar el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad.

CLASE 10

- El Espíritu de Triunfo

Una compañía fabril X estaba perdiendo la carrera frente a sus competidores, los cuales tardaban sólo 20 días en cotizar un posible trabajo a los clientes, mientras que esta empresa tardaba 40 días en hacer la misma cotización.

Así que decidieron reorganizarse. Cambiaron el proceso agregando más puntos de control, computarizando algunas partes y efectuando otros cambios estructurales. Como resultado el período necesario para cotizar subió de 40 a 50 días.

Entonces recurrieron a expertos ajenos a la empresa, asesores especializados en reorganización. El tiempo necesario para cotizar se infló a 70 días y el porcentaje de errores trepó al 30%.

Desesperados, trajeron expertos en los métodos de "organización en aprendizaje" . En la actualidad tardan sólo dos días en cotizar un trabajo y la tasa de errores se ha reducido al 2%.

¿Cómo lo hicieron? Cambiando, no la tecnología ni la estructura, sino las relaciones laborales. "Es inútil tratar de resolver, mediante tecnología o estructura un problema que, en realidad, es humano"

- Resultados Duros, Medios Blandos

La fábrica de automóviles "GTI" debía sobrellevar un gran desafío, éste consistía en obtener resultados "duros", el cual se tenía que ver reflejado en un auto mejor, para ello se utilizaron enfoques que muchos gerentes de la industria automotriz consideraban blandos, tales como: la franqueza, la honradez, la confianza y las buenas comunicaciones. Por tradición, la cultura de la industria "GTI" no prestaba atención a esos valores: era jerárquica y se basaba en la autoridad, sobre el supuesto de que el jefe sabe más y toma todas las decisiones importantes.

Es más, para complicar este problema cultural existía una densa niebla emocional. Imperaba la frustración por comenzar con cuatro meses de demora; existía toda una serie de barreras contra la confianza y la franqueza. Uno de los principales obstáculos estaba en la cabeza misma del equipo.

Con el propósito de encarar los problemas existentes en la industria, el equipo gerencial utilizó muchos métodos de organización en aprendizaje, incluido uno para "desaprender" hábitos coloquiales defensivos. El método es sencillo: en lugar de discutir, las partes acuerdan explorar mutuamente los supuestos en los que basan sus puntos de vista.

Un clásico ejemplo de conclusión precipitada es el de quien ve a alguien bostezar en una reunión; inmediatamente supone que esa persona está aburrida; luego pasa a una generalización aun más perjudicial: que no se interesa por la reunión, por las ideas ajenas ni por el proyecto en sí. Y entonces el interlocutor señala: "Usted me decepciona".

En el método de organización en aprendizaje, ese comentario figura bajo el título: "lo que se dijo o se hizo". Sin embargo, los datos más críticos están en otra columna, "Pensamientos y sentimientos no expresados": que el bostezo significaba aburrimiento y falta de interés. A esa columna van también los propios sentimientos de ofensa y enfado.

Una vez que los supuestos surgen a la superficie, es posible compararlos con la realidad discutiéndolos.

Por Ejemplo

Es posible descubrir que el bostezo no fue por aburrimiento, sino por el cansancio de haber pasado la noche atendiendo a un bebé llorón.

Este ejercicio, aprender a expresar lo que usted piensa y siente sin decirlo en voz alta, permite comprender los sentimientos y supuestos ocultos, que pueden crear resentimientos inexplicables y desconcertantes bloqueos.

Además de requerir autoconocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales tales como: la empatía, la capacidad de escuchar con sensibilidad el punto de vista ajeno, y habilidades sociales, para colaborar productivamente en explorar las diferencias disimuladas que afloran.

Es factible señalar, que en cierto sentido, los verdaderos diálogos son los interiores, aunque sólo sea porque revelan lo que la gente piensa y siente sobre lo que está sucediendo. El diálogo interior, sobre todo si está cargado de emociones turbulentas, suele asomar en un tono amenazador, por ejemplo, a través de una mirada que se desvía. Pero cuando el tiempo apremia, cuando se está presionado o distraído, estas señales pueden pasar inadvertidas, tanto en los demás como en nosotros mismos. Se puede afirmar que el resultado neto es que se ignora el diálogo interior, aunque esté plagado de informaciones cruciales: recelos, resentimientos, temores y esperanzas.

