



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA ADMINISTRACION, EL DIAGNOSTICO
Y SUS TECNICAS AUXILIARES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PRESENTA**

F. ANTONIO CHAGIN ESPINOSA

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L. A. YOLANDA ESPINO CARRERA

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA DE ESTA INVESTIGACIÓN	4

PRIMERA PARTE

OBJETIVO DE LA PRIMERA PARTE	8
------------------------------	---

CAPITULO I

1.	LA ADMINISTRACIÓN	9
1.1	INTRODUCCIÓN	10
1.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	12
1.3	DEFINICIONES	14
1.4	DEFINICIÓN ESTADÍSTICA RESULTANTE	40
1.5	DEFINICIÓN PROPUESTA	41
	BIBLIOGRAFÍA	46

CAPITULO II

2.	CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	54
2.1	INTRODUCCIÓN	54
2.2	CLASIFICACIÓN DE LAS CORRIENTES O ESCUELAS Y SUS PRECURSORES, SEGÚN DIVERSOS AUTORES	55
2.3	CUADROS COMPARATIVOS DE LAS CLASIFICACIONES DE LAS CORRIENTES, SEGÚN LOS DIVERSOS AUTORES	73
2.4	RESULTADOS INFERIDOS DE LOS CUADROS COMPARATIVOS	76
	CONSIDERACIONES SOBRE ESTE CAPÍTULO	83
	BIBLIOGRAFÍA	84

SEGUNDA PARTE

	OBJETIVO DE LA SEGUNDA PARTE	87
--	------------------------------	----

CAPITULO III

3.	LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	88
3.1	INTRODUCCIÓN	89
3.2	ANTECEDENTES	91
3.3	DEFINICIONES	93
3.4	DISTINCIÓN CON RESPECTO A LAS DEMÁS AUDITORÍAS	99
3.5	ENFOQUES PRINCIPALES	106
3.6	DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	116
	BIBLIOGRAFÍA	137

CAPITULO IV

4.	TÉCNICAS AUXILIARES A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	141
4.1	INTRODUCCIÓN	142
4.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	143
4.3	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN INTRODUCTORIA	152
4.4	TÉCNICAS FUNCIONALES	158
4.5	EL ENFOQUE DE SISTEMAS	183
4.6	TÉCNICAS CUANTITATIVAS	189
	BIBLIOGRAFÍA	214
	CONCLUSIONES GENERALES	218
	GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS	224

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

En el incesante transcurrir de los años, la Administración, al igual que otras disciplinas, ha sido objeto de múltiples aportaciones emanadas de sus diversos autores, que a través de sus obras le han dado forma, llevándola a ser materia nutrida de conceptos no siempre similares, asunto que le ha dado dos matices: su futuro engrandecimiento y la propia dificultad para adentrarse en su estudio.

El propósito de la primera parte de esta obra, es hacer una recopilación de los principales autores de la administración, la conceptualización que hacen de la misma y sus enfoques; ello con el fin de ahondar en el amplio contexto de teorías administrativas, para analizar sus diferencias y semejanzas, proporcionando así una riqueza de conceptos sobre lo que es la administración y sus corrientes, a modo de inicio hacia una cada vez más completa comprensión de la administración, facilitando en cierto modo su estudio.

Esta primera parte está compuesta a su vez por dos capítulos; en el primero se hace una recopilación, análisis y síntesis de las principales definiciones de la administración; conociéndose así lo que significa esta disciplina para sus diversos autores, logrando con ello interesantes resultados.

En el segundo capítulo se hace una recopilación de las principales corrientes o escuelas conocidas, con todos sus respectivos exponentes o autores, haciéndose posteriormente interrelaciones y comparaciones de escuelas y exponentes, infiriéndose meritorios datos sobre su transcendencia.

A través de la cabal comprensión del significado de la administración desde su conceptualización y del esencial conocimiento de sus corrientes existentes, que son los temas enunciados en la primera parte, se dará el punto de partida para entrar en materia de la segunda parte de esta obra, la que trata sobre el diagnóstico de la administración o auditoría administrativa; materia cuya relevancia se agiganta cada vez más, dado que es la que va a evaluar para después optimizar la administración de cualquier organización; tornándose a su vez en una de las especializaciones con mayor futuro para el Licenciado en Administración el cual es el elemento idóneo para llevarla a cabo.

El propósito de la segunda parte versada sobre la Auditoría Administrativa, es hacer una recopilación de sus conceptualizaciones, así como de sus enfoques, para luego describir un método para el desarrollo de la misma, complementándolo posteriormente con una recopilación de las principales técnicas auxiliares a utilizarse con el fin de obtener los mejores resultados en la aplicación de una Auditoría Administrativa en cualquier organización.

Esta segunda parte esta compuesta también por dos capítulos, tratando el primero de la Auditoría Administrativa en sí, empezando por sus definiciones y enfoques, haciendo una distinción con otras auditorías, para terminar describiendo todo un método de desarrollo de la misma. En el segundo capítulo se hace acopio de una serie de técnicas auxiliares al desarrollo de la Auditoría Administrativa, abarcando desde las elementales técnicas de investigación, hasta enunciar las más complejas técnicas matemáticas.

METODOLOGIA DE ESTA INVESTIGACION

OBJETIVO:

El objetivo buscado es en primer término reunir elementos vitales para lograr la mejor comprensión de la administración, en sus diversos enfoques y autores, para en segundo término, basándose en estos conocimientos, describir a la auditoría administrativa, con todos sus elementos, tratando de aportar así, todo un sistema de desarrollo de la misma, en la búsqueda de hacerla cada vez más practicable y útil para los Licenciados en Administración al servicio de la sociedad.

HIPÓTESIS:

- 1.- Es indispensable la unificación de un criterio administrativo para administrar óptimamente una organización.
- 2.- La Auditoría Administrativa necesita estar fundamentada en definidas bases administrativas.
- 3.- El adecuado uso de las técnicas auxiliares de la Auditoría Administrativa, es necesario para que este logre excelentes resultados.

METODOLOGÍA:

En este seminario, se utilizó la técnica de investigación documental, debido a que la temática seleccionada se origina en las obras de los diferentes autores, tanto de la administración como de la auditoría administrativa; así como las expectativas e hipótesis, se desenvuelven en torno a las diversas teorías de dichos autores.

Con el afán de hacer esta obra lo más científica y objetiva posible, en el transcurso de este se citan conceptos y teorías extraídos textualmente de diversos autores, los cuales se escriben entre comillas, señalando siempre al final de la cita y entre paréntesis, el número que corresponde a la referencia bibliográfica del autor aludido.

Para facilitar la lectura, se omitieron las notas bibliográficas al pie de página, encontrándose siempre al final de cada capítulo la bibliografía de los autores citados en el mismo, mediante un número clave de referencia bibliográfica.

Al principio de cada capítulo se hace una introducción al mismo, en la cual se resalta el objetivo u objetivos buscados y su importancia.

Por último al final de este seminario se encuentra un glosario inherente a los términos administrativos más usuales, y que por ser propios de esta disciplina, son utilizados en el desarrollo de ésta, facilitando así con su consulta la cabal comprensión de lo expuesto.

I P A R T E

OBJETIVO DE LA PRIMERA PARTE

EL OBJETIVO DE ESTA PRIMERA PARTE ES CONOCER LAS DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y SUS CORRIENTES, PARA ELLO EN EL PRIMER CAPÍTULO CONOCEREMOS LA MAYORÍA DE LAS DEFINICIONES DE LOS AUTORES DE ESTA DISCIPLINA, PARA ANALIZARLAS POSTERIORMENTE, LLEGANDO A CONCLUIR CON UNA SOLA DERIVADA DE TODAS LAS ESTUDIADAS.

EN EL SEGUNDO CAPÍTULO CONOCEREMOS LAS CORRIENTES EXISTENTES DE LA ADMINISTRACIÓN, SEGÚN LAS DIVERSAS ÉPOCAS Y AUTORES, CON EL OBJETO DE TENER UNA NOCIÓN DE LOS RUMBOS Y TENDENCIAS A TRAVÉS DE LAS CUALES SE HA FORJADO Y CONSTITUIDO LA ADMINISTRACIÓN.

CAPITULO I

1. LA ADMINISTRACIÓN.
 - 1.1 INTRODUCCIÓN.
 - 1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.
 - 1.3 DEFINICIONES.
 - 1.4 DEFINICIÓN ESTADÍSTICA RESULTANTE.
 - 1.5 DEFINICIÓN PROPUESTA.
- BIBLIOGRAFÍA.

"LA ADMINISTRACION ES LA ACTIVIDAD MAS AMPLIA,
MAS EXIGENTE, MAS VITAL Y MAS SUTIL DE TODAS
LAS ACTIVIDADES HUMANAS".

GEORGE R. TERRY

1.1 INTRODUCCIÓN

La iniciación del estudio de la administración debe partir de su conceptualización, por ello se torna de fundamental importancia conocer su definición dada por la mayor parte de los autores de ésta. Sería un tanto débil adentrarse en la administración, circunscribiéndose a los autores tradicionales, cuando existen innumerables pensamientos administrativos demostración de la dinámica universal con que cuenta.

De las definiciones conocidas de la administración no se ha generalizado la preferencia por alguna en particular, por lo mismo, es necesario conocer todo el ámbito de ideas que abarca y ha abarcado la administración desde sus inicios, para así estar en posibilidades de formarse un criterio personal y fundamentado ampliamente sobre lo que es la administración.

No sobra señalar el hecho que también ha sido un tanto dispersante para la administración el contar con tantos exponentes y cada uno deseoso de aportar sus teorías para contribuir a formar un sólido criterio administrativo.

Aunque por ello, con mayor razón se deben conocer los

pensadores de la administración existentes, puesto que lejos de congelarla o restringirla, la han enriquecido en un entusiasta esfuerzo por aportar mayores puntos de vista y el conocimiento de todos estos autores le dará verdadera cohesión a la profesión.

Además se trata de cumplir con uno de los principales pasos de la metodología científica clásica, como lo es la clasificación, que es conocer tanto el área a investigar como sea posible, teniendo la certeza de no haber omitido nada. Siendo además un principio fundamental de cualquier área del saber, conocer su amplitud, en cuanto a alcances y límites, para contar con una idea del todo de la administración.

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION.

La Administración, cuya esencia es el proceso administrativo, es una de las ciencias más antiguas del planeta, ya que data desde que el hombre tuvo uso de razón; desde la época de los cavernícolas, para cazar a los mamuts por el procedimiento de arrastre, se utilizaba el proceso administrativo.

En general, en la mayoría de las actividades que ha desarrollado el hombre a través de los siglos, ha utilizado de algún modo el proceso administrativo.

En México entre las diversas corrientes indígenas que vivían en nuestro territorio, se destacan dos acertadas direcciones, como lo fue la Tlacaélel y la de Netzahualcóyotl quienes con órdenes y prácticas adecuadas, involucrando un acertado proceso administrativo condujeron a sus pueblos a niveles superiores de vida.

A medida que la evolución del mundo demandó una atención más especializada a las organizaciones nacientes, se enriquece el proceso administrativo, hasta que surgió la revolución industrial en Inglaterra, dando origen a un mayor enriquecimiento del proceso administrativo, acompañado de -

conceptos y principios de administración.

Adam Smith contibuyó mucho al desarrollo de la administración al escribir mucho sobre su concepto y problemas. Su idea sobre la simplificación del trabajo fue vital.

