



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**DIRECCION, ORGANIZACION Y CONTROL DE LAS
SOCIEDADES PROFESIONALES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

P R E S E N T A :

GERARDO RAFAEL ACOSTA RODRIGUEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO C. P. JAIME VALENCIA BARRIGA



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

Agradecimiento.

PRIMERA PARTE.

CAPITULO I

Antecedentes Históricos de las Agrupaciones.

CAPITULO II

Elementos de toda Empresa.

1) Definición.

CAPITULO III

La Sociedad Civil.

1) Aportaciones

2) Capital Social.

3) Fin Social y Forma Mercantil

4) Consentimiento

5) Objeto

6) Capacidad de los Socios

7) Forma

8) Los Socios y sus Relaciones con la Sociedad

9) Las Relaciones de Terceros con la Sociedad y los Socios.

10) Extinción de la Sociedad.

CAPITULO IV

La Sociedad ante los Impuestos

1) I. S. A.

2) I. V. A.

3) I. M. S. S.

4) I. E. T. O. N. A. V. I. T.

- 5) I. S. P. T.
- 6) 1% Sobre Remuneraciones Pagadas.
- 7) Régimen de Participación de Utilidades a los Trabajadores

CAPITULO V

La Captación de Recursos

- 1) Tipos

CAPITULO VI

Los Libros de Contabilidad

- 1) Libro de Ingresos y Egresos
- 2) Libro de Inversiones Amortizables y Depreciables
- 3) Libro de Actas
- 4) Registros Auxiliares
- 5) Obligaciones fiscales de los Socios.
- 6) Principales objetivos de los Sistemas de Contabilidad aplicables a la Sociedad

SEGUNDA PARTE.

CAPITULO I

Dirección

- 1) Significado
- 2) Niveles de Integración
- 3) Requisitos de una buena Dirección
- 4) Principios de la Dirección
- 5) División
- 6) Comunicación
- 7) Elementos de la Comunicación
- 8) Tipos de la Comunicación
- 9) Principios de Comunicación

- 10) Autoridad y Mando.
- 11) Tipos de Autoridad
- 12) Formas de Mando
- 13) Reglas de Mando
- 14) Delegación
- 15) Beneficios
- 16) Especies de Delegación
- 17) Reglas fundamentales de la Delegación
- 18) Sistemas de Delegación
- 19) Supervisión
- 20) Reglas de Supervisión
- 21) Funciones del Supervisor

CAPITULO II

Organización.

- 1) Significado
- 2) Principios
- 3) Administración de Recursos Humanos,
- 4) Contribución de otras Disciplinas
- 5) Terminología
- 6) Aplicación y Utilización del análisis de Puestos
- 7) Método de Evaluación de Puestos
- 8) Ejemplo de Gradación de Puestos
- 9) Selección de Personal
- 10) Necesidades actuales y futuras de Entrenamiento
- 11) Aprendizaje
- 12) Técnicas para la solución de necesidades

CAPITULO III

Control

- 1) Concepto y Tipos
- 2) Principios

- 3) Pasos Principales
- 4) Medios de Control
- 5) Sistemas y Obtenciones
- 6) Tipos de Controles
- 7) Metas

TERCERA PARTE.

CAPITULO I

Ejemplo.

- 1) Ejemplo de Asociación Profesional
- 2) Tipos de Personal de un Despacho de Contadores Públicos
- 3) Principales Tipos de Servicios que presta un Despacho de Contadores Públicos
- 4) Tipos de Socios
- 5) Centro de Costos fijos y variables para la determinación de Honorarios
- 6) La Dirección, Organización y Control dentro del Despacho de Contadores Públicos

BIBLIOGRAFIA.

PRIMERA PARTE.

CAPITULO I

Antecedentes Históricos de las Agrupaciones.

CAPITULO II

Elementos de toda Empresa

CAPITULO III

La Sociedad Civil.

CAPITULO IV

La Sociedad ante los Impuestos.

CAPITULO V

La Captación de Recursos.

CAPITULO VI

Los Libros de Contabilidad.

siguen prestar todo tipo de servicios profesionales y asociaciones civiles cuyos fines pueden ser culturales, científicos, médicos, políticos, deportivos, etc., obteniendo así cada día sociedades mas complejas y diversificando sus fines hasta llegar actualmente a los grandes complejos industriales, grupos financieros y asociaciones mundiales.

En el sistema capitalista actual se ha incrementado - la formación de empresas, que tienen como finalidad en esta etapa la maximización del beneficio o plusvalía, es decir de la diferencia entre los ingresos y los costos.

Existen dos clases fundamentales de empresas capitalistas: La Privada y La Pública. Actualmente la empresa - privada se considera la célula fundamental y típica de las relaciones de producción del sistema capitalista, siendo - la sociedad profesional como una empresa privada que es - tratada legalmente como una sociedad civil.

II. Elementos de toda empresa.

Definición:

Se llama empresa organizada como sociedad a la que se forma entre dos o mas personas que aportan capital, trabajo, influencias, etc., generalmente con fines de lucro, para distribuirse entre ellas las utilidades o pérdidas que se obtengan. Este tipo de empresas pueden abarcar negocios de las mas grandes proporciones.

Los principales elementos con que cuenta toda empresa son:

a) Una Base Infraestructural:

Trabajo, base financiera, instalaciones, materias primas, locales y terrenos, mercancías, etc.

b) Unas Relaciones Productivas:

Papel de cada miembro en la producción como empresario o accionista, dirigentes o empleados en general.

c) Una Superestructura:

Ideas de lealtad, secreto y moral profesionales, je-

siguen prestar todo tipo de servicios profesionales y asociaciones civiles cuyos fines pueden ser culturales, científicos, médicos, políticos, deportivos, etc., obteniendo así cada día sociedades más complejas y diversificando sus fines hasta llegar actualmente a los grandes complejos industriales, grupos financieros y asociaciones mundiales.

En el sistema capitalista actual se ha incrementado - la formación de empresas, que tienen como finalidad en esta etapa la maximización del beneficio o plusvalía, es decir de la diferencia entre los ingresos y los costos.

Existen dos clases fundamentales de empresas capitalistas: La Privada y La Pública. Actualmente la empresa - privada se considera la célula fundamental y típica de las relaciones de producción del sistema capitalista, siendo - la sociedad profesional como una empresa privada que es - tratada legalmente como una sociedad civil.

II. Elementos de toda empresa.

Definición:

Se llama empresa organizada como sociedad a la que se forma entre dos o más personas que aportan capital, trabajo, influencias, etc., generalmente con fines de lucro, para distribuirse entre ellas las utilidades o pérdidas que se obtengan. Este tipo de empresas pueden abarcar negocios de las más grandes proporciones.

Los principales elementos con que cuenta toda empresa son:

a) Una Base Infraestructural:

Trabajo, base financiera, instalaciones, materias primas, locales y terrenos, mercancías, etc.

b) Unas Relaciones Productivas:

Papel de cada miembro en la producción como empresario o accionista, dirigentes o empleados en general.

c) Una Superestructura:

Ideas de lealtad, secreto y moral profesionales, je-

rarquía, tutela de aprendiz, ideas de colaboración y comunidad de intereses.

La empresa es una organización social para la producción que parte de un carácter fundamentalmente social, - tiene una específica finalidad económica y una ordenación legal dentro del sistema jurídico.

III. La Sociedad Civil

La Sociedad Civil es una corporación de carácter privado, con personalidad jurídica y que se constituye por medio de un contrato celebrado entre dos o mas personas - que realizan un fin común, que sea lícito, posible y económico, por medio de aportación de bienes o industrias o de ambas, siempre y cuando no se lleve a cabo una especulación comercial, que adopte la forma de una sociedad mercantil netamente. El artículo 2695 del código civil nos dice:

"Los socios de naturaleza civil, que tomen la forma de socios mercantiles, quedan sujetos al código de Comercio".

Y el 2688 del código civil nos dice:

"Por el contrato de Sociedad, los socios se obligan a combinar sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico pero que no constituya una especulación comercial".

