

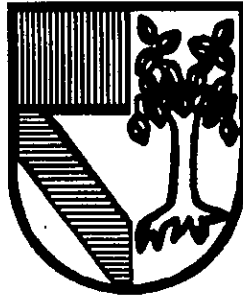
308908

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

ESCUELA DE CONTADURIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

19  
2es.



"LA FUNCION FINANCIERA COMO FUNDAMENTO DEL  
CUMPLIMIENTO DE LA MISION DE LA EMPRESA"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO

## TESIS

FRANCISCO POLANCO ALVARADO

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

DIRECTORA: QUIM. MARIA DE LOS ANGELES CONTRERAS HERRERO

MEXICO, D. F.

SEPTIEMBRE, 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

257424



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A DIOS:**

Por haberme creado en estas  
circunstancias.

**A MIS PADRES:**

**ELOISA Y BENITO**

Por su comprensión en los momentos difíciles, por sus consejos oportunos y sobre todo por su ejemplo de vida.

**A MIS HERMANOS:**

**Tín y Migue**

Por estar siempre junto a mí con su amistad, apoyo y alegría.

**A PILAR:**

Por su ayuda incondicional  
y por su compañía.

**A MIS AMIGOS:**

Por hacer que la carrera  
fuera algo divertido.

**A LA U.P.**

Por abrimos sus puertas y por  
haber cumplido su misión.

## ÍNDICE

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN   | 1         |
| <b>1. MISIÓN DE LA EMPRESA</b>                         | <b>3</b>  |
| 1.1 ¿Qué es la Empresa?                                | 4         |
| 1.2 Funciones y Objetivos Empresariales                | 6         |
| 1.2.1 Función de Comercialización                      | 6         |
| 1.2.2 Función de Innovación                            | 7         |
| 1.2.3 Objetivos Empresariales                          | 7         |
| 1.3 Propósito o Misión de la Empresa                   | 11        |
| 1.3.1 La Disyuntiva                                    | 11        |
| 1.3.2 Conceptos y Jerarquías                           | 14        |
| 1.3.3 Oportunidad y Oportunismo                        | 19        |
| 1.3.4 Hipócrita Simulación.                            | 20        |
| 1.4 Visión de la Empresa                               | 26        |
| 1.4.1 Valores Fundamentales                            | 28        |
| 1.4.2 Imagen Sugerente                                 | 30        |
| 1.4.3 Visión Clara                                     | 31        |
| 1.4.4 Nuevos Valores                                   | 34        |
| <b>2. FUNCIÓN FINANCIERA</b>                           | <b>36</b> |
| 2.1 Concepto de la Función Financiera                  | 37        |
| 2.2 Desarrollo de la Función Financiera                | 44        |
| 2.2.1 Objetivos e Importancia de la Función Financiera | 48        |
| 2.2.2 Responsabilidad Social                           | 51        |
| 2.2.3 Ética  | 63        |



|  |            |
|--|------------|
| <b>2.3 Finanzas y otras Ciencias de la Administración</b>        | <b>70</b>  |
| 2.3.1 Economía   | 74         |
| 2.3.2 Contabilidad   | 79         |
| <b>2.4 La Función Financiera en la Estructura Organizacional</b> | <b>82</b>  |
| 2.4.1 Ubicación en el Organigrama                                | 87         |
| 2.4.2 Funciones, Actividades y Responsabilidad                   | 99         |
| 2.4.3 Delegación de Autoridad                                    | 108        |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                            | <b>111</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>118</b> |

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

"La función financiera como fundamento del cumplimiento de la misión de la empresa", se presenta con el objetivo de reconocer lo trascendental que es la función financiera en el cumplimiento de la misión, no hay otra función en la empresa que pueda influir tanto en dicha misión.

Existen funciones que aparentemente tienen mucho mayor incidencia en el cumplimiento de la misión, sin embargo esta incidencia es parcial y la función financiera tiene una incidencia total en el cumplimiento o logro de la misión de la empresa.

La necesidad de tener una persona que entienda lo importante que es el cumplimiento de la misión de la empresa, es vital y puede llegar a ser aún más trascendental si esta persona pudiera participar dentro de la empresa en el área con mayor participación y responsabilidad para el logro de dicha misión. El área de la que hablamos es el área de finanzas y la persona es la que la dirige, es decir, el Director Financiero.

En primer lugar se trata de explicar lo que es la empresa, su sentido y su enfoque social, para así lograr entender la naturaleza de la misión, se analizarán las desviaciones y errores en la concepción de dicha misión asimismo se estudiarán otros factores que coadyuvan al entendimiento y a la realización de la misión.

En segundo lugar se tratará de describir cual es el ámbito y cuales son las funciones del Director Financiero, que es la persona que desarrolla la función financiera, destacando su relación con el logro de la misión y subrayando la responsabilidad y las repercusiones que tiene dicha función con el resto de las áreas de la empresa.

CA P Í T U L O I . -  
M I S I Ó N D E L A E M P R E S A

# 1. MISIÓN DE LA EMPRESA

## 1.1 ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

Contestar esta pregunta, es muy común que se haga cuando hay una crisis, cuando hay problemas, claro que ahí es necesario, sin embargo aún en épocas de bonanza se debe plantear y contestar esta pregunta si queremos una empresa exitosa y que perdure.

Para entender la misión de la empresa debemos empezar por entender lo que es la empresa en sí. La empresa es el pensamiento y acciones de un grupo reunidos por un fin común, que necesitan de recursos financieros y naturales para lograrlo. Así pues entendemos lo que es la empresa de una manera muy general, no obstante esta definición nos ayudará a entender dicho fin común.

Estos individuos se encuentran inmersos en la sociedad, por lo cuál, la empresa debe estarlo también e incluso podemos decir que este fin común es social y es precisamente la misión de la empresa. Esto se entiende porque los negocios viven en un ambiente, por lo tanto deben actuar recíprocamente con él, obvio este ambiente es la sociedad. Koontz en sus libros sostiene que esta labor, contribución o fin social es una tarea que le asignan a la organización, claro esta asignación es por la misma sociedad.

También sabemos que la empresa no es capaz de solucionar todos los problemas de la sociedad, pero debe de participar en la solución de los mismos en su debida proporción. Definir la empresa solamente desde el punto de vista económico es caer en errores que reducen al hombre, es caer a los problemas que se vivieron en la Revolución Industrial cuando el hombre era solamente un elemento más de los medios de producción.

Los autores que afirman que el fin de la empresa es generar utilidades están definiendo el todo por una de sus partes y esta parte tan mencionada no es la más importante. Estos autores la definen de una manera simplista.

De hecho el mismo Koontz dice que el objetivo de todas las organizaciones en un sentido muy real, lógico y público es el excedente, entendiéndose por este último utilidad, es decir, valor económico. La misión de la empresa como un excedente económico al igual que como fin social se desarrollará más adelante dentro de este capítulo.

## 1.2 FUNCIONES Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

Las funciones empresariales están condicionando las funciones de los miembros de la empresa, todas las empresas realizan las mismas funciones genéricamente, ya que sus objetivos también lo son.

Estas funciones según Drucker son: Comercializar e Innovar.

A estas dos actividades se resume toda la operación de la empresa, ya que las demás actividades son costos.

### 1.2.1 FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Comercialización es la función distintiva y original de la empresa. Es preguntarse que quiere comprar el cliente y no que sabemos o podemos vender. "Es la empresa entera concebida desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente. Por lo tanto, la preocupación y la responsabilidad por la comercialización deben impregnar todas las áreas de la empresa".<sup>1</sup>

Esto quiere decir que todos y cada uno de los miembros de la empresa debemos estar realizando diversas actividades que aparentemente parecen totalmente diferentes y aisladas en su procedimiento, pero que en la finalidad son la misma, ya que se busca satisfacer al cliente. Desde el Director General o Presidente de la compañía, que es muy fácil de concebir esta función en él, hasta el personal de vigilancia. Aquí se incluyen todos los miembros del departamento de finanzas que muchas veces parecen estar peleados con esta función.

---

<sup>1</sup> La Gerencia, Peter Drucker.

## 1.2.2 FUNCIÓN DE INNOVACIÓN

Innovación es tratar de mejorar constantemente nuestros productos o servicios, pensando que siempre pueden ser mejores y más económicos. Innovar es inventar; cualquier empresa por pequeña que sea lo puede hacer, no necesariamente es un proceso tecnológico, que sólo quedaría en manos de las empresas con un potencial económico muy alto.

La Innovación al igual que la Comercialización se extiende a todas las áreas de la empresa, podemos decir que incluso en el área de contabilidad, donde se siguen reglas, podemos llegar a innovar con excelentes resultados. "La innovación más productiva es un producto o servicio diferente que crea un nuevo potencial de satisfacción, más que una mejora".<sup>2</sup>

El precio es consecuencia de la innovación, ya que es la medida de la innovación o del total del proceso económico. Esto es muy subjetivo porque cada cliente en lo particular tiene el suyo, no es posible hacer una relación matemática entre ambos, sin embargo podemos decir que la innovación le da mayor capacidad de producir riqueza a los recursos humanos y materiales y es el precio como se dijo antes el que lo refleja.

## 1.2.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Estas funciones de Comercialización e Innovación se dan simultáneamente al igual que el cumplimiento de los objetivos que tiene cualquier empresa, por consiguiente llegan a traslaparse y confundirse con los objetivos. Estos objetivos el Dr. Carlos Llano los resume en cuatro:

---

<sup>2</sup> Op cit.



## **A) PROPORCIONAR UN SERVICIO A LA COMUNIDAD SOCIAL**

La empresa presta un servicio social y es un hecho, lo que es discutible es que sea su fin, sin embargo se puede afirmar que la empresa que no tome en cuenta ésto desaparecerá. Ya que la empresa es recíproca a la sociedad, influye y es influida. Además lo que se entiende por servicio social es el servicio al último consumidor no necesariamente donaciones a instituciones de beneficencia. Aquí entra la principal disyuntiva o ventaja según el enfoque que tomen los directivos, principalmente el del área de finanzas, ya que la habilidad directiva será aumentar el valor económico y aumentar al mismo tiempo el servicio social, sin enfrentarlos.

## **B) GENERAR UN VALOR ECONÓMICO AÑADIDO AL MENOS SUFICIENTE**

La empresa no genera valor económico, sino que transforma la naturaleza para mayor utilidad del hombre (consumidor), que se traduce en términos monetarios, por lo tanto podemos afirmar que la empresa no engendra mayor riqueza, sino mayor servicio. El director no solo debe generar suficientes recursos, sino debe saber repartirlos entre diversos factores como son: capital, empleados, terceros, etc.

## **C) GENERAR UNA COMPENSACIÓN "HUMANA" SUFICIENTE**

El comportamiento humano tiene aspectos económicos y no económicos, entonces tenemos que deducir que el trabajo además de ser retribuido con dinero debe retribuir con algo más. Algo más es la autorrealización. Para ello es necesario que el trabajador participe activamente en la determinación del fin de su trabajo, ya que según este enfoque no es algo ajeno al mismo trabajador. Si el trabajador no encuentra más valor que el económico en el trabajo, no puede haber expresión suya en las tareas que realiza, no hay afirmación de sí. Podemos concluir diciendo que el trabajo debe ser compensador y productor enfocándose en el fin del trabajo y en el trabajo mismo.

## D) LOGRAR UNA CAPACIDAD DE AUTOCONTINUIDAD

El director es un estratega que está actuando hoy, planeando en el futuro; todas las empresas deben enfocarse al futuro. El director debe analizar tendencias, sobre todo demográficas, no sólo guiarse por percepciones personales. "El director ha de polarizarse menos en la actividad táctica del presente para hacerlo más en la estratégica del futuro".<sup>3</sup>

Estas tendencias demográficas nos ayudan a anticipar el futuro y encontrar la nueva estructura de mercado que será la base de la competencia directa e indirecta y para superar a esta competencia debemos buscar los futuros deseos insatisfechos mediante la innovación y preparar absolutamente a toda la empresa, creando un mejor cimiento para la producción de los satisfactores necesarios. "La función del director es la de forjar el futuro, más que la de preverlo para adaptarse a él".<sup>4</sup> Podemos afirmar que no hay que hacer mucho, sino hacer lo que uno quiere hacer.

Para llevar a cabo estos objetivos debemos de ser flexibles, ya que entendemos que nuestro entorno cambia constantemente, para ello la empresa debe enfatizar el qué debe lograrse, por encima del cómo hacerlo, con éstas palabras podríamos definir la flexibilidad en la empresa. En cambio "la rigidez consiste, precisamente en centrarse sobre los procedimientos, sistemas o modos de hacer las cosas en lugar de centrarse en las cosas que hay que hacer".<sup>5</sup> Debemos tener en cuenta las dificultades que tiene la flexibilidad para su implantación. En primer lugar en la actualidad hay una pérdida social del sentido de la finalidad, es decir, la nueva sociedad afirma que hay preponderancia de los medios sobre los fines. En segundo lugar hay una identificación de la autoridad con los procedimientos, llegando al punto que en algunos casos se han convertido en principios. Por último en tercer lugar debe haber una conversión interna del trabajador, podemos ver que los procedimientos se siguen por obligación o por retribución y esto hay que sustituirlo por el deseo de lograr el objetivo.

---

<sup>3</sup> Análisis de la acción directiva, Carlos Llano

<sup>4</sup> Op cit

<sup>5</sup> Op cit

"Las personas no deben hacer las cosas como yo quiero, sino lograr lo que quiero que logren".<sup>6</sup> Esto es el principio de la administración por objetivos que le da flexibilidad a la empresa, humanización a la persona y rendimiento para ambos.

También debemos de cuidar que la flexibilidad no derive en desorganización, la flexibilidad es totalmente ajena y distinta a la desorganización, podemos decir que en el caso de la flexibilidad están de acuerdo en el "qué" todos los participantes en la empresa, ya que hubo una participación conjunta en la fijación de objetivos y es entonces cuando los intereses individuales deben de ser complementarios y sinérgicamente aprovechados.

Para lograr la flexibilidad también hay que cambiar los sistemas de retribución ya que premian el "cómo" y no el "qué", en otras palabras, la manera de hacer las cosas y no los resultados. Esto genera miedo y resistencia al cambio por la incertidumbre que les provoca a las personas en su economía.

---

<sup>6</sup> Op. cit.

## 1.3 PROPÓSITO O MISIÓN DE LA EMPRESA

### 1.3.1 LA DISYUNTIVA

La misión de la empresa debe ser principalmente social y no puramente económica. Como se menciona en los objetivos que plantea el Dr. Carlos Llano, la misión perse es social, ya que la sociedad confía a ella u otorga dicha misión. Muchos creen que dicha misión es puramente económica y se refiere solamente al excedente o utilidad.

Sabemos claramente que la empresa debe tener una utilidad y que ésta debe ser suficiente para la operación sana de la empresa. Este concepto que iguala a la misión de la empresa con la ganancia es dañino y es responsable de que la empresa no tenga (según este principio) capacidad para contribución social; aunque se reconoce que la empresa debe ser muy rentable para el aporte social. Sin embargo, la misión de la empresa puede ser simple, es decir, "la misión de los negocios consiste en producir y distribuir bienes y servicios".<sup>7</sup> Según esta definición no entramos en polémica, porque no se enfrenta ni contradice ninguna de las dos posturas del enfoque de la misión.

"La ganancia no es la explicación, la causa o la justificación racional del comportamiento y las decisiones empresariales, sino la prueba de su validez".<sup>8</sup> Aquí podemos agregar que la ganancia es esencial más para la sociedad que para la empresa (considerada individualmente), pero no es el propósito de la empresa sino un "factor limitativo". La ganancia no es una causa, sino un resultado; es el premio al riesgo y a la incertidumbre, además genera el capital necesario para los empleos del futuro, paga satisfactores económicos de la sociedad y como necesidad de la economía no requiere de ninguna clase de disculpas.

<sup>7</sup> Elementos de Administración, Koontz

<sup>8</sup> La Gerencia, Peter Drucker

"La empresa que no produce una ganancia adecuada amenaza tanto la integridad de los recursos confiados a su cuidado como la capacidad de crecimiento de la economía. Es infiel a su misión".<sup>9</sup> Y repetimos equivocadamente al hablar que el objetivo de la empresa es generar utilidades, ésto es un error y es minimizar la actividad del hombre.

"La utilidad es el resultado de hacer bien las cosas, más que el propósito de la actividad empresaria.. La rentabilidad es una medida de la eficiencia con que la empresa cumple con sus funciones con atención al mercado y sus clientes".<sup>10</sup> Además si la utilidad no es suficiente para cubrir riesgos no se podrán cubrir los objetivos.

No se intenta restarle importancia a la utilidad de la empresa, como se mencionó anteriormente tiene un lugar primordial en la misión, sin embargo el factor social según nuestro enfoque es el que ocupa el principal, más no el único.

El propósito o misión de la empresa, no nos cansaremos de repetirlo, es social, ya que como se mencionó la empresa está dentro de la sociedad y podemos resumir tan citada misión en dos palabras: **EL CLIENTE**. ¡Si éste es la misión de la empresa! dijimos que era social, no beneficencia. "El cliente es quién determina la naturaleza de la empresa"<sup>11</sup>

"...la gente, no las fuerzas, crea y administra una empresa comercial o industrial. Las fuerzas económicas imponen límites a las posibilidades de la administración".<sup>12</sup>

Estamos hablando que la empresa se encuentra en un entorno económico, con distintas fuerzas que limitan o generan la capacidad de acción de la administración guiadas siempre hacia el cliente y "la administración no solo tiene que hallar esas fuerzas, sino que debe crearlas."<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Op cit

<sup>10</sup> Op. cit

<sup>11</sup> Op cit

<sup>12</sup> Op cit

<sup>13</sup> Op. cit.

Lo que considera valioso el cliente (lo que compra) no es un producto, sino la utilidad (satisfacción); lo que le aporta. "El cliente nunca compra un producto. Por definición, compra la satisfacción de un deseo. Compra valor",<sup>14</sup> sino podemos caer en que a la empresa no le compran sus productos, simplemente son vendidos. Hay que preguntarse quién es el cliente, dónde está y sobre todo que compra, es decir, que es valioso para él. Esto se logrará mediante la innovación, ya citada anteriormente.

Entonces: la pregunta ¿Qué es mi empresa? se define por medio de la misión de la empresa, es decir, el cliente. Por lo tanto se contesta desde fuera, ya que parte de las realidades del cliente, su situación, su comportamiento, sus expectativas y sus valores.

Esta misión debe estar claramente definida, sino será imposible fijar y plantear objetivos, claros y realistas. No es una misión exclusiva de la alta dirección, es de cada uno de los miembros de la empresa, por consiguiente la deben saber todos, ya que hay decisiones que se deben manejar en los niveles inferiores, además debemos aceptar que por eficiencia la decisión se debe tomar en el nivel más bajo posible, no obstante la eficiencia que se plantea depende mucho en que la persona que toma dicha decisión este consciente de la misión de la empresa.

A continuación daremos algunos ejemplos de declaraciones de misión:

"Nuestro negocio consiste en defender y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en conseguirlo". MERCK

"Hacer feliz a la gente". DISNEY

"Servir como modelo de comportamiento y herramienta para el cambio social". LOST ARROW CORPORATION

---

<sup>14</sup> Op. cit.

"Hacer una contribución al mundo construyendo herramientas para las mentes que hacen que la humanidad avance". APPLE

"La misión capta el alma de la organización y para lograrlo debe plantearse:

- ¿Qué pasaría si dejáramos de existir?
- ¿Por qué no liquidamos nuestro activo?
- ¿Por qué encausamos así nuestras energías?
- ¿Cómo encajan nuestros objetivos personales en los objetivos de la organización?"<sup>15</sup>

### 1.3.2 CONCEPTOS Y JERARQUÍAS

Hay algunos conceptos que se pueden confundir en su significado e incluso en su jerarquía. Debemos saber que es más importante. Para ello definiremos los conceptos que derivan de la misión, la jerarquía de estos mismos conceptos en orden descendente es la siguiente:

1. Propósito o misión
2. Objetivos
3. Estrategias
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Reglas
7. Programas
8. Presupuestos

---

<sup>15</sup> Nuevas técnicas de gestión, Nicola Phillips

1. El propósito o misión: son la función básica que les asigna la sociedad. Aquí se puede agregar la sinergia, es decir, que todos los elementos de la empresa al funcionar conjuntamente den más a la sociedad, que cuando funcionan por separado, en otras palabras, el fin social cumplido y los costos e inversión menores a resultados, que es igual a utilidad (no sólo económica).

2. Los objetivos: Son el "qué", el plan básico, o sea, la deficiencia esencial de la empresa (misión) y su propósito que deben convertirse en objetivos y éstos a su vez deben:

- Deducirse de lo que nuestra empresa es y será, y lo que debería ser, son los compromisos de acción y son la estrategia fundamental de una empresa. Es aterrizar la misión en metas concretas y claras.

- Ser operativos, son metas y tareas específicas. No son generales, es el momento en que la misión se traduce en asuntos más tangibles.

- Concentrar recursos y esfuerzos, son selectivos y no abarcan todo. No hay objetivos que logren todo, se necesitan objetivos para logros muy concretos, y así sea más fácil concentrar los recursos y esfuerzos.

- Ser múltiples y no haber uno solo. Como se mencionó en el párrafo anterior no hay un objetivo general, en dado caso este objetivo general sería la misión, por lo tanto los objetivos son múltiples porque son concretos y específicos.

- Se necesitan objetivos en todas las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa, no podemos pensar que en un área de vital importancia haya una carencia de objetivos, ya que en primer lugar se estaría cumpliendo la misión sólo parcialmente y en segundo lugar sería una ventaja para la competencia. Estas áreas son las siguientes:

1. Comercialización: Una de las funciones básicas en la empresa, por supuesto que debe tener objetivos, además es la que conlleva directamente al logro de la misión porque tiene contacto constante con el cliente. Podemos decir que gracias a la comercialización podemos ver lo que sucede en nuestro ámbito.



2. Innovación: Igualmente como en el punto anterior requiere objetivos. Seguramente no exista un departamento con este nombre, no obstante cada departamento debe tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos de esta área (igual que en el caso de comercialización)

3. Organización humana: Es por todos sabido que el recurso más importante en la empresa; es el recurso humano, por lo cuál debe haber una gran organización girando alrededor del mismo, para que éste sea tan productivo como esperamos. Además que no sólo con productividad en términos numéricos se debe medir, hay factores muy importantes como la dignidad del hombre, la autorrealización, la capacidad de desarrollo, etc. que merecen gran atención a pesar de que no pueden ser medidos numéricamente ya que son subjetivos e intangibles para tal efecto.

4. Recursos financieros: Sin éstos no se puede operar ninguna empresa, son indispensables y están al servicio de la misión, es por esto que el director financiero, responsable de los mismos, tiene gran importancia, además toda la actividad mercantil de la empresa, que es mucha, depende directamente o indirectamente del departamento de finanzas.

5. Recursos físicos: Son todos los recursos materiales, excepto el capital o dinero, es en sí la planta, el equipo, herramientas, o sea, nuestro activo fijo principalmente.

6. Productividad: Medir nuestro desempeño es importante, sin embargo es aún más importante mejorarlo y proponerles objetivos en cada área.

7. Responsabilidad social: Como se mencionó anteriormente es el tema que nos lleva a la causa primera de la empresa, por lo cuál, debe tener bien definidos sus objetivos.

8. Requerimientos gananciales: Es el premio necesario para que la empresa perdure, por lo cuál, necesita metas precisas, sobre todo para la continuidad; la competencia no perdona.

Además estos objetivos nos permiten:

- Organizar y explicar la totalidad de fenómenos que suceden en la empresa con un número reducido de enunciados. Al tener claro el lugar donde queremos llegar, es más fácil saber nuestras desviaciones.

- Comprobar estos enunciados. No solamente sabemos cuales fueron nuestras desviaciones, sino que además sabemos cual fué la causa del desvío y podemos corregir nuestro camino oportunamente.

- Predecir este comportamiento. Hablamos que el director debe ir creando su entorno, pues una gran herramienta son los objetivos. Además por este método de implantación de objetivos es muy fácil administrar por excepción.