A partir de 1900 fue en los Estados Unidos donde se le dió más auge a la administración, sobre todo por parte de los ingenieros, contribuyendo a la totalidad del pensamiento administrativo.

El desarrollo de la administración en México, se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos. Es así como se traducen textos de ese país y luego surgen autores nacionales, sistematizando y adaptando los conceptos administrativos a la realidad del país.

1.3 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.

Al introducirnos en el área del conocimiento, cuen---ta significativamente la noción que tengamos del término - que la identifica.

En el caso de la administración, la noción corresponde a veces a alguna de las actividades que se realizan regularmente en las instituciones, tales como el control de personal, el manejo financiero y en general todas aquellas actividades rutinarias necesarias para la marcha de las organizaciones.

Lo anterior no está del todo equivocado, sin embargo, - el concepto de administración es algo más y para adentrar--nos en su conceptualización, empezaré por su definición nominal:

Etimológicamente la palabra administración está com---puesta por las raíces latinas "AD" hacia y "MINISTRARE" servir expresando subordinación y obediencia. En nuestro lenguaje la utilizamos relacionándola con las ideas de: mandar, ordenar, dirigir, etc., tanto la noción como el significado etimológico se acercan al concepto de administración, pero aún no están completos.

A continuación veremos la mayoría de las definiciones reales de administración para tratar de ubicar la realidad de la administración, cosa nada fácil, dada la complejidad y extensión de ésta.

Se hizo una separación de los autores mexicanos y extranjeros, dado que la administración es introducida al país por empresas extranjeras, de allí que el desarrollo de la administración en México es un fenómeno cultural como muchos otros, ajenos a la estructura y necesidades mismas del país, en base a ello es de fundamental importancia dar prioridad a los autores nacionales.

1.3.1 DEFINICIONES DE AUTORES MEXICANOS

(ordenados alfabéticamente)

(El numeral corresponde a la Bibliografía)

1. AGRAMONTE MIER Y TERAN, NORBERTO (CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION). Es la ciencia de carácter sociológico que con base en una secuencia lógica de ejecución persigue la manera más eficiente de estructurar y operar los organismos funcionales.
2. ANAYA SANCHEZ CARLOS ENRIQUE (AUDITORIA ADMINISTRATIVA). Es planear, organizar, dirigir y controlar a todas y cada una de las partes de la empresa.
3. CASO ANGEL. Es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las agrupaciones funcionales desde el punto de vista de las causas que determinan su eficiencia.
4. DE LA TORRE, JORGE J. (ADMINISTRACION POR OBJETIVOS TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION). Es el proceso administrativo por medio del cual los administradores en colaboración con sus superiores, establecen objetivos susceptibles de ser medidos, para ser alcanzados en un período específico de tiempo.
5. ESTRADA M. MANUEL. (ADMINISTRACION FUNCIONAL). Es la

ciencia cuyo objeto es el estudio de las funciones, para conseguir sus fines, combinando con la mayor eficacia los medios de todas clases necesarios o asignados.

6. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO (INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION). Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
7. GOMEZ MORFIN JOAQUIN (LA ADMINISTRACION MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION). Es el proceso por medio del cual el hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control adecuados en las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos, incluyendo en éste el bien común.
8. GUZMAN VALDIVIA ISAAC (LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION) Es una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos. // (REFLEXIONES SOBRE ADMINISTRACION). Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
9. HERNANDEZ SERGIO, NICOLAS BALLESTEROS (FUNDAMENTOS DE -

ADMINISTRACION). Acto administrativo es la coordina---
ción del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo.

10. JIMENES CASTRO WILBURG (INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA). Es una ciencia compuesta de - principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a - conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.
11. LARIS CASILLAS FRANCISCO (ADMINISTRACION INTEGRAL). Es el obtener resultados a través del esfuerzo de otros, mediante un conjunto sistemático de reglas.
12. MARTINES VILLEGAS FABIAN (EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA). Es lograr determinados objetivos con el esfuerzo humano en forma eficiente.
13. REYES PONCE AGUSTIN (ADMINISTRACION DE EMPRESAS; TOMO I). Es el conjunto sistemático de reglas para lograr - la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.
14. RIOS SZALAY ADALBERTO-ANDRES PANIAGUA ADUNA (ORIGENES

Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION). Es el conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos.

15. SANCHEZ GUZMAN FRANCISCO (INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION). La administración se apoya en principios para buscar eficiencia, mediante el establecimiento de reglas o normas que, si bien por referirse a grupos sociales, éstas últimas resultan mutables para adaptarse a la evolución misma de la humanidad, así como al medio social y cultural de los grupos objetos de su estudio.

1.3.2 DEFINICIONES DE AUTORES EXTRANJEROS

(ordenados alfabéticamente)

(El numeral corresponde a la Bibliografía)

16. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
17. BLANCHARD, KENNETH H.-HERSEY PAUL. (LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO). Es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización.
18. E. F. L. BRECH. Es el proceso social que implica la responsabilidad de planear y regular eficazmente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.
19. H. N. BROOM-JUSTIN G. LONGENECKER. Consiste en todas las actividades que se emprenden para conseguir que se haga un trabajo mediante los esfuerzos de otros. Por lo tanto es un arte, aún cuando hace uso considerable del método científico; el proceso de administrar consiste en el desempeño de las siguientes funciones esenciales: planeación, dotación de personal, organización, la ejecución del desempeño del trabajo y el control.

20. HENRY FAYOL. Es preever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
21. CLAUDE S. GEORGE JR. Es el proceso de fijar y lograr - objetivos influyendo sobre el comportamiento humano, - dentro de un medio ambiente apropiado.
22. FREMONT E. KAST.-JAMES E. ROSENZWEIG:
- a) Es un proceso de la planificación, organización y - control de actividades.
 - b) Es la fuerza fundamental dentro de las organizacio- nes. La que coordina las actividades de los subsis- temas y los relaciona con el medio externo.
 - c) Es el órgano social específicamente encargado de ha- cer que los recursos sean productivos.
 - d) Es el proceso mediante el cual se integran un con- junto de recursos desorganizados y sin relación en un sistema total para el logro de determinados obje- tivos.
23. KOON'TZ Y O'DONELL. Es el cumplimiento de objetivos de- seados mediante el establecimiento de un medio ambien- te favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.

24. LA FRANCE-LUIS DANTY. Es una ciencia experimental que se apoya en un escaso número de principios y que se basa sobre la observación de los hechos y el análisis - crítico de las operaciones por realizar.
25. WILLIAM P. LEONARD. La administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilida--des, establecer métodos apropiados y normas de opera--ción, asumir una actitud científica y evaluar los re--sultados.
26. MASSIE JOSEPH L. La administración o gerencia, se define como el método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método - implica técnicas mediante las cuales un grupo princi--pal de personas (los gerentes) coordinan las activida--des de otros.
27. Mc LARNEY WILLIAM J. Es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.
28. DOUGLAS Mc GREGOR. La estrategia administrativa más -

eficaz consistente en crear una atmósfera empresarial que permita al hombre percibir cómo se le presentarán las oportunidades mejores para lograr sus fines principales si desarrolla su esfuerzo en servicio de los objetivos de la organización.

- 29. J.D. MOONEY. Es el arte o la técnica de dirigir o inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

- 30. PETERSON AND PLOWMAN. Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

- 31. THOMAS A. PETIT. (FUNDAMENTOS DE COORDINACION ADMINISTRATIVA). Es un proceso básico de integración, que se encuentra en el centro mismo de la sociedad industrial // . Es la coordinación de la actividad económica dentro de las organizaciones comerciales.

- 32. SHELDON OLIVER (LA FILOSOFIA DEL MANAGEMENT). Es la función de la industria referida a la determinación de la política empresarial, a la coordinación de las finanzas, de la producción y de la distribución, a la fijación de la extensión de la organización y al control

último del ejecutivo.

33. EL MANAGENT. propiamente dicho es la función de la industria encargada de la ejecución política, dentro de los límites fijados por la administración y de la utilización de la organización para los fines particulares que se le especifican.
34. F. TANNENBAUM. Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.
35. FREDERICK TAYLOR. (no la definió, sólo señaló su propósito). El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador.
36. GEORGE R. TERRY. (recopiló las siguientes definiciones en su libro) {
- a) Es maximizar los beneficios de una organización.
 - b) Es la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso.

- c) Es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consisten en la utilización del talento humano y los recursos.
- d) Es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad.
- e) Es un recurso que usan todos para alcanzar objetivos.

Su definición es la siguiente:

Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de los seres humanos y de otros recursos.

1.3.3 ANALISIS DE LAS DEFINICIONES.

A continuación se elaboró un cuadro de cada una de las definiciones de los autores seleccionados para la elaboración de esta investigación, comparando a los autores extranjeros y los nacionales en conjunto, dado que se trata de analizar la administración, y ésto a fin de cuentas es una actividad universal.

El propósito perseguido al desglosar la definición, es apeguándose a lo que es un análisis, y que es "descomponer - el todo en sus partes", pudiendo llegar a conocer y estudiar más detalladamente los conceptos que conforman cada definición.

Una vez desglosada la definición de cada autor se hizo un comentario, con el fin de estimar la efectividad a priori de cada definición, comentando además el enfoque dado, su alcance, su corriente (cuando ésta se resalta), la jerarquía otorgada al concepto de administración y su consistencia con una definición a la altura de una administración a nivel de carrera universitaria; se tomó en cuenta la noción de lo que debe ser una definición: "una oración breve que manifieste la noción completa de algo" (36) y su apego a las leyes que norman el contenido de cualquier definición, que

son:

- a) La definición debe ser breve.
- b) La definición debe ser más clara que lo definido.
- c) La definición debe convenir a todo y a sólo lo definido.
- d) En la definición no debe entrar el término definido ni un sinónimo.

A continuación de este análisis se presenta un cuadro estadístico en el cual sintetizadamente se confrontan los - conceptos afines entre todas las definiciones, con lo que - se pretende dar un tratamiento más sistemático y objetivo a la información, que proporcione los elementos necesarios - que ayuden a tener una visión más clara del propósito de la mayoría de los autores en su definición de la administra---ción.

PAIS	AUTOR	DESGLOSE DE LA DEFINICION	COMENTARIOS
México.	Agramonte Mier y Terán Norberto. (1966)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es la ciencia. 2.) De carácter sociológico. 3.) Que con base en una secuencia lógica de ejecución. 4.) Persigue la manera más eficiente 5.) De estructurar y operar los organismos funcionales. 	Le da el enfoque de ciencia, circuncribiéndola al ámbito sociológico y da margen a un ilimitado campo de aplicación de la administración a hablar de secuencia lógica en busca de la eficiencia.
México.	Anaya Sánchez Carlos Enrique. (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es planear, organizar, dirigir y controlar 2.) A todas y cada una de las partes de la empresa. 	No hay duda de que es de orientación fayolista, definiendo la administración como el mismo proceso administrativo igual que el padre de la administración Henry Fayol.
México.	Caso Angel.	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es la ciencia 2.) Que tiene por objeto 3.) El estudio de las agrupaciones funcionales. 4.) Desde el punto de vista de las causas que determinan su eficiencia. 	Le da el caracter de ciencia y enfoca su objeto hacia el estudio, dándole un nivel un tanto investigativo-teórico, para luego amoldarlo a la eficiencia de la organización.
México.	De la Torre Jorge J. (1965)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el proceso administrativo 2.) Por él que se establecen objetivos medibles 3.) Para alcanzarse en un período específico de tiempo. 	Conjuga nítidamente el proceso administrativo con la administración por objetivos.
México.	Estrada M. Manuel. (1974)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es la ciencia 2.) Cuyo objeto es el estudio de las funciones 3.) Para conseguir sus fines 4.) Combinando eficazmente los medios de todas clases necesarios o asignados. 	Se basa en un enfoque funcional enfocada a la administración por objetivos. Se ciñe un poco a la escuela tradicional de la administración.
México.	Fernández Arenas José Antonio. (1971)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es una ciencia social 2.) Que persigue objetivos institucionales 3.) Por medio de una estructura 4.) A través del esfuerzo humano coordinado. 	Es una definición clara y sustancial, dándole un enfoque social, además de amplio, al tocar el área de la administración por objetivos institucionales.