Al llevar a cabo el ejercicio del diálogo, en la industria "GTI" , reveló dos campos enconadamente opuestos. La gente de Finanzas pensaba que quienes dirigían el programa no ponían ninguna atención al control de costos; los directores del programa creían que la gente de finanzas "no tenían idea" de lo que costaba hacer un auto de calidad. El resultado neto de esta exploración mutua de sentimientos y supuestos ocultos fue mostrar, con

flagrante claridad, que el proyecto fallaba por falta de confianza y franqueza. Los temas básicos eran:

- El miedo a equivocarse hacía que la gente retuviera información.
- La necesidad de control de los jefes impedía que la gente del equipo aprovechara bien sus habilidades.
- El recelo estaba muy extendido; cada uno pensaba que los otros no ayudaban y no eran dignos de confianza.

Aquí se torna esencial la inteligencia emocional. Para lograr que un grupo de trabajo supere el miedo, las luchas de poder y el recelo se requiere un depósito de confianza y afinidad. La tarea de enfrentar se concentraba tanto en fortalecer el nivel de confianza en las relaciones humanas como en llevar a la superficie los supuestos ocultos. Y eso requería mucha ingeniería social.

4. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para comenzar este punto se analizará el siguiente ejemplo:

La empresa dedicada a la venta de artefactos electrodomésticos para el hogar, M&A, detectó en uno de sus informes que sus ventas habían disminuido de un modo alarmante, el gerente estaba realmente horrorizado. Estudiando un gráfico que mostraba el incesante descenso en las cifras, él junto a sus colegas concluyeron que esa división esta en graves problemas de comercialización. Rápidamente comenzaron a conversar posibles soluciones, surgiendo las interrogantes: ¿debían concentrarse en los precios? ¿En la publicidad? ¿En algún otro cambio?

Fue entonces cuando el brazo financiero de la compañía, exhibió un gráfico donde se notaba que la deuda de los consumidores estaba alcanzando niveles de saturación: no era que empresa estuviera fallando en su comercialización, sino que la gente tenía más problemas para pagar artículos costosos, como los artefactos para el hogar.

"De pronto todo el mundo vio el problema desde un ángulo distinto", comentaba uno de los asistentes a la reunión. Este nuevo dato apartó la discusión de las técnicas de mercado a la financiación: debían buscar la manera de facilitar a los consumidores el pago de compras tan grandes.

Fue un caso en que la información crucial (una mirada al panorama amplio) llegó a tiempo para que la compañía evitara un pequeño naufragio.

El ejemplo expuesto demuestra que la organización como un todo tiene una especie de inteligencia, al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia, en uno de sus sentidos más básicos, es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados. En este sentido, la inteligencia orgánica representa esa capacidad tal como emerge de la compleja interacción de personas y relaciones, cultura y papeles dentro de una organización.

El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización; no hay una sola persona que pueda dominar toda la información necesaria para conducirla con eficiencia; el encargado de finanzas tiene un tipo de preparación indispensable; la gente de ventas, otro, al igual que los de investigación y desarrollo. La organización en sí será tan inteligente como lo permita la oportuna y adecuada distribución y procesamiento de estos diversos elementos de información.

Toda organización es "cibernética", esto significa que efectúa constantes giros de crítica constructiva superpuestos, reúne información interna y externa y ajusta en consecuencia sus operaciones. La teoría de sistemas señala que, en un ambiente de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable será la que absorba más información, la aproveche más plenamente para aprender y responder con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen mayor coeficiente de inteligencia emocional.

La inteligencia, en general, requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarse como aquellos primitivos cediendo a todos los impulsos que se pueda tener. De este modo, los mensajes con contenido emocional, evaluación del desempeño, por ejemplo, son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan, o no lo hacen, entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.