- Aprender la validez de las decisiones. Podemos ponderar cada una de las decisiones en los diferentes ciclos de la empresa, ya que tenemos claro el inicio y el final del camino

- Permitir a los gerentes de todos los niveles analicen su propia experiencia, es decir, fomentar la autoevaluación, que es el sistema de control menos costoso y más eficiente, aunque el más difícil de implantar, porque todos los engranes de la organización humana deben estar perfectamente coordinados, es decir, que todos los miembros de la organización están empapados de la misión de la empresa y que la han hecho suya.

Los objetivos determinan la estructura y las actividades y funciones de cada unidad de trabajo y sobretodo de cada gerente. Por lo tanto debemos enfocar toda la estructura organizacional a dichos objetivos.

Aquí cabe señalar que si estos objetivos sólo son buenas intenciones, carecerán de valor y perderán sentido para todos los miembros de la empresa, entonces podemos afirmar con certeza que dichos objetivos jamás podrán ser cumplidos.

Las característica más importante de los objetivos es que éstos deben derivar en trabajo, el cuál, es específico. Además estos objetivos obtienen resultados claros, inequívocos y mensurables; tienen un límite en el tiempo y una asignación específica de responsabilidad.

“Los objetivos no representan el destino; configuran una orientación. No son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son medios de movilizar recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> La gerencia, Peter Drucker

Cabe señalar que es de gran importancia el que la participación de los miembros de la empresa sea el principal factor para la determinación de objetivos. Si no existe dicha participación la gente no toma consciencia de los objetivos, o sea, no los hace suyos y por lo tanto es prácticamente imposible que estos objetivos se logren.

3. Estrategias: Son el "cómo", es la explicación de los objetivos. Son "programas generales de acción y de despliegue de recursos para alcanzar objetivos globales".<sup>17</sup> Es el desarrollo de los objetivos, la explicación y la estimación del logro, es el plan a seguir.

4. Políticas: Son enunciados generales o lineamientos sobre entendidos (guías). No necesariamente son enunciados, también son acciones de los altos directivos y reflejan los valores de la compañía. Deben tener un grado de discrecionalidad sino serían reglas. Para la determinación e implantación de políticas surgen algunos problemas como los siguientes:

- Pocas veces se establecen por escrito y sus interpretaciones exactas sólo la saben algunas personas. Aquí volvemos a hacer énfasis en la comunicación hacia los niveles inferiores.
- La descentralización o delegación de autoridad que las políticas tratan de implantar tiene muchos problemas cuando se interpretan dichas políticas, hay que recordar que tienen cierto grado de discrecionalidad, por lo cuál, la interpretación de cada individuo puede desviar las intenciones de algunas políticas.
- No es fácil controlar una política, "porque la política real es difícil de definir y la original no siempre resulta clara".<sup>18</sup> Hablamos de descentralización y de delegación de autoridad, por lo cuál, tenemos que confiarnos al autocontrol, sino hay una gran contradicción.

---

<sup>17</sup> Elementos de Administración, Koontz

<sup>18</sup> Op. cit.

5. Procedimientos: Son planes para establecer el método requerido para manejar ciertas actividades futuras, en otras palabras, son guías de acción más que para el pensamiento. Definen con todo detalle la forma y son secuencias cronológicas de las acciones que se requieren. Son instructivos para lograr hacer uniforme y más eficiente la actividad (las acciones operativas) en la empresa. Los procedimientos fueron muy socorridos por la administración clásica, cuando Taylor hacía sus estudios de tiempos y movimientos.

6. Reglas: Detallan la actividad o inactividad específica que se requiere y no dan pie a discreción alguna (a diferencia de las políticas). Son similares a los procedimientos con el distintivo de no marcar secuencia cronológica, por consiguiente podemos afirmar que el procedimiento es una secuencia de reglas ordenadas y medidas cronológicamente.

7. Programas: Es la combinación de metas, políticas, procedimientos y reglas para llevar a cabo una línea de acción determinada. Es el plan de acción, una estrategia desarrollada al detalle para el logro de un objetivo en específico.

8. Presupuestos: Es el enunciado de resultados esperados expresado en términos numéricos; podemos afirmar que es un programa numérico.

Todos estos conceptos son herramientas de la administración (de la planeación específicamente), que nos llevarán con total certidumbre, si se utilizan eficazmente, al cumplimiento de la misión de la empresa.

### 1.3.3 OPORTUNIDAD Y OPORTUNISMO

Aquí tenemos otra disyuntiva; la acción empieza con la oportunidad o con la misión. Esto no quiere decir que se excluyen entre sí. Podemos actuar abandonando las actividades o cosas que no concuerden con la misión o que no aporten satisfacción al cliente y que no realicen una contribución superior.

Todo este análisis previo a la acción debe ser planeado y sistemático, haciéndonos la siguiente pregunta: "¿Qué oportunidades se ofrecen o pueden ofrecerse para satisfacer el propósito y la misión de la empresa, convirtiéndola en otra distinta?"<sup>19</sup>

Y contestándose: Hay que tomar las oportunidades que van acorde con nuestro proyecto y desechar las que no son afines. La oportunidad se descubre en términos de algún objetivo preestablecido y éste debe estar hecho de acuerdo a la realidad. Tal es mi condición ¿Qué puede ser?

Entonces resueltas las dos cuestiones anteriores, faltaría solamente contestar la tercera. "¿Hacia dónde debo mirar: hacia afuera, para saber lo que puedo hacer o hacia dentro para conocer lo que quiero llevar a cabo?"<sup>20</sup>

Esto se respondería afirmando que el director debe ir creando su propio entorno y no dejarse llevar por las circunstancias, aprovechando como se dijo anteriormente las oportunidades que no vayan en contra de su misión, teniendo cuidado de no caer en sólo aprovechar oportunidades sin un fin específico, porque con ésto tal vez logre muy buenos negocios, sin embargo no crea empresa, que en el largo plazo es el mejor negocio.

### 1.3.4 HIPÓCRITA SIMULACIÓN

Así es como Milton Friedman califica a la misión de la empresa cuando se afirma que es social. Es necesario saber cuáles son las premisas de las personas que buscan confundir y que con argumentos falsos y erróneos minimizan la actividad de la empresa y la convierten en un centro aislado dentro de la sociedad. Donde es imposible que la persona en lo individual llegue a una realización plena, y siendo la empresa una parte importante de dicha realización reitero que se debe estar preparado para debatir este argumento.

<sup>19</sup> La Gerencia, Peter Drucker

<sup>20</sup> Análisis de la acción directiva, Carlos Llano

A continuación describiremos el pensamiento de Friedman al respecto, para después explicar los errores de su planteamiento.

El mantiene que la responsabilidad social de los negocios es aumentar las utilidades, ya que sólo las personas pueden tener responsabilidades, la empresa es una persona "artificial" y por lo tanto tiene responsabilidades artificiales.

El director tiene su principal responsabilidad para con los accionistas, es decir, debe cubrir sus necesidades y satisfacer sus deseos, dentro de un marco legal. Las responsabilidades sociales son de las personas, no de los negocios de lo contrario acabarían por actuar en contra de sus empleadores. "Siempre que sus actos, de acuerdo con su responsabilidad social, les reducen los rendimientos a los accionistas, están gastando dinero de éstos".<sup>21</sup> Puede también el director en este caso estar gastando el dinero de empleados (vía nóminas) y el de los clientes (vía precio).

Esta responsabilidad social se convertiría en una especie de impuesto, que como todos sabemos ésto sería función del estado establecerlo.

Dentro de la vida de los negocios hay actos que se dicen de responsabilidad social que sólo buscan un beneficio futuro e indirecto, por lo cuál, se convierte en una HIPÓCRITA SIMULACIÓN.

El director que hace caso a la teoría de la responsabilidad social, está acabado. "... las personas de negocios revelan un impulso suicida".<sup>22</sup> Están atentando contra el principio de continuidad, las utilidades le darán perpetuidad a la empresa y la responsabilidad social las disminuye en todos los casos, ya sea directa o indirectamente.

---

<sup>21</sup> Oficio y arte de la gerencia, Milton Friedman.

<sup>22</sup> Op. cit.

La persona tiene que servir a un interés más general, a una institución, a la Iglesia, a un dictador, a un partido político, etc. La práctica de esta teoría nos lleva al más puro socialismo, dentro del esquema de mercado que el capitalismo determina, esto es llegar a fines colectivistas (responsabilidad social) con medios colectivistas (socialismo).

Como conclusión Friedman afirma que: "Los negocios tienen una responsabilidad social: emplear sus recursos y emprender actividades encaminadas a aumentar sus utilidades, siempre que se tengan dentro de las reglas del juego, es decir, en competencia libre y abierta sin engaño ni fraude".<sup>23</sup>

Aparentemente esta postura está respaldada y uno podría estar convencido de ella, sin embargo parte de errores y no puede ser correcta. A continuación analizaremos detalladamente el pensamiento de Milton Friedman.

Cuando él afirma que la responsabilidad de los negocios son las utilidades, estamos de acuerdo con ello; cualquier negocio sin utilidades no tiene ningún futuro, no es la única responsabilidad de la empresa y no es la causa del actuar dentro de la misma. Las utilidades son un premio por el riesgo que corren los accionistas y un medio para lograr la verdadera misión; enfocar toda la empresa hacia afuera, hacia el cliente.

No podemos entender el significado que le da Friedman a la palabra artificial; la empresa existe, es un ente dentro de la sociedad y sí hacemos caso a la artificialidad de la empresa; también podemos afirmar que la familia es artificial y todas las responsabilidades y obligaciones que deriven de ella también lo son, por consiguiente toda la sociedad es también artificial y el hombre al ser parte de ella, ¿Es un ser artificial?

---

<sup>23</sup> Op cit

En conclusión a este punto podemos decir que existen algunas personas que son intangibles (las personas morales), sin embargo este hecho no demerita su existir; por sus responsabilidades, recordemos que la empresa fué creada por el hombre para satisfacer necesidades. Las responsabilidades que el llama artificiales, quiero entender que son las responsabilidades que le impone el marco jurídico donde se encuentre. Empero estas responsabilidades no son las únicas, tiene otras que son tangibles y que son la causa de su "existir", el cliente necesita bienes y servicios reales que la empresa debe de ofrecer.

Cuando dice que el director tiene la principal responsabilidad para con los accionistas y que éstos últimos tienen deseos y necesidades, que el director debe cubrir y satisfacer respectivamente; se le olvida que la empresa no debe cubrir y satisfacer deseos y necesidades de cada accionista, sólo por el hecho de que el fin que los accionistas tienen es en conjunto, no individualmente, por lo tanto los accionistas requieren como inversionista el mayor rendimiento y éste es fruto de la realización eficaz y eficiente de la misión de la empresa, es decir, el accionista sí busca rendimiento deberá enfocar a la dirección de la empresa hacia el cliente. Además se entiende, por su redacción, que deseos y necesidades son los más elementales y la inversión y la ganancia no son uno de ellos.

Enseguida el afirma que las responsabilidades sociales son sólo de las personas y no de los negocios; regresando al origen de la empresa, que es social, no podemos admitir esta frase como cierta. Además él dice que se puede actuar en contra de los empleadores (accionistas), como se mencionó en el párrafo anterior los intereses de los accionistas no están enfrentados a la responsabilidad social de la empresa; los intereses de los accionistas asumen esta responsabilidad.

El entiende que al actuar a favor de la responsabilidad social de la empresa, siempre va en contra de los rendimientos de la misma, no ve que la responsabilidad social es una inversión para la empresa a corto, mediano y largo plazo. El cliente es la razón de la empresa, el cliente busca valor, no busca productos, gran parte del valor de una empresa se debe medir por el cumplimiento de su responsabilidad social. Aquí cabe repetir que la responsabilidad social no



es lo mismo que beneficencia. Así es que podemos afirmar que el cliente busca los productos de las empresas que cumplen su responsabilidad social. El hecho de gastar dinero, como él lo llama, es en sí el desembolso de la inversión, ésta generalmente la hace la empresa; él cree que el cliente la puede hacer y si el cliente paga más quiere decir que el producto vale más, por consiguiente el precio puede ser la medida que necesitábamos para la responsabilidad social; también según sus argumentos los empleados la pueden pagar (gasto o inversión), ésto sería necesario discutirlo con base en la justicia de la remuneración, hay un precio por el trabajo y éste no solamente se paga con dinero, agregando que la remuneración es uno de los objetivos empresariales antes mencionados.

La responsabilidad social es un impuesto, ya que la empresa invierte en el cliente, pero a cambio recibe una compensación y si entendemos que nosotros pagamos impuestos por los servicios públicos que recibimos estamos de acuerdo. No obstante, el estado con sus normas regula los impuestos y no regula a la responsabilidad social. La responsabilidad social la regula la propia empresa y ésta sabrá la medida y la forma que más frutos le puede dar.

Los que defienden la responsabilidad social de la empresa, sólo buscan el beneficio futuro e indirecto, ésto en parte es cierto, ya que se encuentra en un futuro dicho beneficio, pero no se busca, se encuentra; es la consecuencia del cumplimiento de dicha responsabilidad. Esto se maneja abiertamente, entonces es imposible hablar de hipocresía cuando todos saben que la empresa admite su misión y responsabilidad social públicamente.

Es necesario que este autor revise el origen del éxito de los negocios y verá que los que él califica como suicidas son los que logran crear las grandes empresas, que después se convierten en instituciones, como las que él cree que se deben servir.

Los fines colectivistas, que mejor dicho son fines encaminados al Bien Común son de los que se encarga la responsabilidad social y los medios colectivistas son coercitivos, como el sistema económico que tiene el socialismo, sin embargo, como se mencionó cuando hablábamos de impuestos, no hay pena en la ley por la falta de cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa, solamente esta falta llevará necesariamente al fracaso de la empresa; sin medios coercitivos.

## 1.4 VISIÓN DE LA EMPRESA

“Para ser realmente dinámica (la empresa) en un mercado que cambia rápidamente, una organización debe tener una visión clara de su papel”.<sup>24</sup> Es el enlace entre el director y los demás miembros de la empresa para lograr que la misión sea cumplida, es el grito que enardece a la tropa.

La visión de la empresa es mucho más, en cuanto motivación, que la simple declaración de misión, esta formada por: los valores fundamentales y una descripción como le gustaría ser a la empresa (imagen sugerente).

Los valores fundamentales se pueden referir a los empleados, clientes, productos, beneficios, ética, etc. Todos en su conjunto deben formar la base de su finalidad general (misión) y la idea que tienen su propio papel en el mundo.

La visión debe evocar metas alcanzables y prácticas aunque sea un lenguaje vívido de las emociones. La visión es la parte emocional de la misión (motivación), es el primer empuje, lo que hace más humana y más emotiva a la empresa.

“Todo lo que ves, u oyes, o experimentas en cualquier modo, es específico para tí. Tú creas un universo al percibirlo, por lo que todo lo que hay en el universo que percibes es específico para tí”.<sup>25</sup> Es un hecho que la realidad es una y cada persona tiene una manera de percibirla, además lo que nos quiere decir el autor es que todo lo que pasa en la empresa es específico para nosotros, nos involucra más y como mencioné antes se percibe el universo y se crea un “universo propio”.

La visión es responsabilidad, al igual que la misión, de los altos directivos de la empresa. Además es también su responsabilidad el que todos y cada uno de los miembros de la

<sup>24</sup> Nuevas técnicas de gestión. Nicola Phillips

<sup>25</sup> Frase de Douglas Adams

empresa conozcan esta visión, porque si el personal no la conoce; no ayudará a progresar en la dirección deseada.

La visión determina un modo de trabajar y caracteriza acciones y políticas. ésto es el principio de la cultura organizacional, dichas acciones y políticas nos dirán cuales son los valores de la organización. Al hablar de cultura podemos decir que si no estas de acuerdo con ella, mejor no trabajes en la empresa. Como sabemos la cultura es reflejo de la misión, ya que la misión es la causa primera de la empresa, por lo tanto si no estas de acuerdo con la misión, mejor no trabajes en esa empresa. Esto se puede explicar mejor con las frase de Louis Armstrong<sup>26</sup> cuando le pidieron que definiera el jazz: "Si tienes que preguntarlo, no lo sabrás nunca".

Ahora que estamos inmersos en la globalización y descentralización, el principio unificador debe ser la visión, que está respaldada por todo el significado de la misión, para que las políticas sean coordinadas y coherentes, además repito que dicha visión debe ser compartida Porque con la visión se aprovecha mejor la fuerza de trabajo (motivación), que es muy cara y difícil, presentando un principio unificador con el que todos se identifican.

"La visión es difícil de describir. Explicándola se corre el riesgo de destruir la magia, que es una parte esencial de su fuerza".<sup>27</sup> Ésto se entenderá mejor cuando expliquemos lo que es la imagen sugerente, que como dijo el autor, es la magia que le da fuerza a la visión. La característica común más importante que tienen las visiones es: cautivar a la gente. La visión no es la declaración de la misión, aún cuando ésta lleva un lenguaje emotivo.

Podemos explicar mejor ésto en tres pasos empezando con la declaración de misión de un departamento de sistemas y finalizando con la visión del mismo.

---

<sup>26</sup> Jazzista profesional norteamericano

<sup>27</sup> Nuevas técnicas de gestión, Nicola Phillips

- “Ser líder indiscutible en servicios de cálculo, control de proyectos y soporte de dirección.
- Proporcionar los mejores servicios de cálculo, control de proyectos y dirección para procurar que nuestra empresa de a nuestros clientes obras acabadas de alta calidad.
- Ser la sangre vital y la conciencia de todos aquellos a quienes servimos.”<sup>28</sup>

Es necesario demasiado tiempo y varios intentos para inspirar realmente a la gente. Además debemos decir que ésto no es marketing, si bien estimula fuera de la empresa, eso es un valor agregado, lo principal es que estimule a todos los miembros dentro de la empresa para buscar el éxito de la misma.

#### 1.4.1 VALORES FUNDAMENTALES

Estos valores caracterizan todo lo que se hace, impregnan sus políticas, decisiones y acciones. Son similares al sistema de valores individuales, tiene que abarcar todo lo que la empresa considera importante y considerar lo inviolable.

“Los administradores van a responder a los valores socialmente aceptados y van a dar mayor importancia a aquellos que provoquen mayor estimación”.<sup>29</sup> Debemos de lograr que no sólo los resultados que se puedan calificar objetivamente se valoren, hay otros aspectos que se pueden evaluar, aunque sea de manera subjetiva, y que son importantísimos.

Ejemplos:

- 3M 11o. Mandamiento: No matarás la idea de un nuevo producto.

<sup>28</sup> Op cit.

<sup>29</sup> Elementos de Administración, Koontz

- Patagonia (fabricante de ropa y accesorios para ocio). Creo en eliminar la diferencia entre el trabajo y el placer. Sino puedes levantarte por la mañana deseando ir a trabajar, estás haciendo algo mal.

- Exxon Chemical tiene un sistema de valores fundamentales:

1. Seguridad, salud y medio ambiente
2. Equipo de trabajo y trabajo conjunto
3. Ser los primeros
4. Ética e integridad
5. Calidad y mejora continua
6. Diversidad y visión internacional
7. Comunicaciones veraces y abiertas
8. Implicación en el exterior y en la comunidad
9. Crecimiento y desarrollo personal
10. Innovación
11. Diversión

Para describir esto el presidente de Exxon tomo las palabras de Thomas Watson Jr.<sup>30</sup> "Para sobrevivir y alcanzar el éxito, toda organización debe tener un conjunto sólido de creencias en que basar todas sus políticas y acciones... El factor más importante para el éxito de la empresa es la adhesión fiel a estas creencias. Para enfrentarse a los retos del mundo cambiante, ésta debe estar dispuesta a cambiar todo lo que le afecta, excepto estas creencias".

- Herman Miller Company fabricante mobiliario moderno antecede todos sus valores a la palabra "creemos":

---

<sup>30</sup> Hijo del fundador de IBM

1. Creemos en el buen diseño en todos los aspectos de nuestro negocio.
2. Creemos que debemos contribuir a la sociedad.
3. Creemos en ayudar a nuestra gente a alcanzar todo su potencial.
4. Creemos que el beneficio, que es esencial, es una consecuencia de esa contribución.

Los valores además de claros deben ser AUTÉNTICOS, los que se aprecian realmente, no los que debería tener sino habría respuesta escéptica a los mismos. Aquí hay que tener cuidado, porque sí podemos caer en una hipócrita simulación que mencionaba Milton Friedman.

#### 1.4.2 IMAGEN SUGERENTE

Es necesaria para que la misión sea eficaz, ya que debe encerrar, concretar y resumir los valores fundamentales de la empresa. Hay que tener cuidado y jamás confundir la visión con la misión, dentro de las jerarquías no aparece la visión, pero podríamos colocarla al nivel de la misión, ya que es una especie de traducción de la misma, "una misión puede definirse como el objetivo que persiguen las acciones de la empresa"<sup>31</sup> La visión es más concreta y más fácil de visualizar y ésto es logrado en gran parte gracias a la imagen sugerente.

Para lograr que la imagen sugerente sea eficaz debemos:

- Traducir el alma de la organización en algo que puede hacerse.
- Claro como el agua y que no necesite explicaciones.

Debe fijar una escala definida de tiempo, pero sí se le da mucha importancia puede disminuir la fuerza del mensaje. Algunos la hacen pintoresca como Henry Ford: "Democratizar el automóvil". El presidente Kennedy en 1961 cuando define la misión de la NASA, da la escala de tiempo: "Conseguir el objetivo, antes de que acabe esta década, de llevar un hombre a la luna y devolverle sano y salvo a la tierra".

<sup>31</sup> Nuevas técnicas de gestión, Nicola Phillips

Esta visión puede ser definida con base en sus enemigos, para enardecer a las tropas como Pepsi en otros tiempos: "Ganar a Coca-Cola". Cuando Yamaha ocupó el primer lugar en venta de motocicletas Honda dijo: "Yamaha wo tsubusu", es decir, "aplastaremos a Yamaha". Y el caso de Nike, que primero decidió vencer a Adidas en E.E.U.U., cuando lo logró empezó a decaer hasta que encontró un nuevo reto: Reebok.

La visión de enemigos tiene inconvenientes como:

- Corto plazo y comportamiento reactivo.
- Deben ser positivamente estimulantes.
- Identificar a la competencia.

Tener la idea clara del éxito (futurizar) puede estimular a la administración y esto lo puede dar la misión respaldándose en la visión, para ello la empresa debe saber si quiere ver la foto de la empresa en una revista, disponer de la última tecnología o ser admirados por la comunidad local.

General Motors dice: "Al conseguir deshacernos de los tentáculos del rito y la burocracia..." Entonces la gente vendrá a trabajar porque prefiere estar aquí antes que en cualquier otro sitio o la gente tendrá la impresión de que ha contribuido a la comunidad de un modo positivo.

Lo que motiva a la gente es pasión y convicción y no las declaraciones de hechos, por lo cual, la visión depende en gran parte también del liderazgo que se ejerza en la empresa.

### 1.4.3 VISIÓN CLARA

Explicaremos con el ejemplo de Giro Sport Design, un pequeño fabricante de artículos deportivos, todos los aspectos que la empresa debe de tener claros.



Valores y creencias:

- No se puede transigir en la integridad; se honesto, coherente y real.
- No tomes nunca atajos; haz bien los detalles.
- El estilo es importante; todos nuestros productos deben parecer inmejorables.
- Debe dominar el trabajo en equipo; di "nosotros", no "yo".

Propósito o misión:

Giro existe para tener un impacto positivo en la sociedad, para que la vida sea mejor mediante productos innovadores de alta calidad.

Visión:

Nuestra misión es... ser en el sector de las bicicletas lo que Nike es en calzado deportivo y Apple en informática.

Descripción:

Los mejores ciclistas del mundo utilizarán nuestros productos en los campeonatos mundiales... Nuestros empleados pensarán que éste es el mejor sitio donde han trabajado... Recibiremos llamadas telefónicas y cartas de clientes diciendo: "Gracias por estar en este negocio: uno de sus cascos me salvó la vida..."