1) Aportaciones:

La sociedad se constituye por la aportación de bienes o industrias, en consecuencia los socios tienen como obligación básica o fundamental la de aportar bienes muebles o inmuebles, corporales o incorporales, pueden transmitir el dominio o solo el uso o goce de ellos, dicha aportación puede ser en industria o en esfuerzos. En este último caso el socio tendrá las obligaciones que imponga el contrato por la prestación de sus servicios.

2) Contrato Social.

Por su personalidad jurídica y su patrimonio debe tener una razón social seguida de las palabras "Sociedad Civil" permitiendo el código su abreviatura "S.C." dichos requisitos están constituidos en el artículo 2693 que dice:

"El contrato de Sociedad debe contener:

- a) Los nombres y apellidos de los otorgantes que sean capaces de obligarse.
 - b) La razón social.
 - c) El objeto de la sociedad.
 - d) El importe del Patrimonio Social y la aportación con que cada socio debe contribuir. Sin olvidar agregar después de la razón social las palabras "Sociedad Civil".
- 3) Fin Social y Forma Mercantil.

La ley de sociedades mercantiles nos indica los tipos de sociedades que reconoce:

Artículo I.- Tipos de sociedades mercantiles:

- a) Sociedad en nombre colectivo.
- b) Sociedad en comandita simple.
- c) Sociedad de responsabilidad limitada.
- d) Sociedad anónima.
- e) Sociedad en comandita por acciones.
- f) Sociedad cooperativa.

La sociedad de naturaleza civil que se constituya bajo cualquier forma de las mencionadas anteriormente se considerará mercantil por consiguiente en relación con el artículo 2695 del código civil se caracteriza la Sociedad Civil, no solo por su fin sino por su forma, si lleva a cabo actos que no sean mercantiles, pero tiene forma mercantil, por ese hecho aunque realice actos civiles se considera como mercantil.

4) Consentimiento.

En el contrato de sociedad se apunta como especial manifestación de voluntad en relación con el fin que se persiga, es decir, los socios no persiguen prestaciones dife-

rentes, y a pesar de ser contratos bilaterales persiguen un mismo fin.

5) Objeto.

El principal es el patrimonio que estará formado por capital, trabajo o por uno u otro respectivamente.

El objeto social estará constituido por el conjunto de prestaciones que impone el contrato de sociedad de cada uno de los socios y en favor de hacer o no de la sociedad creada. Los socios con relación al objeto estarán obligados a la aportación del dominio, uso, goce, trabajo o servicios - que se haya comprometido al constituir la sociedad.

6) Capacidad de los socios.

Debiendo existir la capacidad especial para enajenar - y la general para contratar en cada uno de los socios.

7) Forma.

El artículo 2691 del código civil nos dice:

"La falta de forma prescrita para el contrato de sociedad solo produce el efecto de que los socios puedan pedir - en cualquier tiempo que se haga la liquidación de la sociedad conforme a lo convenido, y a falta de convenio, conforme al capítulo V de esta sección, pero mientras que esa liquidación no se veda, el contrato produce todos sus efectos con relación a terceros, cuando aporten bienes debe constar en la escritura".

8) Los Socios y sus Relaciones con la Sociedad.

- a) Aportaciones de los socios.
 - b) Administración de la Sociedad.
 - c) Utilidades sociales y derechos a la devolución de las aportaciones.
 - d) Cuidado y conservación de los negocios sociales.
- 9) Las relaciones de terceros con la sociedad y los socios.

El artículo 2704 del código civil nos dice:

"Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solida-

ria de los socios que administren, los demás socios, salvo en convenio de lo contrario, solo estarán obligados con su aportación. Los acreedores de la sociedad tendrán preferentemente el derecho sobre el fondo de la sociedad en contra de los acreedores y los socios.

Para el pago de las deudas sociales deberán aplicarse íntegramente los bienes de la sociedad, si no fueran satisfechos, los administradores respectivos responderán con sus bienes personales".

Artículo 2715:

"Si se ha convenido que un administrador nada pueda practicar sin concurso de otro, solamente podrá proceder de otra manera en caso de que pueda resultar perjuicio grande e irreparable a la sociedad".

10) Disolución de la Sociedad.

Según el artículo 2720 la sociedad se disuelve:

- a) Por consentimiento unánime de los socios.
- b) Por haberse cumplido el término prefijado en el contrato de sociedad.
- c) Por la realización completa del fin social o por haberse vuelto imposible la consecución del objetivo de la sociedad.
- d) Por la muerte o incapacidad de uno de los socios que tenga responsabilidad ilimitada por los compromisos sociales, salvo que en la escritura se haya pactado que la sociedad continúe con los sobrevivientes o con los herederos de aquel.
- e) Por la muerte del socio industrial, siempre que su industria haya dado nacimiento a la sociedad.
- f) Por la renuncia de uno de los socios cuando se trate de sociedades de duración ilimitada y los otros socios no deseen continuar asociados, siempre que no sea maliciosa ni extemporánea.

g) Por resolución judicial. Para que la disolución de la sociedad surta efecto contra terceros es necesario que se haga constar en el registro de sociedades.

IV. El trato que tiene la Sociedad Civil o Profesional - ante los impuestos.

1) I. S. R.

a) Inscripción en el registro federal de causantes o cédula V.

b) Declaración anual de I. S. R.

c) Presentar a cada socio su parte en la utilidad repartible neta a fin de que se presente su declaración personal de I. S. R.

2) I. V. A.

Exento.

3) I. N. S. S.

a) Inscripción como patrón.

b) Inscripción de sus empleados.

c) Comunicación de altas y bajas modificaciones en el grupo de cotización por aumento o disminución de salario de sus empleados.

d) Pago bimestral de las cuotas obrero patronales.

4) I. N. P. O. N. A. V. I. T.

a) Inscripción de la sociedad y sus empleados.

b) Pago de la aportación bimestral de acuerdo al porcentaje que le corresponde.

c) Comunicación de altas, bajas y aumentos o disminuciones de salario en cuota diaria de sus empleados.

5) I. S. P. T.

a) Inscripción como retenedor de I. S. P. T.

b) Inscripción de sus empleados.

c) Pago mensual del impuesto retenido a sus empleados.

6) 1% s/remuneraciones pagadas.

Pago mensual del 1% sobre remuneraciones pagadas durante el mes.

7) Régimen de participación de utilidades a sus trabajadores.

Cumplir con la resolución que fija como máximo un mes de reparto para cada uno de sus empleados.

V. La Captación de Recursos.

Tipos. Puede ser a través de:

a) Honorarios.

Es evidente que el renglón que provee de mas recursos a la sociedad profesional es la de honorarios, ya que es la retribución mas típica por la prestación de servicios profesionales (de Ingeniería, Arquitectura, Medicina, Contabilidad, Administración legal, nuclear, etc..)

Todos los ingresos por concepto de honorarios deben ser comprobados por recibos foleados, que contengan el nombre de la sociedad, su domicilio, la naturaleza y especificación de los servicios prestados.

b) Donativos.

Esta forma de captación de recursos es poco frecuente pero sin embargo luego se presenta dándoles un tratamiento fiscal de acumulación a los ingresos normales para efectos del I. S. R.

c) Diversos.

Tal como la facultad de poder procurarse fondos o recursos recurriendo al financiamiento de terceros, especialmente Bancos.

VI. Libros de Contabilidad .

1) Libro de Ingresos y Egresos.

La Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento menciona que las sociedades civiles deberán llevar como registros mínimos obligatorios el llamado de "Ingresos y Egresos" y el registro de inversiones amortizables y depreciables, ambos deberán contener el sello de autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para tener el caracter de legales.

En el libro de Ingresos y Egresos la sociedad está obligada a llevar cuenta y razón de las entradas de efectivo normales y extraordinarias, así como los gastos estrictamente necesarios para la obtención de aquellos.

Este libro se puede manejar perfectamente por medio de concentración mensual.

Como lo fijan la ley del I. S. R. y el Código Fiscal deberá tener, en caso de una inspección, un atraso máximo de 60 días en sus asientos, computándose éstos a partir de la fecha del último asiento registrado.