En el mundo moderno en el cual nos encontramos sumergidos, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización, lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aún destacarse.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en el equipo de las "estrellas". Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera mas eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior se encuentra estrechamente relacionado con el liderazgo.

CLASE 11

- La Empatía

La esencia de la empatía es percibir lo que otros sienten sin decirlo. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta, en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo el conocimiento de uno mismo y del autodominio. Si no se puede percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) se verá irremediablemente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

La empatía requiere, por lo menos, saber interpretar las emociones ajenas, en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de gran importancia si se desea crear ambientes de trabajo adecuados ya que, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por ejemplo, ¿qué es más importante para un buen vendedor que interpretar los gusto y deseos de su cliente?

- La Influencia

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los funcionarios son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que se puede acceder, sino mas bien sobre la forma en que se puede hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.

- El Contagio de las Emociones

Cada persona influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, ya sea para bien o para mal; los seres humanos suelen hacerlo constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se le percibe.

Lo que hacen las emociones es indicar en qué concentrar la atención, y cuándo preparar a la persona para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etc.. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación súper eficiente.

- Manejar las Emociones Ajenas

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; se está siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que haga sentir la gente que representa a esa organización. Los funcionarios más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndose la sintonización emocional, son también los que abren el camino al cotagio de los estados anímicos.

4.1. Organizaciones dotadas de Inteligencia Emocional: El Caso Comercial

A continuación, se presentan algunos casos de análisis.

a) "Somos una empresa de telecomunicaciones con utilidades de 10.000 millones al año, pero nuestro gerente anterior era muy autocrático; el grupo que dejó tras de sí era como una familia golpeada", me confía un vicepresidente veterano. "Ahora estamos tratando de curar la organización, dándole mayor inteligencia emocional, a fin de poder crecer otros 10.000 millones". Fuente: La Organización Dotada de Inteligencia Emocional.

b) "Acabamos de pasar por cambios muy penosos y nos esperan otros", informa el director de una aerolínea europea. "Tenemos una inmensa necesidad de confianza por parte de nuestros empleados, de empatía y comprensión por parte de los gerentes, de un mayor sentido del "nosotros". Lo que necesitamos, en toda la compañía, es un liderazgo dotado de inteligencia emocional". Fuente: La Organización Dotada de Inteligencia Emocional.

c) "La cultura de nuestra compañía tiene sus raíces en la ingeniería y manufactura", observa el director de una empresa de alta tecnología. "Queremos construir un clima de confianza, franqueza y trabajo de equipo, basado en la capacidad de nuestra gente de encarar las emociones de manera directa y honrada. Pero puede ser que muchos de nuestros gerentes no tengan habilidad para tratar con este lado emocional. Tenemos que aumentar nuestra inteligencia emocional". Fuente: La Organización Dotada de Inteligencia Emocional.

Es importante señalar que cada vez son más las empresas que buscan una mayor inteligencia emocional, aunque no utilicen ese término. Esta aptitud colectiva no es una mera evaluación blanda sino que tiene duras consecuencias.

En busca de lo que las compañías sobresalientes tuvieran en común, se identificó las siguientes prácticas básicas en el manejo de los "activos humanos", su gente:

- Equilibrio entre los aspectos humano y financiero en los planes de la compañía.
- Compromiso orgánico con una estratégica básica.
- Disposición a estimular mejoras en el desempeño.
- Comunicaciones abiertas y fortalecimiento de la confianza en todos los participantes.
- Fortalecimiento de las relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas.
- Colaboración, apoyo y compartir recursos.
- Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común.
- Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante.

La lista precedentemente expuesta puede parecer intrigante por las claras similitudes entre estas prácticas orgánicas y las aptitudes emocionales que tipifican a los individuos de

alto desempeño. Por ejemplo, el último punto describe una aptitud motivadora: el afán de logro. Lo mismo sucede con la capacidad innovadora, la de enfrentar riesgos, la colaboración, el fortalecimiento de relaciones, la comunicación abierta, la confiabilidad, la iniciativa, el compromiso, entre otros. Es importante señalar que cada una de estas aptitudes emocionales es un ingrediente del desempeño estelar en los individuos.