Cuando la visión falla es cuando las empresas no pueden enfocar la cuestión de los valores desde el punto de vista de sus empleados. No son los valores de la alta dirección, sino los valores comunes a todos la cultura organizacional que exista en la empresa, no puede inventarse una, porque no se identificarán con ella y sólo será un adorno en la organización. Así los empleados sólo la siguen en apariencia y no hay una declaración real.

"Al igual que no se venden lavadoras diciéndole al cliente cuántos botones tienen, sino lo que hace, una buena declaración de misión (entendiéndose visión), no enumera los hechos referentes a la empresa, sino sus beneficios para el empleado".<sup>32</sup> Las palabras que utilizan los altos directivos para describir la visión demuestra el poco o mucho contacto con las personas a que quieren llegar. Además de todo esto el directivo debe actuar en consonancia con dicha visión, es decir, predicar con el ejemplo.

"Uno de los mayores mitos que rodean el concepto de visión es la idea de que una organización visionaria exige un líder carismático que tenga unos poderes casi misticos de encanto y persuasión".<sup>33</sup>

Los líderes carismáticos en realidad pueden llegar a ser destructivos, ya que tienen una visión personal muy fuerte que no quieren compartir, debatir ni llegar al consenso. Claro que el líder fuerte es un aspecto importante, en toda organización existe liderazgo en mayor o menor grado y si se utiliza correctamente puede ser una de las principales herramientas para declarar la misión de la empresa.

Los valores fundamentales de las organizaciones preceden de sus primeros directivos, dejando una filosofía personal de la vida y de los negocios. Esto se hace con ejemplos y no con discursos.

Cuando estos líderes trabajan los valores suelen mantenerse, sin embargo cuando la organización madura dichos valores suelen disiparse. Para ser una organización con visión y no simplemente una organización con un único dirigente visionario, estos valores deben salir de fundadores y ser entendidos por las masas. Si la empresa quiere ser duradera necesita no depender de una o dos personas y esto se logra si los valores se identifican con la empresa en conjunto.

---

<sup>32</sup> Op. cit.

<sup>33</sup> Op. cit.

"Sin ellas, -misión y visión- las organizaciones se limitan a reaccionar ante su entorno que cambia continuamente. Con ellas, al menos tienen una posibilidad de crear su propio futuro".<sup>34</sup>

#### 1.4.4 NUEVOS VALORES

Cuando hablamos que el director debe crear su futuro y que debe estar listo para los cambios de su entorno, mencionamos que los estudios demográficos eran la herramienta principal para anticiparse, pues bien, como sabemos que el cliente (misión de la empresa) paga por un valor o utilidad y no por el producto per se, debemos estar buscando las nuevas tendencias de esta jerarquía de valores que tendrá la gente para comercializar e innovar.

Applied Futures, una empresa de estudios demográficos del Reino Unido hizo un estudio, en el cual, sabemos anticipadamente cuales son los valores de los europeos del mañana (aunque sean estudios realizados en Europa podemos colegir que sirven en su gran mayoría, dado el avance en las comunicaciones de hoy día, para cualquier hombre del mundo en nuestro tiempo) . Estos valores podrán ser utilizados hacia fuera (cliente) o hacia dentro (empleado) de la empresa.

Dichos valores son los siguientes:

- Preocupación por el medio ambiente.
- Preocupación por el propio desarrollo (mental, físico y emocional).
- Aceptación de la responsabilidad individual.
- Disfrutar con la complejidad y la ambigüedad.
- Informalidad y rechazo al conformismo.
- Igualitarismo.
- Afinidad con los que tienen intereses parecidos, cruzando las fronteras
- Aceptación de normas para la eficacia colectiva, en lugar de dar órdenes.

---

<sup>34</sup> Op. cit.

Después de entender los diversos aspectos que derivan de la misión de la empresa debemos estar conscientes de la responsabilidad que ello implica, ya que cualquier miembro de la empresa, en mayor o menor grado es responsable de saber con exactitud cual es el origen de su empresa en particular y la forma de cumplir con la misión y los objetivos de la organización.

**CAPÍTULO II.-**  
**FUNCIÓN FINANCIERA**

## 2. FUNCIÓN FINANCIERA

### 2.1 CONCEPTO DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

Las finanzas son la planeación, adquisición y uso de los recursos monetarios para lograr la eficiencia en la operación de la empresa. Estos recursos son monetarios, pero dependen totalmente de los recursos humanos, ya que las personas son las que en realidad llevan al éxito o al fracaso a cualquier compañía, porque supervisan y controlan a toda la empresa con la responsabilidad de lograr la eficiencia operacional para estar en condiciones de cumplir la misión de la empresa. Como todos sabemos un aspecto que es muy importante en cuanto a los recursos monetarios, además del monto de los mismos, es la oportunidad con que llegan para ser aprovechados y que tengan las mejores condiciones. Estas condicionantes son responsabilidad del Director Financiero quién como se menciona en la definición de finanzas tiene funciones primordiales en la vida de una empresa.

La función financiera se divide en dos grupos: Tesorería y Contraloría:

- **Tesorería:** Relación con inversionistas, banca y custodia, obtención de capital, obtención de financiamiento, crédito y cobranzas, inversiones, seguros, etc. (Administración eficaz del efectivo).
- **Contraloría:** Planeación para el control, información e interpretación de los resultados de la operación y de situación financiera, evaluación y deliberación, administración de impuestos, coordinación de auditoría externa, informes a dependencias gubernamentales, protección activos, evaluación económica, etc. (Más controles financieros y más rígidos).

"... no existen funciones más o menos preponderantes unas de otras y que la importancia específica de cada una de ellas, está en relación directa, al cumplimiento eficiente de las labores que se le encomiendan, con objeto de que la empresa alcance los objetivos (misión) que se ha fijado".<sup>35</sup>

<sup>35</sup> La Contraloría y sus funciones, Alcántara González

El Director Financiero no debe perder de vista los objetivos de la empresa, la maximización de la riqueza (beneficio accionistas) y el servicio a la sociedad. Todo esto significa que no debe perder de vista la MISIÓN de la empresa, ante un entorno cambiante donde se necesita una gran capacidad de respuesta.

Toda la actividad de la empresa necesita de recursos monetarios y éstos como mencionamos son parte de la responsabilidad del Director Financiero, por lo tanto podemos afirmar que el Director Financiero es responsable de toda la actividad de la empresa, es por esto que deberá:

1. Custodiar e invertir el total de los valores, tiene que dirigir los recursos desde su origen hasta su aplicación.
2. Mantener sistemas de información (Necesarios para el control de activos), este funcionario debe acercarse toda la información oportuna y sintéticamente.
3. Proteger el capital invertido, sin control es imposible realizar una evaluación.

El Director Financiero sólo le reporta al Director General, pero es uno de los miembros de la dirección que más compromiso tiene con los accionistas o dueños de la empresa. Estos accionistas son los que aportan el dinero (recursos monetarios), por consiguiente tienen riesgo y deben de recibir un beneficio por el mismo, con esto se entiende que la empresa tendrá que ser administrada para su beneficio, claro con ciertos límites como son la responsabilidad social (Misión de la empresa) y la ética, es decir, el bien común.

El beneficio a los accionistas se da en una secuencia lógica, comenzando con el termino maximización de la riqueza de la empresa, que quiere decir maximizar la riqueza de los propietarios, entendiéndose el aumento en la capacidad de consumo de los propietarios incluso con prestamos a cuenta de riqueza futura. Esto se logra con la maximización del valor de mercado de los intereses del propietario en la empresa, o sea, del valor de mercado de las acciones, que es el reflejo razonable del poder adquisitivo futuro de la empresa. "Las decisiones del gerente de finanzas deben estar guiadas por lo que el mercado (financiero)

debe percibir, y luego hacer todo su esfuerzo para comunicar al mercado la información adecuada".<sup>36</sup> Claro sin olvidar la ética de cada individuo, además la maximización de la riqueza no debe ser en perjuicio de terceros como acreedores, clientes o empleados.

Ésto sólo es el resultado del logro de la misión de la empresa, ya que el cliente es la causa de las utilidades y es el mismo cliente la misión de la empresa.

La misión de la empresa según el estudio de Donaldson de las grandes empresas es la supervivencia, independencia y autosuficiencia, ésto significa que la empresa esta sana (corporate wealth), que no necesariamente es igual a la riqueza de los accionistas (shareholders wealth).

El gerente de Finanzas cuando busca lograr el objetivo de maximizar la riqueza debe tomar en cuenta algunos factores:

- Rendimiento: Efectivo neto recibido (monto) por los propietarios.
- Riesgo: Incertidumbre que no suceda el rendimiento esperado.
- Oportunidad: El tiempo en que se recibe el rendimiento (plazo).
- Política de dividendos: Cuanto rendimiento se recibe en efectivo y cuanto se reinvierte.

Se deben equilibrar estos cuatro factores y depende del tipo de inversionista y de otras circunstancias para determinar la combinación exacta. Cualquier decisión que afecte la cantidad, oportunidad o riesgo del flujo de efectivo disponible para el propietario también afectará el valor de mercado de su capital.

"La maximización de la riqueza de los accionistas. Es la meta apropiada a que deben llegar las decisiones administrativas; considera el riesgo y el tiempo que se asocian con las utilidades esperadas por acción, principalmente con el objetivo de maximizar el precio de las acciones comunes de la empresa".<sup>37</sup>

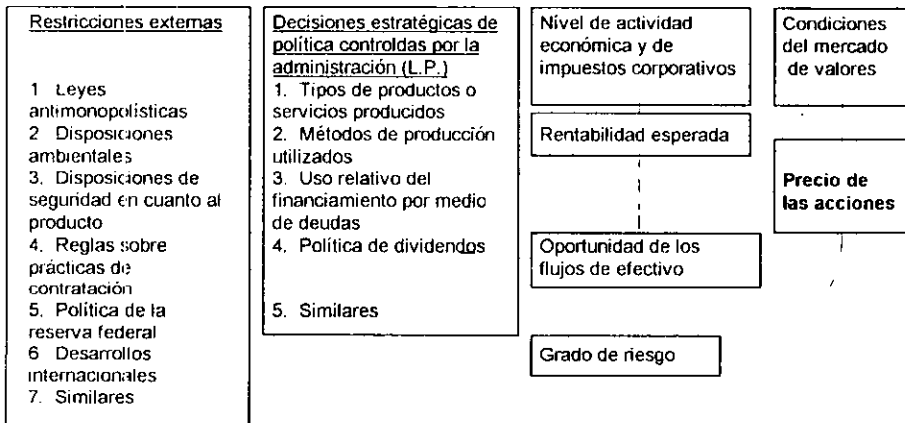
---

<sup>36</sup> Administración Financiera, Johnson Melicher

<sup>37</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston Brigham



A continuación representaremos un esquema en el que Weston<sup>38</sup> nos explica el proceso y las causas del precio de las acciones:



Todas las acciones tienden a desplazarse hacia arriba o hacia abajo conjuntamente.

Las decisiones en la empresa se toman con un objetivo específico, no se toman al vacío. De hecho hay otros objetivos personales de los administradores y de los empleados; es un conjunto de intereses y objetivos que pueden estar en conflicto, sin embargo estos objetivos deben ser afines entre sí para lograr la maximización de la riqueza con el cumplimiento de la misión de la empresa.

Los gerentes reciben acciones como bonos o compensaciones y se comprometen a maximizar la riqueza, independientemente ellos se encuentran en un mercado competitivo y deben hacerlo aún sin ellas. Estos gerentes deben tener ciertos incentivos y controles (agency costs) para que se motiven y conduzcan a la empresa a la maximización de la riqueza. Los

<sup>38</sup> Op cit

administradores deben operar teniendo en mente los objetivos de los accionistas y en un mercado competitivo deben tomar decisiones consistentes con este objetivo sino pueden ser despedidos por una adquisición empresarial hostil (adquisición de la empresa con oposición de la administración) o por un litigio de apoderamiento (los accionistas votan por un nuevo equipo administrativo).

El Director Financiero es también un intermediario entre las operaciones de la empresa y los mercados de capitales, dónde se negocian los títulos de la empresa por ello "el Director Financiero no puede evitar hacer frente al tiempo y a la incertidumbre".<sup>39</sup> El Director Financiero actúa para incrementar el valor de la inversión de los accionistas, aún cuando en la organización existan distintos intereses de los propios directivos, de los empleados, de los proveedores y de otros terceros, excepto de los clientes, por la misión de la empresa, ya que él sería el responsable de la coordinación de éstos intereses y conflictos. "El directivo financiero debe estar alerta ante los posibles problemas que puedan surgir debido a un conflicto de intereses".<sup>40</sup>

De cualquier forma hay que vigilar a los directivos, dados sus intereses particulares, éstos pudieran desviar las acciones de la compañía a otro fin que no fuera el expuesto por los accionistas. Para ello hay formas de vigilar a los directivos:

- Las acciones las controla el Consejo de Administración, y las revisa la banca como restricciones del crédito.
- Tienen esquemas de incentivos, incluso en acciones, sólo si hay utilidades y ganan los accionistas.
- Pueden ser reemplazados, la competencia laboral existe y a veces dentro de la misma empresa o externamente con una nueva contratación o una adquisición con un nuevo equipo administrativo.

<sup>39</sup> Principios de Finanzas Corporativas, Breatley Myers

<sup>40</sup> Op cit

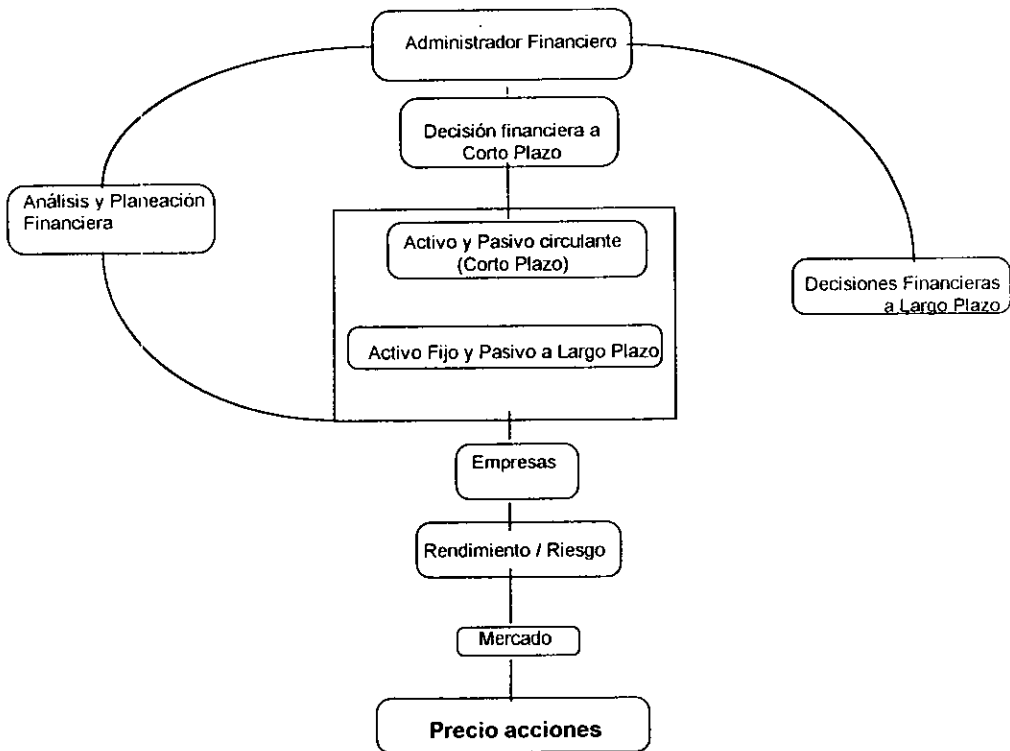
El control de la empresa deben ejercerlo los accionistas, sin embargo es difícil cuando son demasiadas acciones y están en manos de muchas personas, esto sucede en las grandes corporaciones y ahí es necesario tomar partido por algún grupo dominante. El control de los accionistas depende del costo del mismo control, el costo de las políticas (control devices) y el beneficio del control.

Para poder evaluar a los administradores financieros es necesario tomar en cuenta que deben de actuar sobre dos tiempos estratégicos, éstos se reflejan en la situación financiera de la empresa y son el Corto y el Largo Plazo.

Las decisiones siempre afectan nuestra situación financiera y se reflejan en distintos rubros del Balance, como nos lo muestra Gitman<sup>41</sup> en la gráfica que se muestra a continuación:

---

<sup>41</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Gitman



## 2.2 DESARROLLO DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

Para hablar de finanzas es necesario conocer lo que es contabilidad, ya que sin ésta las finanzas no existirían como tales, por lo tanto daremos una pequeña reseña de la historia de la contabilidad.

La contabilidad es muy antigua, empezó como apunte o notas para formar registros, pero con el desarrollo de la civilización la contabilidad se convirtió en una técnica de administración y de control, con la revolución industrial surge la necesidad de aumentar la riqueza y rendir cuentas a los accionistas y es a mediados del siglo XIX cuando la contabilidad en su sentido de información financiera se incorpora al derecho positivo. "...los asuntos económicos se tornaban más complejos y la información debería ser manejada por expertos".<sup>42</sup> Después surgen los institutos de contadores autorizados, donde se analiza la capacidad de los aspirantes y se implantan normas de ética para dar independencia, además se crean conceptos de capacidad y responsabilidad profesional; dejando de ser habilidad para convertirse en técnica. Con estos nuevos colegios y la necesidad de proteger a los accionistas se implanta la revisión independiente (auditoría externa) donde el Contador Público se convierte en un fedatario (con aceptación legal) de la información financiera, por lo cuál, su opinión debe ser objetiva e independiente.

Con esta idea de la contabilidad nos volvemos hacia las finanzas para ver como se han ido desarrollando y los posibles cambios que vendrán.

En un principio la función financiera se centralizó en la obtención de fondos buscando las mejores fuentes de financiamiento, ya sea externo o interno y en aspectos legales de las fusiones con la formación de nuevas empresas y valorando la emisión de capital.

---

<sup>42</sup> Habilidades directivas del Contador Público, Rosa Ma. Viramontes

Después de la recesión económica de 1929 se prestó más atención a la estructura de capital por el riesgo de apalancamiento, sobretodo por las bancarrotas y la liquidez corporativa, además se centró en las regulaciones del mercado de valores

En la segunda mitad del siglo en los cuarentas y cincuentas el principal aspecto fué el flujo de efectivo, por medio de éste logra hacer proyecciones que le indican el comportamiento de la empresa en el futuro. Las finanzas eran una materia descriptiva de tipo institucional y que parecían más un trabajo de un analista externo que el de un administrador.

En los sesentas se amplía este papel, por la volatilidad económica junto con la inflación, ya que las decisiones financieras afectaban el valor de la empresa por el flujo de ganancias futuras, aunque había incertidumbre (riesgo) de que estas ganancias (rendimiento) fueran a ser reales, por lo cuál también se tenía que tomar en cuenta la estructura de producto-mercado, los tipos de activos, apalancamiento, volúmen de operaciones, posibles inflaciones, etc. El Director Financiero en esta época hace un análisis teórico haciendo énfasis en activos y pasivos que maximizarán el valor de la empresa.

Luego se amplió a más aspectos, algunos de ellos son los siguientes:

- Inflación y sus repercusiones.
- Desregulación de las instituciones financieras.
- Tendencia a crear empresas de servicios financieros.
- Incremento en el uso de computadoras para análisis de datos
- Transferencias electrónicas de información y fondos.
- Importancia de los mercados globales y sus operaciones de negocios.

El Director Financiero debe estar empapado en todas las áreas de la empresa, ya que todas inciden directa o indirectamente en los resultados de la misma, es decir, todas tienen que ver con dinero y ganancias, entonces la afirmación inicial en la que decíamos que el Director Financiero tenía la responsabilidad de toda la empresa ahora no suena tan descabellada, por consiguiente la "teoría de la empresa" es en sí la "teoría financiera de la empresa", por lo cuál,

el Director Financiero es el que más pesa en la organización después del Director General, antes comúnmente el segundo más importante era el Director de Ventas o Comercialización.

En los noventas los aspectos más importantes serán (aunque algunos ya los hayamos visto): La globalización de los negocios y la tecnología de las computadoras.

La globalización de los negocios ya es inminente, además los siguientes factores hacen de la globalización una obligación:

- Progresos de transportes y comunicaciones.
- Conglomerados políticos de consumidores (buscan bajo costo y alta calidad).
- La tecnología y el costo del desarrollo de nuevos productos.
- Empresas internacionales capaces de instalar medios de producción en donde el costo sea menor. Incluso las compañías de servicios están siendo obligadas a globalizarse por sus clientes internacionales, su misión las obliga a ello.

"El crecimiento más dinámico y las mejores oportunidades permanecen siempre con las compañías que operan a nivel internacional".<sup>43</sup>

La tecnología de las computadoras revolucionará las decisiones de la administración principalmente por la capacidad de información que pueden manejar las redes y la reducción de costos y tiempo de las video conferencias.

"El análisis cuantitativo se usará rutinariamente para probar la eficacia de distintos cursos de acción. En conclusión, la próxima generación de administradores financieros necesitará de mejores talentos tanto computacionales como cuantitativos que los requeridos en el pasado".<sup>44</sup> El Director Financiero requiere una visión global que le permita vislumbrar en cada operación de la empresa la relación que existe de esta operación individual con el cumplimiento de la misión de la empresa y la manera de satisfacer mejor las necesidades del cliente.

<sup>43</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston Brigham

<sup>44</sup> Op. cit.

El Director Financiero debe tener cuidado con el progreso, éste no es necesariamente bueno, debe hacer un análisis y enfrentarlo a la misión de la empresa, para saber si es acorde a la misma.

"...el desarrollo no es un proceso rectilíneo, casi automático y de por sí ilimitado, como si, en ciertas condiciones, el género humano marchara seguro hacia una especie de perfección indefinida".<sup>45</sup>

Esta frase nos explica que el progreso no es el fin de nuestra existencia, sino sólo es un medio para conseguir los fines que cada persona según valores y creencias que pueda tener, además si el progreso se persigue perse se puede llegar a un fanatismo que podría ser patológico y un obstáculo para la realización del individuo.

"La historia no es simplemente un progreso necesario hacia lo mejor, sino más bien un acontecimiento de libertad, más aún, un combate entre libertades".<sup>46</sup>

No podemos confundir lo bueno con lo nuevo, tenemos que analizar axiológicamente cada una de las novedades y decidir (hacer uso de nuestra libertad) sobre su bondad, sin tomar en cuenta que la novedad es buena por sí misma; como mucha gente lo hace en la actualidad y sin hacer ningún análisis. Todo crecimiento es ambivalente.

La mera acumulación de bienes no basta para la felicidad humana, por eso es mejor usar desarrollo (que es de un ser o de una actividad, desarrollo de la civilización) que progreso (que es cualitativo y duradero en la economía de un país o en una empresa). Si todos los recursos y potencialidades no se rigen por un objetivo moral, se pueden volver fácilmente en contra del hombre para oprimirlo.

---

<sup>45</sup> Exhort. Apost. Familiaris Consortio (22 de Noviembre de 1981), Juan Pablo II

<sup>46</sup> Op. cit.



El poseer se convierte en un obstáculo para el crecimiento del ser. El tener no es igual al perfeccionamiento del ser. "...debe procurar (el desarrollo) al mayor número posible de habitantes del mundo la disponibilidad de bienes indispensables para ser, sin embargo no se agota en esta dimensión. En cambio, si se limita a ésta, el desarrollo se vuelve contra aquellos mismos a quienes desea beneficiar".<sup>47</sup>

El desarrollo no es solamente individual, sino de empresas y naciones y sobre todo de las iglesias. Entonces podemos decir que el desarrollo integral es el deber de todos para con todos (Bien común). El carácter moral del desarrollo y la necesidad de su promoción crecen cuando se respetan la verdad y el bien propios del hombre. Y es responsabilidad del director del área de finanzas la de buscar que la empresa logre este desarrollo en congruencia al cumplimiento de la misión, además el hombre que tenga que analizar e identificar esto, deberá ser un hombre capaz para no confundir este desarrollo integral con alguna otra cosa o moda.