El plazo para la autorización de este libro por primera vez es de 10 días hábiles a partir de la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes. Se tiene el mismo plazo en caso de que se necesite un nuevo libro en vista de que el actual se le hayan agotado los folios utilizables, evidentemente, en este caso los 10 días empezarán a correr a partir de la fecha del último asiento.

2) Libro de Inversiones Amortizables y Depreciables.

En este libro tal y como lo indica su nombre la sociedad deberá llevar un registro detallado de sus inversiones en activos fijos susceptibles de depreciación o amortización, tales como:

- a) Mobiliario y equipo de oficina.
- b) Equipo de transporte.
- c) Edificios o terrenos.
- d) Maquinaria y equipo.
- e) Gastos de instalación.

Así como la depreciación o amortización acumulada correspondiente.

3) Libro de Actas.

En este libro se deberán registrar todas y cada una de las asambleas ordinarias y extraordinarias. Debe tener registrada cuando menos una asamblea ordinaria anual.

4) Registros Auxiliares.

El uso o implantación de registros auxiliares estará

de acuerdo al volúmen de las operaciones a la magnitud de la sociedad y a las necesidades de información a la Dirección y a la Asamblea de los socios.

5) Obligaciones Fiscales de los Socios.

a) Inscribirse al Registro Federal de Causantes.

b) Pagar el I. S. R. anualmente.

c) Llevar un libro de Ingresos y Egresos y un registro de Inversiones Amortisables y Depreciables.

d) Notificar cualquier cambio en su situación como causante.

Abundando en los puntos anteriores en el caso de la inscripción en el Registro Federal de Causantes se solicita por medio de las formas que especialmente proporcionan las oficinas Federales de Hacienda.

Esta solicitud debe ser presentada en la oficina o subalterna de Hacienda que le corresponda según la ubicación de su domicilio, pasando tres meses deberá recoger la cédula personal que deberá conservar, ya que en caso contrario al dar aviso de cambio de domicilio o baja, tendrá problemas.

El pago anual del I. S. R. lo deberá hacer antes del día último del mes de Abril de cada año, utilizando los formatos que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público proporciona gratuitamente.

6) Principales Objetivos de Contabilidad.

a) Permite la división del trabajo.

b) Simplifica el registro de las operaciones.

c) Comprobar las operaciones registradas.

d) Delimitar la responsabilidad de las diferentes personas que intervengan en el proceso contable de las operaciones.

SEGUNDA PARTE.

CAPITULO I

Dirección.

CAPITULO II

Organización.

CAPITULO III

Control.

DIRECCION.

- 1) Significado**
- 2) Niveles de Integración**
- 3) Requisitos de una buena Dirección**
- 4) Principios de la Dirección**
- 5) División**
- 6) Comunicación**
- 7) Elementos de la Comunicación**
- 8) Tipos de Comunicación**
- 10) Autoridad y Mando**
- 11) Tipos de Autoridad**
- 12) Formas de Mando**
- 13) Reglas de Mando**
- 14) Delegación**
- 15) Beneficios**
- 16) Especies de Delegación**
- 17) Reglas fundamentales de la Delegación**
- 18) Sistemas de Delegación**
- 19) Supervisión**
- 20) Reglas de Supervisión**
- 21) Funciones del Supervisor.**

I. Dirección.

1) Significado.

La palabra "dirección" viene del verbo "dirigere" - éste se forma a su vez del prefijo "di", intensivo y "regerere", regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj" que indica "preeminencia".

La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del socio o persona adecuada, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma correcta todas las órdenes emitidas.

A mi juicio se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado en una organización, para ello hay dos caminos.

2) Niveles de Integración.

a) Nivel de operación. (Obreros, empleados y aún técnicos.

Es en el que se trata de "hacer", "ejecutar" y "llevar a cabo" todas aquellas acciones que habrán de ser productivas.

b) Nivel Administrativo.

Donde se trata de dirigir, no de ejecutar. El jefe en cuanto tal no ejecuta sino que hace que otros ejecuten - (quienes dirigen se les llama comúnmente ejecutivos).

Su importancia de acuerdo con elementos como la planeación, organización, integración y control, en razón de su carácter real y humano, tiene que ver en todos los casos con "hombres concretos" a diferencia de la parte mecánica, donde tratamos con el "como deben ser las cosas" en la dirección de una empresa.

3) Requisitos de una buena Dirección.

a) Que se delegue autoridad ya que administrar es "hacer a través de otros".

b) Que se ejerza esa autoridad para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.

d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

4) Principios de Dirección.

a) Principio de la Coordinación de Intereses.

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél.

b) Principio de la Impersonalidad del Mando.

La autoridad en una empresa debe ejercer impersonalidad mas como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

c) Principio de la Vía Jerárquica.

Al tramitarse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón, ni en forma constante.

En este principio deben reunirse las siguientes circunstancias:

- Que realmente la orden sea importante, que amerite romper los canales establecidos.

- Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria, de lo contrario si el salto de los jefes intermedios estuviera dándose constantemente, en realidad ello significaría o que los jefes inferiores son innecesarios o que se les considera no preparados para su puesto.

- Que de preferencia la orden se dé en su presencia y explicando lo excepcional y trascendental de la orden que justifique el rompimiento de la vía jerárquica (ayudantes, asistentes, coordinadores, subjefes, etc.)

d) Principio de la Resolución de los Conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y del modo que sin lesio-

nar la disciplina pueda producir el menor disgusto posible a las partes.

e) Principio del Aprovechamiento del Conflicto.

Debe procurarse aprovechar el conflicto para lograr el encuentro de soluciones.

Formas de resolución:

- Por Dominación. Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que desea, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones.

- Por Compromiso o Conciliación. Cuando ambas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una parte de sus pretensiones.

- Por Integración o Coordinación. Cuando ambas partes logran realizar íntegramente sus pretensiones.

2) División de la Dirección.

a) Comunicación.

b) Autoridad y mando.

c) Delegación.

d) Supervisión.

e) Comunicación.

Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

a) Es un proceso. La mayor parte de las fallas en la comunicación dependen de que creamos que con emitir una orden, pasar un informe, etc. la comunicación de éstos es perfecta.

b) Nosotros, en la comunicación necesariamente transmitimos en últimos términos un acto psíquico (palabras, escritura, símbolos, etc.)

c) Ideas, sentimientos, deseos. En la comunicación transmitimos estas tres clases de actos psíquicos.

d) Son conocidos y aceptados, la comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por ello

es esencial que esto sea claro.

e) Por otros. Esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar, que nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicarnos a otros.

7) Elementos de la Comunicación.

a) Fuente de la Comunicación.

Es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso.

b) Receptor de la Comunicación.

Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación

c) Canal de la Comunicación.

Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase, la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aún algunas - inacciones u omisiones.

d) Contenido de la Comunicación.

Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor.

e) Respuesta.

Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta, por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral, quien era fuente se convierte en receptor y viceversa.

f) Ambiente de la Comunicación.

En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.

8) Fines de la Comunicación.

a) Formal o informal (por su contenido).

b) Individual o genérica (por el receptor).

c) Imperativa, exhortativa o informativa (por lo que se espera en la respuesta).

- d) Oral, escrita o gráfica (por su forma)
- e) Vertical u horizontal (por su sentido)

Al mismo tiempo la vertical se divide en:

Vertical Descendente:

- Políticas.
- Reglas.
- Instrucciones.
- Ordenes.
- Informaciones.

Vertical Ascendente

- Reportes.
- Informes.
- Sugestiones.
- Quejas.
- Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida).
- Encuestas de actitud.

La comunicación Horizontal comprende:

- Juntas.
- Comites.
- Consejos.
- Mesas redondas.
- Asambleas.

9) Principios de la Comunicación.

- a) La comunicación es bilateral, mientras mas se favorezca esto, la comunicación será mas enérgica y efectiva.
 - b) La comunicación debe revisarse constantemente, porque por su naturaleza tiende a hacerse mas difícil si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla.
 - c) La comunicación siempre es un medio, pero nunca debemos olvidar que siempre dependerá del fin que se busca.
- 10) La Autoridad y el Mando en la Empresa.