PAIS	AUTOR	DESCRIPCIÓN DE LA DEFINICIÓN	COMENTARIOS
México.	Gómez Morfín Joaquín. (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el proceso mediante el cual 2.) El hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control. 3.) En las diversas instituciones de la sociedad 4.) Para lograr determinados objetivos 5.) Incluyendo el bien común. 	<p>Se utiliza como una herramienta para inducir tres conceptos (orden, dirección y control) rectores y por la forma enfocada convertidos en un medio - casi correctivo y emanado de una <u>auto</u>ridad.</p> <p>La definición es poco concisa.</p>
México.	Guzmán Valdivia Isaac. (1967)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es una ciencia social 2.) Normativa 3.) De la dirección de los grupos humanos. 	<p>Excluye a la organización y se torna básicamente humanista, expandiendo un enfoque a cualquier grupo humano.</p>
México.	Hernández Sergio-Ballesteros Nicolás. (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es la coordinación 2.) Del esfuerzo humano 3.) Para alcanzar un objetivo. 	<p>Hacen alusión a la coordinación como esencia de la administración, consideradas también así por varios autores.</p>
México.	Jiménez Castro Wilburg. (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es una ciencia 2.) Compuesta de principios, técnicas y prácticas 3.) Aplicables a conjuntos humanos 4.) Con sistemas racionales de esfuerzo cooperativo. 5.) A través de los cuales se alcanzan propósitos comunes no alcanzables - individualmente. 	<p>No es el objeto de la definición de administración el aclarar la ventaja de los esfuerzos comunes en relación de los individuales. Se extendió demasiado en ello violando la idea de lo que debe ser una definición: "una <u>oración</u> breve que expresa la noción completa de algo".</p>
México.	Laris Casillas Francisco. (1973)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el obtener resultados 2.) A través del esfuerzo de otros 3.) Mediante un conjunto sistemático de reglas. 	<p>Carece de un aspecto humanístico, limita un tanto el concepto de la administración a un medio de utilización del hombre para obtener resultados.</p>
México.	Martínez Villegas Fabián. (1969)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es lograr determinados objetivos 2.) Con el esfuerzo humano en forma eficiente. 	<p>Es una definición un tanto modesta - del concepto en sí de la administración, aportando poco a los requerimientos de esta en México.</p>

PAIS	AUTOR	DESCRUCOE DE LA DEFINICION	COMENTARIOS
México.	Reyes Ponce Agustín. (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el conjunto sistemático de reglas 2.) Para lograr la máxima eficiencia 3.) En la forma de estructura y manejo 4.) Un organismo social. 	Enfoca el concepto de la administración dentro de un conjunto sistemático de reglas, lo que le puede restar un tanto de profundidad y amplitud a la misma administración, los demás conceptos sí coinciden con el contenido administrativo
México.	Ríos Szalay Adalberto- Paniagua Aduna Andrés. (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el conjunto sistemático de reglas 2.) Para llevar con la máxima eficiencia 3.) Un organismo social 4.) A la realización de sus objetivos. 	Al circunscribir la administración a reglas al igual que Reyes Ponce, restringe su concepto, cayendo en materia algo controvertible. La parte restante está breve y completa.
México.	Sánchez Guzmán Francisco. (1970)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Se apoya en principios 2.) Para buscar la eficiencia 3.) Mediante reglas o normas 4.) Referentes a grupos sociales 5.) Resultando las normas mutables 6.) Para adaptarse a la evolución misma de la humanidad y del medio social y cultural. 	Poco breve, con buena profundidad y amplitud, dándole la versatilidad que requiere el hablar de evolución y de normas y reglas mutables, dándole un carácter adecuado al nivel de una profesión.
U.S.A.	American Management Asossiation. (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es la actividad 2.) Por la cual se obtienen determinados resultados 3.) A través del esfuerzo y la cooperación de otros. 	La enfoca como un medio para obtener resultados por terceras personas. Al hablar de resultados se inclina un poco a una administración por objetivos.
U.S.A.	Blanchard, Kenneth, H Hersey, Paul. (1970)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el trabajo que se hace 2.) Con y por medio de individuos y grupos 3.) Para alcanzar las metas de la organización. 	Es una definición convencional puesto que en esencia reafirma el concepto de ser "una actividad realizada a través de otros para alcanzar objetivos" utilizando diferentes términos y semejándose a la de "American Management Asossiation".
England.	Brech, E. F. L. (1957)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el proceso social que implica 2.) La responsabilidad de planear y regular eficazmente 3.) Las operaciones de una empresa 4.) Para lograr un propósito dado. 	Completo, con un enfoque social, donde se conjuga la responsabilidad del administrador con el logro de los propósitos de la empresa.

PAIS	AUTOR	DESGLOSE DE LA DEFINICION	COMENTARIOS
U.S.A.	Broom, H.N. (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Son las actividades que se emprenden 2.) Para que se haga un trabajo 3.) Mediante los esfuerzos de otros. 	Se muestra como la definición convencional, caracterizándose por simplificar demasiado la definición de la administración, restringiendo su amplitud.
Francia.	Fayol, Henri. (1919)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es preever 2.) Organizar 3.) Dirigir 4.) Coordinar 5.) Controlar. 	Es el proceso administrativo creado por el padre de la administración.
U.S.A.	George, Claude S. Jr. (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el proceso 2.) De fijar y lograr objetivos 3.) Influyendo sobre el comportamiento humano 4.) Dentro de un ambiente apropiado. 	Se inclina a darle un aspecto donde prevalece el elemento humano considerando desde el punto de vista de su comportamiento y dándole realce al medio ambiente.
U.S.A.	Kast, Fremont E. Rosenweig, E. James.	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el proceso mediante el cual 2.) Se integran un conjunto de recursos desorganizados y sin relación en un sistema total 3.) Para el logro de determinados objetivos. 	Se percibe inmediatamente el enfoque de sistemas que conforma una de las últimas corrientes administrativas. La definición está apropiadamente encauzada.
U.S.A.	Koontz, Harold O'Donnell, Cyril. (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el cumplimiento de objetivos deseados 2.) Mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución 3.) Por personas que operan en grupos organizados. 	Es concisa y sujeta a comprenderse mejor a través de la lectura de la gran obra sobre administración de estos dos autores.
U.S.A.	La France, Luis Danty (1966)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es una ciencia experimental 2.) Que se apoya en un escaso número de principios y 3.) Que se basa sobre la observación de los hechos y el análisis crítico de las operaciones por realizar. 	Se sale de los causes de la materia administrativa al delegarla a una ciencia experimental apoyada en escasos principios, mostrándola poco sólida y poco ejecutable desde su definición. Por su mismo enfoque científico.

PAIS	AUTOR	DESGLOCE DE LA DEFINICION	COMENTARIOS
U.S.A.	Leonard. William P. (1971)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es definir sus objetivos 2.) Hacer planes y 3.) Organizar un sistema de procedimientos para realizarlos 4.) Delegar responsabilidades 5.) Establecer métodos apropiados y normas de operación 6.) Asumir una actitud científica y 7.) Evaluar los resultados. 	Es algo extensa, tocando demasiados pasos poco prácticos para una definición. Por otro lado restringe un tanto su amplitud al encasillarla consecuentemente en los diversos pasos.
U.S.A.	Massie, Joseph L. (1964)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el método 2.) Por el cual un grupo en cooperación 3.) Dirige sus acciones hacia metas comunes 4.) Implica un grupo (gerentes) que coordinan las actividades de otros. 	Se vislumbra el conflicto entre lo que es un Management, un gerente y un administrador, no siendo lo mismo, se refiere a los administradores como gerentes. Sin embargo toma mucho en cuenta al elemento humano.
U.S.A.	Mc.Larney William J.	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es la combinación más efectiva - posible 2.) Del hombre, materiales, máquinas métodos y dinero para 3.) Obtener la realización de los fines de la empresa. 	Sin entrar en muchos términos descriptivos, dice en pocas y elementales palabras la esencia más elemental de la administración. Nótese que tampoco enmarcó a la administración dentro de ningún arte, técnica o proceso.
U.S.A.	Mc.Gregor Douglas. (1967)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es crear una atmósfera empresarial 2.) Que permita al hombre percibir 3.) Cómo se le presentarán las oportunidades mejores 4.) Para lograr sus fines principales 5.) Si desarrolla su esfuerzo en servicio de los objetivos de la organización. 	Concibe una administración idónea considerando las oportunidades como fuente para alcanzar los fines de la organización.

PAIS	AUTOR	DESGLOCE DE LA DEFINICION	COMENTARIOS
U.S.A.	Mooney, J.D. A. C. Reiley. (1939)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el arte o la técnica de 2.) Dirigir o inspirar a los demás 3.) Con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. 	Es una definición con un enfoque netamente humanista, coincidente con la escuela humana relacionista, poniendo al elemento humano en primera línea, como es el propósito de una administración conciente del hombre.
U.S.A.	Peterson And Plowman (1966)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es una técnica por medio de la cual 2.) Se determinan, clarifican y realizan 3.) Los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. 	Determinar, clasificar y realizar son términos que le quedan chicos a la administración, siendo lo más apropiado el proceso administrativo. Por lo demás amplifica las organizaciones a cualquier grupo humano, por lo que les da buena amplitud.
U.S.A.	Petit Thomas A. (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es un proceso básico de integración 2.) Que se encuentra en el centro mismo de la sociedad industrial. 	Esta noción no abarca del todo los requerimientos de una definición de administración sintetizando todo en la integración y el aspecto ubicacional.
U.S.A.	Sheldon, Oliver. (1969)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es la función de la industria 2.) Referida a la determinación de la política empresarial. 3.) A la coordinación de las finanzas de la producción y distribución 4.) A la fijación de la extensión de la organización 5.) Y al control último del ejecutivo. 	Al referirse a "función de la industria", está enfocándola desde un plano impersonal marginando al que ejerce la administración. Su definición es desde un punto de vista muy alto y general de la organización, extendiéndose demasiado y dejando lagunas como la omisión del elemento humano.
U.S.A.	Tannenbaun, Robert. (1971)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Es el empleo de la autoridad para 2.) Organizar, dirigir y controlar a 3.) Subordinados responsables 4.) Con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados con el logro del fin de la empresa. 	Tiende a jerarquizar un tanto la figura de la administración, dándole importancia a la relación jefe-subordinado, con la aplicación del proceso administrativo y la coordinación para beneficio exclusivo de la empresa.
U.S.A.	Taylor, Frederick, W. (1903)	<ol style="list-style-type: none"> 1.) Su principal propósito es asegurar el máximo de prosperidad al patrón, unido al 2.) Máximo de prosperidad para cada trabajador. 	Es la definición inicial de la administración.