## 2.2.1 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

Como se mencionó anteriormente la función financiera tiene un conjunto de actividades para cumplir sus objetivos:

- Custodiar e invertir el total de valores de la empresa.
- Mantener el sistema de información adecuado para el control de los activos y operaciones de la empresa.
- Proteger el capital invertido.
- Colaborar y coordinar a todas las áreas para el cumplimiento de la misión de la empresa.

---

<sup>47</sup> Sollicitudo Rei Socialis, Juan Pablo II

Es paralelo el desarrollo de la función financiera al progreso de los negocios. "Cualquier actividad que se desarrolle o decisión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas de la misma".<sup>48</sup>

Para que la empresa sea eficiente la asignación de recursos debe basarse en criterios económicos razonables. Los principios de planificación y control se han convertido en los más importantes de las finanzas, porque son claves para la utilización eficiente de los recursos. Hay que tener bien claro que se decide en el presente pensando en el futuro, actuando específico, pero pensando globalmente, ya que hay acciones del Director Financiero que repercuten en todas las áreas y es ahí donde debe aplicar su capacidad de análisis para predecir hasta las últimas consecuencias de su actuar. "En resumen, virtualmente en todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras y los ejecutivos de naturaleza no financiera deben invariablemente poseer una cantidad suficiente de conocimientos en administración financiera para estar en condiciones de incluir estas implicaciones dentro de sus propios análisis especializados".<sup>49</sup> Sería interesante destacar que ha habido un incremento notorio en las inscripciones de programas de desarrollo ejecutivo en el curso intitulado "Administración para ejecutivos no financieros".

La acción financiera es la más importante en la función directiva, en cuanto a que dispone y otorga los medios financieros para corregir ineficiencias o errores de la dirección en otros campos. Ya que cualquier ineficiencia, aunque se trate de una operacional, siempre se reflejará en números negativos para la empresa, que a su vez se reflejarán en el demérito del cumplimiento de la misión de la empresa, ya que estos números negativos irán mermando a la empresa y no podrá ofrecer mejores satisfactores a sus clientes y tal vez la competencia si lo haga.

El dinero no sustituye a los factores de explotación, por consiguiente la función financiera es una parte interdependiente de las diferentes funciones y responsabilidades directivas que

---

<sup>48</sup> La Contraloría y sus funciones, Alcántara González

<sup>49</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston Brigham

influyen en los resultados de la organización y no necesariamente serán económicos, aunque al final se reflejen en dinero.

La mayoría de las decisiones se miden en términos financieros dada la importancia y necesidad de la evaluación, por lo cuál, todos y cada uno de los miembros, independientemente de su área, deben tener por lo menos un conocimiento elemental de la función financiera. Es por ésto que el camino más común a la cima de las empresas son las finanzas, en los últimos años el director general de la mayoría de las corporaciones proviene del área de finanzas, porque es la persona que más contacto global ha tenido con la misión de la empresa, en otras palabras, conoce el aporte de cada área para el logro de la multitudada misión de la empresa, claro que la condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte de la dimensión y del tamaño de la empresa y es por ésto que en algunas pequeñas empresas el director general desempeña las funciones del director de finanzas.

Para llevar a cabo un negocio son necesarios muchísimos activos reales, algunos tangibles: maquinaria, inmuebles, inventarios, oficinas, etc. y otros intangibles como conocimientos, marcas, patentes, etc. y es necesario pagar por todos ellos y la manera de obtener es vender activos financieros (capital, prestamos bancarios, obligaciones, contratos de alquiler, etc.)

Hay dos preguntas básicas ¿Cuánto debo invertir? Presupuesto de capital. ¿Dónde conseguir fondos? Decisión de financiación. El Director Financiero debe contestarlas para aumentar el valor de la empresa que beneficia a los accionistas. "... una buena decisión de inversión es la que se materializa en la compra de un activo real que valga más de lo que cuesta"<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Op. cit.

Con anterioridad el gerente de mercadotecnia, ingeniería y producción determinaba los activos y el Director Financiero sólo obtenía el dinero necesario, ahora por lo que comentamos antes, este directivo es el más apropiado para esta decisión por su visión global del negocio.

"En efecto, el valor de la administración financiera se ha visto reflejado en el hecho de que un mayor número de directores ejecutivos (CEOs) de las 1000 principales compañías de los E.U. ha optado por hacer su carrera en finanzas en lugar de escoger cualquier otra área funcional"<sup>51</sup>

El tamaño en constante expansión y la complejidad de toda la organización, sumado a la globalización y el crecimiento en el extranjero; han aumentado de la planeación y de los controles financieros. Es por ello que: "Los gerentes de finanzas son escogidos cada vez con más frecuencia para encabezar las empresas comerciales".<sup>52</sup>

"...en el futuro, sólo sobrevivirán y alcanzarán éxito las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente".<sup>53</sup>

## 2.2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hablarernos de la responsabilidad social de los negocios, ya ha sido analizada en el capítulo anterior la responsabilidad social de la empresa en cuanto a la finalidad de la empresa y su demostración teórica. Ahora es el turno del desarrollo y la concepción que tiene la gente de la responsabilidad social, así como de las influencias sociales.

Desde 1960 el concepto de responsabilidad social ha variado radicalmente, antes el análisis se centraba en tres áreas:

---

<sup>51</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston Brigham

<sup>52</sup> Administración Financiera, Johnson Melicher

<sup>53</sup> La Contraloría y sus funciones, Alcántara González

1. Ética privada y ética pública. "Que canallas seríamos si en nuestra vida privada hiciéramos lo que hacemos por el país en nuestra función pública".<sup>54</sup>
2. Del empleador frente a su personal en virtud de su poder y su riqueza.
3. La responsabilidad del liderazgo con respecto a la cultura (museos, caridad, cargos públicos, etc.).

Esto en realidad se enfoca a la responsabilidad social de los empresarios no de la empresa.

Después de la segunda guerra mundial se asigna mayor importancia a la contribución de la empresa, por medio de leyes impositivas frenando la acumulación de riquezas individuales y dándole atractivo a las contribuciones de beneficencia social. "Continuaba confiriéndose especial importancia a las causas exteriores, más que al comportamiento y los actos de la propia empresa"<sup>55</sup> Después tratan a la empresa como un sustituto del gobierno ¿Cómo explicarlo? La aparición del reclamo de responsabilidad social no se explica por un sentimiento de hostilidad a la empresa. Por lo contrario el éxito del sistema empresario es el factor que conduce a expectativas nuevas y en muchos casos exageradas. La exigencia de responsabilidad es en medida considerable el precio del éxito".<sup>56</sup> Todo el desarrollo alcanzado en el siglo XVIII, XIX y XX gracias a la empresa (en cuánto a calidad de vida) podría confundir a los ingenuos y exigir responsabilidad social a la misma que los llevó al bienestar. No es irracional ya que tiene una confianza excesiva en la administración de la empresa. Además se suma la desilusión provocada por el gobierno y su capacidad para gobernar y resolver problemas sociales.

Frank Tannenbaum (principal teórico del sindicalismo norteamericano) dijo en el Journal of World Business publicado en la Universidad de Columbia en la primavera de 1968 "La empresa multinacional era la última esperanza positiva y el único fundamento de un mundo pacífico". (Obviamente se olvidó o ya no creía en el gobierno).

---

<sup>54</sup> La Gerencia, Peter Drucker

<sup>55</sup> Op cit.

<sup>56</sup> Op cit.

"El acceso de la administración a la posición de liderazgo social es el factor que está en la base de los reclamos de responsabilidad social".<sup>57</sup> Ya desaparecieron los antiguos líderes sociales: la aristocracia y el clero (por lo menos su importancia) incluso los científicos han perdido prestigio. Los nuevos líderes son ahora los administradores que controlan los recursos de la sociedad y también controlan la competencia. "Por consiguiente, es perfectamente lógico que se les reclame que asuman la función de liderazgo y afronten la responsabilidad de los principales problemas y cuestiones sociales".<sup>58</sup> "Ahora se exige que la empresa produzca valores y creencias sociales, promueva la libertad del individuo y cree la sociedad buena"<sup>59</sup> Es imposible evadir la responsabilidad social, no es sólo que el público la exija o que la sociedad la necesite, ocurre que en la sociedad actual el único grupo de liderazgo social lo forman los administradores de empresas. Si no son los administradores los que asumen la responsabilidad social ¿Quién lo hará? Nadie podrá hacerlo, a pesar de las afirmaciones de las teorías políticas, el gobierno ya no es capaz de actuar como en el totalitarismo en una sociedad pluralista de organizaciones. "Es necesario administrar las influencias y las responsabilidades".<sup>60</sup>

La función social de una persona o de una empresa es hacer la función que le corresponde en la sociedad, en el caso de la empresa es satisfacer las necesidades del cliente, es decir, lograr su misión. "El cumplimiento de la función social radica esencialmente en el cumplimiento de los deberes de Estado que se han adquirido voluntariamente o por las circunstancias. La función social de la madre es, primordialmente, alimentar y educar a los hijos; la del campesino, sembrar; la del cartero, repartir cartas; la del policía, guardar el orden".<sup>61</sup>

La responsabilidad social, no confundir con la función social, se puede definir de la siguiente manera: "Responsabilidad social, concepto según el cuál los negocios deben

<sup>57</sup> Op. cit.

<sup>58</sup> Op. cit.

<sup>59</sup> Op. cit.

<sup>60</sup> Op. cit.

<sup>61</sup> Ciencia y teoría económica, Luis Pazos

ocuparse activamente del bienestar de la sociedad a gran escala".<sup>62</sup> Las empresas socialmente responsables tienen costos que otras empresas no tienen, por consiguiente están en desventaja y es dudoso que haya este tipo de empresas, es casi imposible si entendemos responsabilidad social como beneficiencia, así es imposible que sobreviva cualquier empresa por rentable que sea, para ello hay instituciones que subvencionan el gobierno y algunas empresas. Estas empresas actúan así por que se afirma que estos actos son utilidades a largo plazo, ya sea por la imagen de la empresa con sus consumidores o cuidando los consumidores potenciales del futuro. Aunque ya sabemos que para cumplir con la responsabilidad social hay que cumplir solamente la misión de la empresa por eso Weston dice: "...los mismos cursos de acción que maximizan los precios de las acciones también benefician a la sociedad"<sup>63</sup> Esto se debe a tres factores principalmente:

1. Las acciones requieren insumos a costos bajos que produzcan alta calidad al costo más bajo posible (eficiencia).
2. Desarrollo de aquellos productos que los consumidores desean y necesitan. (Nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos empleos directos e indirectos, etc.). Función de innovación.
3. La maximización del precio de las acciones requiere un: "...servicio eficiente y de gran esmero, de la existencia adecuada de mercancías y de establecimientos de negocios bien ubicados".<sup>64</sup> Función de comercialización.

La empresa debe producir bienes y servicios y éstos deben de ser mayores a los que utiliza para su producción, para así cumplir su función social y económica, que es para lo que se ha creado la empresa. No debe gastar más recursos de los que produce porque tendría pérdidas y así no cumple con su función social y se convierte en una carga. "Al producir riqueza, la empresa cumple con su función social",<sup>65</sup> sólo si es producto de satisfacción al cliente.

<sup>62</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston Brigham

<sup>63</sup> Op. cit.

<sup>64</sup> Op. cit.

<sup>65</sup> Ciencia y teoría económica, Luis Pazos

Quando sucede ésto se producen ganancias, estas ganancias del empresario o accionista deben estar condicionadas a tres factores:

1. La ganancia de pioneros: Buscar lo que nadie ha hecho o hacerlo de una nueva forma (innovación).
2. Las ganancias pueden ser artificiales en monopolios.
3. Por el crecimiento económico y no por la baja del ahorro (consumismo).

La beneficencia no es obligación de la empresa, cuando la empresa genera ganancias puede cumplir funciones que son consecuencia de las mismas ganancias: distribuye riqueza, crea empleos, mejora el nivel de vida, genera impuestos, etc. Todo este aporte social se logra con el servicio al cliente.

La Doctrina Social Cristiana hace cinco afirmaciones para juzgar la ganancia del empresario:

1. Hay que contribuir al progreso para beneficio de todos, que es la amplia difusión de bienes.
2. Las ganancias monopolísticas son rechazadas, no benefician al cliente, por lo cuál no se puede hablar del cumplimiento de la misión de la empresa.
3. Las ganancias por la coyuntura del mercado (política económica), si son aprobadas en cuánto se cumpla el inciso uno de la difusión de bienes.
4. "La ganancia de los empresarios tiene que ser purificada y ennoblecida por una disposición de servicio a la comunidad"<sup>66</sup> Cuando no se cumple este servicio a la comunidad Santo Tomás de Aquino califica a las ganancias con "cierta repugnancia" y Domingo de Soto lo hace con "sed insaciable" de ganancias. En resumen podemos decir que si no cumplen ésto los empresarios podrían igualarse a los jugadores de azar que tienen un riesgo por un rendimiento y nadamás. Todos tenemos una obligación personal y empresarial en cuánto a la cooperación con el bien común, independientemente de que la misión también coopere.
5. Publicidad objetiva, no se debe engañar ni crear falsas expectativas.

<sup>66</sup> Manual de Doctrina Social Cristiana, Höfner



"La propiedad de la empresa no es absoluta, sino que está en función del, o condicionada al bien social",<sup>67</sup> ésto es igual a la función social de la propiedad, que no puede negarse teóricamente, sin embargo en la práctica sí, ya que muy pocos la respetan.

Al estar inmersos en una sociedad pluralista debemos tomar en cuenta algunas implicaciones de la empresa, que pueden desviar la atención hacia el beneficio propio y no el del cliente, es por ésto que el Director Financiero debe tener el compromiso de hacer un juicio de valor de cualquier actividad que realice la empresa, para lograr encaminar todas sus acciones a su función social (cliente) y a su responsabilidad social (bien común). Las implicaciones de las que hablábamos son las siguientes:

- El poder de las empresas se mantiene en equilibrio por distintos grupos.
- Los intereses comerciales se agrupan (cámaras).
- Las empresas participan en proyectos con colaboración de otros sectores.
- Hay conflictos y acuerdos entre grupos.
- Cada grupo esta consciente de lo que realizan los demás.

Enunciaremos algunos de los argumentos en pro y en contra de la responsabilidad social de la empresa según Harold Koontz.<sup>68</sup>

Los argumentos en pro de la responsabilidad social de la empresa son los siguientes.

- Se dice que los negocios o empresas reciben "permiso" de la sociedad para operar, por lo tanto deben responder a las necesidades de ésta.
- Crear mejor medio ambiente social beneficia a todos.
- La participación social desalienta el intervencionismo del estado, hay más libertad y más flexibilidad en la toma de decisiones.
- Las empresas tienen mucho poder deben tener responsabilidad.
- Somos una sociedad interdependiente.

<sup>67</sup> El Postmodernismo en la empresa, Carlos Llano

<sup>68</sup> Elementos de Administración, Koontz.

- La responsabilidad social puede ser de interés para los propietarios.
- Los problemas pueden convertirse en utilidades.
- Crea imagen pública favorable.
- La empresa debe tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han resuelto.
- Los recursos financieros y de personal de la empresa deberían utilizarse para resolver problemas sociales.
- Es mejor prevenir los problemas sociales con la participación para no sufrir un descontento social.

Los argumentos en contra de la responsabilidad social de la empresa son los siguientes:

- La tarea de la empresa son las utilidades, lo social reduce su eficiencia.
- La sociedad debe pagar la participación de los negocios con precios más altos.
- Las empresas transnacionales están en desventaja porque tendrán que actuar además fuera de su país de origen.
- Una mayor participación social les daría aún más poder a las empresas.
- El personal tiene habilidades de tipo económicas y no sociales.
- Mientras no se establezca la responsabilidad social de la empresa, ésta no debe implicarse.
- La participación social no cuenta con respaldo unánime y los desacuerdos entre grupos traen fricciones.

Según Koontz "la responsabilidad social es un objetivo legítimo y factible de los negocios. De todas maneras, la misión (social y económica) de la organización debe tomarse en cuenta".<sup>69</sup> Debemos de saber que argumentos tienen verdadero peso para tomar la decisión y actuar conforme a los valores de la organización, el director del área de finanzas es el directivo ideal para resolver y decidir esta cuestión de la responsabilidad social, ya que conoce globalmente toda la empresa y además está empapado de su misión y objetivos.

---

<sup>69</sup> Op. cit.

Para complementar las afirmaciones de Koontz, trataremos de exponer las ideas y afirmaciones de Peter Drucker acerca de las influencias sociales.

## LAS INFLUENCIAS SOCIALES

La responsabilidad social puede plantearse en dos áreas, la primera es el resultado de las influencias sociales de la institución (lo que hace a la sociedad) y la segunda son los problemas de la propia sociedad (lo que hace por la sociedad). "La organización moderna existe para suministrar un servicio específico a la sociedad. Por lo tanto, tiene que existir en la sociedad... Sus influencias sociales sobrepasan la contribución específica que es su razón de ser. Estas influencias son incidentales en relación con el propósito de la organización. Pero en medida considerable son subproductos inexorables".<sup>70</sup> Los problemas de la sociedad son disfunciones no influencias, son enfermedades degenerativas de la sociedad y le preocupan a la empresa porque vive inmerso en la misma sociedad, es decir, la existencia de una sociedad sana es un interés paralelo de la administración, aunque la causa de las enfermedades de la sociedad no tengan nada que ver con la empresa.

Cada persona es responsable de las influencias que ejerce, ya sean de manera voluntaria o involuntaria, esto se puede considerar como la primera regla, ya que la responsabilidad sobre las influencias es indudable y le compete a la propia administración de la empresa. Hay influencias que son consecuencias de las actividades esenciales de la empresa y hay otras que no lo son. En cuánto minimice estas influencias "esenciales" su gestión será mejor y las que no son consecuencia de las actividades esenciales se deben desaparecer aunque parezcan beneficios, sino habrá resentimiento, aunque sea en un futuro y el director financiero es el encargado de frenar estas influencias, ya que su posición (tiene relación con todas las operaciones de la empresa) hace que pueda ver que en realidad no son un beneficio. Las influencias siempre son una molestia y pueden llegar a ser nocivas, nunca serán beneficiosas, siempre implican a la empresa un costo y una amenaza. Se puede decir que son una fricción

---

<sup>70</sup> La Gerencia, Peter Drucker

no agregan valor al producto o aumentan la satisfacción del cliente.

Para identificar las influencias debemos preguntarnos ¿Qué es lo que el cliente y la sociedad pagan o quieren recibir? ¿Entonces qué es lo que hacemos? ¿Lo hacemos bien? Lo que no sea parte integral de la misión de la empresa debe considerarse como una influencia social y por lo tanto es indeseable.

No se puede tratar de anticipar las influencias, el principal ejemplo es la tecnología, aunque nadie se puede imaginar el desarrollo de cada tecnología o de los productos (automóviles, DDT, aviones privados, computadoras, etc.). "La supervisión de la tecnología es una tarea importante, e incluso vital. Pero no es una profecía"<sup>71</sup> Lo que debe juzgarse es la tecnología que está en desarrollo, la que empieza a influenciar, ésta se debe medir y evaluar.

Las influencias deben ser eliminadas o minimizadas ya que ésta actividad en sí misma es la misión de la empresa, y la mejor forma es: "siempre que una influencia pueda eliminarse suspendiendo la actividad que origina, ésta es la mejor solución , incluso la única verdaderamente eficaz"<sup>72</sup> Sin embargo en la mayoría de los casos no se puede eliminar esta actividad básica y hay que trabajar sistemáticamente en la eliminación de la influencia o minimización mientras exista la actividad básica.

"El enfoque ideal es convertir la eliminación de las influencias en oportunidad empresarial lucrativa".<sup>73</sup> Hay que recordar el caso Dupont de laboratorios para identificar los productos tóxicos. Desgraciadamente es mucho más común que una influencia al ser eliminada acrecente los costos, por lo tanto es una desventaja competitiva si es que no todos se eliminan y ésto sólo se puede lograr con la regulación, es decir, la ley. Aquí la afirmación de que la mejor regulación es la ausencia de regulación no se puede dar, ya que existen administradores irresponsables que no acatarían la eliminación de la influencia y el pretender que no exista regulación sería cegarnos intencionalmente. Sino hay regulación vendrá la crisis de los

---

<sup>71</sup> Op. cit.

<sup>72</sup> Op. cit.

<sup>73</sup> Op. cit.

editoriales amarillistas, la desconfianza del mercado y la legislación punitiva.

"Cualquier tipo de solución al problema de las influencias exige compromisos".<sup>74</sup> No debe perderse de vista el renglón de costo-beneficio en la eliminación de una influencia, para los administradores es muy fácil, pero para la gente de afuera no lo es; este punto debe ser subrayado. "El público acoge complacido una solución inteligente para cualquier problema de este tipo si la dirección empresaria ejerce presión antes del escándalo".<sup>75</sup> Esta decisión inteligente es un compromiso de toda la dirección, pero más aun del Director Financiero. Algunos piensan que la influencia desaparecerá sola y a lo mucho dan discursos sin acción y hay que reafirmar que la responsabilidad de las influencias sociales corresponde a la administración.

"Los problemas sociales son disfunciones de la sociedad y -por lo menos potencialmente- enfermedades degenerativas del cuerpo político. Son dolencias. Pero para la administración de las instituciones, y sobretodo para la administración empresaria representan desafíos. Son fuentes importantes de oportunidades. Porque la función de la empresa -y en menor medida la función de las restantes instituciones principales- es satisfacer una necesidad social y al mismo tiempo servir a su institución, convirtiendo la resolución de un problema social en una oportunidad empresaria".<sup>76</sup>

La tarea de la administración es hacer del cambio una innovación; la tecnología no es un sinónimo de innovación y si nos conformamos con la tecnología seremos mediocres hombres de negocios. La nueva tecnología se enfoca a la resolución de problemas sociales, por lo tanto los problemas sociales por medio de la tecnología son oportunidades comerciales. El problema actual es la frustración del trabajador basado en el conocimiento que ha alcanzado una edad madura y espera y necesita una segunda carrera. Se vuelve un costo oculto tan grave, tal vez como el obrero que vive en la miseria. La persona que logre solucionar este problema social obtendrá grandes frutos. Creemos que el empresario o director que haga participar en la

---

<sup>74</sup> Op. cit

<sup>75</sup> Op. cit

<sup>76</sup> Op. cit.

solución de este problema a la gente implicada, podrá entonces ser el vanguardista en la solución del primer problema de la nueva era, de la era del trabajador basado en el conocimiento. Todo ésto implicará un costo, pero traerá un beneficio enorme, por consiguiente el director financiero deberá participar activamente en la solución de este problema, además por su posición de directivo, por ser el analista de los costos y beneficios de la empresa y porque tiene contacto con todas las áreas y conoce los problemas de cada uno de los ejecutivos que laboran en ellas.

"Cualquier empresa, y de hecho cualquier institución, necesita organizar los esfuerzos innovadores para convertir los problemas sociales en oportunidades de rendimiento y aporte"<sup>77</sup> Nos debemos enfocar más y mejor a la innovación social y ver en la tecnología una herramienta que con su aporte puede ser esencial. Los problemas sociales que las acciones de la administración logran convertirlos en oportunidades de rendimiento muy pronto dejan de ser problemas, sin embargo cabe la posibilidad de que los problemas que no se tomen como oportunidades se conviertan en quejas crónicas o incluso en enfermedades degenerativas. No todos los problemas se convierten en oportunidades, los más graves desafían este método.

"La salud de la empresa es responsabilidad de su dirección. una empresa sana y una sociedad enferma difícilmente serán compatibles... La salud de la sociedad es un prerrequisito de la empresa exitosa y dinámica".<sup>78</sup> Y hay que recordar que los problemas están ahí hasta que uno los resuelve, no basta ignorarlos. Cualquier director puede ignorar los problemas de otras áreas, mientras la suya este bien no tendrá problemas directos, sin embargo el director del área de finanzas no puede ignorar ningún problema, ya que su área son todas las áreas de la empresa reflejadas numéricamente.