Algunas personas definen la autoridad como "La facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Yo considero que sería mejor definir-

la como "La facultad para tomar decisiones que produzcan efectos", porque de hecho quien decide es el que tiene la autoridad, el criterio práctico para saber en quien radica la autoridad, es conocer quien toma las decisiones que son obedecidas.

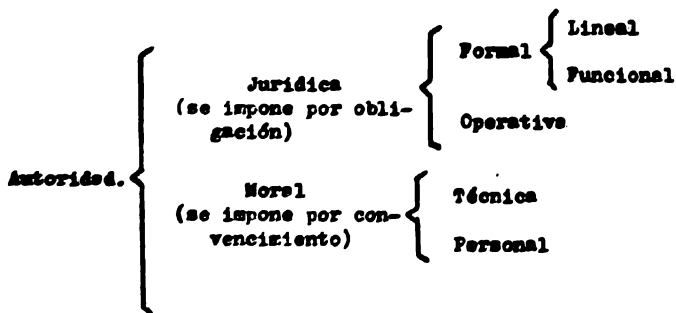
El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada y puede decirse que es la autoridad puesta en acto. Para esto surge el problema de cual es el origen de la autoridad en la empresa, suelen mencionarse tres:

- El convenio.
- La propiedad de los bienes productivos.
- El régimen económico social imperante.

En nuestros tiempos por lo general quien ejerce la autoridad en la empresa es el empresario-capitalista.

11) Tipos de Autoridad.

Dos de ellos de índole jurídica que forman la autoridad propiamente dicha y otros dos que forman la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc. y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.



- **Autoridad formal:** Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados debiendo constituir necesariamente una cadena que en último término descansa en la persona de quien se deriva - toda la autoridad de la empresa.

- **Autoridad operativa:** Es aquella que no se recibe directamente sobre las personas sino da mas bien facultad para decidir sobre determinadas acciones.

- **Autoridad técnica:** Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos que una persona posee en determinada materia.

- **Autoridad personal:** Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás aún sin haber recibido autoridad - formal ninguna.

12) Formas de Mando.

a) Determinar lo que debe hacerse.

b) Establecer como debe hacerse.

c) Vigilar que lo que debe hacerse se haga.

Distinguiéndose también dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- **Las órdenes:** Consiste en que un superior transmite a un subordinado la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada o de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción.

- **Las instrucciones:** En diferencia a la orden no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares que se presentaran en forma repetitiva.

Entre los medios mas usuales de transmitirlos se encuentran las circulares y los instructivos de trabajo.

13) Reglas de Mando.

a) Deben planearse las órdenes e instrucciones y para ello revisar antes de darlas:

- Si la persona a quien se le darán es la mas adecuada.
- Si es el momento mas oportuno para darlos.
- Cual será la forma mas apropiada para transmitirlos.

b) Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente, para ello se requiere:

- Darlas con toda claridad.
- Darlas con precisión y objetividad.
- Darlas con palabras que expresen invitación a la acción.

- Hacerlas importantes.
- Darlas con seguridad y no con indecisión.
- Darlas con una explicación a quien la recibe.

c) Deben revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron:

- Sirviendonos de sistemas de reportes ordinarios.
- Verificando personalmente su cumplimiento en los casos mas importantes.
- Analizando si las órdenes e instrucciones fueron bien recibidas o si produjeron descontento por la forma de darlas.

14) La Delegación.

Necesariamente se requiere de la delegación puesto que ningún jefe lo hace todo por si solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces, obteniendo así mejores beneficios.

15) Beneficios.

a) Nos permite olvidarnos de detalles, para ocuparnos mejor de las cosas de mayor importancia.

b) Aumenta por consiguiente la eficiencia administrativa

en producción geométrica, ya que el jefe cargado de detalles, puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde como el hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etc.

c) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas, finanzas, personal, producción, etc.

d) Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad, un jefe de alto nivel generalmente no conoce todos los detalles del problema, en cambio si - los suele conocer el jefe inferior.

16) Especies de Delegación.

a) General y Concreta.

Según que se de para todas las actividades de una división, departamento o sección para la que se nombra al jefe o solo para determinar las actividades o funciones que existen en esas unidades de organización.

b) Temporal o Ilimitada.

Según si se comunica por un periodo determinado de tiempo.

c) Lineal, Funcional o Staff.

Según que se dé autoridad como jefe único sobre un grupo o bien como autoridad que se comparte con otros jefes - teniendo cada uno función distinta.

d) Individual o Colectiva.

Según si se comunica a una sola persona o a un comité.

e) Delegable o Indelegable.

Según si la persona que recibe la delegación de autoridad pueda a su vez delegarla a otros jefes inferiores o carezca de esta facultad.

17) Reglas fundamentales de la Delegación.

a) Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.

**A mis compañeros y
amigos con el afecto
que nos une.**

**Al C.P. Jaime Valencia Barriga
por su orientación y enseñanzas.**

**A la facultad de
Contaduría y Administración.**

- b) Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- c) Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- d) Cuanto mayor delegación exista mas se requiere mejorar la comunicación.
- e) La delegación requiere preparación en el delegado.
- f) Debe delegarse gradualmente.
- g) Debe adiestrarse a los jefes delegados.
- h) Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control o amplitud de control empieza a entorpecer - las decisiones.

18) Sistemas de Delegación.

a) La Delegación General.

Este primer supuesto se concede al jefe toda la autoridad en el departamento, sección, etc. que se le encomienda y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir sino que requiere someterlos a sus jefes para que estos decidan, teniendo también sus límites:

- Por tiempo.
- Por monto.
- Por función.

b) Delegación sobre funciones concretas.

En este segundo sistema se le señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir y queda establecido que en todos los demás que puedan presentarse deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.

El primer sistema es el normalmente seguido en los altos niveles de la administración y el segundo por el contrario se usa principalmente para los superiores de un diferente nivel.

19) La Supervisión.

La función supervisora implica ver sobre, revisar, vigilar, supone ver que las cosas se hayan como fueron ordenadas aunque tiene que darse en todo jefe predominando en los de nivel inferior llamados por ello supervisores inme-

diatos siendo en este caso a aquellos jefes inferiores, sino solo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

Por su función inmediata al control fácilmente puede confundirse con él, quizás el criterio para distinguirlo se encuentra sobre todo en que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella aunque sea por corto tiempo.

Es evidente que el supervisor como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas que he mencionado anteriormente sobre dirección. Por lo mismo aquí me referiré solo a las que peculiarmente le corresponden.

a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia es quien realmente ve que las cosas se hagan, teniendo este aquí un papel muy importante.

b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados estando en contacto inmediato con unos y otros.

c) Es el transmisor, no solo de las órdenes e informaciones de la jerarquía superior sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc. de los obreros y empleados.

20) Reglas de Supervisión.

a) De la unidad del cuerpo administrativo.

Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo ya que tienen el carácter de jefes.

b) De la doble preparación.

Todo supervisor necesita ser preparado, no solo en las técnicas de producción, contabilidad, etc. que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe.

c) Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.

La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida procurando sobre todo que toda orden o instrucción así co-

no queja, sugerencia, etc. vasesen por él.

21) Funciones del Supervisor.

a) Distribuir el trabajo.

b) Saber tratar a su personal.

c) Calificar a su personal.

d) Instruir a su personal.

e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.

f) Realizar entrevistas con éstos.

g) Hacer informes, reportes, etc.

h) Conducir reuniones aunque sean pequeñas.

i) Mejorar los sistemas a su cargo.

j) Coordinarse con los demás jefes.

k) Requiere sobre todo mantener la disciplina.

ORGANIZACION

- 1) Significado**
- 2) Principios**
- 3) Administración de Recursos Humanos**
- 4) Contribución de otras Disciplinas**
- 5) Terminología**
- 6) Aplicación y Utilización del análisis de Puestos**
- 7) Método de Evaluación de Puestos**
- 8) Ejemplo de Gradación de Puestos**
- 9) Selección de Personal**
- 10) Necesidades actuales y futuras de Entrenamiento**
- 11) Aprendizaje**
- 12) Técnicas para la Solución de Necesidades.**

II. Organización.

1) Significado.