Del mismo modo que con los individuos, se puede considerar que las aptitudes orgánicas responden a tres categorías: capacidades cognitivas, en el sentido de manejar bien el conocimiento, pericia técnica y manejo de activos humanos, lo cual requiere aptitudes sociales y emocionales.

¿Qué es la Aptitud Emocional?

La aptitud emocional es la forma de cómo se hace uso del potencial de desarrollo de la inteligencia emocional.

La aptitud emocional muestra la proporción de uso que se hace de nuestra inteligencia emocional.

La aptitud emocional se divide en grupos en función de las facultades emocionales.

La aptitud emocional se pueden dividir en dos grandes grupos:

- Aptitudes Personales

Tienen que ver con la capacidad de dominarse uno mismo.

a) El autoconocimiento que implica manejarse en los siguientes aspectos:

- Tener consciencia emocional, es decir, ser capaz de reconocer sus emociones y los grados que producen en uno mismo.
- Autoevaluación consiste en reconocer las capacidades que como persona se tienen y las limitaciones.
- La confianza en uno mismo.

La Autoregulación

Tener la capacidad para manejar los impulsos que se tengan como persona.

a) Autorregulación: saber manejarse emocionalmente en forma correcta y saber manejar los impulsos negativos.

b) Confiabilidad: significa mantener normas, valores virtudes de integridad personal y de honestidad en el diario vivir.

c) Adaptable: tener flexibilidad emocional frente al cambio permanente.

d) Innovación: a nivel emocional es la capacidad de estar abierto mentalmente a los nuevos conocimientos y a los cambios tecnológicos.

- Las Aptitudes Sociales

Son aquellas que muestran el nivel de manejo emocional.

a) La Empatía: capacidad que tienen los seres humanos de captar los sentimientos ajenos e intereses que las demás personas pueden tener.

Una persona que tiene empatía tiene capacidad para entender a los demás, aceptar la diversidad, conciencia política; ser capaz de conciliar los intereses de las organizaciones en donde tiene sus intereses particulares.

b) Habilidades Sociales: es aquella facultad de las personas para inducir a otros a que hagan o digan lo que esa persona está planteando.

- Influencia: es el individuo que a partir de sus convicciones es capaz de convencer a otros.
- Comunicación: significa mantener una fluida o un fluido intercambios con sus semejantes.
- Manejo de conflictos: es aquella que sabe manejar en forma satisfactoria para ambas partes los conflictos que se le pueden presentar en la vida.
- Liderazgo: es la capacidad que tienen los seres humanos de lanzarse a la acción con tal convicción de sí mismo y con tal energía que pueden llegar a convencer a otras personas a que los sigan.

CLASE 12

5. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS RELACIONES LABORALES

En este punto se presentarán algunos importantes aspectos que influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización.

- Manejo de Conflictos

La inteligencia emocional permite negociar y resolver desacuerdos, puesto que las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Proponen soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando recién se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para ello, es crucial saber escuchar y empatizar, lo cual resulta esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

- Liderazgo

Esta aptitud se caracteriza por inspirar y guiar a individuos o grupos.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.

- Catalizador de cambios

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.

- Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio.
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

Actualmente, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio puso un ascenso a la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Sin embargo, a medida que se acercó al nuevo milenio, cada vez son más las organizaciones que buscan a gente capaz de liderar la mutación.

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: frecuentemente es un gerente. Además de la pericia técnica, hay aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Por ejemplo, si se necesita un supervisor que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresaria.

El modelo de liderazgo para la transformación va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen, inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que observan y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen. A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para ello apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo.

5.1. Inteligencia Emocional y Liderazgo

Cada aptitud emocional interactúa con las otras, lo cual se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.

Entre los directores ejecutivos más eficientes existen tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional, la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en sí mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas características traspasan las barreras nacionales y culturales.

Es importante tener presente que los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en lugar de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en lugar de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza.

Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño. Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento pase inadvertido.

Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.

Realice ejercicios nº 25 al nº 28