Existen límites de la responsabilidad social. La sociedad pierde si la empresa no cumple su misión y aquel que busca resolver problemas sociales descuidando la misión de la empresa es un irresponsable. La primera limitación es la responsabilidad superior por el cumplimiento de la

<sup>77</sup> Op. cit.

<sup>78</sup> Op. cit.

misión, es decir, el rendimiento específico de la empresa. "El cumplimiento de su misión específica por la institución es también la principal necesidad y el principal interés de la sociedad".<sup>79</sup> Los administradores deben analizar los límites de la responsabilidad social en relación al costo-beneficio enfocado a la rentabilidad y el riesgo.

"Un conocido juego de palabras afirma: No basta que las empresas actúen bien; también deben hacer el bien. Pero para hacer el bien ante todo una empresa debe actuar bien (más aún actuar muy bien)".<sup>80</sup> Llamarle responsabilidad social a la irracionalidad económica (no viable) es totalmente irresponsable, es sólo sentimentalismo y el resultado empeora la situación. Asumir tareas y funciones que no le corresponden a uno y ni siquiera esta capacitado para ellas, es decir, es incompetente, es un acto de irresponsabilidad, incluso cruel porque despierta expectativas que después serán descepcionadas.

Primero hay que adquirir la competencia y luego intentar resolver el problema. La empresa no debe afrontar tareas que no concuerden con su sistema de valores, la administración necesita saber en que áreas ella y su empresa son incompetentes, aunque a veces se puede resolver parcialmente un problema sin ser incompetentes y sin enfrentarse al sistema de valores. Responsabilidad y autoridad van de la mano, el que recibe la autoridad asume la responsabilidad, por lo tanto el que asume responsabilidad reclama autoridad y en este caso no es la excepción la historia lo demuestra. Antes de tratar de resolver una influencia o un problema, se tiene que ver que la autoridad competente lo este haciendo mal o no lo este haciendo, sino sería irresponsable esta usurpación. Antes de empezar nuestra acción nos debemos preguntar: ¿Resolver el problema va acorde a la misión de la empresa? ¿Es rentable de alguna manera para la empresa la solución del problema? ¿La empresa tiene autoridad en determinada área? Sí la tiene adelante con todos sus requisitos, sino puede ser más un sensualismo o seducción de poder.

---

<sup>79</sup> Op. cit.

<sup>80</sup> Op. cit.

Aquí la posición pura de Milton Friedman, evitar la responsabilidad social, es totalmente indefendible y ahora que el gobierno esta dejando vacíos, las empresas han asumido incluso responsabilidad fuera de su esfera de actividades, pero aquí deben tener consciencia del peligro de la confusión entre el bien común y el sensualismo de poder. Hay que recordar que el empresario nunca sustituirá al político, sería como ocupar el lugar del gobierno y la empresa no esta autorizada a imponer sus valores mediante su poder económico. Aunque el fin sea moralmente bueno no olvidaremos la frase de que el fin no justifica los medios, o caeríamos en maquiavelismo o imperialismo. "Es necesario oponerse a los reclamos de responsabilidad social que en la práctica exigen a la empresa -o a cualquier otra institución- que usurpe la autoridad" El administrador debe decir no y proponer una alternativa, sin embargo más adelante tal vez tenga que hacer algo al respecto. No somos una sociedad totalitarista, somos pluralistas, por consiguiente tenemos instituciones eficaces con administración autónoma y la mayoría de las tareas sociales se ejecutan en y a través de ellas y recalamos cada una con su administración autónoma.

"La principal contribución que pueden realizar, su más importante responsabilidad social, es el cumplimiento de su función".<sup>81</sup>

### 2.2.3 ÉTICA

La definición etimológica de ética proviene de la palabra de ethos que significa costumbre, entonces la ética es la ciencia de las costumbres. El problema de la ética es identificar el bien del mal. La palabra ética se define en el diccionario Webster como "conjunto de normas de conducta o de comportamiento moral".

Para la empresa el comportamiento es hacia: sus empleados, clientes, comunidad, accionistas; para ellos el trato debe ser justo y honesto, el compromiso de una empresa con la

---

<sup>81</sup> Op. cit.



ética debe medirse en relación al apego que haya a los valores organizacionales.

La ética y el deber ser son inseparables principios, igualmente lo son la moral y el hecho y ambas actúan conjuntamente, existe una interacción. "Las normas son una derivación del modelo ético (deber ser), que se ajusta a una realidad concreta (hecho moral), a una circunstancia objetiva".<sup>82</sup>

"Existe una correlación positiva entre la ética y la rentabilidad a largo plazo".<sup>83</sup> Las empresas han hecho programas de capacitación para que los empleados comprendan estos valores y por lo tanto la ética. Además los altos directivos deben comprometerse y actuar congruentemente con esta ética e implementar sistemas de recompensa y castigo.

Hablando estrictamente según Drucker, "no existe una ética específica de los negocios, ni la necesitamos"<sup>84</sup> Sólo hay que aplicar correctivos y castigos muy rigurosos a las personas que actúan en contra de la ética. Hay quien dice que los gerentes tienen una responsabilidad ética, o sea, que deben representar un papel dinámico y constructivo en la comunidad, esta participación nada tiene que ver con la ética, aunque sea deseable y no tiene mucha relación con la responsabilidad, el gerente sólo actuaría como vecino y ciudadano totalmente fuera de su cargo.

"La primera responsabilidad de un profesional fué formulada claramente hace dos mil quinientos años, en el juramento hipocrático del médico griego: primum non nocere - sobre todo no inferir daño intencionalmente".<sup>85</sup> No se debe prometer que habrá beneficios para el cliente, el gerente debe intentarlo, lo que si debe prometer es que no lo dañará intencionalmente. El gerente debe tener autonomía no puede ser dirigido por el cliente y éste debe confiar en el gerente, en su conocimiento y en su juicio. "En otras palabras, un profesional es un ente privado en el sentido de que actúa con autonomía, y no está sujeto al

<sup>82</sup> Habilidades directivas del Contador Público, Rosa Ma. Viramontes

<sup>83</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston Brigham

<sup>84</sup> La Gerencia, Peter Drucker

<sup>85</sup> Op cit.

control político o ideológico”<sup>86</sup> El sabe que el bienestar de su cliente impone límites, para mantener su autonomía el gerente debe imponerse la responsabilidad de la ética profesional.

“Si deseamos asegurarnos de que las organización se interesen por las fuerzas sociales, debemos definir con toda claridad cuales son los valores sociales, y después, dentro de un sistema de organizaciones diferentes con misiones muy variadas, debe premiarse a los administradores por el éxito con que se apeguen a ellos”.<sup>87</sup> No sólo hay que buscar criterios de desempeño como utilidades o productividad.

“En la decisión directiva tienen que intervenir, quiérase o no se quiera, determinados valores personales”<sup>88</sup> La decisión no parte como dice Max Weber de un conocimiento exento de valoraciones (wertfreie wissenschaft). En la decisión directiva intervienen necesariamente factores subjetivos, no se puede llegar a una actitud impersonal, para aclararlo mejor haremos dos observaciones:

- La actitud impersonal es fruto de una decisión , es una acto donde se refleja la personalidad.
- La objetividad es el medio para todo conocimiento verdadero, pero no hay que confundir al conocimiento y a la decisión (objetividad), por lo tanto la acción directiva es ambivalente de actitud. “Se debe ser objetivo al conocer la realidad, pero no se puede ser objetivo al decidir cambiarla. Las decisiones directivas, pues, no son el fruto o la consecuencia de un desalojamiento de los valores personales: son éstos, precisamente, los que inclinan la balanza ante las alternativas de acción”.<sup>89</sup> La decisión no es como el conocimiento que tiene un origen impersonal.

Uno de los valores es el sentido total de la existencia que es el principio de la decisión, ya que el directivo tiene qe reflexionar sobre su propio sentido de la vida. “...el hombre de empresa tiene inevitablemente que hacerse la pregunta sobre sus valores últimos, sobre la

---

<sup>86</sup> Op. cit.

<sup>87</sup> Elementos de Administración, Koontz.

<sup>88</sup> Análisis de la acción directiva, Carlos Llano

<sup>89</sup> Op. cit.

realidad objetiva de sus valores, y sobre la correspondencia entre tales valores y su acción directiva".<sup>90</sup>

"...quedando a salvo la unidad necesaria en la dirección, se ha de promover la activa participación de todos en la gestión de la empresa, según formas que habrá que determinar con acierto".<sup>91</sup> La Encíclica *Quadragesimo anno* menciona este derecho de los trabajadores y los Papas Juan XIII y Pablo VI lo apoyan. "Medidas institucionales y organizativas no bastan por sí solas para hacer de una empresa una unión de hombres libres. Más decisiva es la relación personal entre los directores de la empresa y los trabajadores".<sup>92</sup>

Toda dirección humana debe basarse en dos fundamentos espirituales:

- La dignidad humana "...a la larga sólo con esa actitud podrá asegurarse el próspero desarrollo de las empresas. El reconocimiento de la dignidad humano no se supone nivelación, sino igualdad axiológica".<sup>93</sup>
- Autoridad: No es debilidad y no es sentimentalismo. "Una ordenación empresarial que atrofiaría el sentido de responsabilidad del trabajador o paralizará sus fuerzas creadoras, estaría en contradicción con la justicia".<sup>94</sup> A la autoridad le corresponde la obediencia del subordinado que siendo ésta una decisión libre no está en contra de la imagen cristiana del hombre. En el Vaticano se reconoce: "La función empresarial no consiste tan sólo en producir más y mejor, más y racionalmente, sino que le corresponde también el cuidado de las relaciones humanas, de modo que las empresas no se reduzcan a lugares de conflictos de autoridad".<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Op. cit.

<sup>91</sup> Manual de Doctrina Social Cristiana, Höfner

<sup>92</sup> Op. cit.

<sup>93</sup> Op. cit.

<sup>94</sup> Op. cit.

<sup>95</sup> Op. cit.

## CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL

Hay formas de institucionalizar la ética:

1. Manual de políticas o el código de ética de la compañía.
2. Comité de ética nombrado oficialmente.
3. Cursos sobre ética en los programas de capacitación.

"Un código es una recopilación de políticas, principios y reglas que sirven de guía para el comportamiento o la conducta"<sup>96</sup> Para que un código de ética sea efectivo debe ser forzoso y sin embargo no resuelven todos los problemas, incluso pueden crear un falso sentimiento de seguridad. Hay que saber que aunque la ética es de planteamientos generales, difiere en cuánto cambia a otras sociedades.

La ética en su concepto más puro no debe ser objeto de reglamentación. "Un código de ética profesional no sólo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse a sí misma"<sup>97</sup>

En el código de ética de la profesión contable en México se manejan postulados y artículos que regulan a la profesión, cada uno de ellos de suma importancia, empero para objeto de este trabajo se harán síntesis de algunos de ellos, ya que el Contador Público es uno de los profesionales ideales para ocupar el puesto de Director Financiero, dados sus conocimientos técnicos y su visión global.

En el postulado III acerca de la responsabilidad social se afirma que: "en la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público un verdadero trabajo profesional"<sup>98</sup> En teoría garantiza que el Contador Público se esforzará y pondrá toda su atención y esmero para que el trabajo que realiza sea digno de su profesión.

<sup>96</sup> Elementos de Administración, Koontz

<sup>97</sup> Código de Ética Profesional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C

<sup>98</sup> Op. cit.

En el postulado IV se dice que: "como requisito para que el Contador Público acepte prestar sus servicios, deberá tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente"<sup>99</sup> Para exigirle el Contador Público debe de estar preparado.

El código de ética habla también de los postulados siguientes que manejan y regulan otros aspectos de la profesión:

- VI Secreto profesional.
- VII Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral.
- VIII Lealtad hacia el patrocinador de los servicios.
- IX La retribución económica no es el único objetivo ni la razón del ejercicio profesional.

En el artículo 3.05, de la sección del Contador Público en los sectores público y privado, dice: "Es obligatorio para el Contador Público mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes en las áreas de su ejercicio profesional".<sup>100</sup>

De esta forma se hizo un pequeño resumen del código de ética profesional del Contador Público, editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. resaltando sus aspectos más importantes y los que se relacionaban más con el trabajo del Contador Público como Director Financiero de una empresa.

## OTRAS ÁREAS DE LA ÉTICA

- **Retribución de los ejecutivos (y la desigualdad económica):** Los salarios han aumentado y han llegado a igualarse más en todos los países desarrollados. El coeficiente Gini es el coeficiente

<sup>99</sup> Op. cit.

<sup>100</sup> Op. cit.

que mide la igualdad de los ingresos, el cero representa la igualdad total de los ingresos, y el uno la desigualdad total, en dónde una sola persona recibe todo el ingreso. En E.E.U.U. en 1970 el coeficiente Gini era de 0.35 igualmente en Australia, Cánada, Gran Bretaña y Japón. Para los ejecutivos existen sueldos muy altos y éstos no son reales por el sistema impositivo, hay que buscar que este sistema sea efectivo y racional para evitar la tentación de los administradores a esquivarlo. En el caso de la retribución a los directores es mejor que sea con dinero, que con privilegios, ya que se debe buscar la igualdad.

- Cadenas doradas: Hay beneficios que atan al trabajador con su empleador que lo obligan a no separarse por no perder la jubilación, los premios, las opciones de compra de acciones. Estos beneficios ya han sido ganados por su vida laboral anterior.
- Retórica del motivo ganancial: Los gerentes toman como motivo de la empresa la ganancia, "pero la rentabilidad es una necesidad de la economía y de la sociedad".<sup>101</sup> La práctica ganancial puede estar bien, pero la retórica enturbia el cuadro. "En cualquier sociedad pluralista, la responsabilidad por el bien público ha sido el problema y la cuestión fundamental".<sup>102</sup>

El Director Financiero debe estar consciente de estos problemas y hacer todo lo que sea necesario y esté a su alcance (que es mucho) para lograr cambiar lo que se tenga que cambiar en beneficio del respeto a la dignidad humana en el trabajo.

---

<sup>101</sup> La Gerencia, Peter Drucker

<sup>102</sup> Op. cit.

## 2.3 FINANZAS Y OTRAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las finanzas están íntimamente relacionadas con la Economía y con la Contabilidad. "La administración financiera puede considerarse como una forma de la Economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. La administración financiera también toma cierta información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la Economía aplicada".<sup>103</sup>

"La contabilidad de doble entrada y todos sus derivados y variaciones es todavía la única ciencia de la administración realmente universal".<sup>104</sup> Todas las ciencias de la administración son herramientas y nunca reemplazarán al administrador, ni siquiera la computadora podrá desplazar a las personas, como se llegó a pensar al principio.

Hay que identificar y diferenciar cual es el propósito de las ciencias de la administración y cual es el trabajo o acción a realizar y que consecuencias traerá. Pocos han logrado sacar este provecho; el diagnóstico.

Siempre se necesitarán más herramientas, la intuición no es el cien por ciento confiable, como dice Jay W. Forrester (Uno de los principales científicos modernos de la administración del Instituto de Tecnología de Massachusetts MIT). "Los sistemas complejos en realidad se comportan contraintuitivamente".<sup>105</sup>

"La ciencia de la administración ha sido una decepción. Hasta ahora no ha respondido a lo que prometía. Ciertamente, no ha revolucionado la práctica de la administración. Y de hecho pocos administradores prestan mucha atención".<sup>106</sup> Casi todos los administradores que han tenido experiencia con "asesores" que intentan revolucionar las empresas con nuevas técnicas y métodos de la ciencia de la administración se han llevado un fiasco, ya que sólo se intentan implantar modelos que tal vez no sean compatibles con nuestra empresa. Los asesores y los

<sup>103</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Gitman

<sup>104</sup> La Gerencia, Peter Drucker

<sup>105</sup> Op. cit.

<sup>106</sup> Op. cit.

administradores cegados por los ilusorios resultados se preguntan muy poco y ni siquiera se preguntan que tipo de modelo puede ser compatible a mi empresa, o solamente implantan y reestructuran por estar al último grito de la moda empresaria.

"En toda la ciencia de la administración subyace un concepto fundamental. Es la idea de que la empresa comercial e industrial es un sistema de orden superior: un sistema cuyas partes son seres humanos que aportan voluntariamente su saber, su habilidad y su consagración a una actividad conjunta".<sup>107</sup> La principal causa del fracaso de los modelos administrativos de los que hablábamos en el párrafo anterior es lo que Drucker nos explica tan atinadamente en esta nota anterior. Una característica común a los sistemas auténticos es que pueden ser: mecánicos, proyectil; biológico, árbol; social, empresa; lo que significa que son interdependientes. "... es el resultado del crecimiento y el equilibrio dinámico, el ajuste y la integración más que la mera eficiencia técnica. Subrayar principalmente la eficiencia de las partes en la ciencia de la administración implica por lo tanto exponerse a infligir cierto daño".<sup>108</sup>

"A través de la ciencia de la administración -en la literatura como en el trabajo que está desarrollándose- se subrayan las técnicas más que los principios, la mecánica más que las decisiones, los instrumentos más que los resultados; y sobretodo, la eficiencia de la parte más que el desempeño de conjunto".<sup>109</sup> Todo está a la inversa, está mal enfocado desde sus raíces, técnicamente es un trabajo muy bueno, empero aquí se encuentra el riesgo: "La ciencia de la administración todavía debe ejecutar esta tarea de definir su universo".<sup>110</sup> Tiene que definir la naturaleza específica de su contenido que al mismo tiempo es su causa, es decir, la empresa.

Existen postulados básicos para las ciencias de la administración, los cuáles son los siguientes:

---

<sup>107</sup> Op. cit.

<sup>108</sup> Op. cit.

<sup>109</sup> Op. cit.

<sup>110</sup> Op. cit.



- Parte de las personas, principalmente de los administradores, que como cualquier persona tiene errores.
- Afecta y es afectada en la sociedad, a la cual, debe servir.
- Produce valores determinados.
- Las mediciones en la empresa son signos complejos (dinero) y abstractos.
- La actividad económica es un compromiso con expectativas no con hechos. El riesgo es esencia en la empresa.
- En la empresa hay un cambio constante y ella misma es un agente de cambio en la sociedad industrial, dicho cambio o evolución debe estar guiado (misión).

"Por lo tanto la primera necesidad de una ciencia de la administración consiste en respetarse a sí misma en medida suficiente como disciplina diferenciada y auténtica".<sup>111</sup>

La segunda explicación por lo que falta ciencia de la administración, es que la literatura le da demasiada importancia a la minimización del riesgo o la eliminación como meta del administrador: "Tratar de eliminar el riesgo en la empresa es fútil. El riesgo es inherente al compromiso de los recursos actuales con expectativas futuras. Más aún, el progreso económico puede definirse como la capacidad de afrontar mayores riesgos".<sup>112</sup> El tratar de eliminar los riesgos nos llevará a caer en el peor de los riesgos: la rigidez. La meta y el objetivo de los administradores basados en todas las herramientas de las ciencias de la administración consiste en presentar a la empresa en las mejores condiciones para enfrentar riesgos apropiados a sus condiciones; todo esto implica subordinar la empresa a la técnica. "Por consiguiente, la segunda condición de una ciencia de la administración es que tome en serio su propio contenido".<sup>113</sup>

\* Se requiere establecer una armonía entre la estrategia (esto es los tecnicismos directivos) y la cultura (vale decir, los valores humanos de la organización). La eficacia de la empresa

<sup>111</sup> Op. cit.

<sup>112</sup> Op. cit.

<sup>113</sup> Op. cit.

depende en alto grado de la imbricación de ambas áreas de la organización. Esta armonía ha de ser semejante a la que existe entre alma y el cuerpo en todo individuo sano... la inclusión en la empresa del concepto de cultura que necesita acoplarse con (no decimos a sino con) las técnicas directivas y la analogía que de la cultura se hace en relación con el espíritu humano".<sup>114</sup>

Ésto es la revalorización de la persona "¡La estrategia de los negocios debe armonizarse con los valcres de la organización!"<sup>115</sup>

El administrador ha dejado sin dirección a los científicos de la administración y son responsables de que hayan degenerado porque no transmitieron la realidad correctamente. "De un modo general sabemos que los administradores necesitan un suministro sistemático de conocimiento organizado en relación con las decisiones que implica crear y afrontar riesgos en la actividad empresarial que se desarrolla en una tecnología, una economía y una sociedad complejas y en proceso de rápida transformación".<sup>116</sup> Los administradores necesitan algo que se pueda enseñar y que pueda aprenderse para no depender de unos cuántos genios innatos. Los administradores quieren que el científico conozca mejor las necesidades e integrantes de su trabajo; entonces el científico tiene que preguntar y el administrador tiene que responder, ya que la respuesta implica un juicio, una elección entre alternativas con distintos riesgos, combinando conocimiento, experiencia y esperanza (incertidumbre).

No hay soluciones para el futuro, hay que elegir cursos de acción entre las alternativas propuestas por el científico (el mal menor), se necesita más comprensión que fórmulas.

Para los científicos existen exigencias y expectativas, las cuáles enumeraremos a continuación:

---

<sup>114</sup> El Postmodernismo en la Empresa, Carlos Llano

<sup>115</sup> Op. cit.

<sup>116</sup> La Gerencia, Peter Drucker

1. Que comprueben supuestos.
2. Que identifiquen las preguntas que corresponde formular.
3. Que formulen alternativas más que soluciones.
4. Que se centren en la comprensión más que en las fórmulas.

Como conclusión podemos decir que la ciencia de la administración no es un método de computo, sino un valiosísimo instrumento de análisis y el Director Financiero debe aprovechar todas las herramientas de la ciencia de la administración, además debe tener conocimiento de otras ciencias y técnicas, todas las que se relacionan con la actividad de la empresa, porque para explicar el comportamiento de la empresa, primero debe entenderlo él mismo.

### 2.3.1 ECONOMÍA

"La validez y la utilidad de las ciencias, tanto naturales como sociales, radica en la posibilidad de establecer principios universalmente válidos. Estos principios o leyes son el sostén de las ciencias"<sup>117</sup>

El objeto material de la Economía es el hombre y el formal es la manera en que produce, intercambia y consume los recursos escasos para la satisfacción de sus necesidades.

En el caso de la Economía los principios los hay contradictorios y excluyentes, por lo tanto hacen pensar que no hay tal ciencia económica. "De la posibilidad de objetivizar y universalizar los resultados de la actividad económica, a través de un proceso deductivo o inductivo, depende la categoría de la Economía".<sup>118</sup> La Economía es una ciencia del ser (realidad - hechos), no es normativa.

<sup>117</sup> Ciencia y teoría económica, Luis Pazos

<sup>118</sup> Op. cit.

"La veracidad y la utilidad de las teorías económicas depende de su aplicación". Si no se cumplen los resultados de la teoría en la práctica, dicha teoría es falsa y parte de un concepto equivocado del hombre y sus motivaciones para actuar económicamente. No es el hombre el que falla; es la teoría la que no está bien. Nunca hay que tratar de transformar al hombre y hay que tomarlo en su totalidad.

"La ciencia económica tiene como finalidad ofrecer al hombre conocimientos que le permitan lograr un mejor aprovechamiento de los recursos".<sup>119</sup> Puede tener tal vez otros fines, sin embargo el primario es éste. La Economía no busca la felicidad del hombre, tal vez sea la herramienta para lograr parte de felicidad, la proporción de esta felicidad depende de la jerarquía de valores de cada persona. Hay que entender que hay más necesidades que satisfactores, por lo tanto existe la teoría económica.

El Director Financiero debe tener un vasto conocimiento de Economía, ya que ésta es el entorno en el cuál la empresa se desenvuelve y él es responsable en gran medida del desenvolvimiento, además es él directamente responsable del análisis del entorno y las consecuencias que pueda tener para la empresa.