La palabra Organización viene del griego "organon" - que significa instrumento.

Por el uso, la palabra organismo implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene - partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional, pues las partes diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.

c) Coordinación. Precisamente para lograr ese fin, cada elemento efectúa una acción distinta, pero complementaria de las demás, obran en vista del fin común y ayudan a los demás a construirse y ordenarse conforme a una tecnología específica.

2) Principios de la Organización.

a) Principio de la Especialización.

Cuanto mas se divide el trabajo, dedicado a cada empleado una actividad mas limitada y concreta, obteniendo mayor eficiencia, precisión y destreza.

b) Principio de la Unidad de Mando.

Para cada función debe existir un solo jefe.

c) Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

Debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

d) Principio del Equilibrio de Dirección-Control.

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

Por consiguiente toda organización requiere una estructura adecuada y mas si hablamos de una organización profesional la cual es necesario para el cumplimiento eficaz del fin social de la profesión y de su proyección de servicio a la colectividad.

En el caso del Contador Público deberá cumplir en forma efectiva la función de servicio a la sociedad a nivel profesional, adecuándose a las necesidades del momento, - habiendo una unificación de criterios y una comunicación entre los miembros de la profesión pues tal es la importancia que tiene la opinión del Contador Público, que la misma ley lo señala al profesional en este campo como el único, capaz y responsable de emitir una opinión de esta índole a la que debe sujetarse el público y que por lo tanto, no puede diferir en los aspectos mas fundamentales.

Para obtener un buen ambiente de relaciones humanas es indispensable la preparación y las distintas fases de la selección, para rodearnos del personal cuyas cualidades sean las deseables e indispensables para el trabajo y que tengan los requisitos mínimos de preparación a nivel que para el trabajo se necesita.

Habiendo determinado el trabajo al que será asignado el personal es de vital importancia para éste, el conocimiento del despacho por medio de políticas de orientación e inducción que le proporcionan información general para ayudarlo a adaptarse lo mas rápidamente posible a su nueva actividad y logre su identificación con ella y encuentre en el despacho un ambiente agradable en donde inicie su desarrollo en beneficio propio del despacho.

Esto le dará a él y a los demás integrantes del despacho una base para valorarlo según su trabajo y le permitirá satisfacer las necesidades que todo hombre tiene de este tema de reconocimiento y de auto-realización al haber desarrollado sus propias capacidades. Gracias a este desarrollo logrará ir subiendo por los diferentes niveles jerárquicos de conocimiento y responsabilidad en que se clasifica al personal de una asociación profesional de esta naturaleza.

Para que el desarrollo del trabajo se logre en forma eficaz debemos contar con el personal adecuado a su puesto y que comprenda la trascendencia de su trabajo y la responsa-

bilidad del mismo.

3) La Administración de Recursos Humanos.

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado que resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos y esto se efectúa a través del proceso administrativo que es el planear, ejecutar y controlar.

Para poder funcionar se necesita satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y la propia organización.

Diferentes objetivos y grupos a quienes satisface:

- Producción y/o servicio: Clientes o usuarios.
- Social: Miembros de la propia organización, colectividad, gobierno.
- Económico: Acreedores, dueños o accionistas, misma organización.

Para lograr estos objetivos requiere de una serie de recursos que administrados correctamente le permitirán alcanzarlos:

- Recursos materiales, comprendiendo el dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- Recursos técnicos como los sistemas, procedimientos, organigramas, estructuras, boletines, etc.
- Recursos humanos, siendo el esfuerzo o la actividad humana y teniendo como factores los conocimientos, expe-

riencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, etc.

4) Contribución de otras Disciplinas.

Para la administración de los recursos humanos en la organización de un despacho contable considero necesario mencionar las contribuciones de otras disciplinas:

a) La Psicología.

Nos enseña como conocer a nuestros semejantes en la diversidad de relaciones que se tiene con ellos.

Utilizando métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano dentro de una empresa:

- Selección de personal.
- Entrenamiento y capacitación.
- Orientación profesional.
- Test psicológicos.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación.

b) La Sociología.

Nos muestra las relaciones recíprocas de grupos y de individuos dentro de cualquier ambiente y aportándonos los diferentes estudios:

- Referentes a los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, responsabilidad, etc.

c) El Derecho.

Nos da en sus diferentes leyes los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales que a través

de sus disposiciones han hecho necesario el uso de técnicas administrativas, donde es de esperarse que su actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la empresa.

d) La Economía.

Como ciencia para producir y distribuir nos orienta para aprovechar mejor los recursos para producir bienes y servicios y dentro de este marco, analiza el trabajo y los salarios, teniendo sus estudios sobre la oferta y la demanda así como el impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación.

Con un análisis de puestos adecuado que nos permita tener comparaciones y diferencias de acuerdo a las necesidades legales, sociales y de eficiencia y productividad, obtendremos mejor desenvolvimiento del personal en su puesto asignado.

Las necesidades legales requieren de tres disposiciones fundamentales que estipulen con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular las relaciones entre contratante y contratado. Las disposiciones son las siguientes:

- Artículo 25, fracción III de la ley federal del trabajo. "El servicio o servicios que deban prestarse, - los que se determinarán con la mayor precisión posible".

- Artículo 47, fracción XI (L.P.T.). "Desobedecer al trabajador al patrón o a sus representantes, sin cau-

sa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

- Artículo 134, fracción IV (L.F.T.) "Ejecutar el - trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

La necesidad social forma una parte considerable del tiempo integrado al trabajo por lo cual durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc. y que por lo tanto requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades y así poder determinar el contenido de cada puesto sus características y los requerimientos deseables de - quien vaya a ser su titular a fin de conjugar los intereses de este con el trabajo a realizar.

Las necesidades de eficiencia y productividad de donde dependen la especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Sin embargo se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización para una mayor eficiencia en el trabajo que se desempeña.

5) Terminología.

La terminología básica o el uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesionista - con el fin de facilitar así la comunicación:

a) Análisis.

Método que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas así como las diversas relaciones que existen entre las mismas (conocimientos,

habilidades, experiencias, inquietudes, etc.)

b) Descripción de puestos.

Forma escrita donde se dan las funciones que deberán realizarse en un puesto, esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

c) Descripción genérica.

Breve explicación de la actividad más característica del puesto.

d) Descripción analítica.

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto, en su agrupación o clasificación por su importancia, frecuencia, cronología, etc.

e) Puesto.

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específico.

f) Categoría.

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

g) Requerimientos.

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupa el puesto.

h) Denominación del puesto.

Término con el que se conoce el cargo.

i) Clasificación de los puestos.

Agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios como de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios) con carec-

terísticas jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados, etc.) con su jerarquía (directores, ayudantes.)

j) Ocupación.

Puestos semejantes como mecanografa, archivista, auxiliar de contabilidad, etc.

6) Aplicación y utilización del análisis de puestos.

Las posibilidades de la aplicación y utilización del análisis de puestos son muy variadas teniendo diferentes aplicaciones:

- Para encuazar adecuadamente el reclutamiento de personal
- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- Como elementos primarios de estudio de evaluación de puestos.
- Como parte integrante de manuales de organización.
- Para orientar las discusiones de contratación tanto individual como colectiva.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Para determinar montos de finanzas y seguros.
- Para efectos de planeación de recursos humanos.

- Para efectos organizacionales.
- Para efectos de supervisión.
- Como valioso instrumento en auditorías administrativas.

Las mejores formas que propone el análisis de puestos indispensables para recopilar información de una manera adecuada y metódica que facilite una mayor objetividad en la presentación y que permita una visión conjunta de los diferentes aspectos del análisis:

a) Generales.

Debe incluir toda la información que permita localizar el puesto tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización. Asimismo se solicita precisar el nombre, puesto, honorarios o salarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

b) Descripción analítica.

De las funciones que se realizan en el puesto, donde se deberá anotar la función y posteriormente clasificarlas de acuerdo a un criterio cronológico.

c) Descripción genérica.

Definición del puesto que propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto con sus aspectos fundamentales:

- unidad, grupo o persona en la función
- el sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- el objetivo o razón de la función.
- observaciones.

d) Requerimientos.