U.S.A.	Terry George, R. (1972)	<ol style="list-style-type: none">1.) Es un proceso distintivo que consiste en2.) Planear, organizar, ejecutar y controlar3.) Desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante4.) El uso de los seres humanos y de otros recursos.	Se circunscribe al proceso administrativo y una administración por objetivos, haciendo uso de los recursos humanos y materiales casi indistintamente.
--------	----------------------------	---	---

Como resultado del cuadro anterior, seleccionaremos algunos factores que nos permitan clasificar a los autores de la siguiente manera:

Por su identificación con una corriente desde la definición de administración.

A U T O R	C O R R I E N T E
FREDERICK TAYLOR HENRY FAYOL	TRADICIONAL
MANUEL ESTRADA	FUNCIONAL
GUZMAN VALDIVIA J. D. MOONEY	HUMANISTA
FREMONT E. KAST JAMES ROSENZWEIG	ENFOQUE DE SISTEMAS

En particular por su claridad y contenido en sus definiciones, se destacan tres autores:

1. José A. Fernández Arena.
2. Norberto Agramonte Mier y T.
3. William Mc Larney.

A continuación veremos un cuadro donde se hará una confrontación de conceptos utilizados en las diversas definiciones.

CONFRONTACION DE CONCEPTOS COINCIDENTES ENTRE LAS DIVERSAS

DEFINICIONES DE LOS AUTORES ESTUDIADOS.

AUTORES	CONCEPTOS																											
	CIENCIA	ACTIVIDAD	PROCESO	PROCESO O CIENCIA SOCIAL	ARTE O TECNICA	COORDINACION	DIRCCION (AUTORIDAD)	EFICIENCIA Y O Eficacia	PRINCIPIOS, NORMAS, REGLAS, POLITICAS	ALCANZAR OBJETIVOS A TRAVES DE OTROS	PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS, PROPOSITOS, METAS FIN	RESULTADOS FINES	CONJUNTO SISTEMATICO DE REGLAS	COMBINACION DE MEDIOS, RECURSOS	MEDIO AMBIENTE	POR MEDIO DE LA ESTRUCTURACION	INTEGRACION	COOPERATIVO	TRABAJO	BIEN COMUN	ORGANIZACION FUNCIONAL O FUNCIONES.	EMPRESA	GRUPO SOCIAL O HUMANO	ORGANIZACION	INDUSTRIA		
AGRAMONTE																												
ANAYA																												
CASO																												
DE LA TORRE																												
ESTRADA																												
FERNANDEZ																												
GOMEZ																												
GUZMAN																												
HERNANDEZ																												
JIMENES																												
LARIS																												
MARTINEZ																												
REYES																												
RIOS																												
SANCHEZ																												
AMERICAN																												
BLACHARD																												
BRECH																												
BROM																												
FAYOL																												
GEORGE																												
KAST																												
KOONTZ																												
LA FRANCE																												
LEONARD																												
MASSIE																												
MC. LARNEY																												
MC. GREGOR																												
MOONEY																												
PETERSON																												
PETTIT																												
SHELDON																												
TANNENBAUM																												
TAYLOR																												
TERRY																												
TOTAL	5	2	5	4	2	5	4	8	9	9	7	14	6	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	10	4	2		
ORDEN RECURRENTE	7	10	7	8	10	7	8	4	3	3	5	1	6	9	8	9	9	10	10	10	10	9	9	2	8	10		

Para la elaboración del cuadro anterior, de confrontación de conceptos, se desarticularon todas las definiciones, en búsqueda de conceptos homogéneos entre ellos, que además involucraron una idea asimilable completamente al sentido universal de la administración.

Se tomaron como base para nuestro cuadro, los conceptos que estuvieran diáfananamente reproducidos un mínimo de dos veces, descartando todos los que no cumplieran este requisito.

Accesoriamente se agruparon cuidadosamente los conceptos casi iguales, para no hacer muy extenso dicho cuadro, logrando extractar un poco la cantidad de conceptos.

Del cuadro anterior, se puede inferir un orden en función a la recurrencia de conceptos, comenzando con el concepto más recurrente, que será en el cual están de acuerdo la mayoría de los autores de las definiciones de administración estudiadas, y así sucesivamente se podrán apreciar los conceptos más aceptados.

CUADRO DE CONCEPTOS RECURRENTES
 ENTRE LAS DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION
 (ORDENADOS DEL MAS RECURRENTE AL MENOR RECURRENTE)

NUMERAL	CONCEPTO	RECURRENCIA (número de veces que coinciden en conceptos las definiciones estudiadas)
1 ^a	OBJETIVOS PROPOSITOS METAS FIN	14
2 ^a	GRUPO SOCIAL O HUMANO	10
3 ^a	PRINCIPIOS, POLITICAS, NORMAS, REGLAS	9
3 ^a	ALCANZAR OBJETIVOS A TRAVES DE OTROS	9
4 ^a	EFICIENCIA Y EFICACIA	8
5 ^a	PROCESO ADMINISTRATIVO	7
6 ^a	RESULTADOS, FINES	6
7 ^a	CIENCIA	5
7 ^a	PROCESO	5
7 ^a	COORDINACION	5

8 ^a	PROCESO O CIENCIA SOCIAL	4
8 ^a	DIRECCION-AUTORIDAD	4
8 ^a	COMBINACION DE MEDIOS; RECURSOS	4
8 ^a	ORGANIZACION	4
9 ^a	CONJUNTO SISTEMATICO DE REGLAS	3
9 ^a	MEDIO AMBIENTE	3
9 ^a	POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA O ESTRUCTURACION	3
9 ^a	ORGANIZACION FUNCIONAL O FUNCIONES	3
9 ^a	EMPRESA	3
10 ^a	ACTIVIDAD	2
10 ^a	ARTE O TECNICA	2
10 ^a	INTEGRACION	2
10 ^a	COOPERATIVO	2
10 ^a	TRABAJO	2
10 ^a	BIEN COMUN	2
10 ^a	INDUSTRIA	2

1.4 DEFINICION ESTADISTICA RESULTANTE

A raíz del anterior cuadro estadístico de confrontación de conceptos afines entre las definiciones de los diversos autores, se hizo el intento de unir los conceptos afines más utilizados por la mayoría de los autores, tratando de tomar únicamente los más importantes, para luego ordenarlos y darles un sentido de tal modo que se pueda derivar una definición última, resultante de la mezcla de los conceptos más repetitivos y cuyo objeto será conocer una sola definición derivada de muchas, de muy diferentes autores de la administración, cosa que resulta no sólo útil sino interesante y así se llegó a la siguiente:

ADMINISTRAR ES UN PROCESO APOYADO EN NORMAS Y PRINCIPIOS PREESTABLECIDOS, PARA ALCANZAR POR MEDIO DEL ESFUERZO DE OTROS Y EN LA FORMA MAS EFICIENTE LOS FINES O METAS DE UN ORGANISMO SOCIAL.

Se representa así esta definición casi estadística de las estudiadas, que en sí probablemente, por un carácter de anónima, no lleva el pensamiento o tendencia de ningún autor, sino el de muchos.

1.5 DEFINICIÓN PROPUESTA

A modo de corolario y a través del estudio de todas las definiciones, aunado al conocimiento personal de la administración, me he atrevido intentar definir a la administración, tratando de satisfacer ciertas expectativas que se comentan después de la definición.

"Administración es el conjunto de conocimientos que contando con procesos lógicos y evolutivos, busca una integración dinámica con el elemento humano, coordinando a su vez optimamente los recursos con el fin de satisfacer los objetivos de la organización".

1.5.1 JUSTIFICACION DE LA DEFINICION PROPUESTA:

"Es el conjunto de conocimientos" dado que en sí eso es lo que engloba a toda la noción administrativa, enseñada a través de todos los textos de administración existentes y siendo el contenido de la administración en el programa de estudios de la carrera de la misma.

"Contando con procesos lógicos y evolutivos" un proceso es una serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por una secuencia de una fase a otra, para obtener un fin; lógica es "ciencia de las reglas y principios del pensamiento correcto y arte de aplicarlos a la búsqueda y comprobación de la verdad" - (36); Evolutivo significa "que puede modificarse por sí mismo" (37). Una vez conocido el significado real de los términos, resulta más sencillo apreciar el sentido dado a esta parte de la definición. Únicamente resta añadir que esta frase intenta darle a la administración una proyección en pos de procesos racionalmente correctos y óptimos, con la ventaja de ser altamente cambiantes, adaptables a la organización y a fenómenos externos constantemente mutables.

"Busca una integración dinámica con el elemento humano"; Integración significa: "componer un todo con sus par-

1.5.1 JUSTIFICACION DE LA DEFINICION PROPUESTA:

"Es el conjunto de conocimientos" dado que en sí eso es lo que engloba a toda la noción administrativa, enseñada a través de todos los textos de administración existentes y siendo el contenido de la administración en el programa de estudios de la carrera de la misma.

"Contando con procesos lógicos y evolutivos" un proceso es una serie de acciones u operaciones de acuerdo con - un plan, que hacen pasar un elemento por una secuencia de una fase a otra, para obtener un fin; lógica es "ciencia - de las reglas y principios del pensamiento correcto y arte de aplicarlos a la búsqueda y comprobación de la verdad" - (36); Evolutivo significa "que puede modificarse por sí mismo" (37). Una vez conocido el significado real de los términos, resulta más sencillo apreciar el sentido dado a esta parte de la definición. Únicamente resta añadir que esta frase intenta darle a la administración una proyección en pos de procesos racionalmente correctos y óptimos, con la ventaja de ser altamente cambiantes, adaptables a la organización y a fenómenos externos constantemente mutables.

"Busca una integración dinámica con el elemento humano"; Integración significa: "componer un todo con sus par-

tes integrantes" (37); dinámica, en el sentido utilizado, es sinónimo de energía activa y propulsora; y esta parte de la definición, basándose en una adecuada planeación de los recursos humanos, donde exista capacitación, ascensos se le tome en cuenta y se comprendan sus necesidades y objetivos, tratando de satisfacerlos en lo posible y asimilar sus expectativas personales al puesto idóneo a desempeñar; logrando además una cooperación a nivel grupal e intergrupal idónea, obtenidndo con todo esto uno de los ideales de la administración, de triunfar con la realización exitosa del hombre en la organización, en búsqueda de una sociedad más equitativa.

"Coordinando a su vez óptimamente los recursos" coordinar es "armonizar los esfuerzos individuales hacia la consecución de objetivos, que en síntesis, es el propósito fundamental de la administración" (38), y puede añadirse de cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación. Optimizar significa tratar de mejorar al máximo algo, haciéndolo de la forma más económipe posible.

Los recursos mencionados son todos aquellos que disponen la organización para efecto de cumplir sus propósitos. Casi sobra decir que el sentido de esta parte de la defini

ción es la búsqueda de una armonía óptima e integrada de los recursos, distribuidos de la mejor manera posible.

"Con el fin de satisfacer los objetivos de la organización"; ubicando la definición completa en función de los objetivos de la organización que representan la razón misma de la existencia de la organización y por ende de la administración.

Como se puede apreciar es bastante ambiciosa la definición dada pero acaso no le es la administración misma por lo compleja, su universalidad y sus fines intrínsecos.

La definición anterior es sin lugar a dudas sobre una administración aplicada a cualquier tipo de organizaciones, pero la administración vulgarmente, va aún más allá, pudiéndose comprender mejor su amplitud, utilizando la siguiente conceptualización, con sus debidas limitantes:

"Administración es toda actividad que realiza el hombre, en la cual intervendrá tácitamente el proceso administrativo y un objetivo".