Según Samuelson la Economía es la asignación a la sociedad de los recursos escasos, es decir, "la Economía es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos".<sup>120</sup>

Según Ferguson: "La Economía es una ciencia social que trata de los medios por los cuáles la escasez de recursos se utiliza para satisfacer fines competitivos",<sup>121</sup> por lo tanto "la Economía se ocupa de las decisiones de asignación tomadas por los individuos, las unidades familiares, las empresas y otros agentes económicos, y también de la cuestión más amplia de la asignación de recursos por la sociedad en conjunto".<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Op. cit.

<sup>120</sup> Economía, Samuelson

<sup>121</sup> Teoría Microeconómica, Ferguson

<sup>122</sup> Op. cit

Los objetivos de la Economía son la utilidad y la satisfacción, dichos objetivos tienen que ser encontrados para lograr producción de bienes y servicios, además debe haber cooperación. Algo parecido a lo que sucede en la relación de misión de la empresa y cliente. Ésto se logra gracias a "la mano invisible" de Adam Smith, dónde todos buscan su propio interés y benefician en su conjunto a la sociedad.

Este principio es posible, sin embargo hay que cuidar que los grandes agentes económicos no se beneficien a costa de los pequeños (creación de monopolios y distribución de la riqueza).

La administración financiera puede entenderse como la Economía aplicada con enfoque teórico. Nos movemos en una economía capitalista y de libre empresa, o sea, economía de mercado que significa que los insumos (materiales, mano de obra y capital), están distribuidos con un sistema libre de precios. "Finalmente, las interacciones de los productos y de los consumidores establecen los precios en el mercado y, a su vez, éstos influyen en las futuras decisiones para producir y consumir en una economía de mercado".<sup>123</sup>

Los gobiernos establecen la política fiscal, la política monetaria, que son usadas para alcanzar objetivos económicos a nivel macro, que tal vez no sean acordes a la misión de la empresa. Por lo general la economía se mide con base en el Producto Interno Bruto (PIB) que nos indica la producción total de bienes y servicios en nuestra economía, pero hay que saber: "La producción industrial proporciona una medida aún más sensible de los cambios en la actividad comercial".<sup>124</sup> Es por ésto que el administrador debe anticipar los cambios del entorno macroeconómico, como se mencionó anteriormente el Director Financiero debe anticipar el futuro y debe ir forjándolo y no acoplándose solamente, por lo cuál, es necesario que el Director Financiero sea analítico y capaz de ir anticipando los cambios del entorno.

Las políticas económicas son "decisiones que toma una persona, empresa o gobierno sobre las formas de organización, producción, uso y consumo de sus recursos"<sup>125</sup> En la

---

<sup>123</sup> Administración Financiera, Johnson Melicher

<sup>124</sup> Op. cit.

<sup>125</sup> Ciencia y teoría económica, Luis Pazos

empresa dichas políticas las dictaría el Director Financiero.

La importancia de la Economía en el entorno o ambiente de la función financiera se entiende mejor explicando dos campos de la economía en los cuáles el director financiero está actuando continuamente, éstos son los siguientes:

- **Macroeconomía:** (Funcionamiento económico en su conjunto). "Se ocupa de la totalidad del ambiente institucional en el que debe operar una empresa".<sup>126</sup> También la Macroeconomía abarca el sistema bancario, de los intermediarios financieros, de la teoría de la nación y las políticas económicas que determina el gobierno para control de las actividades económicas. Estas políticas y principalmente la teoría no conocen límites geográficos, "si no entiende el funcionamiento del vasto campo económico en el que opera, el administrador financiero no puede aspirar a obtener el éxito financiero para su empresa".<sup>127</sup> Es importante el conocimiento sobretodo de las políticas monetaria y fiscal.

- **Microeconomía:** (Comportamiento de componentes específicos). Se ocupa de la operación eficiente de una empresa en particular, sus principales conceptos serian la oferta y la demanda y sus resultados en ingresos, egresos y utilidad. "El principio primario que se aplica en la gestión financiera es el de análisis marginal; el predominio de este principio señala que deben tomarse las decisiones financieras y llevarse a cabo las acciones sólo cuando los ingresos marginales excedan a los costos marginales".<sup>128</sup> Sus principales técnicas o funciones son: los niveles óptimos de venta, estrategias de fijación de precio, medición de riesgo, la racionalidad de la depreciación de activos, etc.

"Operando dentro de la Macroeconomía el administrador financiero se apoya en la teoría microeconómica para la operación de la empresa"<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Gitman

<sup>127</sup> Op. cit

<sup>128</sup> Op. cit

<sup>129</sup> Op. cit

La Economía ayuda a comprender las sociedades y anticipar el comportamiento económico y esto debe llevar a diseñar medidas que mejoren la sociedad. Los líderes no tienen que ser expertos, pero deben ser consumidores informados de los consejos contradictorios que les dan, estar al día y escuchar posturas.

En resumen, se puede afirmar que el conocimiento de la Economía es fundamental para entender el ambiente financiero y la teoría de decisiones que son el campo de acción del director financiero actual.

Hablando en base a la Doctrina Social Cristiana podemos decir que: "Por Economía entendemos el conjunto de instituciones y procedimientos para cubrir de un modo ordenado, duradero y seguro las necesidades humanas de bienes y servicios que posibilitan al individuo y a las unidades sociales el desarrollo querido por Dios".<sup>130</sup> Estamos equivocados cuando queremos separar lo económico de lo moral. "No hay una economía abstracta separada del hombre y de su conducta moral. Toda actividad económica es una decisión humana y está, por tanto, sometida a la ley moral. La ética cristiana no es el ámbito, pero sí el precepto de la economía".<sup>131</sup>

Los problemas de la Doctrina Social Cristiana desde el punto de vista objetivo y normativo son:

1. El fin objetivo de la Economía: La relación del hombre con el mundo de las cosas (posición dominativa). El hombre está metafísicamente a nivel superior de las cosas y animales, por lo tanto tiene el dominio natural sobre toda la creación material. (Henchid la tierra y dominadla). "El derecho del hombre a los bienes necesarios para su propio desarrollo y conservación es un derecho natural inalienable"<sup>132</sup> Esto no se separa de la dignidad humana.

<sup>130</sup> Manual de Doctrina Social Cristiana, Höfner

<sup>131</sup> Op. cit.

<sup>132</sup> Op. cit.

2. Ordenación económica: "El conocimiento de que la economía posee un fin inmanente lleva a la cuestión de qué ordenación hay que dar a la economía para poder alcanzar ese fin".<sup>133</sup> La ordenación tiene varios modelos, los principales son el liberalismo y el marxismo. Hay que buscar el que alcance los fines basado en la propiedad privada.

3. Proceso de distribución dentro de ella: Hay diversas maneras de obtener recursos dentro de la economía como pueden ser: renta del suelo, interés, ingresos por trabajo, beneficio industrial, etc. Los agentes económicos que obtienen recursos se autodistribuyen la riqueza según el principio de Adam Smith antes explicado, sin embargo es necesario una rectificación de la distribución por la seguridad social por medio de los impuestos, para respetar la igualdad y sobretodo la dignidad humana.

Es muy recomendable que el director del área de finanzas este inmerso en la problemática de la cuestión económica, para que con sus funciones pueda cooperar y logre coadyuvar a la resolución de los problemas de carácter ético y moral que derivan de la actividad económica, ya que además del beneficio moral personal, la empresa tendrá retribuciones (no sólo económicas) que le ayudarán al cumplimiento de la misión de la empresa.

### 2.3.2 CONTABILIDAD

La contabilidad es necesaria para la actividad financiera, sin ella sería imposible concebir a las finanzas y a la empresa tal y como las conocemos hoy, es la principal herramienta, ya que es la base para cualquier análisis cuantitativo, que siempre son necesarios para la gestión financiera en la empresa.

"Todas las sociedades se entregan a las necesidades económicas fundamentales de producción, distribución de ingreso, intercambio, consumo, ahorro e inversión... La contabilidad

<sup>133</sup> Op. cit.



facilita la comparación y la evaluación de diversas actividades económicas mediante la medición (o valoración) de los recursos y obligaciones de una empresa y de los eventos que los aumentan o los disminuyen... El dinero permite la medición de los atributos cualitativos y cuantitativos de los eventos económicos, los recursos y las obligaciones".<sup>134</sup> Las unidades monetarias (dinero, moneda) son el medio para tener una medición estándar, no todo se puede medir con unidades monetarias existen por ejemplo los actos de la administración que llevan a toda la empresa a su eficiencia y no se reflejan fácil y directamente en unidades monetarias.

La contabilidad nació por el intercambio económico, por lo tanto es social desde sus principios. No existe un lugar en el mundo en el que un núcleo socioeconómico no requiera de contabilidad.

"La contabilidad es un sistema que retroalimenta información a las organizaciones y a los individuos, que la pueden usar para dar nueva forma a su medio ambiente".<sup>135</sup> La contabilidad nos da la información para la revisión, evaluación y si es necesario replanteación de: objetivos, sociales, políticos y económicos, además mide la relación de costos y beneficios y las diferentes oportunidades y medios para alcanzar la misión y objetivos.

La contabilidad es una actividad de servicio (proporciona información para usuarios); es también una disciplina descriptiva y analítica (identifica, mide, clasifica y resume los eventos para presentarlos debidamente). Por último hay que agregar que es un sistema de información (reúne y comunica datos). La contabilidad es una función de asistencia entre propietarios y administración.

El director financiero debe ir más allá de la información de los estados financieros, para comprobar y analizar los problemas que aparezcan en la situación financiera, en otras palabras, hacer hablar a las cifras; darles significado.

---

<sup>134</sup> Contabilidad Intermedia, Kieso

<sup>135</sup> Op. cit.

"La función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera, es decir, como una subfunción de las finanzas".<sup>136</sup>

Hay dos diferencias básicas entre finanzas y contabilidad:

1. En lo que se refiere al tratamiento de fondos: El Contador tiene como principal función la de producir información para evaluación de resultados y el director financiero sólo considera los fondos de la organización manteniendo la solvencia en la empresa suministrándole flujos de efectivo para cumplir oportunamente sus obligaciones y satisfacer sus necesidades para el logro de la misión. Aquí cabe hacer una analogía, la del cuerpo humano con la empresa; cada latido del corazón es una venta, el Contador checa cada latido para contabilizarlos y el director financiero verifica el correcto flujo sanguíneo. "Los datos contables no describen cabalmente las circunstancias financieras de una empresa".<sup>137</sup>

2. En lo que se refiere a la toma de decisiones: El Contador produce información, el director financiero la evalúa, produce datos adicionales y toma decisiones basadas en su análisis.

En resumen se puede decir que el director financiero debe dar los criterios y premisas al Contador para que éste elabore la información en tres tiempos (pasado, presente y futuro), con base en esta información el director financiero debe decidir el origen y aplicación de los recursos de la empresa.

---

<sup>136</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Gitman

<sup>137</sup> Op. cit

## 2.4 LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las principales causas del alto rango de la dirección financiera son las funciones de planificación, análisis y control, que aseguran la supervivencia de la empresa por su importancia y por su repercusión en todas las áreas y sobretodo en la misión de la empresa.

Aquí es importante agregar que el área que le da vida a una empresa es el área de comercialización, ésto se entiende con la siguiente analogía con el cuerpo humano. El área financiera es como la sangre, afecta al cuerpo y el corazón es como el área de comercialización (ventas) no afecta a todos directamente, pero es fundamental para el funcionamiento del área financiera.

Aprovechando esta analogía es conveniente agregar que todas las áreas, ya sea en menor o mayor grado son interdependientes entre sí y que el funcionamiento de la empresa no depende de una en específico, sino de la totalidad en su conjunto; aquí toma mayor importancia el área financiera ya que incide en todas y cada una de las demás áreas y debe de coadyuvar a la coordinación de las mismas y lograr la eficiencia operacional.

La complejidad y el volúmen de la mayoría de las organizaciones ha obligado a una división de las funciones administrativas, por consiguiente también las financieras.

La aplicación de los recursos de una empresa, no se manejan automáticamente por un sistema de libre mercado, sino que dicha aplicación debe hacerse por órdenes de los superiores por consejo de asesores especialistas, incluso estos asesores pueden estar dentro de la empresa, principalmente en el área financiera.

Las formas de organización pueden ser como persona individual (propietario), como sociedad (asociación) o como corporación. A continuación expondremos un cuadro

comparativo<sup>133</sup> entre el esquema de propiedad de persona individual y el de corporación, que es prácticamente el mismo que el de sociedad; solamente cambia el volumen de operaciones, de propietarios, de productos, etc.

| <u>Concepto</u>  | <u>Corporación</u>   | <u>Propietario</u>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez de la inversión y bursatilidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede cotizar públicamente en la Bolsa de valores.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propiedad es muy difícil de transferir, no existe un mercado establecido para ello.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a voto.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usualmente cada acción tiene derecho a un voto, aunque éste en ocasiones es restringido y controlado por el volumen de acciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El propietario tiene control exclusivo de la administración y de las operaciones</li> </ul>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene doble base de impuestos, la utilidad y los dividendos de los accionistas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente se pagan impuestos por los ingresos del propietario.</li> </ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinversión y dividendos.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones de pago de dividendos son muy diversas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el flujo de efectivo es repartido para el propietario.</li> </ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad legal.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los accionistas no son personalmente responsables de las obligaciones de la firma.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente los propietarios tienen responsabilidad ilimitada.</li> </ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen vida perpetua.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen vida limitada.</li> </ul>  |

Los gerentes son la fuente principal de información para todos y cada uno de sus subordinados: que ven en ellos las reglas de la organización que los pueden llevar al éxito. Los gerentes imponen su estilo en la forma en que hacen las cosas, con su ejemplo. Con la retórica (que es un lenguaje simbólico) le dan más fuerza a este ejemplo, que debe llamarse liderazgo; garantizando la autoridad y reforzando el poder colectivo, ya que se crea un sentido de pertenencia en el individuo. El subordinado no solamente debe integrarse al grupo, sino además debe ser aceptado por el grupo y acatar las reglas del mismo en cuanto al éxito y a la jerarquía.

La autoridad institucional se logra establecer cuando los directivos vinculan la búsqueda de la misión de la empresa con el sentido de pertenencia y de autorrealización, para ello es recomendable utilizar historias, ya que son fáciles de recordar y son prácticamente políticas

<sup>133</sup> Corporate Finance, Ross

para resolver problemas y transmitir los valores de la empresa.

"No existe un criterio absoluto para medir las realizaciones de un gerente. Un gerente es bueno y una organización es eficaz, solamente porque otros consideran que los resultados de su trabajo son buenos; y su supuesto talento no dura sino el tiempo de esta opinión, que puede durar indefinidamente".<sup>139</sup>

Esto es cierto en buena medida, hay que tener en cuenta que las personas que califican nuestro trabajo sean objetivas y no tendenciosas, sin embargo no sólo dependemos de los demás, nuestro trabajo debe de responder por sí mismo y ser calificado lo más objetivamente posible, pero como sabemos el trabajo directivo es el más subjetivo que existe, por consiguiente tendremos que confiar en gran parte en la habilidad y criterio de nuestros superiores.

El trabajo directivo es aquel que no está sujeto a reglas, el gerente es el creador de sus reglas, y es además de resultados inciertos; al contrario el trabajo operativo esta sujeto a reglas fijas, que además deben ser conocidas por la persona que lo realiza y es de resultados conocidos. Claro que hay trabajos con diferentes grados de directividad y no existen los extremos, sería totalmente ilógico para el ser humano.

El hombre (hablando en sentido genérico) desarrolla su trabajo en la dirección no en la operación. En estricto sentido la dirección es humana y la operación es animal, "de este modo cada hombre en la empresa, por operativo que sea su trabajo, debe tener el máximo grado de directividad al que apunten sus capacidades y que permita su coordinación con el conjunto".<sup>140</sup> Esto se puede resumir diciendo que el trabajo debe humanizarse al máximo por respeto a la dignidad humana. Al decir maximizar también decimos que no es posible desaparecer la operación dentro de la empresa, ya que la autoridad necesita dirección, esta dirección necesita servicio, que se da con la obediencia, que en muchos casos requiere de trabajo operativo y

---

<sup>139</sup> Cultura Organizacional, Abravanel

<sup>140</sup> Análisis de la acción directiva, Carlos Llano

este trabajo operativo demuestra la solidaridad que puede existir en el grupo.

Los sistemas de autoridad nunca llegarán a resolver que los individuos se respeten, debe existir una actitud de convivencia o como lo dijo el célebre Benito Juárez: "el respeto al derecho ajeno es la paz" y sobretodo para lograr esta convivencia el respeto a la dignidad humana es indispensable.

La afirmación de Abravanel<sup>141</sup> en cuánto a la relación de buena comunicación lleva a buena opinión de terceros y por lo tanto es buena administración, creo que carece de sentido sino incorpora resultados. Cualquier trabajo debe de medirse con base en resultados, sin polemizar en ellos, los resultados generalmente están estimados (aunque no sea formalmente) antes de la realización de trabajo.

Aunque después él mismo se contradice cuando afirma: "El éxito profesional depende principalmente de dos factores: la competencia del individuo en su trabajo y la seriedad de su actitud en cuestiones de responsabilidad".<sup>142</sup>

"La empresa pequeña tiene una mayor necesidad de personas virtuosas, y de trato personalizado, pero no necesariamente las produce, generación de virtud que surge más naturalmente en la familia, no por su tamaño reducido, sino por los lazos de sangre".<sup>143</sup> La pequeña empresa necesita de personas comprometidas con su misión, que vean en sus propietarios el ejemplo; como el del padre con los hijos, para que no vean contradicciones y se encaminen al cumplimiento de la misión.

"...la empresa grande facilita la dispersión, pero no impide la personificación".<sup>144</sup> Al igual que en la empresa pequeña la persona que ejerce el liderazgo es la que impone su estilo a toda la organización; entonces decir que toda la organización depende de una sola persona,

---

<sup>141</sup> Cultura Organizacional, Abravanel

<sup>142</sup> Op. cit

<sup>143</sup> El Postmodernismo en la empresa, Carlos Llano

<sup>144</sup> Op. cit.

en algunos casos es cierto, sin embargo dependerá a lo sumo de un grupo muy reducido (accionistas y alta dirección).<sup>145</sup>

Tanta importancia le da a las virtudes de los empleados el Doctor Carlos Llano, como debe de ser, que tiene cierta divergencia con este trabajo en el juego de palabras. A continuación transcribiremos una frase de Teodoro González,<sup>146</sup> que a su vez fué transcrita por el Doctor Llano:

“Estas versiones economicistas (lo importante son las utilidades del accionista) y el mercantilista (lo importante es la aceptación del consumidor) han sufrido una crisis seria a fines de este siglo, porque pragmáticamente se ha visto que lo importante (para que haya utilidades y para que haya ventas) es el empleado”<sup>147</sup>

Es totalmente cierto que el empleado es el elemento más importante dentro de la empresa, sin embargo este elemento es el más complejo, necesita diversas fuentes de motivación para lograr ser aprovechado eficientemente. Una de las principales fuentes de motivación es que el actuar del individuo tenga un fin, que este fin sea común al grupo o empresa, que este fin sea valioso y no trivial (tiene que ser superior), entre otras características. Según mi punto de vista el hecho de satisfacer necesidades del cliente cumple todas estas características mencionadas, claro que debe cumplir algunos requisitos como respeto a la dignidad humana, no obstante el objetivo de esta tesis es demostrar la importancia de un individuo dentro de la organización, lo que nos dice la importancia que se le da a las personas dentro de la organización, todas en su conjunto indispensables, cada una con su peso específico; importante.

La empresa no esta solamente formada por capital, no es su elemento único, ni siquiera es el más importante; la empresa está formada por personas con características diferentes con un fin común reuniendo cada uno de ellos esfuerzo, cooperación y servicio a la empresa que es

---

<sup>145</sup> Para mayor información sobre el liderazgo recomendamos leer el libro “El liderazgo y la acción” de Joan Guinebra

<sup>146</sup> Customer is not number one, Teodoro González

<sup>147</sup> El Postmodernismo en la empresa, Carlos Llano

complementaria a sus intereses. Esta concurrencia es responsabilidad del director. Esto quiere decir que los intereses individuales de los miembros de la empresa deben subordinarse a los intereses de la empresa, de manera que al cumplir los intereses de la empresa se satisfagan los propios de cada individuo, de esta manera subsistirán dinámicamente en el seno de la empresa.

## 2.4.1 UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

A la dirección de finanzas muchos la entienden como un departamento staff dado el servicio que le da a la organización en todas sus demás actividades, sean productivas o no lo sean. Esto no puede ser posible, ya que es un área de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.

En el área financiera existe una separación funcional entre Tesorería y Contraloría, que en empresas de mediano tamaño deben de llevarse por personas distintas. La función financiera integrada es el tipo de organización dónde existe un director financiero que es responsable de toda la función ante el director general, así mismo al director financiero le reportan el tesorero y el contralor.

Para la supervisión de este tipo de ejecutivos se aconseja la administración por objetivos ya que tiene ciertas ventajas y están decidiendo prácticamente lo más importante para el futuro de la empresa, las principales ventajas son las siguientes:

- Mejor planeación y coordinación de funciones.
- Utilización óptimo del recurso más importante; el hombre.
- Incremento en la responsabilidad y participación.
- Comunicación con retroalimentación.

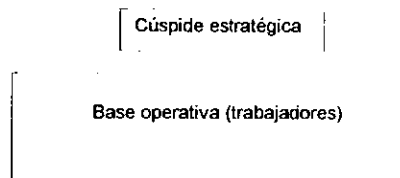


Las organizaciones eficientes logran coherencia entre sus partes, nunca cambian sus partes o elementos sin pensar en las consecuencias que tendrá en toda la organización. "Para que los gerentes diseñen organizaciones eficientes necesitan prestar atención al ajuste",<sup>148</sup> este ajuste son los efectos que tendrá directa e indirectamente en toda la organización. Para lograr ésto es necesario tomar en cuenta algunas configuraciones para darle bases a esta idea, las configuraciones son las siguientes:

- 1.Estructura simple.
- 2.Burocracia maquinista.
- 3.Burocracia profesional.
- 4.Forma divisionalizada.
- 5.Adhocracia.

Para entender mejor estos conceptos de las configuraciones explicaremos los esquemas de diseño organizacional de Henry Mintzberg:<sup>149</sup>

**A**

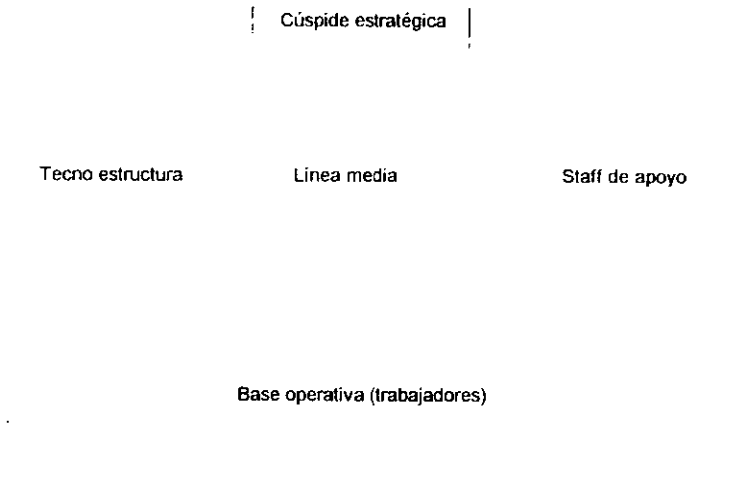


<sup>148</sup> Oficio y arte de la gerencia, Henry Mintzberg

<sup>149</sup> Op. cit.

La organización crece y se transforma en:

**B**



De donde la línea media son los gerentes intermedios, la tecno estructura son los analistas que diseñan planes y controlan el trabajo y el staff de apoyo son los que prestan servicios.

No todas las empresas necesitan ésto, algunas lo usan muy poco y más sencillo, aunque hay otras que lo implantan y lo usan de maneras muy complejas.