Donde se hace referencia a los puntos que consideramos de más interés:

- Experiencia. Se establece si es necesaria deseable o no necesaria.

- Capacitación. Se puede tener un posible uso en programas de capacitación, incluyendo el tiempo que requiere.

- Responsabilidad. En la dirección de personas pueden ser: directa, la que tiene un gerente general, sobre las actividades de sus gerentes departamentales e indirecta, la que tiene el mismo gerente sobre las actividades de los subordinados y de sus gerentes.

- Condiciones de trabajo. El ambiente, de acuerdo a la iluminación atmósfera, etc. El tipo se clasificará de acuerdo al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades conforme a los porcentajes establecidos. Y riesgos, como accidentes de trabajo, enfermedades, etc.

e) Perfil.

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estos últimos, intervengan, de ser posible, peritos en la materia.

Por último se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto a fin de evaluar la confiabilidad de su información y como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador sobre los puestos que se juzgue conveniente.

Para complementar todo lo anterior se ha inventado una técnica conocida como "Valuación de Puestos" que empleada en las organizaciones contribuirá a evitar los pro-

blemas sociales, legales y económicos que plantean los sueldos y salarios.

7) Métodos de Valuación de Puestos.

a) Método de Alineamiento.

Simple procedimiento que se basa en una estimación subjetiva o de sentido común respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto.

b) Método de Escalas o Grados Predeterminados.

Procedimiento que consiste en:

- establecer una serie de categorías o grados de ocupación.

- el abonar una definición para cada una de ellas.

- clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones de la ocupación.

c) Método de Comparación de Factores.

Este método de valuación constituye una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos:

- ordenación de los factores de los puestos típicos en función de las diversas características generales.

- la asignación de un valor monetario a cada uno de dichos factores.

- la combinación ponderada de ambos resultados para establecer un rango entre los puestos valuados.

d) Método de Valuación de Puntos.

Es el sistema que más se ha extendido en nuestro medio y que se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "Puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos mismas que designamos con el nombre de factores.

8) Ejemplo de Gradación de Puestos de Oficina:

a) Primer grado, trabajadores no celificados:

- requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.

- office-boy, conserje, mozo, archivista, cobradores.

b) Segundo grado, trabajadores celificados:

- requieren preparación manual o intelectual.

- taquígrafos, tenedores de libros, ayudantes de contador, mecanógrafas, secretarias.

c) Tercer grado, puestos de criterio:

- requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.

- jefes de empleados, jefes de oficina.

d) Cuarto grado, puestos técnicos.

- supone cierto carácter creativo e iniciativa personal.

- administradores, abogados, economistas, sociólogos, etc.

e) Quinto grado, puestos ejecutivos:

- tienen a su cargo el manejo de departamentos considerando esta actividad en su mas amplia preferencia.

- supervisión.

f) Sexto grado, puestos administrativos.

- requieren gran responsabilidad por lo elevado y genérico del control que ejercen o por la importancia de las funciones que dirigen.

- contador divisional, contador en jefe.

g) Séptimo grado, puestos directivos:

- aquellos en los que recae la dirección general del despacho o empresa y por quienes se establece la política

que ésta ha de seguir.

- socios, contador general, miembros del consejo de administración, gerente general.

9) Selección de Personal.

La selección de personal es un requisito muy importante porque es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a su costo, también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

- Etapas principales del reclutamiento:

- a) Solicitud de empleo.
- b) Entrevista inicial.
- c) Decisión de entrevista.
- d) Entrevista de selección.
- e) Fases de la entrevista:
 - historia laboral.
 - historia educativa.
 - historia personal.
 - tiempo libre.
 - proyectos a corto y largo plazo.
 - final de la entrevista.
- f) Informe de la entrevista.
- g) Pruebas psicológicas.
- h) Pruebas de trabajo.
- i) Exámen médico de admisión.
- j) Estudio socioeconómico.
- k) Decisión final.

Una vez contratado el trabajador se inicia una serie de relaciones entre él y la organización que por lo general no son solo individuales sino colectivas y se podrían dividir en dos niveles: operativo y directivo, a la vez es necesario llevar una política particular que por medio de ella se siente la influencia en toda la organización de la actitud de la dirección. Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de elevar objetivos y que permiten al personal directivo tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, actuando así la política como una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen un orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores y por lo tanto deben reunir los siguientes requisitos:

- estabilidad.
- flexibilidad.
- inteligibilidad.
- practicabilidad.
- sinceridad.
- efectividad.
- participación en su elaboración.

Después de la política debemos tener también un reglamento interior de trabajo siendo este un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos puesto que contiene disposiciones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización, puesto en el artículo 422 de

la ley federal del trabajo que nos dice: "Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo del trabajo en una empresa o establecimiento. El artículo 423 nos habla sobre las normas que deberá tener el reglamento interior de trabajo. Y por último el artículo 424 nos indica las normas que deberán seguir para la formación del Reglamento Interior de Trabajo.

10) Necesidades Actuales y Futuras de Entrenamiento.

La educación y el entrenamiento son extraordinariamente importantes para una organización porque permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos, significando mejores y mayores niveles de vida.

Algunos autores consideran la educación como una forma de inversión en los seres humanos o como la formación de capital humano y éstas pueden ser por dos métodos:

- por el descubrimiento de esos recursos.
- por la educación, por el incremento de lo ya existente mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes, sin olvidar que todo esto repercute sobre la situación y el desarrollo de una organización.

Hay que señalar que la falta de planeación en la determinación de necesidades del personal particularmente el técnico y administrativo podrán traer consecuentemente un mal desenvolvimiento de sus aptitudes y por lo tanto esto, podrá repercutir en la organización.

El entrenamiento es la preparación para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor específica y requiere de:

Adiestramiento:

Siendo la destreza una habilidad adquirida mediante la práctica.

Capacitación:

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo.

Después vendría el desarrollo como integrante para la formación de la personalidad y maduración integral del ser humano, comprendiendo el carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultura de la inteligencia, capacidad para dirigir, etc.

En las organizaciones se tiene el factor humano como un recurso más valioso por las diferencias de los individuos que lo integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de mayor responsabilidad para lograr una optimización del elemento humano. Para que este logro mayor eficacia deba ser sistemático y realizarlo en tiempos y circunstancias adecuadas, donde se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras del despacho o empresa y dicho análisis generalmente esta basado en:

a) Índices de eficacia en la organización.

Estos se expresan frecuentemente en términos de Contabilidad de Costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices varían de empresa a empresa y se incluyen por lo general los siguientes factores:

- costos de los materiales necesarios para producirlos.

- costos de los materiales necesarios para producirlos
- calidad de los bienes y servicios.
- utilización de maquinarias y equipo.
- cantidad y costo de los desperdicios, etc.

b) Análisis de las Operaciones.

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de un manera efectiva, a fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer que es el puesto, que se hace sin él, cuales son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, que habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc. se requiere entonces detallar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

c) Análisis Humano.

Este tipo de inventario nos indica con que potencial cuenta el despacho u organización en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro, recordando los datos siguientes:

- número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.
- número de empleados que se necesita en esa categoría.
- edad de cada empleado.
- nivel de habilidad individual.
- nivel de conocimiento individual.
- actitud de cada empleado frente a su trabajo y fren-

te a la empres.

- nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.
- posibles sustituciones para ese puesto dentro de la organización.
- posibles sustituciones para ese puesto fuera de la organización.
- tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones.
- tipo de capacitación requerido para un principiante.
- faltas de asistencia.
- movimientos de personal en el tiempo dado.

Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades y la moral de trabajo que impera en la organización es de cooperación y confianza mutuas.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento se procede a implementarlo, siendo los mas importantes los siguientes:

- inducción.
- adiestramiento dentro de la empresa.
- escuela vestibular.
- escuela general de la organización.

No basta programar cursos dentro de la organización; para que sean efectivos es necesario tener en cuenta los

principios del aprendizaje, cuyo proceso puede concepc-
tarse como la adquisición de nuevos modos de conducta,
de nuevas posibilidades de comportamiento.