Con lo anterior se cumple con el anhelo de conocer la definición de administración desde el mayor número de puntos de vista, en la búsqueda de una integración de concep-

tos para una mayor comprensión.

Cabe señalar que la cabal comprensión de las definiciones de la administración será más factible, a través de la lectura de las obras de los correspondientes autores, y en ningún momento será la mera definición causal suficiente para cuestionar a un autor, sobre todo en los casos en que se destacan ciertos autores por sus obras y no tanto - así como por sus definiciones y más aún tratándose de un tema nada fácil de conceptualizar como lo es la administración.

BIBLIOGRAFIA DEL PRIMER CAPITULO
AUTORES NACIONALES

1. AGRAMONTE MIER Y TERAN NORBERTO.
"Curso de Teoría de la Administración".
ECASA, México, 1966.
2. ANAYA SANCHEZ CARLOS ENRIQUE.
"Auditoría Administrativa".
ECASA, México, 1972.
3. CASO ANGEL.
"Organización General, Ciencias y Métodos" (curso).
México, 1948
4. DE LA TORRE JORGE J.
"Técnicas Modernas de la Administración".
I.M.C.P., México, 1965.
5. ESTRADA M. MANUEL.
"Administración Funcional".
UNAM, México, 1974.
6. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.
"Introducción a la Administración".
Textos Programados UNAM, México, 1971.

7. GOMEZ MORFIN JOAQUIN.
"Administración Moderna y los Sistemas de Información"
Ed. Diana, México, 1972.

8. GUZMAN VALDIVIA ISAAC.
"La Ciencia de la Administración".
Ed. Limusa, México, 1967.
"Reflexiones sobre la Administración".
Ed. REVERTE, México, 1961.

9. HERNANDEZ SERGIO Y BALLESTEROS NICOLAS.
"Fundamentos de Administración"
Nva. Ed. Interamericana, México, 1980.

10. JIMENEZ CASTRO WILBURG.
"Introducción al estilo de la Teoría Administrativa".
F.C.E., México, 1975.

11. LARIS CASILLAS FRANCISCO.
"Administración Integral".
Ed. OASIS, México, 1973.

12. MARTINEZ VILLEGAS FABIAN.
"El Contador Público y la Auditoría Administrativa".
ECASA, México, 1969.

13. REYES PONCE AGUSTIN.
"Administración de Empresas, Teoría y Práctica".
Ed. LIMUSA., México, 1978.

14. RIOS SALAY ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA ANDRES.
" Orígenes y Perspectivas de la Administración".
Ed. TRILLAS, México, 1977.

15. SANCHEZ GUZMAN FRANCISCO.
"Introducción al Estudio de la Administración".
México, 1974.

AUTORES EXTRANJEROS

16. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
Tomado de: "Corrientes Administrativas de nuevos autores existentes en México" por Luis Gabriel Ocejo Suárez.
Tesis Profesional, UNAM, México 1979.

17. BLANCHARD KENNETH H. Y HERSEY PAUL.
"La Administración y el comportamiento Humano".
Ed. Técnica, México, 1970.

18. BRECH. E. F. F.
"Organization the Framenwork of Management".
London, 1957.
19. BROOM. H. N. Y LONGENECKER JUSTIN.
"Small Business Management".
U.S.A., 1975.
20. FAYOL HENRI.
"Administration Industrielle et Generale".
(Edición en Español).
Ed. HERRERA HNOS., México, 1976.
21. GEORGE CLAUDE S. JR.
"The History of Management Thought".
Ed. PRENTICE-HALL, Inc., U.S.A., 1972.
22. KAST, FREMONT, E. Y ROSENWEIG E. JAMES.
"Organitiation and Management: A Systems Approach".
Ed. Mc.GRAW-HILL, U.S.A., 1974.
23. KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL".
"Elementos de Administración Moderna".
Ed. Mc.GRAW-HILL DE MEXICO, 1975.

24. LA FRANCE LUIS DANTY.
Tomado de: "Curso de Teoría de la Administración",
por Norberto Agramonte Mier y Terán.
ECASA, México, 1966.

25. LEONARD WILLIAM P.
"The Management Audit".
Ed. PRENTICE-HALL, U.S.A., 1971.

26. MASSIE JOSEPH L.
"Essentials of Management".
Ed. PRENTICE-HALL, U.S.A. 1964.

27. Mc.LARNEY WILLIAM J.
Tomado de: "Curso de Teoría de la Administración",
por Norberto Agramonte Mier y Terán
ECASA, México, 1966.

28. Mc GREGOR DOUGLAS.
"The Professional Manager".
Ed. MCGRAW-HILL, U.S.A., 1967.

29. MOONEY J. D. Y A.C. REILEY.
"The Principles of Organization".
Ed. HARPER Y BROS, U.S.A., 1939.

30. PETERSON AND PLOWMAN.
Tomado de: "Administración de Empresas, Teoría y Práctica, por Agustín Reyes Ponce.
Ed. LIMUSA, México, 1966.
31. PETIT THOMAS A.
"Fundamentals of Management Coordination".
Mc GRAW-HILL, U.S.A., 1975.
32. SHELDON OLIVER.
"Te Philosophy of Management"
Ed. Gikus-tan, U.S.A., 1969.
33. TANNENBAUN ROBERT ET ALII.
"Liderazgo y Organización.
Ed. TROQUEL, Buenos Aires, 1971.
34. TAYLOR FREDERICK W.
"Principios de la Administración Científica".
Ed. HERRERA HNOS., México, 1976.
35. TERRY GEORGE, R.
"Principios de Administración".
Ed. CONTINENTAL, México, 1972.

OTROS AUTORES CONSULTADOS

36. (SIN AUTOR).
"Introducción en la Filosofía".
Ed. VOLUNTAD, Colombia, 1972.
37. ARISTOS DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.
Ed. SOPENA, Barcelona, 1974.
38. BARAJAS MEDINA JORGE.
"Administración II", (apuntes).
México, 1980.

CAPITULO II

2. CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.
 - 2.1 INTRODUCCIÓN.
 - 2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS CORRIENTES O ESCUELAS Y SUS PRECURSORES, SEGÚN DIVERSOS AUTORES.
 - 2.3 CUADROS COMPARATIVOS DE LAS CLASIFICACIONES DE LAS CORRIENTES, SEGÚN LOS DIVERSOS AUTORES.
 - 2.4 RESULTADOS INFERIDOS DE LOS CUADROS COMPARATIVOS.
- CONSIDERACIONES SOBRE ESTE CAPÍTULO.
- BIBLIOGRAFÍA.

"EL COMIENZO DE LA FILOSOFIA ES EL RECONOCIMIENTO DE LA PUGNA ENTRE OPINIONES".

EPICTETO

2. CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Adentrándonos en el campo de la administración y después de conocer el ámbito de sus definiciones, entraremos a conocer los diversos criterios administrativos que han surgido a través de la formación del pensamiento administrativo.

2.1 INTRODUCCIÓN

El conocimiento de los autores que a través de la historia de la administración han creado sus propios pensamientos, teorías y criterios administrativos, es de vital importancia, dado que ello nos dará pauta para comprender sustancialmente el objeto perseguido por cada corriente y en general las bases sobre las cuales se ha cimentado la teoría moderna administrativa, la cual aún está fraguándose a la luz de nuevas corrientes surgidas a raíz de los incessantes cambios exigidos por una sociedad cada día más compleja y evolutiva.

2.2 CLASIFICACION DE LAS DIVERSAS CORRIENTES O ESCUELAS Y SUS PRECURSORES, SEGUN DIVERSOS AUTORES

Cada una de las diversas escuelas que se formaron, se iniciaron a raíz del pensamiento de un hombre, el cual armonizó sus teorías con los requerimientos de la época, formando así todo un conjunto de conocimientos administrativos. Dicho hombre fue entonces el precursor de una escuela y según los principales autores actuales de la administración, veremos como clasifican cada escuela según su precursor o precursores y seguidores.

El propósito perseguido es conocer la mayoría de los exponentes representativos de cada escuela, para acercarnos de este modo a las fuentes originales de las diversas corrientes, ya que únicamente a través del estudio de éstos exponentes, se podrá juzgar su escuela.

A continuación veremos a cada uno de los autores clasificadores de la administración, encontrados (nueve) con la clasificación que hacen de las escuelas existentes de la administración con sus respectivos exponentes.

Posteriormente veremos en dos cuadros la integración

de los autores clasificadores, las escuelas y los principales exponentes de cada escuela, para subsecuentemente observar interesantes cifras inferidas de los resultados de las combinaciones verificadas en dichos cuadros y que nos llevarán a una visión más amplia y a una comprensión mayor de los diversos enfoques de la Administración.

1. Claude S. George, Jr. en su obra "Historia del Pensamiento Administrativo" (1) distingue cuatro teorías o escuelas del pensamiento básicas.

I. ESCUELA TRADICIONAL O CIENTIFICA.

Precusores:

1. Frederick W. Taylor.
2. Frank B. y Lillian M. Gilbreth.

Colaboradores:

Adam Smith.
W.S. Jevons.
James Mill.
Charles Babbage.
Boulton.
Watt y Rober Owen.
David C. Mc.Callum.
Henry R. Towne.

Henry Metcalfe.
Harrington Emerson.
Harlow S. Person.
Morris L. Cooke.
Phillip Murray.

II. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO.

Precursores:

1. Hugo Munsterberg.
2. Henry L. Gantt.
3. Elton Mayo.

Colaboradores:

Mary Parker Follet.
Oliver Sheldon.
Chester I. Barnard.
Simon.
Argyris.
Selekman.
Neavott'

III. ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Precursores:

1. Henry Fayol.
2. James A. Mooney.

IV. ESCUELA CUANTITATIVA.

R.M. Thrall
 W. Edwards.
 C. Hitch.
 K.J. Arrow.
 C.W. Churchman.
 N. Wiener.

R.A. Fisher.
 W.G. Cochran.
 G.M. Cox.
 M.G. Kendall.

J. Von Neumann.
 O. Morgenstern.
 M. Shubik.

C. Shannon.
 S. Goldman.
 W. Weaver.

F.W. Harris.
 T.W. Whitin.
 J.F. Magee.
 T. Harris.
 J. Marschak.

L.V. Kantorovich.
 T.C. Koopmans.
 W. Leontieff.
 G.B. Dantzig.
 R. Dorfman.
 P.A. Samuelson.

R.A. Fisher.
 T.C. Fry.
 W. Feller.
 H. Cramer.

A.K. Erlang.
 L.C. Edie.
 P.M. Morse.

G. Terborgh.
 J. Dean.
 W.E. Deming.
 H.F. Dodge.
 H.G. Romig.

C.J. Thomas.
 W.L. Deemer.
 R.E. Zimmerman.
 N.H. Jennings.

A. Wald.
 E.C. Molina.
 O.L. Davies.
 W.A. Shewhart.
 R. Schaifer.

G. Boole.
 A.N. Whitehead.
 B. Russell.
 P.F. Strawson.
 W.E. Cushen.

2. Sergio Hernández y Nicolás Ballesteros en su obra -
 "Fundamentos de Administración" (2), indica que se de-
 signó a la época de la evolución del pensamiento admi-
 nistrativo como la llamada:

ETAPA CIENTIFICA.