"El propósito central de la estructura es coordinar el trabajo repartido en varias formas; como se logre esa coordinación -quién la hace y con qué- determina cómo será la organización".<sup>150</sup>

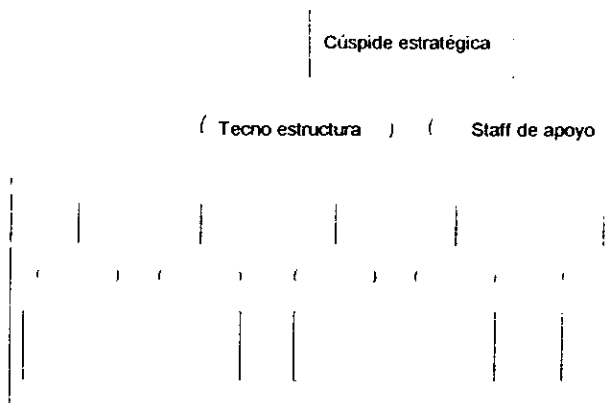
La estructura simple es el esquema marcado con la letra "A", dónde existe una supervisión directa, hay un mínimo de staff y de línea media.

<sup>150</sup> Op cit.

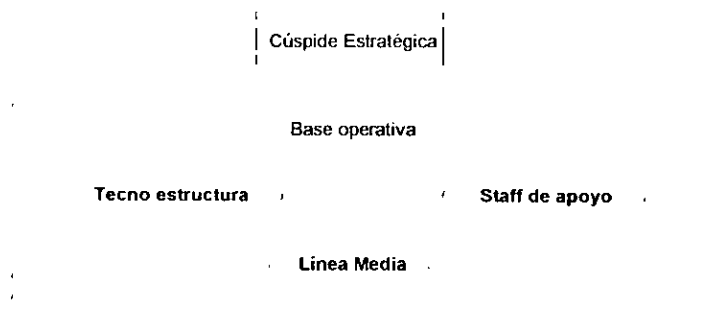
La burocracia maquinista es el esquema marcado con la letra "B", dónde se logra la estandarización del trabajo y su principal división es la tecno estructura.

La burocracia profesional es el mismo esquema marcado con la letra "B" con la diferencia de que la estandarización es de las técnicas, por lo tanto varía el tamaño de la tecno estructura y aquí no hace falta tanto staff.

La forma divisionalizada son unidades operativas paralelas, que dan autonomía a la línea media, donde se estandarizan los productos de cada división y el rendimiento de las mismas. A continuación se presenta un esquema de dicha configuración:



La Adhocracia es más compleja, el personal es más especializado sobre todo el staff de apoyo. Se combinan esfuerzos en equipos de proyectos, dónde tiende a desaparecer la separación entre línea y staff, ésto se entenderá mejor en el esquema siguiente:



Transcribiremos un cuadro comparativo de las dimensiones de las cinco configuraciones,<sup>151</sup> para tratar de explicar las similitudes y diferencias:

| Conceptos                      | Estructura simple                  | Burocracia maquinista                       | Burocracia profesional                     | Forma divisionalizada  | Adhocracia  |
|--------------------------------|------------------------------------|---|--|--|---|
| Medio clave de coordinación    | Supervisión directa                | Estandarización del trabajo                 | Estandarización de técnicas                | Estandarización de productos   | Ajuste mutuo  |
| Parte clave de la organización | Cúspide estratégica                | Tecno estructura                            | Base operativa                             | Línea media  | Staff de apoyo (con base operativa en adhocracia operativa) |
| <b>ELEMENTOS DE ESTRUCTURA</b> |                                    |   |  |  |   |
| Especialización de oficios     | Poca Especialización               | Mucha especialización horizontal y vertical | Mucha especialización horizontal           | Alguna especialización horizontal y vertical (entre divisiones y sede) | Mucha especialización horizontal                            |
| Capacitación y adoctrinamiento | Poca capacitación y poco adoctrin. | Poca capacitación y poco adoctrinamiento    | Mucha capacitación y mucho adoctrinamiento | Algo de capacitación y de adoctrinamiento (de gerentes de división)    | Mucha capacitación  |

<sup>151</sup> Op cit

| Conceptos   | Estructura simple   | Burocracia maquinista                           | Burocracia profesional                 | Forma divisionalizada  | Adhocracia   |
|---|---|---|--|--|--|
| Formalización de conducta: burocrática u orgánica | Poca formalización: orgánica  | Mucha formalización: burocrática                | Poca formalización: burocrática        | Mucha formalización burocrática (dentro de divisiones)                             | Poca formalización, orgánica   |
| Agrupación  | Habitualmente funcional   | Habitualmente funcional                         | Funcional y de mercado                 | De mercado   | Funcional y de mercado   |
| Tamaño de la unidad                               | Amplia  | Amplia abajo, estrecha en el resto              | Amplia abajo, estrecha en el resto     | Amplia arriba  | Estrecha toda  |
| Sistemas de planificación y control               | Poca planificación y poco control   | Planificación de acción                         | Poca planificación y poco control      | Mucho control de rendimiento   | Limitada planificación de acción (esp. en adhocracia administrativa)   |
| Mecanismos de enlace                              | Pocos mecanismos de enlace  | Pocos mecanismos de enlace                      | Mecanismos de enlace en administración | Pocos mecanismos de enlace   | Muchos mecanismos de enlace  |
| Descentralización                                 | Centralización  | Limitada descentralización horizontal           | Descentraliz. horizontal y vertical    | Limitada descentralización vertical  | Descentraliz. selectiva  |
| <b>ELEMENTOS DE CIRCUNSTANCIA</b>                 |   |   |  |  |  |
| Edad y tamaño                                     | Típicamente joven y pequeña   | Típicamente vieja y grande                      | Varía                                  | Típicamente vieja y muy grande   | Típicamente joven (adhocracia operativa)   |
| Sistema técnico                                   | Simple, no regulador  | Regulador pero no automatizado; no muy complejo | No regulador ni complejo               | Divisible; en lo demás igual a burocracia maquinista                               | Muy complejo, a menudo automatizado (en adhocracia admva), no regulador o complejo (en adhocracia operativa) |
| Ambiente  | Simple y dinámico; a veces hostil   | Simple y estable                                | Complejo y estable                     | Relativamente simple y estable; mercado diversificado (esp. productos y servicios) | Complejo y dinámico; a veces dispar (en adhocracia administrativa)   |
| Poder   | Director ejecutivo controla; a menudo el dueño es el gerente; no está de moda | Control tecnocrático y externo; no está de moda | Operador profesional controla; de moda | Control de línea media; de moda (esp. en la industria)                             | Control experto; muy de moda   |

| Conceptos | Estructura simple   | Burocracia maquinista                  | Burocracia profesional  | Forma divisionalizada     | Adhocracia   |
|-----------|---------------------|--|---|---------------------------|--|
| Varios    | Les falta casi todo | Se integran verticalmente hacia arriba | Dos jerarquías; autocrática en el Staff de apoyo y democrática en los profesionales; es como divisional pero con personas | Es una estructura parcial | Se necesita más pericia que autoridad; principalmente se maneja con innovación |

### ¿Qué son las configuraciones?

1. Ideales abstractos.
2. Estructuras reales necesarias para la empresa.
3. Bloques de construcción de estructuras más complejas.

Todas las configuraciones son un poco de los tres, sería una afirmación incompleta encasillar a las configuraciones en uno solo de los conceptos. Además todas las empresas tienen un poco de las cinco configuraciones, igualmente no se puede encasillar a la empresa en una sola configuración, sin embargo tienden solamente a una o a coexistir dos en equilibrio.

Las configuraciones pueden traernos algunos desajustes dentro de la empresa, como los siguientes:

- Acoger todas las novedades (por ejemplo la burocracia maquinista tiende a la estabilidad, cuando hay épocas que necesitan estabilidad se cambia sin pensar las repercusiones que pudiera tener). "Las organizaciones, como los individuos, pueden evitar las crisis de identidad resolviendo que es lo que quieren ser, y luego trabajando por lograrlo con una sana perseverancia".<sup>152</sup> El primer paso siempre será definirse y después luchar para lograr esa definición, no es posible ser flexible y acoplarse a todo, por distintas causas: necesidad,

<sup>152</sup> Op. cit.

moda, nuevos proyectos, etc. Nunca falta un pretexto para cambiar nuestro rumbo y éste es prácticamente fijo, en cuánto hablamos de ideales.

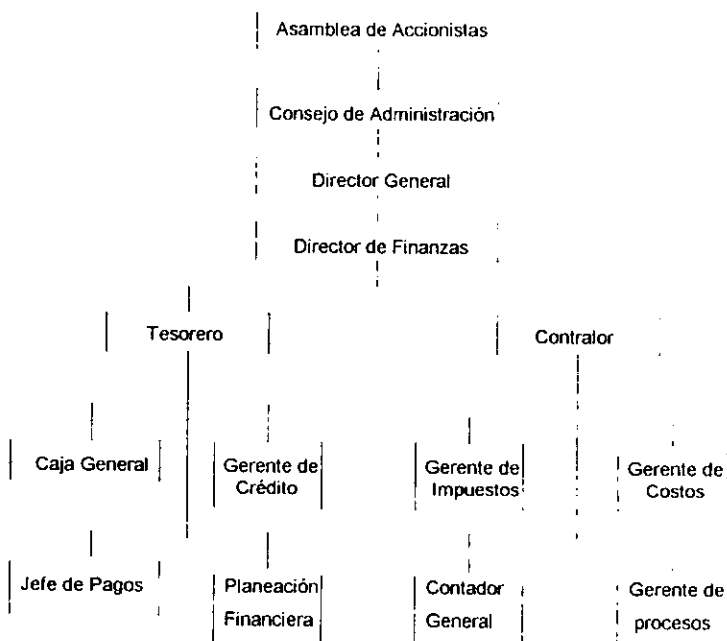
- Los controles pueden estorbar y lo pueden llevar sin quererlo a la burocracia maquinista y convertirla en una organización centralizada y formalizada.
- La cultura organizacional o ideología (normas, tradiciones, creencias, etc) van a toda la compañía aunque ésta pretenda aislar alguna unidad.
- La organización o configuración debe estar en el ambiente adecuado, (es más fácil cambiar de ambiente), la organización puede evolucionar o llegar a la revolución, con cambio lento o con cambio rápido que es mejor.
- Hay que lograr una configuración en el ambiente adecuado y no ajustar solamente por moda.

La estructura organizacional del área de finanzas es principalmente una estructura de forma divisionalizada, donde hay cierta autonomía entre el área de Tesorería y el área de Contraloría, aunque son áreas operativas paralelas; sin embargo toma algo de cada configuración, por ejemplo de estructura simple, toma la supervisión directa; de la burocracia profesional, la estandarización de las técnicas; de la adhocracia, la especialización de sus miembros y los equipos de proyectos.

Para entender mejor estas afirmaciones expondremos un organigrama básico del área de finanzas.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> Corporate Finance, Ross



En este organigrama no aparece el departamento de auditoría externa, ya que es una asesoría independiente, la cuál, aparecería como un staff de la dirección general; la dirección de finanzas deberá dar todas las facilidades, para que la auditoría externa sea complementaria a su función. Los auditores externos no deben considerarse como una policía dentro de la empresa que evaluará la eficiencia del área financiera, sino se deben considerar como un apoyo extra para lograr que esta actividad cumpla con las expectativas que tiene la dirección general y el Consejo de Administración, ya que sin los auditores externos estaría el área financiera muy propensa a encerrarse en una burbuja dentro de la empresa y bloquearse al entorno, en cambio si logra una retroalimentación adecuada podrá enriquecerse en técnicas y procedimientos que se usan en otras empresas, una especie de benchmarking financiero.



El director financiero debe reportar al director general y dependen de él sus principales subordinados: tesorero y contralor. En donde el tesorero sus principales funciones son principalmente la administración de efectivo y valores negociados, supervisión de pensiones, planeación de estructura de capital, venta acciones y obligaciones; y el contralor se especializa en contabilidad, controles e impuestos, entendiéndose también cualquier tipo de relación con el gobierno. Estos funcionarios tienen relaciones directas y constantes con otros departamentos, es por ello que una buena comunicación es básica para su trabajo.

"La naturaleza multifuncional de las decisiones que se enfrentan, significa que cada uno de los funcionarios principales deben tener un entendimiento básico de las otras áreas de la administración. En otras palabras, el gerente de ventas, el gerente de producción y otros, deben tener cierta familiaridad con los principios de la administración financiera. En forma similar, el gerente de finanzas debe hacer recíproco con cierto entendimiento básico de los otros campos".<sup>154</sup> La empresa debe ser eficiente en cada una de sus áreas, sin embargo por lo extenso y lo diverso de las tareas y funciones de toda la empresa, hasta al director financiero debe tener nociones de toda la empresa, es decir, que entienda totalmente a la empresa.

"El trabajo de la alta dirección está destinado a un equipo más que a un sólo hombre".<sup>155</sup> No se puede pensar que una sola persona, por capaz que ésta sea, pueda dirigir la empresa por sí misma; es necesario hacer un equipo de dirección para lograr dirigir eficientemente a la empresa, aunque es obvio afirmar, que este equipo deberá tener un líder, un director, que será responsable de todo lo que suceda en el equipo.

Para dirigir eficientemente a la empresa es necesario crear una estructura efectiva en la dirección superior, esta estructura debe tener las siguientes especificaciones básicas:

- Hay que partir de un análisis de las tareas básicas de la alta dirección.
- Cada tarea tendrá que asignarse claramente, quién es el responsable directo y total del

---

<sup>151</sup> Administración financiera, Johnson

<sup>155</sup> La Gerencia, Peter Drucker

resultado de dicha tarea. "Respeto por la tarea y clara comprensión de lo que es y de quién asume la responsabilidad son, en otras palabras, los fundamentos de una dirección superior efectiva".<sup>156</sup>

- Para ello se requiere un equipo de alta dirección, con responsabilidades previamente asignadas a puestos que deberán ser requisitados con personas que sean afines a los mismos, deberán requisitar la personalidad, las calificaciones y el temperamento necesarios para el puesto.
- El que asume responsabilidades de la alta dirección es necesariamente miembro de la misma, aunque su título no lo diga.
- Los miembros de la alta dirección deben limitarse al trabajo importante, excepto en las empresas pequeñas y simple.
- Hay empresas complejas que requieren de más de un equipo de alta dirección y deben de estructurarse de acuerdo con las reglas establecidas para ellos.

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O DIRECTORIO

Según Drucker el directorio (consejo de administración), ya no sirve, no se entera de nada y es que antes representaba a los propietarios, pero ahora la sociedad anónima tiene miles de inversionistas, por lo tanto es imposible representarlos y se invita a gente que tiene prestigio o que tiene algún vínculo con la compañía y que no tiene el tiempo ni quieren hacer un compromiso para ser efectivos y críticos exigiendo resultados y cuestionando a la administración, para que se les informe antes de los hechos. Además es un error nombrar a representantes de grupos (trabajadores, grupos, etc.), porque representan intereses especiales, no son fieles a la empresa.

Entonces según el mismo autor las causas y las nuevas funciones del directorio eficiente son las siguientes:

---

<sup>156</sup> Op. cit.

- La empresa necesita un órgano de revisión; personas íntegras, honestas y con experiencia para asesorar a la alta dirección, por consiguiente no son miembros de la alta dirección. "Si no se posee ese órgano de revisión, la alta dirección no tiene modo de autocontrolarse".<sup>157</sup>
- Se necesita un directorio efectivo que evalúe a la alta dirección y pueda eliminar a la que no rinde, debe actuar y decidir con poder real.
- Es un órgano de relaciones públicas y comunitarias, para hacerse entender con sus públicos (comunidad, accionistas, trabajadores, terceros, etc.). Sin el directorio no se podría llegar al entendimiento. Es cuestión de comunicación y entendimiento no de promover el amor a la empresa, es decir, es un órgano de información, consejo, consulta y comunicación. Esta función (amor a la empresa) se debe manejar, dada su naturaleza, a parte, aunque legalmente sean el mismo núcleo; ésto puede lograrse formando un comité especial.

"Para crear un directorio efectivo se necesita en primer lugar meditar cuidadosamente la función de la alta dirección, así como la función y el trabajo del propio directorio. Se requieren objetivos y un plan de trabajo destinado al propio directorio. A menos que éste cumpla funciones específicas con objetivos claros, no podrá rendir".<sup>158</sup>

Quienes deben integrar el directorio de la empresa, los miembros deben reunir las siguientes características:

- Nunca exfuncionarios jubilados de la empresa.
- Tampoco proveedores o consultores.
- En primer lugar las personas que lo integren deben ser competentes y haber demostrado en otro sitio que lo son.
- Tener alrededor de cincuenta y cinco años.
- Estar dispuestos a salir del área operativa para convertirse en guías y conciencia, una especie de consejero.

<sup>157</sup> Op. cit.

<sup>158</sup> Op. cit.

- Deben tener tiempo para ejecutar la tarea, cada consejero no podrá ser miembro de más de cuatro o cinco directorios, ya que su compromiso es invertir tiempo para realizar un buen trabajo.

Debe reconocerse esta labor y pagarse bien con honorarios y no con opciones de compra o participación en las ganancias, además por la importancia que tienen las actividades financieras de la empresa es recomendable que por lo menos un miembro del directorio sea un especialista reconocido en dicha área.

Además los miembros del directorio deben ser independientes de la organización, esto puede manejarse por medio de la elección limitada por un periodo de años para evitar reelección de algún miembro y la vinculación excesiva con los directivos de la empresa que pudiera derivar en complacencias. Dichos periodos deben estar definidos para proporcionar estabilidad en el empleo para el miembro de directorio.

## 2.4.2 FUNCIONES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDAD

Existen tres funciones principales del director del área de finanzas y son: planeación financiera, administración de activos y acopio de fondos. A veces se encuentra involucrado en algunos problemas especiales como: fusiones, liquidaciones, escisiones, etc. junto con otros ejecutivos de mercadotecnia, producción, etc. y el director financiero junto con ellos comparte responsabilidades; ya que son interdependientes.

La planeación financiera es el análisis financiero que nos indica dónde se encontraba la firma (resultados del pasado), dónde se encuentra ahora (resultados del presente) y donde se encontrará (resultados estimados del futuro). La planeación financiera es un control necesario para el éxito de los planes de la empresa, ya que en el futuro, ya sea a corto o largo plazo, hay incertidumbre por el cumplimiento de los planes.

La administración de activos es el cuidar el costo de oportunidad, es decir, buscar las alternativas para la inversión del efectivo de la empresa, ya sea en investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevas plantas, valores, adquisiciones de otras empresas, etc. siempre cuidando que el rendimiento sea mayor a nuestro costo de oportunidad, claro sin perder de vista el riesgo que derivará de dicho rendimiento. Utilizando la información para vigilar la posición financiera de la empresa puede ser la forma en la que el director financiero se de cuenta de las necesidades de financiamientos o de la ampliación de la capacidad productiva de la empresa. Ésto se resume con decir que es la aplicación de los recursos de la empresa.

La generación de fondos es buscar el origen de los recursos de la empresa, siempre hay que buscar allegarse fondos al costo más bajo posible y en beneficio de los accionistas, para que ellos no pierdan rendimiento, seguridad o participación dentro de la empresa, no obstante hay que tener en cuenta que la atracción del costo bajo siempre debe estar equilibrada con el factor del riesgo, para no perder la flexibilidad financiera.

Los problemas especiales los resume Johnson de la siguiente manera: "El administrador financiero también debe tratar problemas no frecuentes, pero complicados, que llegan a suceder en la historia de un negocio. Aunque de naturaleza variada, tienen un núcleo común, ya que requieren la evaluación como un negocio, sus valores, o alguna porción de sus activos".<sup>159</sup>

La cuarta función del director financiero es la de orientar todo su departamento al cumplimiento de la misión, es decir, no encasillarse en funciones técnicas y en procedimientos, sino lograr ser el principal participante del logro de dicha misión, ya que su departamento es el más importante dentro de la empresa por la interdependencia que existe con los otros departamentos.

Todos los autores dan diferentes funciones y actividades del área de finanzas, les dan diferente importancia y peso dentro de la empresa, sin embargo para no dejar atrás ninguna

---

<sup>159</sup> Administración financiera, Johnson

actividad que sea importante daremos una lista complementaria de las principales funciones, actividades y tareas del director financiero, y son las siguientes:

- Análisis y planeación financiera, preparando pronósticos e interactuando en la determinación de los planes.
- Administración y valuación del capital de trabajo. "El administrador financiero determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa".<sup>160</sup> Requiere mucho conocimiento de las operaciones de la empresa.
- Administración y presupuestos de activos fijos, decidiendo en conjunto con el director general las inversiones de importancia mayor.
- Análisis y evaluación de proyectos para comparar la premisa de riesgo rendimiento.
- Costo de estructura financiera de la empresa, se enfoca al pasivo y al capital (apalancamiento), la primera decisión que debe tomar es el plazo de los pasivos porque afectan la liquidez y la rentabilidad de la empresa.
- Fuentes de financiamiento a corto y largo plazo, tratando incluso con los mercados financieros.
- Coordinación y control. "Asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores -tanto financieros como de otra naturaleza- necesitan tener esto en cuenta".<sup>161</sup>

"En síntesis, los administradores financieros toman decisiones con relación a aquellos activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que esos activos deben ser financiados y la manera en que la empresa debe administrar sus recursos existentes".<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Gitman

<sup>161</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston

<sup>162</sup> Op. cit.

"Su tarea es multidimensional. No hay tarea de la alta dirección; sólo hay tareas de la alta dirección".<sup>163</sup> Los directivos tienen cinco principales funciones, las dos primeras son operativas y las tres restantes son no operativas, y son las siguientes:

1. Meditar la misión de la empresa, determinar normas y ofrecer ejemplos. (evaluación y valores).
2. Crear y mantener la organización humana, preparar el camino de la siguiente dirección. Estructura y diseño de la organización.
3. "La misma importancia tienen las relaciones principales que sólo las personas que están al frente de una empresa pueden establecer y mantener. Estas relaciones afectan esencialmente la capacidad de desempeño de la empresa. Y son relaciones que asimismo pueden ser concertadas sólo por quien representa a toda la empresa, habla en su nombre, la refleja y la compromete".<sup>164</sup>
4. Funciones ceremoniales, que son las que crean la cultura organizacional, las bases de las políticas de la empresa, en resumen son parte de la imagen sugerente de la que hablamos en el primer capítulo.
5. Funciones de control; sobretudo en épocas de crisis cuando la situación del mercado no permite que haya errores y sólo sobreviven los más eficientes, lo contrario pasa en las épocas de bonanza económica, además los directores son legalmente responsables de los resultados de la empresa y pudieran caer si no lo toman con la seriedad pertinente, en negligencia.

Esta lista es enunciativa, más no limitativa y es una lista parcial, no hay una fórmula general. "La aplicación específica debe desarrollarse completamente, e incluso pragmáticamente".<sup>165</sup>

"Nunca o pocas veces llegan a la dirección decisiones ya hechas".<sup>166</sup> La decisión del futuro siempre se podrá tomar porque el futuro es aleatorio e incierto y sí se puede estar mejor

---

<sup>163</sup> La Gerencia, Peter Drucker

<sup>164</sup> Op. cit.

<sup>165</sup> Op. cit.

<sup>166</sup> Análisis de la acción directiva, Carlos LLano

informado más profunda será la decisión.

"La información es un bien poco frecuente"<sup>167</sup> solamente representa dinero cuando una persona la tiene y las otras no la tienen, así te puede dar cierta certidumbre o incertidumbre para el futuro según sea el caso.

"La dirección deberá continuar su proceso de humanización en la misma medida que otros aspectos de la empresa continúan el suyo de tecnificación".<sup>168</sup> Las herramientas no pueden sustituir la decisión de la dirección, además la función de toma de decisiones y mando de personas debe de existir en todos los niveles posibles, por lo que toda la empresa requerirá de personas, por más tecnificada que ésta pudiera estar.

En estricto sentido la alta dirección no debe operar, sin embargo en las inovaciones importantes ésta puede realizar tareas operativas en determinado desarrollo de la empresa.