11) Aprendizaje.

El aprendizaje representa cambios en el estudiante
por esta razón es importante tener cuidado en lo siguien-
te:

a) Diferencias Individuales.

Desempeñan una parte muy importante porque una perso-
na puede aprender con una facilidad y otra persona tarde
mas tiempo en aprender, lo mismo debido a sus habilida-
des, avance cultural, etc.

b) La Motivación.

Facilite el aprendizaje cuando el estudiante desea
hacerlo, considere una necesidad el aprender o tiene co-
mo meta aprender algo.

c) Los Estándares.

Sabe cuanto va alcanzando, como va progresando la
persona o si el aprendizaje es reducido en relación al
tiempo y dedicación empleada. Es importante también fijar
un criterio o estándar para decidir cuanto aprendió le -
persona.

d) Las Recompensas.

Sin que sean en todos los casos de orden económico,
resultan buenas. Son también el reconocimiento, la pala-
bra de estímulo o aliento, el certificado o diploma, el
título, etc.

e) El Esfuerzo.

Cada ensayo que refirme lo aprendido. Algunas cosas
se aprenden mejor si se repasan totalmente cada vez;

otros, es necesario dividirlos en partes, repasar cada sección por separado y después unir todo.

f) Técnicas para la Solución de Necesidades.

Para todo entrenamiento efectivo deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades:

- a) Rotación de personal entre diversos puestos.
- b) Reducción de artículos o boletines.
- c) Análisis de casos.
- d) Discusiones dirigidas.
- e) Seminarios.
- f) Mesas redondas.
- g) Viajes de estudio
- h) Conferencias.
- i) Cursos internos.
- j) Cursos externos.
- k) Instrucción programada, etc.

Las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

Tipos de ayudas didácticas:

- películas
- carteles, manuales, gráficas
- transparencias
- grabaciones
- diagramas
- pizarra, etc.

y mayor rendimiento en sus puestos y por consiguiente un mejoramiento día a día de la empresa.

CONTROL

- 1) Concepto y Tipos**
- 2) Principios**
- 3) Pasos principales**
- 4) Medios de Control**
- 5) Sistemas y obtenciones**
- 6) Tipos de Controles**
- 7) Metas**

III. Control.

1) Concepto y Tipos.

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- a) Control Automático.
- b) Control sobre resultados.

Por lo tanto todo control implica necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado. Tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

Por la importancia que tiene el control, cierra el ciclo de la administración y se da en todas sus funciones; control de la organización, de la dirección, planeación, etc.

2) Principios del Control.

a) Principio de Caracter Administrativo del Control.

Donde se es necesario distinguir las operaciones de control y las de la función de control.

- las operaciones son de carácter técnico.
- las funciones son de carácter administrativo.

b) Principio de los Estándares.

El control es imposible si no existen los estándares

de alguna manera prefijados y será tanto mejor, cuanto mas precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que de alguna manera supone siempre una base de comparación previamente fijada.

c) Principio de Excepción.

El control administrativo o contable es mucho mas eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logre lo previsto, mas bien que en los resultados que se obtuvieron como se habían planeado.

Este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal y las desviaciones de los planes en lo excepcional, por consiguiente los controles versaran sobre esto último exclusivo o el mentos principalmente.

3) Pasos Principales de Todo Control.

- a) Establecimiento de los medios de control
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

El primero y el último de estos pasos son esencialmente propios del administrador; el segundo ciertamente es del técnico en el control de que se trate y el tercero suele ser del administrador con la ayuda del técnico.

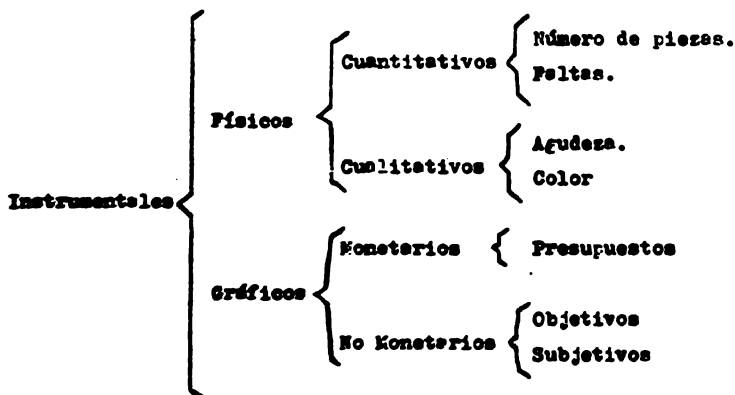
Los sistemas de control deben reflejar en todo lo posible la estructura de la organización. Siendo la organización la expresión de los planes y a su vez un medio de control y es por eso que cuando el control rompe los esquemas de la organización sistemáticamente distorsiona y transforma ésta.

Ademas los mismos controles pierden eficacia.

Al establecer los controles hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada para aplicar el que sea mas útil

4) Medios de Control.

Para determinar la naturaleza de los controles tenemos la siguiente clasificación de los medios de control:



Los controles deben ser flexibles, porque cuando no lo son representan un problema que exige rebasar lo calculado en la previsión hace que no pueda realizarse adecuadamente la función o bien se tiende a abandonar el control como inservible, es por esto que muchas personas estan en contra del empleo de controles precisamente por su inflexibilidad.

Por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles porque en ellos se registran en forma gráfica

por ejemplo sobre el eje de las ordenadas podemos representar los gastos fijos como rectas horizontales, los gastos variables y los proporcionales como líneas oblicuas.

Los controles deben de ser claros para todos los posibles usuarios y de ahí la necesidad de limitar los tecnicismos porque su empleo, exagerando, suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas" como un medio de hacer valer su puesto, pero la verdadera manera de lograrlo es obteniendo el máximo efecto del control y este no se dará si todos los que han de emplearlo no lo entienden perfectamente.

Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva, no solo deben decir "que esto está mal" sino "donde, porque, quien es el responsable, etc."

5) Sistema y Obtenciones.

En la utilización de los datos de control debe seguirse un sistema, teniendo como pesos principales los siguientes:

- análisis de hechos.
- interpretación de los mismos.
- adopción de medidas aconsejables.
- su iniciación y revisión estrecha
- registro de los resultados obtenidos.

(No debemos confundir los hechos con su interpretación valorativa.)

De esta manera servirá el control para lo siguientes:

- seguridad en la acción seguida.
- corrección en los defectos.
- mejoramiento de lo obtenido.
- nueva planeación general
- motivación del personal.

6) Tipos de Control.

Como hemos visto, las operaciones de control son técnicas especializadas sin olvidar que algunas de estas - técnicas son a su vez medios de control; como los siguientes:

- a) Principales Controles sobre Ventas.
 - por volumen total de las mismas ventas.
 - por tipo de artículos vendidos.
 - por volumen de ventas estacionales.
 - por el precio de los artículos vendidos.
 - por clientes.
 - por territorios.
 - por vendedores.
 - por utilidades producidas (artículos vendidos, clientes, territorios y vendedores.)
 - por costos de los diversos tipos de ventas.
- b) Principales Controles de Producción.
 - control de inventarios.
 - de operaciones productivas.
 - de calidad.
 - de tiempos y métodos de operación.
 - de desperdicios.
 - de mantenimiento y conservación.

c) Principales Controles Contables y Financieros.

- los estados financieros.
- sistemas de contabilidad de costos.
- auditoría interna y externa.
- control de depreciaciones y amortizaciones.
- control de efectivos en caja.
- control de recuperación de inversiones.
- control de costos y utilidades.
- control de acciones, obligaciones y valores en general.

d) Control de Calidad de la Administración.

Estos controles constituyen la calificación de méritos diagramas de proceso, diagramas de flujo, etc.

e) Controles Generales.

Comprendemos en esta categoría todos aquellos que puedan ser utilizados en todos los casos y con toda clase de fines, debiendo considerarse como instrumentos para controlar la operación de un ser cualquiera y teniendo por objeto garantizar que oportunamente se recibirían por los ejecutivos que los requirieran, aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc. que se requirieran.