Principales exponentes:

1. Charles Babbage.
2. Henry Robinson Towne.
3. Frederick Winslow Taylor.
4. Henry Fayol.
5. Los esposos Frank Bunker Gilbreth y Lillian Mo-
 ller Gilbreth.
6. Henry Laurence Gantt.

En la década de 1920, debido a las fuertes tensiones
 que originó la producción en serie y sus tecnicismos
 eficientistas, surge la Escuela de las Relaciones Hu-
 manas o Humano-Relacionistas.

Sus exponentes principales fueron:

1. Mary Parker Follet.
2. Elton Mayo.

Posteriormente a Mayo, surgieron otras escuelas, en--

tre las que se destacan las siguientes:

a) CORRIENTES DE LA MOTIVACION.

Los autores que más influyeron en esta corriente fueron:

1. Abraham Mailow.
2. Chiris Argyris.
3. Herzberg
4. Mc. Clelland.

b) ESCUELA DE LA DINAMICA DE GRUPOS.

Donde sobresalió:

Kurt Lewin.

c) ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Sus principales exponentes fueron:

1. Max Weber.
2. Chester Bernard.
3. Renate Mayntz (contemporáneo).
4. Amiati Etzioni (contemporáneo).
5. Ralph Dahrendorf.

Por último se agruparon las corrientes modernas del pensamiento administrativo, los cuales fueron cuatro:

I. ESCUELA DE SISTEMAS.

Su precursor fue:

Kenneth Boulding.

II. ESCUELA MATEMATICA.

Sus exponentes fueron:

1. Herbert A. Simon.

2. Igor N. Ansoff.

3. Leonard Arnoff.

4. West Churchman.

5. Kenneth Boulding.

III. NEO-HUMANO RELACIONISMO.

Sus integrantes principales fueron:

1. Douglas Mc.Gregor.

2. Robert Tannenbaun.

3. Raymond A. Katzell.

4. Fred Fiedler.

5. Robert Blake y Jane S. Mouton.

IV. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Sus principales precursores fueron:

1. Peter Drucker.

2. George Odiorne.

3. George L. Morrissey.

4. Agustín Reyes Ponce.

3. Herbert G. Hicks "ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES" - desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos (3).

Empieza por distinguir cuatro períodos distintos en el curso del desarrollo histórico del pensamiento administrativo.

Período I. ADMINISTRACION PRECIENTIFICA (antes de 1880), comprende desde la época de los primeros esfuerzos del hombre hasta enfocar en forma científica el estudio de la Administración.

Período II. ADMINISTRACION CIENTIFICA (1880-1930), - los exponentes y sus obras fueron:

Frederick W. Taylor (Scientific Management).

Henry Fayol (General and Industrial Administration).

Edward D. Jones (Industrial Leadership and Executive Ability).

Frank y Lillian Gilbreth (The Psychology of Management).

Henry L. Gant. (Work, Wages and Profits).

Harrington Emerson (The Twelve Principles of Efficiency).

Reinhard Bendix (Work and Authority in Industry).

Período III. RELACIONES HUMANAS (1930-1950):

Elton Mayo.

Remis Likert (New Patterns of Management).

Lindall Urwick.

Período IV. REFINAMIENTO, EXTENSION Y SINTESIS (1950

a la fecha):

Blake y Mouton.

Posteriormente añade que actualmente existen varias -
escuelas de pensamiento organizacional y administrativ
vo, que son las siguientes:

- I. La Escuela Tradicional.
- II. La Escuela Empírica.
- III. La Escuela de las Relaciones Humanas.
- IV. La Escuela de la Teoría de la Decisión.
- V. La Escuela Matemática.
- VI. La Escuela Formalista.
- VII. La Escuela de la Espontaneidad.
- VIII. La Escuela Participativa.
- IX. La Escuela de Desafío y la Respuesta.
- X. La Escuela Directiva.

- XI. La Escuela de Moderación y Equilibrio.
- XII. La Escuela Paternalista.
- XIII. La Escuela del Laissez Faire (dejar de hacer).
- XIV. La Escuela de Sistemas Sociales.

4. Koont'z O'Donnell. En un libro "Curso de Administración Moderna" (4), adopta el criterio operacional, no obstante reconoce otros ocho enfoques administrativos, útiles e importantes, ya que los que abogan por otros criterios también han hecho contribuciones destacadas.

A continuación clasificó los diversos enfoques de la Administración, de acuerdo a las siguientes categorías:

I. ENFOQUE EMPIRICO O DE SITUACION PRACTICA.

Ernest Dale.

II. ENFOQUE DE COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL.

(Relaciones Humanas).

(Liderazgo).

(Ciencias del Comportamiento).

Robert Owen.

R. Tannenbaun.

III. ENFOQUE DE COMPORTAMIENTO GRUPAL.

Enry Varnun Poor.

Chester I. Barnard.

Argyris.

Bakke.

Luthans.

IV. ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS.

Max Weber.

Emile Durkheim.

Wilfredo Pareto (pionero).

Barnard.

Herbert Simon.

J. March.

V. ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIOTECNICOS.

E. L. Trist.

VI. ENFOQUE DE TEORIA DE LA DECISION.**VII. ENFOQUE DE CENTRO DE COMUNICACIONES.****VIII. ENFOQUE MATEMATICO O DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.**

Precursores:

1. Frederick Taylor.
2. Carl George Barth.
3. Henry L. Gantt.
4. Frank y Lillian Gilbreth.
5. Edward A. Filone.

Contemporáneos:

Robinson Boulton.
Charles Babbage.

IX. ENFOQUE OPERACIONAL.

Henry Fayol.
Koont'z O'Donnelli.

5. Fred Luthans en su libro "Introducción a la Administración (5) un enfoque de contingencias", dice que - en años más recientes a la clasificación de seis diferentes escuelas por Koont'z, se aceptaron cuatro, que son:

I. DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Fayol.
Luther Gulick.
George Terry.

Koont'z y O'Donnel.

Este ha sido criticado, pues se le reconoce a Fayol - su valiosa aportación, pero ¿qué ha habido después?. El enfoque tiende al estatismo y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas.

II. ENFOQUE CUANTITATIVO.

Frederick W. Taylor.

Frank Gilbreth.

Henry L. Gantt.

III. ENFOQUE CONDUCTUAL.

Robert Owen.

Elton Mayo.

IV. ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION.

Ludwig Von Bertalanffy.

Johnson Kast y Rosenzweig.

Más recientemente surgió un quinto enfoque, tornándose se en la escuela más nueva:

V. LA TEORIA DE LA CONSISTENCIA EN ADMINISTRACION.

Fred Luthams.

6. Raymond E. Miles "Theories of Management. Implications for Organizational Behavior and Development" (6).

I. EL MODELO TRADICIONAL.

Frederick Taylor.

Frank and Lillian Gilbreth.

Henry L. Gantt.

II. EL MODELO HUMANO RELACIONISTA.

Elton Mayo.

III. EL MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Abraham Maslow.

7. Thomas A. Pettit, en su obra "Teorías de la Administración" (7), clasifica las teorías en función a su relación con la coordinación, como elemento básico de la Administración.

I. TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.

Precursores:

Frederick W. Taylor.

Henry Fayol.

Este último a su vez, fundó la siguiente escuela:

ESCUELA FUNCIONALISTA.

Principales miembros:

Harold Koont'z y Ciril O'Donell.

Herbert A. Simon.

II. LA TEORIA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION.

Compuesta por:

Elton Mayo.

Daniel Katz.

N. Morse y E. Reimeh.

III. EL MOVIMIENTO HUMANO RELACIONISTA.

Precursor:

Elton Mayo.

IV. TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION.

Peter B. Vaill.

Johnson, Kast-Rosenzweig.

8. Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduna. "Orígenes y Perspectivas de la Administración (8), señalan que existen básicamente cuatro escuelas administrativas:

I. LA CORRIENTE CIENTIFICA de:

Federico Taylor.

Henry Fayol.

II. LA ESCUELA HUMANO RELACIONISTA de:

Elton Mayo.

III. LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA de:

Renate Mayntz.

Amitai Etzioni.

Ralph Dahrendorf.

IV. EL NEO HUMANO-RELACIONISMO.

Douglas Mc. Gregor.

Leavit.

Parkinson.

Peter.

9. George R. Terry, (Principios de Administración).

"A medida que han aumentado el interés, la necesidad y la importancia de la Administración, han cobrado vida distintas corrientes de convicciones y puntos de vista que han determinado el desarrollo de la Administración. En la actualidad existen varias escuelas de pensamiento gerencial". (9)

Probablemente las más importantes son:

- I. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION POR COSTUMBRE O EMPIRICA.
- II. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.
- III. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.
- IV. ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL.
- V. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION DE SISTEMAS.
- VI. ESCUELA DE ADMINISTRACION ENFOCADA A LAS DECISIONES.
- VII. ESCUELA DE MEDICION CUANTITATIVA.
- VIII. ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Una vez conocidas a primera instancia la clasificación de las escuelas y sus exponentes, es conveniente señalar que no se podría tomar como única una sola escuela, ni un pequeño grupo de éstas sin antes estudiarlas todas a fondo al igual que a sus respectivos exponentes, además lo más seguro es que se reconozcan unas a otras como complementarias, pues cada una aporta una parte importante.

A modo de ilustración anecdótica, veremos qué sucede con los autores que afirman que su principal escuela del pensamiento administrativo es la mejor y para ello los compararemos con los seis ciegos del antiguo cuento de la India, que pelearon entre ellos al no ponerse de acuerdo so-

bre la descripción de un elefante, ya que cada uno lo describía de un modo diferente:

El primer ciego, tocando sólo el amplio costado del animal, afirmó que el elefante era un muro.

El segundo ciego palpó la trompa del elefante y afirmó que el elefante era como una serpiente.

El tercer ciego, que tentó el colmillo del elefante, pensó que el elefante era una lanza.

El cuarto ciego, palpando sólo una pierna del paquidermo, creyó que el elefante era un árbol.

El quinto ciego, pensó que el elefante era un abanico puesto que sólo tentó la oreja del elefante.

El sexto ciego tuvo la certeza de que el elefante era una cuerda, puesto que sólo tentó la cola del elefante.

Afortunadamente la pelea fue resuelta cuando el Rajá indicó que cada uno de los ciegos sólo conocía una parte del elefante. En forma similar, gran parte de la controversia respecto a los méritos relativos a las distintas escue

las del pensamiento administrativo, desaparece cuando se da uno cuenta de que cada escuela representa sólo un aspecto del más amplio y dinámico proceso de las organizaciones.

2.3 CUADROS COMPARATIVOS DE LAS CLASIFICACIONES DE LAS CORRIENTES, SEGÚN LOS DIVERSOS AUTORES.

En el siguiente cuadro se reunieron en su primera parte todas las diferentes corrientes descritas por los nueve autores clasificadores, y en su segunda parte se hizo una recopilación de los autores señalados como precursores de las diferentes escuelas; indicándose además el número de veces en que coinciden los autores clasificadores en señalarlos como precursores.

DE LAS CORRIENTES O ESCUELAS SEÑALADAS POR CADA UNO DE LOS INDICADORES ESTUDIADOS, Y SUS RECURRENCIAS ENTRE SI.