"El trabajo era tan fundamental para el futuro de la empresa, y al mismo tiempo implicaba tantas decisiones esenciales y difíciles que un miembro de la dirección superior debía adquirir una experiencia directa de trabajo en el sector".<sup>169</sup> Si otra persona puede hacerlo, no es trabajo de la alta dirección y además los nuevos directivos deben renunciar al trabajo funcional u operativo. "...si someten la actividad de la alta dirección a un agudo análisis que identifique las actividades fundamentales, acabarán ocupándose de trabajos operativos que no les corresponden. Harán las cosas con las cuáles están familiarizados y que les agradan".

Para evitar este tipo de errores latentes, daremos las características que debe tener cualquier tarea de la alta dirección :

---

<sup>167</sup> Principios de Finanzas Corporativas, Brealey Myers

<sup>168</sup> Op. cit.

<sup>169</sup> La Gerencia, Peter Drucker



- Son repetitivas, pero no son continuas.
- Son de vida o muerte para la empresa.
- Éstas exigen diversidad de capacidades y temperamentos.
- Éstas exigen percepción de las personas.
- Éstas exigen cuatro tipos de persona: reflexivo, de acción, popular y representativo, éstas características son muy difíciles de reunir en una sola persona, por ello no debe ser cualquier persona el director.

"La función del director es y será eminentemente una acción de síntesis".<sup>170</sup> La dirección no es acción y mando, sino la acción de las mismas, es decir, síntesis (absorción o subsunción que son fruto de la acción humana libre que sintetiza, es sinérgico).

En los siguientes eventos y aspectos se debe de ejecutar la acción de síntesis por parte de la alta dirección:

- En las dimensiones funcionales de la empresa.
- En los aspectos, aparentemente divergentes del objetivo genérico de la empresa.
- En los elementos estructurales de la empresa, aparentemente conflictivos.
- En el trabajo directivo y operativo.
- En autoridad formal y autoridad de hecho.

Debe existir un plan de trabajo de la alta dirección para no omitir tareas importantes y para que no sólo se hagan las tareas que simpatizan a la alta dirección. Este plan debe tener objetivos y metas claras, además una evaluación en su debido tiempo.

---

<sup>170</sup> Análisis de la acción directiva, Carlos Llano

## TOTEMISMO CORPORATIVO

Napoleón Bonaparte dijo cuando formó la legión de honor: "Para gobernar a los hombres se necesitan más que palabras, se necesitan juguetes".<sup>171</sup> Es darle más apoyo a la idea de imagen sugerente, el reconocimiento y el aprecio a los resultados da más firmeza a la resolución que debe conducir a otros éxitos.

Es necesario apoyar los valores, la ideología y los éxitos individuales y de la organización, por lo tanto las operaciones simbólicas son necesarias, sobretodo por la participación colectiva y comunicación no verbal, lo que en realidad pasa, no lo que se dice.

Para estas operaciones simbólicas es necesario apoyarse en los ritos organizacionales que le dan vitalidad y desarrollo a la empresa y son una especie de "adoración" de valores de la organizacionales. Tienen incluso un aspecto litúrgico, donde se les da una forma y aparecen en ésta algunos personajes notables para la empresa; además tiene aspectos representativos dónde se identifica el espíritu corporativo. Los ritos tienen "una doble función: los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo".<sup>172</sup> Asumen un papel purificador que mantiene vivos los principios que definen a la empresa.

También existen ritos de hostigamiento, como el de General Electric que a los nuevos ejecutivos los recibe en su nueva oficina con una escoba para que la barran, o como hacia Henry Kissinger a las personas que le enviaban informes, los regresaba dos o tres veces con recados estrictos para que se mejorará el trabajo y ni siquiera los había leído, hasta que una persona le dijo que ya había agotado el tema, que ya no podía mejorar el trabajo y Kissinger le contestó que entonces sí lo leería.

Aquí es conveniente diferenciar lo que es un rito organizacional de lo que es un hábito organizacional, el rito es variable y el hábito es preciso. "Los hábitos se basan en símbolos del

---

<sup>171</sup> Cultura Organizacional, Abravanel

<sup>172</sup> Op. cit.

estatuo y del poder que confirman los métodos y relaciones en el lugar".<sup>173</sup> Y refuerzan el sentimiento de estabilidad y son producto de la experiencia y del reconocimiento de errores del pasado, "los hábitos expresan valores".<sup>174</sup>

También existen las ceremonias organizacionales que son acontecimientos y eventos colectivos que fomentan las costumbres, las tradiciones y los convencionalismos, que facilitan la expresión emotiva de la colectividad. De cierta manera se puede decir que son actitudes primitivas que logran emotividad en el instante que se efectúan. Son muy importantes para fortalecer el sentido de pertenencia para los miembros de la empresa. Todos estos ritos, hábitos y ceremonias se basan en los valores de la empresa, y estos valores deben estar de alguna manera reflejados en la empresa, cada empresa tiene valores distintos, son sociedades distintas, sin embargo hay algunos que son comunes a las empresas de hoy. Estos valores Abrevanel los refleja en un totem, al que llama totemismo corporativo.

"Levi-strauss ha ampliado el sentido de la palabra totemismo y lo define como símbolo de valores y de significados que establece una relación entre naturaleza y cultura".<sup>175</sup>

Todas éstas son herramientas son necesarias para que el Director Financiero logre la misión de la empresa y afiance su liderazgo y peso dentro de la empresa, reflejando los valores de la organización (adquiridos) y los propios o personales.

Los componentes del totem corporativo se enumeran a continuación:

- La jerarquía es de orden social, se depende de terceros subordinados y jefes.
- El éxito es de orden moral.
- La responsabilidad y la pertenencia son de orden social y moral, que en conjunto son racionales o naturales, es decir, nos impiden imaginar otra realidad posible, enfocan fijamente las ideas.

---

<sup>173</sup> Op. cit.

<sup>174</sup> Op. cit.

<sup>175</sup> Op. cit.

"La subjetividad depende del mundo de los objetos creada por el hombre y no lo contrario, de la indiferencia suprema de la naturaleza. En ausencia de un mundo que tiende el puente entre el hombre y la naturaleza, habría intercambio continuo pero no objetividad".<sup>176</sup>

El mundo de los objetos casi nunca es neutro, la imagen pública de la empresa se debe reforzar, forma parte del mundo de los objetos (objetos decorativos, arquitectura, oficinas, etc. darle intención a éstos para que tengan un orden moral y se adhieran a la empresa). El totem sólo se evoca cuando hay que reivindicar algo importante o cuando se busca un significado muy profundo. "Ofrece la respuesta a las preguntas más fundamentales rescatando la identidad de la empresa".<sup>177</sup> Nos da confianza y fé. El totem corporativo representa un sistema homogéneo de creencias, ceremonias, ritos, hábitos y otras prácticas, que reúnen a sus miembros en una comunidad social y moral, es decir, la empresa.

Se puede decir que el totem y el director forman un equipo, interactúan y se dan fuerza mutuamente. "La demostración pública de lealtad a la cultura organizacional puede aumentar en forma considerable la probabilidad de éxito profesional".<sup>178</sup>

A continuación representaremos un esquema de un totem corporativo, donde se enumeran los elementos básicos del mismo totem, que es necesario para cualquier empresa.<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Op. cit.

<sup>177</sup> Op. cit.

<sup>178</sup> Op. cit.

<sup>179</sup> Op. cit.

## ELEMENTOS DEL TOTEM CORPORATIVO

### Identidad organizacional

#### 1.- Elementos no verbales

##### Colectivos

- Hábitos
- Ritos
- Ceremonias

##### Fabricados

- Emblemas
- Disposición
- Signos

##### Naturales

- Ecología
- Clima

#### 2.- Elementos verbales

##### Representacionales

- Retórica
- Mitos
- Cuentos

##### Aspectos Operativos

- Procesos de toma de decisiones y de medidas

### 2.4.3 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

En toda la empresa desde su cumbre hasta su nivel más bajo existe delegación de autoridad, para explicar mejor se puede dividir la delegación de autoridad en dos tipos:

- Entre accionistas y administradores.
- Entre accionistas y acreedores.

La delegación de autoridad entre accionistas y administradores es la más común, el accionista crea una empresa y contrata personal para que dirija su proyecto, por lo cuál debe

delegar autoridad sobre el mismo. A pesar de verse tan claro existen algunos problemas de delegación de autoridad, ya que existen problemas potenciales de conflictos de intereses entre accionistas y acreedores, pudiendo llegar incluso a una adquisición apalancada, donde la administración pide prestado con garantía en la empresa y compra o liquida a los accionistas. Para ello debe haber una motivación o un riesgo para que los administradores hagan su trabajo lealmente y no existan conflictos de intereses, por eso se recomienda:

- Amenaza de un despido siempre latente si rompe algunas reglas, que ya deben de estar establecidas, éste es muy riesgoso ya que se puede atentar contra la seguridad en el empleo, sin embargo tampoco puede aceptarse que existan complacencias.
- Amenaza de una adquisición empresarial, cuando existen malos resultados se puede vender la empresa y los nuevos accionistas traerán su propio equipo administrativo, que si desarrollará el potencial de la empresa. También hay que tener cuidado con tácticas desleales para que la empresa no sea atractiva para los posibles compradores.
- Estructuración e incentivos administrativos, se dan en base al desempeño, pueden ser bonos en acciones, acciones de desempeño (rangos del bono). Ésto es para que los ejecutivos actúen sobre aquellos factores que están bajo su control para lograr la misión, para atraer a mejores trabajadores y ser más competitivos en el mercado laboral.

La delegación de autoridad entre accionistas y acreedores, tienen que ver con el conflicto de intereses que existen entre estos dos grupos. Los acreedores para dar crédito a una empresa se fijan en cuatro factores:

- Activos y riesgo actual.
- Activos y riesgo futuro.
- Estructura de capital actual.
- Estructura de capital futuro.

Con éstos determinan el riesgo y su rendimiento para prestar recursos a la empresa, sin embargo si uno cambia las estrategias después del préstamo y su empresa se vuelve más riesgosa, los acreedores anteriores estarían dando deuda muy barata por la relación riesgo-rendimiento y viceversa. Para solucionar ésto en el caso de irrecuperabilidad del crédito se dan garantías como apoyo al crédito. En si la empresa o el proyecto debe ser la mejor garantía, pero la empresa o proyecto están manejados por humanos que tal vez tengan errores o que no pudieron controlar algunos factores macroeconómicos y es entonces cuando los acreedores hacen uso de esa garantía. "La maximización de la riqueza de los accionistas requiere de un trato justo hacia todos los participantes de la empresa",<sup>180</sup> entre otros, los acreedores y es el Director Financiero el responsable de darlo directamente, ya que controla y maneja los pasivos de la compañía.

---

<sup>180</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Weston

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al finalizar este trabajo reafirmamos que la función financiera es de vital importancia dentro de la estructura de la empresa y es la de mayor aporte para el logro de la misión de la misma, además logramos definir lo que es en realidad dicha misión debatiendo las posturas que se enfrentaban. En otras palabras se puede decir que se reafirmó que el Director Financiero es el principal miembro de la alta dirección, sólo por debajo del Director General, que conoce y aporta a la empresa no sólo en el área de finanzas, sino en todas y cada una de las áreas de la organización, sobre todo por su interdependencia. Como recomendación se puede decir que la elección de los miembros de la alta dirección es trascendental en la vida de la empresa, pero es aún más trascendental la elección del Director Financiero, ya que es el que más incide en la operación y en la eficiencia de la empresa, además se puede decir que es el área que capacita al siguiente Director General.

En el primer capítulo pudimos demostrar que la misión de la empresa es muy simple, pero muy profunda, que el hecho de argumentar a favor de la maximización de la riqueza no tiene ningún valor si no se involucra el servicio y la satisfacción de nuestra causa empresarial, es decir, la satisfacción del cliente. Además dicha misión puede ser complementada con visión, objetivos, funciones, etc. haciéndola además de más humana más técnica y científica.

En el segundo capítulo pudimos conocer el alcance, la variedad y la importancia de la función financiera, que es necesaria en cualquier tipo de organización. Asimismo se puede colegir la capacidad y tipo de persona que debe ser el Director Financiero con base en la responsabilidad que asume él en su puesto, teniendo gran variedad de tareas y actividades que requieren conocimientos tan diversos y tan complejos, que no existe otra persona en toda la organización que pueda ocupar dicho puesto eficientemente.

Tratando de ser más concretos haremos una lista de las conclusiones y recomendaciones producto de esta investigación:

1. Se logró definir la empresa, en cuanto a su fin, que es común y su variedad de recursos, que están al servicio de dicho fin, separando los aspectos económicos y sociales de la empresa.

2. Existen dos funciones principales en cualquier empresa, éstas son innovación y comercialización, son las únicas productivas las demás son costos para la empresa. Innovación es buscar satisfacer al cliente de nuevas formas o crearle nuevas necesidades, no es necesariamente un proceso tecnológico. Comercialización es buscar vender lo que el cliente quiere comprar y no venderle lo que podemos o queremos producir. Además hay cuatro objetivos empresariales que son genéricos, es decir, son para todas las empresas. Se debe proporcionar un servicio social a la comunidad, obteniendo utilidades mediante la operación de la empresa, para pagar lo justo (no sólo en términos económicos) y para buscar la perpetuidad y autocontinuidad de la empresa.

3. Se resolvió la disyuntiva de la misión de la empresa, en cuanto, si es social o económica, demostrando que la misión de la empresa es muy variada pero principalmente y hablando en estricto sentido es social, entendiéndose por social el servicio al cliente, ésto se dejó más claro con los ejemplos expuestos.

4. Se conocieron los conceptos y jerarquías de los aspectos y herramientas de la planeación que nos ayudan a conocer y a realizar la tan citada misión de la empresa, todos ellos parten de dicha misión y son un medio para lograrla. Se entendió la necesidad de la implantación de objetivos en cualquier organización, éstos son fundamentales para la obtención de resultados favorables, además si se hace sistemáticamente (administración por objetivos) se puede lograr potenciar el mayor y el mejor recurso de la empresa; el recurso humano.

5. Se identificó la diferencia entre oportunidad y oportunismo, la importancia de ir forjando nuestro entorno y no ser parte de las tendencias, que nos llevan a un riesgo derivado de solamente ir aprovechando las oportunidades que nos aparecen en el camino.

6. Se criticó el pensamiento de Milton Friedman, acerca de la hipócrita simulación cuando se habla de fin social en la empresa, demostrando que en realidad no hay hipocresía y que el fin es social, desde cualquier punto de vista.

7. Se entendió lo que es y el posible alcance de la visión de la empresa, lo que puede ayudar esta visión o traducción de la misión, para que cada uno de los miembros de la organización la entiendan y la hagan suya, apoyándose en el liderazgo que se ejerza en la empresa.

8. Se reconocieron los valores fundamentales que debe tener un individuo y los que existen en la organización, la importancia de que estén coordinados y la posibilidad de aprovecharlos sinérgicamente. Además se vieron las tendencias de estos valores en base a estudios demográficos realizados por profesionales.

9. La imagen sugerente es la parte más humana de la misión y visión de la empresa, es el grito que enardece a la tropa, es la mejor herramienta de motivación, sin embargo es muy difícil encontrar dicha imagen sugerente, porque no es la que más atrae a la alta dirección sino la que más atrae a todos los individuos de la empresa. Sí se logra esta imagen sugerente es muy fácil conseguir una misión y visión clara.

10. Las finanzas son la planeación, adquisición y uso de los recursos monetarios para lograr la eficiencia en la operación de la empresa, esto es parte de lo que realiza el Director Financiero, empero su labor es más compleja, por su responsabilidad hacia la misión de la empresa, hacia los accionistas y hacia terceros involucrados con la empresa.

11. El proceso de la determinación del precio de las acciones de la empresa es reflejo de la importancia de la función financiera, todas las decisiones deben de afectar el área de finanzas y el encargo de dicha área tendrá que decidir en áreas que no dependen directamente de la suya.

12. Se vieron los dos principales factores-tendencias de la función financiera, los cuales son la globalización y la tecnología en las comunicaciones y computadoras. Cualquier Director Financiero deberá tomar en cuenta estas tendencias para lograr mayor eficiencia dada la competencia que existe en el mercado y en el último de los casos la competencia laboral.

13. Los objetivos de la función financiera son la custodia de activos, los sistemas de información, la protección del capital invertido y la participación en el logro de la misión.

14. Se comprendió la importancia de la responsabilidad social en la labor del Director Financiero, es aquí donde la empresa actúa para beneficio de la sociedad a gran escala y esto se logra solamente con el cumplimiento de su misión. Se vieron las influencias que existen en la operación de cualquier empresa, la necesidad de desaparecerlas o minimizarlas y en el mejor de los casos aprovecharlas como oportunidad de negocios. La ética y el deber son inseparables principios, igualmente lo son la moral y el hecho y ambas actúan conjuntamente, existe una interacción. Cada decisión en la empresa tiene carácter moral, es necesario hacer un juicio de valor y actuar congruentemente con la ética. además se afirma que el conocimiento no es moral, no tiene valor ético, sin embargo la decisión que deriva del mismo sí lo tiene. El código de ética de la profesión contable en México, que emite el Instituto Mexicano de Contadores Públicos es uno de los más avanzados en su género, el Contador Público se ha preocupado por la ética dado su carácter de fedatario.

15. Las ciencias de la administración han fracasado, no existe una ciencia exacta que nos de principios infalibles para el manejo de una empresa, sin embargo sus teorías son una herramienta necesaria para la administración moderna, ya no basta la intuición, además debe existir más comunicación entre los empresarios y administradores con los científicos de la administración para lograr perfeccionar teorías que pueden ser muy útiles.

16. Cuando hablamos de la variedad de las tareas y de los conocimientos que se requieren en el área de finanzas no se mencionaron específicamente ciencias o técnicas, sin embargo

las más socorridas por el Director Financiero son la Economía y la Contabilidad. La Economía con todas sus derivaciones es una ciencia que sirve mucho para que el Director Financiero entienda el entorno en el que la empresa esta inmersa. La Contabilidad es el análisis y desglose numérico de la empresa, es interna y es necesario que no sólo se vean números, sino que se interpreten y se formulen datos adicionales como conclusión de dichos números.

17. Por la importancia de la función financiera el Director Financiero se encuentra en la cúspide de la organización, nadie puede disminuir su importancia y su peso específico dentro de la organización.

18. Se recordaron las causas por las que las empresas hoy día ya se constituyen como sociedades o incluso corporaciones, viendo que prácticamente el propietario ha dejado de existir por sus inconvenientes en el desarrollo, en la responsabilidad legal y en la continuidad de la empresa.

19. Se lograron entender las cinco configuraciones de Henry Mintzberg, en cuanto a la forma de estructurar la empresa, además se vieron ventajas y desventajas de cada una de ellas. La estructura del área de finanzas es principalmente una estructura de forma divisionalizada, donde hay cierta autonomía entre el área de Tesorería y el área de Contraloría, aunque son áreas técnico-operativas paralelas; sin embargo toma algo de cada configuración, por ejemplo de estructura simple, toma la supervisión directa; de la burocracia profesional, la estandarización de las técnicas; de la adhocracia, la especialización de sus miembros y los equipos de proyectos.

20. Se vieron cuáles deben ser las tareas que debe realizar un miembro de la alta dirección, cuáles deben ser los miembros de un consejo o directorio y la necesidad de comprometer a sus miembros con la misión de la empresa, debiendo invertir mucho tiempo y conocimientos en la labor dentro de la empresa, además se trata de que dicho consejo sea un órgano de supervisión y control para la alta dirección.

21. La planeación financiera es el análisis financiero que nos indica donde se encontraba la firma, donde se encuentra actualmente y donde se encontrará, para elaborar estrategias financieras para el logro de planes o la corrección de errores o desviaciones. La administración de activos es la vigilancia para que el costo de oportunidad no rebase nuestros rendimientos, todo lo que se desarrolle o emprenda en la organización debe superar dicho costo, teniendo un riesgo razonable para la continuidad de la empresa. La generación de fondos es buscar el origen de los recursos de forma interna buscando fondos con capitalizaciones de los actuales accionistas o de forma externa buscando accionistas nuevos o personas que puedan financiar nuestra empresa (acreedores).

22. Se debe continuar el proceso de humanización de la empresa mediante la toma de decisiones. La toma de decisiones debe estar en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando no afecte la coordinación del conjunto y la persona este capacitada para dicha decisión.

23. Se vieron las formas para lograr mayor pertenencia del individuo hacia la empresa, por medio de ritos, ceremonias y hábitos; todos ellos respetando los valores que derivan de la cultura organizacional que existe en la empresa, todo esto debe estar contenido en el totem corporativo.

24. La delegación de autoridad existe de dos formas interna de accionistas a administradores y externa de acreedores a accionistas, todas estas formas de delegación de autoridad deben basarse en la confianza del que otorga la autoridad al que recibe la responsabilidad.

En resumen podemos decir que el Director Financiero es la persona encargada de orientar todo su departamento al cumplimiento de la misión, es decir, no encasillarse en funciones técnicas y procedimientos, sino lograr ser el principal participe del logro de dicha misión, ya que su departamento es el más importante dentro de la empresa por la interdependencia que existe con los otros departamentos.

## BIBLIOGRAFÍA

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABRAVANEL H., ALLAIRE P., FIRSIROTU S., "Cultura Organizacional", Colombia, Legis, 1992
- ALCÁNTARA C., "La Contraloría y sus funciones", México, ECASA, 1993
- BOWER Joseph L., "Oficio y Arte de la Gerencia", Volúmen II, Colombia, Editorial Norma, 1995
- BREALEY R. A., MYERS S.C., "Principios de Finanzas Corporativas", España, Mc Graw Hill, 1993
- DRUCKER Peter F., "La Gerencia", Argentina, El Ateneo, 1992
- ECO Umberto, "Como se hace una tesis", España, Gedisa editorial, 1995
- FERGUSON C. E., GOULD J. P., "Teoría microeconómica", México, Fondo de Cultura Económica, 1989
- GINEBRA Joan, "El Liderazgo y la Acción", México, Mc Graw Hill, 1994
- GITMAN Lawrence J., "Fundamentos de Administración Financiera", México, Harla, 1996
- HAMMER M., CHAMPY J., "Reingeniería", Colombia, Editorial Norma, 1995
- HAZLIT Henry, "La Economía en una lección", México, Emiprés, 1985
- HÖFFNER Joseph, "Manual de Doctrina Social Cristiana", México, MI - NOS, 1990
- I.M.C.P., "Código de Ética Profesional", México, I.M.C.P., 1996
- I.M.C.P., "Normas y Procedimientos de Auditoría", México, I.M.C.P., 1997
- I.M.C.P., "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", México, I.M.C.P., 1997
- JOHNSON R.W., MELICHER R.W., "Administración Financiera", México, CECSA, 1996
- JUAN PABLO II, "Sollicitudo Rei Socialis", México, Librería Parroquial
- KIESO D. E., WEYGANDT J. J., "Contabilidad Intermedia", México, Editorial Limusa, 1991
- KOONTZ, O'DONNELL, WEIHRICH, "Elementos de Administración", México, Mc Graw Hill, 1989
- LEACH Peter, "La empresa familiar", Argentina, Vergara, 1991



- LLANO Carlos, "Análisis de la acción directiva", México, Editorial Limusa, 1979
- LLANO Carlos, "El Postmodernismo en la Empresa", México, Mc Graw Hill, 1994
- MORENO Joaquín, "Las Finanzas en la empresa", México, I.M.C.P., 1996
- PAZOS Luis, "Ciencia y Teoría económica", México, Diana, 1983
- PHILLIPS Nicola, "Nuevas Técnicas de Gestión", España, Financial Times, 1994
- ROSS S. A., WESTERFIELD R. W., JAFFE J. F., "Corporate Finance", E.U.A., Irwin, 1993
- SAMUELSON P. A., NORDHAUS W. D., "Economía", España, Mc Graw Hill, 1993
- SOL Ramón, "Palabras Mayores", España, Urano, 1996
- VIRAMONTES Rosa María, "Habilidades Directivas del Contador Público", México, 1996
- WESTON J. Fred, BRIGHAM Eugene F., "Fundamentos de Administración Financiera", México, Mc Graw Hill, 1996