Las técnicas y los sistemas de control son los mismos para caja, procedimientos de oficina, moral, calidad de producto o cualquier otra cosa.

7) Notas.

La meta de todo director o socio de una empresa es lograr los mejores resultados posibles con los elementos que integran esa empresa, sin embargo debemos añadir a lo anterior el que los resultados estén en proporción

con el costo que originen. Como objetivo del programa relativo al personal se debe insistir porque logre el mejor rendimiento por cada peso gastado en la nómina del personal de la empresa.

Al mismo tiempo se debe procurar que cada empleado sea debidamente dirigido hacia la consecución de resultados según los planes y metas de la empresa, siendo algo común el error de enfocar la política hacia actividades y no resultados. Para ello debemos llevar un buen control de los mismos.

TERCERA PARTE

CAPITULO I

Ejemplo.

EJEMPLO

- 1) Ejemplo de Asociación Profesional**
- 2) Tipos de Personal de un despacho de Contadores Públicos**
- 3) Principales Tipos de Servicios que presta un despacho de Contadores Públicos**
- 4) Tipos de Socios**
- 5) Control de Costos fijos y variables para la determinación de Honorarios**
- 6) La Dirección, Organización y Control dentro del despacho de Contadores Públicos.**

I. Ejemplo.

1) Ejemplo de Asociación Profesional.

Una Sociedad Profesional esta compuesta de un variado personal desde el más alto nivel hasta los de abajo habiendo entre estos infinidad de niveles o puestos según el papel que desempeñe, la responsabilidad, la preparación y/o la confianza según sea el caso.

2) Tipos de Personal de un despacho de Contadores Públicos.

Pondré un ejemplo de un despacho de contadores públicos, contendo con tres tipos de personal:

a) Personal Profesional.

Es el mas importante que depende del tipo de servicios que presta el despacho de que se trate, podemos considerar que el personal profesional tenga la preferencia necesaria para hacer frente a las demandas de los clientes.

b) Personal Administrativo.

Este compuesto por aquellos empleados que tienen la función desde el control del archivo, mecanografía. Preparación física de los informes cuyos borradores han preparado los profesionistas.

c) Personal de Intendencia.

Es aquel que presta servicios de mantenimiento y limpieza en general para dar la imagen lícita que la firma de esta naturaleza requiere.

3) Principales Tipos de Servicios que presta un Despacho de Contadores Públicos.

- auditoría externa
- asesoría fiscal.
- asesoría contable y administrativa.
- consultoría.

I. Ejemplo.

1) Ejemplo de Asociación Profesional.

Una Sociedad Profesional este compuesta de un variado personal desde el más alto nivel hasta los de abajo habiendo entre estos infinidad de niveles o puestos según el papel que desempeñe, la responsabilidad, la preparación y/o la confianza según sea el caso.

2) Tipos de Personal de un despacho de Contadores Públicos.

Pondré un ejemplo de un despacho de contadores públicos, contendo con tres tipos de personal:

a) Personal Profesional.

Es el más importante que depende del tipo de servicios que presta el despacho de que se trate, podemos considerar que el personal profesional tenga la preparación necesaria para hacer frente a las demandas de los clientes.

b) Personal Administrativo.

Este compuesto por aquellos empleados que tienen la función desde el control del archivo, mecanografía. Preparación física de los informes cuyos borradores han preparado los profesionistas.

c) Personal de Intendencia.

Es aquel que presta servicios de mantenimiento y limpieza en general para dar la imagen lícita que la firma de esta naturaleza requiere.

3) Principales Tipos de Servicios que presta un Despacho de Contadores Públicos.

- auditoría externa
- asesoría fiscal.
- asesoría contable y administrativa.
- consultoría.

4) Tipos de Socios.

a) Socio Directivo.

b) Socio de Relaciones Públicas.

c) Socio Profesional.

Pudiendo ser diferentes ramas técnicas:

- socio con especialización en fiscal.
- socio con especialización en laboral.
- socio con especialización en importación y exportación.
- socio con especialización en inmobiliarias.
- socio con especialización en constructoras.
- socio con especialización en comercios.
- socio con especialización en administración.
- socio con especialización en auditoría interna y externa.

La gama de puestos es muy variada, nos ubicaremos en la rama de Auditoría de Estados Financieros:

- Socio, tiene bajo su responsabilidad todo el peso de la emisión de un dictamen.
- Gerente de Auditoría, tiene a su cargo todas aquellas funciones relativas a la solución de problemas especiales de esta rama.
- Supervisor, es quien tiene un contacto mas directo con la gente que esta en las empresas llevando a cabo la labor de revisión de la información financiera y de los estados financieros.
- Auditor en Jefe, (o Senior) , quien tiene a su cargo la realización de los trabajos de revisión, teniendo en cuenta sus principales funciones: realización de la auditoría, la administración de la realización del trabe-

jo y supervisar el trabajo suyo y de sus ayudantes.

- Auditores Semi-Senior, teniendo a su cargo también la supervisión de los ayudantes y reciben a la práctica asignaciones de clientes que no representan un alto grado de complejidad para ser dictaminados.

Cargos de los auditores juniors:

- Auditor junior 1. Revisión de cualquier area de los estados financieros (venta, costos de producción, areas de capital contable, etc.)

- Auditor junior 2. Con mas experiencia que el anterior y mas dominio de su cargo

- Auditor junior 3. No necesita de la supervisión del Semi-Senior por su capacidad de revisión y conocimientos de auditoría.

Cargos de los ayudantes:

-Ayudante 1. Revisión en áreas que no implican experiencia (ventas por cobrar, gastos de administración)

- Ayudante 2. Auditor principiante.

- Ayudante 3. teniendo un poco de experiencia.

5) Centro de Costos Fijos y Variables.

Para esto se necesita un adecuado conocimiento de la empresa para poder determinar los costos.

Dentro de los costos fijos tenemos: la papelería, arrendamiento, pago de impuestos, servicios telefónicos, luz, etc.

Dentro de los costos variables tenemos: control de los tiempos que utilizarían el personal en la empresa en horas de producción valoradas a cuota según el servicio; también el número de personal necesario para el tipo de trabajo que es igualmente valorado a cuota según el servicio.

Ambos costos son necesarios para calcular los honorarios que se le cobren al cliente, pudiendo establecerse iguales mensuales y de esta manera distribuirse el costo del servicio de un año en 12 pagos

Puede haber otro tipo de ingresos cuando surjan otros servicios especiales adicionales.

6) La Dirección, Organización y Control en esa Sociedad Profesional:

a) La Dirección.

Debe estar clasificada por áreas funcionales de acuerdo a los servicios y en la administración interna.

b) La Organización.

Dividida por los departamentos especiales de cada servicio.

c) El Control.

Por medio de supervisores en cada nivel jerárquico haciendo reportes continuos para el mejoramiento de sus funciones y prestación de servicios.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Sociología
Roberto Guzman Isal.
- 2) Compendio de Historia y Economía.
Ediciones de Cultura Popular.
- 3) Sociología de la Empresa.
Isaac Guzman Valdivia.
- 4) Código Civil de la Federación
Editorial Porrúa.
- 5) Compendio de Derecho Civil.
Rafael Rogins Villegas.
- 6) El Aspecto Humano de las Empresas.
Douglas Mc. Gregor.
- 7) La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
Francisco Carlos Perez.
- 8) Estudio Contable de los Impuestos.
Cesar Galvo Langenica.
- 9) El Control Interno en los Negocios.
Joaquín Gómez Norfin.

- 10) **Las Relaciones Humanas en la Administración.**
Robert Dublind.
- 11) **Administración de Personal.**
Earl E. Ettinger.
- 12) **Dirección y Garantía.**
Theo Hajman.
- 13) **Dirección de Empresas.**
Holden Fischl y Smith.
- 14) **Aspecto Humano de la Empresa.**
Mac Gregor.
- 15) **Administración de Empresas.**
Agustín Reyes Ponce.
- 16) **Manual de Valoración de Puestos.**
Agustín Reyes Ponce.
- 17) **Administración de Recursos Humanos.**
Fernando Arias Galicia.
- 18) **Manual del Contador Público.**
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.