CORRIENTES O ESCUELAS

MOTIVACION	ESTRUCTURALISTA	SISTEMAS	MATEMATICAS	NEO-HUMANISMO RELACIONISMO	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	EMPIRICA	TEORIA - DECISION	FORMALISTA	ESPONTANIEDAD	PARTICIPATIVA	DESAFIO Y RESPUESTA	DIRECTIVA	MODERACION Y EQUILIBRIO	PATERNALISTA	LAISSEZ FAIRE	SISTEMAS SOCIALES	RECURSOS HUMANOS	FUNCIONALISTA	NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION	DINAMICA DE GRUPOS	COMPORTAMIENTO GRUPAL	SISTEMAS SOCIOTECHNICOS	TEORIA DE LA CONSISTENCIA EN ADMINISTRACION	TOTAL ESCUELAS POR CADA AUTOR
																								4
																								9
																								16
																								9
																								5
																								3
																								5
																								4
																								8
1	2	1	3	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
FRECUENCIA DE EXPOSICION EN CADA ESCUELA																								
			1																					8
																				1				8
			1																					8
			1																					6
			1																					6
			1																					3
																								2
1																1								2
1																								2
	1															1								3
	1															1						1		2
	1																							5
	2																							2
	2																							2
	2																							2
			1													1								2
			1																					4
			1																					2
		1	1																					2
				2																				2
				1																				2
				1																				2
																								2
																								2
																								2
																								2
2	8	1	7	4												3	1	2	1	1	1	1		

Ante el cuadro anterior, es difícil tratar de unificar ideas, ante tanta heterogeneidad de escuelas, que en algunos casos lo que las hace diferentes es el nombre y otras la conceptualización. Consecuentando la formulación de demasiados enfoques, que lejos de aportar estabilidad y claridad de conceptos dificultan su estudio, creando así una verdadera jungla.

Dada la trascendencia que tiene para la administración el contar con definidas escuelas y sus respectivos exponentes, no deja de ser lamentable el hecho de que los clasificadores hayan tenido tanta divergencia, ya que es en la clasificación de escuelas por éstos clasificadores o segundos autores, donde flaquea el asunto y son segundos autores porque los primeros fueron realmente los que aportaron sus teorías y obras con sus tendencias, contando a su vez con seguidores de sus criterios, que fueron en su conjunto los que mediante sus valiosas aportaciones fraguaron los diversos enfoques existentes de la administración.

En el estudio anterior de clasificación de escuelas, se transcribió la escuela y sus respectivos exponentes, - siendo a veces pobre la mención de éstos y nula en el caso de George R. Terry, quien no mencionó a los exponentes de las escuelas que nombra.

2.4 RESULTADOS INFERIDOS DE LOS CUADROS COMPARATIVOS

Seguidamente se tabularán los resultados del cuadro de clasificaciones, que aunque no satisfacen nuestras expectativas iniciales, arrojan interesantes datos, además de una tenue integración de escuelas y una visión panorámica que nos ayuda a comprender la situación de las mismas, sirviendo adicionalmente de introducción para los interesados en profundizar sobre este contravertido y ávido tema.

Los nueve autores "clasificadores" hacen acopio de un total de treinta y tres diferentes escuelas; a continuación se observará cuantas escuelas cita cada autor:

<u>NUMERO</u>	<u>AUTOR</u>	<u>NUMERO DE ESCUELAS MENCIONADAS</u>
1	Raymond Miles	3
2	Claude S. George	4
3	Adalberto Ríos	4
4	Fred Luthans	5
5	Thomas Petit	5
6	George Terry	8
7	Sergio Hernández	9
8	Harold Koont'z	9
9	Herbert Hicks	16

El siguiente cuadro contempla cuales son las escuelas nombradas el mayor número de veces por los autores "clasificadores",

siendo por endé las más reconocidas universalmente:

(ordenadas de mayor a menor)

<u>NUMERO</u>	<u>NOMBRE DE LA ESCUELA</u>	<u>AUTORES "CLASIFICADORES" QUE LA MENCIONAN</u>
1	Comportamiento o Relaciones Humanas.	8
2	Tradicional o Científica.	7
3	Proceso Administrativo.	3
4	Cuantitativa.	3
5	Sistemas de Administración o Teoría Moderna de Administra ción.	3
6	Matemática.	3
7	Empírica.	3
8	Decisión o Teoría-Decisión.	3
9	Sistemas Sociales.	3
10	Estructuralista.	2
11	Neo-Humano Relacionista.	2

Las demás escuelas son nombradas una sola vez, aunque cabe señalar que algunas de éstas, como la "operacional" - de Koont'z O'Donnell y la "Teoría de la consistencia en la Administración", intentan de cierto modo integrar las anteriores en una nueva creada por ellos, que satisfaga el mayor número de requerimientos que las escuelas anteriores - por sí solas no satisficieran.

Ante la diversidad y profundidad de las escuelas, como lo acabamos de apreciar, resultaría prematuro el tratar de integrar un número reducido de escuelas, buscando las realmente más transcendentales, lo cual sería ideal como objeto de estudio y ejercicio de la administración, ya que contaría con gran claridad e integración.

Los exponentes de las escuelas, que son pilares de la administración y que a través de sus pensamientos han dejado profundas y valiosas huellas imborrables a través del tiempo, son citados como precursores y colaboradores de las diversas corrientes por los nueve autores "clasificadores", lamentablemente como lo habíamos dicho en algunos casos no se le dan la importancia debida al hecho de mencionarlos.

Veamos a continuación cuántos exponentes cita en total cada autor clasificador:

<u>NUMERO</u>	<u>AUTOR CLASIFICADOR</u>	<u>EXPONENTES CITADOS EN TOTAL</u>
1	Claude S. George	84
2	Sergio Hernández	33
3	Koont'z O'Donnell	24
4	Fred Luthans	12
5	Herbert G. Hicks	11 *
6	Thomas A. Petit	10
7	Adalberto Ríos Szalay	16
8	Raymond E. Miles	5
9	George R. Terry	ninguno

De los anteriores exponentes citados por los "clasificadores" se han llegado a recopilar a 112 diferentes que con seguridad no son todos los existentes, dado que los textos más recientes consultados datan mínimo de hace 6 años; además el estudio de éstos para emitir un juicio sobre una correcta clasificación se torna casi imposible, ya que por ser extranjeros en la mayoría de los casos sus obras no han llegado a México.

* NOTESE QUE ESTE AUTOR CLASIFICO 16 DIFERENTES ESCUELAS.

Seguidamente veremos cuantos diferentes autores o exponentes les son atribuidos en total a cada escuela por todos los autores "clasificadores":

<u>NUMERO</u>	<u>ESCUELA</u>	<u>NUMERO DE EXPONENTES</u>
1	Cuántica	57 *
2	Tradicional o Científica	23
3	Comportamiento o Relaciones Humanas	16
4	Matemática	12
5	Estructuralista	8
6	Neo-Humano Relacionista	7
7	Proceso Administrativo	6
8	Sistemas Sociales	6
9	Sistemas de Administración o Teoría Moderna de la Administración.	4
10	Motivación	4
11	Comportamiento Grupal	4
12	Neo-Clásica de la Administración	3
13	Operacional	2
14	Conductual	2
15	Funcionalista	2
16	Dinámica de Grupos	2

* DE ESTOS 57 EXPONENTES CLAUDE S. GEORGE CITA A 54.

Por último vamos a apreciar cuántas veces es citado - en total cada autor o exponente en todas las escuelas, ya sea en una misma escuela o en varias, para ello los ordenamos desde el autor más citado al menor citado (sin incluir a los que son citados una sola vez).

<u>NUMERO</u>	<u>AUTOR</u>	<u>NUMERO DE VECES CITADO EN TOTAL</u>
1	Frederick Taylor.	8
2	Henry Fayol.	8
3	Elton Mayo.	8
4	Franck y Lillian Gilbreth.	6
5	Henry L. Gantt.	6
6	Chester I. Barnard.	5
7	Herbert A. Simon.	4
8	Charles Babbage.	3
9	Chris Argyris.	3
10	Koont'z y O'Donnell.	3
11	Henry R. Towne.	2
12	Mary Parker.	2
13	Abraham Maslow.	2
14	Max Weber.	2
15	Renate Mayntz.	2
16	Amiati Etzioni.	2
17	Ralph Dahrendorf.	2
18	West Churchman.	2

<u>NUMERO</u>	<u>AUTOR</u>	<u>NUMERO DE VECES CITADO EN TOTAL</u>
19	Kenneth Boulding.	2
20	Douglas Mc. Gregor.	2
21	Robert Tannebawn.	2
22	Blake y Mouton.	2
23	Robert Owen.	2
24	Jhonson Kast.	2

CONSIDERACIONES SOBRE ESTE CAPITULO

Como se puede observar a través de la lectura de este capítulo, existe bastante heterogeneidad de criterios sobre las diversas corrientes o doctrinas administrativas, desencañándose así una desintegración de la conformación elemental de la administración en sus diversos enfoques, tal vez alejándose así un poco de conocer el propósito inicial concebido por los precursores de cada escuela.

Este fenómeno puede estar representando un serio obstáculo a la necesidad de la carrera de "Licenciado en Administración", para satisfacer las crecientes demandas por parte de sus estudiantes y maestros, así como de sus egresados, de unificar, fortalecer y profundizar los criterios administrativos, no solo adecuándolos más a los requerimientos de las organizaciones modernas, sino también enriqueciendo la materia administrativa, en pos de apresurar su fragante prosperidad; asunto que no es del todo difícil, dado que existe abundante material aportado por muchos autores, en la mayoría de los campos requeridos por cubrirse.

BIBLIOGRAFIA DEL SEGUNDO CAPITULO

1. GEORGE, CLAUDE S. JR. "Historia del Pensamiento Administrativo.
Ed. Pretice-Hall, Inc. México, 1972.
2. HERNANDEZ SERGIO Y BALLESTEROS NICOLAS.
"Fundamentos de Administración"
Nueva Editorial Interamericana, México, 1980.
3. HICKS HERBERT G.
"Administración de Organizaciones".
Cía. Editorial Continental, México 1977.
4. KOONTZ HAROLD Y O'DONELL CYRILL.
"Elementos de Administración Moderna".
Ed. Mc.Graw Hill, México, 1975.
5. LUTHANS FRED.
"Introducción a la Administración".
Ed. Mc. Graw Hill U.S.A. 1973.
6. MILES E. RAYMOND.
"Theories of management. Implications for Organizational Behavior and Development".
Mc.Graw Hill book Company U.S.A., 1975.

7. PETIT THOMAS A.
"Teorías de la Administración".
Mc. Graw Hill, México, 1975.

8. RIOS SZLAY Y PANIAGUA ADUNA.
"Orígenes y Perspectivas de la Administración".
Ed. Trillas, México, 1977.

9. TERRY R. GEORGE.
"Principios de Administración".
C.E.C.S.A., México, 1972.

II P A R T E

OBJETIVO DE LA SEGUNDA PARTE

EL OBJETIVO PERSEGUIDO EN ESTA PARTE ES EN PRIMER TÉRMINO CONOCER LO QUE ES LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, DESDE SUS DEFINICIONES Y ENFOQUES PARA LUEGO DESCRIBIR TODO UN MÉTODO DE DESARROLLO DE LA MISMA, CON EL FÍN DE HACER MÁS ACCESIBLE SU ESTUDIO Y CABAL EJECUCIÓN POR PARTE DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, EN VÍAS DE OBTENER DE ESTA MATERIA UNA DE SUS MÁS COTIZADAS ESPECIALIZACIONES.

EN SEGUNDO TÉRMINO SE HARÁ ACOPIO DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS AUXILIARES, CON EL OBJETIVO DE CONSOLIDAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A OBTENER LOS MÁXIMOS RESULTADOS EN SU DESARROLLO, APOYADA EN SÓLIDAS TÉCNICAS, ALGUNAS DE LAS CUALES CORRESPONDEN A CORRIENTES ADMINISTRATIVAS VISTAS EN EL SEGUNDO CAPÍTULO.

CAPITULO III

3. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
 - 3.1 INTRODUCCION.
 - 3.2 ANTECEDENTES.
 - 3.3 DEFINICIONES.
 - 3.4 DISTINCIÓN CON RESPECTO A LAS DEMÁS AUDITORÍAS.
 - 3.5 ENFOQUES PRINCIPALES.
 - 3.6 DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
- BIBLIOGRAFÍA.

"EL SABER ES LA UNICA RIQUEZA QUE LOS TIRANOS NO PUEDEN SAQUEAR. SOLO LA MUERTE PUEDE APAGAR LA LUZ DEL CONOCIMIENTO QUE EXISTE EN CADA UNO. LA VERDADERA RIQUEZA DE UNA NACION NO RESIDE EN SU ORO O EN SU PLATA, SINO EN LA SABIDURIA, PRUDENCIA Y RECTITUD DE SUS HIJOS".

3.1 INTRODUCCIÓN

Habiendo hecho una intromisión en la esencia administrativa a través del conocimiento de los diversos autores existentes y sus corrientes, contamos con un cimiento muy útil para proyectarnos en uno de los campos de aplicación más prometedores de la administración, como lo es la "Auditoría Administrativa", la cual se constituye con la conjunción de conocimientos dados en la Licenciatura en Administración, centrándose primordialmente en la materia administrativa en sí, la cual se integra a través de toda la gama de autores citados en la primera parte de esta obra.

La auditoría administrativa da solución a una expectativa valiosa dentro del campo de aplicación de la administración, ya que abre el paso a una actividad del ejercicio idóneo del administrador, brindándole de este modo una integración de la conocida generalidad administrativa, asunto que se va perfilando como una especialidad del Licenciado en Administración.

Accesoriamente la aplicación de la auditoría administrativa se va arraigando día a día como algo cada vez más necesario e importante en las organizaciones, dados sus frutos, los cuales basados en el presente proyectan a futuro soluciones para el óptimo desarrollo de cualquier organización.

Adentrándonos en este capítulo en el campo del diagnóstico de la administración a través de la auditoría administrativa, se iniciará dando a conocer los antecedentes históricos de esta materia, para continuar con el estudio de sus principales definiciones y enfoques, expresados por sus autores más conocidos; posteriormente se hará una distinción de esta con respecto a las demás auditorías y se terminará con la descripción de un método pormenorizado del desarrollo y aplicación de esta materia en cualquier organización.

3,2 ANTECEDENTES,

Se puede afirmar que la auditoría administrativa (A. A.), es tan antigua como la administración, ya que se le considera en su sentido más simple como "una revisión de la administración". Toda actividad administrativa que se ha venido evolucionando, lo ha hecho a través de su misma revisión.

Henry Fayol, mencionó a la A.A. en una entrevista que le hizo la publicación "Cronique Social de France", en el año de 1925, "Que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando la coordinación y el control, están adecuadamente -- atendidos, esto es, si la empresa está bien administrada".

El Dr. James Mc. Kinsey, en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una "Auto-auditoría" una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos, tuvo -

una discusión en el año de 1954 sobre el alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas, la cual fue publicada con un artículo de Arthur M. Kent, sobre auditoría de operaciones, en el libro de Cadmus, Bradford, "Operational Auditing Handbook", USA, 1964.

Victor Lazzaro editó en 1959 la obra "Systems and Procedures a Handbook of Business and Industry" (1)

En México se tiene un antecedente en el libro "Guía para Estudios de Economía Industrial" de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado por el Departamento de Investigadores Industriales del Banco de México, S.A. (2).

Cabe señalar que la auditoría administrativa surge en gran parte a través de la auditoría financiera, desde que se implantó como parte de ésta, la revisión del "Control Interno" hasta la "Auditoría Operacional", lo que comprende básicamente actividades de revisión y reforzamiento de las operaciones de la empresa con fines eminentemente financieros, surgiendo de allí una gran limitante que exigió un estudio más amplio, comprendiendo aspectos más especializados en los aspectos administrativos acordes al dinamismo creciente de las empresas modernas, fraguándose así la auditoría administrativa.

3.3 DEFINICIONES.

Dada la relevancia que representa conocer la conceptualización de algo antes de entrar en materia, se hizo una recopilación de definiciones de auditoría administrativa, las cuales se enlistan a continuación, ordenadas cronológicamente.

- 1.- William P. Leonard (1962). Es un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (3)
- 2.- Carlos Enrique Anaya Sánchez (1972). Es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa. (4)
- 3.- Alfonso Mejía Hernández (1974). La medición de la actuación de la gerencia, está en la justificación de sus operaciones y ésto no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen, haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema en la administración, con rela

- ción a los objetivos. (5).
- 4.- Roberto Macías Pineda (1974). Es una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia de la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado, con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. Suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio. (6)
- 5.- José Antonio Fernández Arena (1974). Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y participación individual de los integrantes de la institución. (7)
- 6.- Análisis Factorial del Banco de México (1974). Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación, ya sea en una empresa o en una rama industrial. (8).

- 7.- Instituto Americano de Administración (1974). Cualquiera empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración. (8)
- 8.- Jorge Alvarez Angulano (1977). La técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros . (9)
- 9.- Secretaría de Educación Pública (1977). Estudia la estructura de la organización, tomando en cuenta, su división funcional, las normas de delegación de facultades, las políticas de desconcentración y descentralización y los procedimientos generales de registro y control, que proveen el marco en que se desenvuelven las actividades y la eficiencia con que se realizan las operaciones de las distintas entidades. (10)
- 10.- Daniel Wong Valdés (1978). Es una función de evaluación de eficiencia, con carácter imparcial. Dedicada a analizar las operaciones con mentalidad de director y propietario del negocio, para apoyar a la gerencia en el logro de objetivos. (8)

- 11.- Edward F. Norbeck (1978). Es un método constructivo - de ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de su negocio. Puede hacer ésto de varias maneras: llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades de diversas áreas, ha efectuado a éstas, de manera significativa. (11)

- 12.- Victor Lazzaro (1978). Es un examen inteligente y --- constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía o de sus componentes, tales como: divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos y físicos. (1)

- 13.- Isaac Rivera A. (1978). Es el examen total o parcial del funcionamiento administrativo de una entidad, para precisar la corrección de sus políticas y el cumplimiento con el examen de eficiencia de los objetivos por ella establecidos. (8)

- 14.- Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.A. (1978). Es el examen integral o par

cial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la mejoría de su administración. (12)

15.- María del Pilar Ordaz Castro (1978). Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para llevar a cabo un examen comprensivo y constructivo de la empresa, para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos, su organización, su integración como un todo homogéneo y la participación individual de cada uno de sus integrantes; se refiere al análisis de las áreas funcionales, detectando errores, proporcionando posibles soluciones a seguir, tomar decisiones, aplicación de soluciones y verificación de su cumplimiento. (13)

16.- Manuel D'Azaola. La A.A. Implica medir la atingencia de la administración, lo que representaría prevenir eventualidades que lleven al fracaso a la empresa. (14)

17.- Fabián Martínez (1979). Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objetivo del mismo examen.

Siendo las anteriores definiciones las más importantes y un ahondar más en éstas, para no apartarnos del propósito de este capítulo, podemos seleccionar como una de las más aceptables, la definición del Licenciado en Administración José Antonio Fernández Arena, ya que además de ser concisa, reúne y mezcla elementos imprescindibles para una buena auditoría administrativa, como lo son, el elemento humano ("participación individual de los integrantes de la organización") los objetivos de la institución, los niveles jerárquicos y su estructura. Aunado a estos elementos, la conceptualización misma de la auditoría administrativa como una "revisión objetiva, metódica y completa" proporciona un fértil marco de referencia de esta materia, apegándose a lo que es en sí la auditoría administrativa, como se verá en los siguientes numerales.

3.4 DISTINCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON RESPECTO A OTRAS AUDITORIAS

No deja de ser importante tocar este punto, dado que en la práctica se tiende a confundir la auditoría operacional con la administrativa, siendo la primera de aplicación indistinta de Licenciados en Contaduría, como de Licenciados en Administración; por otra parte el escaso tiempo que tiene la A.A. de ejercida, le resta campo frente a las demás auditorías ejercidas primordialmente por Contadores. A raíz de ésto se fortalece la necesidad de distinguir el campo propio de la auditoría administrativa.

Básicamente existen tres tipos de auditorías:

- Auditoría financiera o Contable.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría Administrativa.

Las demás auditorías realizables vienen siendo derivadas de éstas como lo pueden ser:

- Auditoría de caja.
- Auditoría de recursos humanos.
- Auditoría fiscal, etc.

Antes de continuar se torna indispensable conocer primera--

mente qué son las auditorías a tratar, mediante el conocimiento de sus definiciones.

3.4.1 DEFINICIONES DE LAS TRES AUDITORIAS PRINCIPALES

La definición de la auditoría administrativa, por el Licenciado en Administración José Antonio Fernández Arena, (como ya se habfa seleccionado) es la siguiente: "Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto su estructura, y participación individual de los integrantes de la institución". (7)

La comisión de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín No. 1 define a la auditoría operacional como: "El servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr e incrementar la eficiencia y eficacia operativas de un cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere necesarias". (3)

Las definiciones de auditoría financiera, distan mucho de divergir entre sí, por ello se escogió una de las más sencillas como lo es la de Montgomery que conceptualiza así: "Es el examen sistemático de los libros y registros de un nego-

cio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y - los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos".

3.4.2 DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LAS DEMAS AUDITORIAS

Se optó por confrontar a las tres auditorías, exponiendo sus diferencias en el siguiente cuadro.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA OPERACIONAL

AUDITORIA FINANCIERA

1. OBJETIVO	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.	Detectar indicadores que denoten deficiencias, originando sugerencias para corregirlas.	Dar opinión sobre veracidad y razonabilidad de los estados financieros, basándose en principios contables y normas de auditoría.
2. PUNTO DE PARTIDA.	Análisis y estudio de la problemática de la organización en el área o las áreas donde se encuentre.	Medición de la eficiencia operativa a través del análisis de lo que arrojen los informes financieros.	Examen sistemático y programado de los estados financieros y los movimientos que los originan.
3. ALCANCE.	Evaluación de Sistemas, procedimientos, recursos humanos, efectividad operativa, objetivos institucionales, políticas y estructuración en general de la organización.	Evaluación de aspectos operativos y de control interno con repercusiones financieras.	Evaluación de transacciones financieras, su correcto registro y el adecuado control interno.
4. EJECUCION.	Se desarrolla mediante investigaciones sistemáticas y de carácter científico, apoyando se en conocimientos administrativos y cuyos resultados servirán para valiosas correcciones futuras.	Se desarrolla mediante análisis e interpretación financiera y operacional, conjuntamente, generando un reporte cuyo fin es corregir deficiencias.	Se desarrolla mediante experimentación de conocimientos contables y cuyos resultados se obtienen a la inminente culminación de esta auditoría, corrigiéndose a veces acontecimientos pasados.
5. NORMATIVIDAD.	Principios administrativos; enfoques de la administración según diversas corrientes; limitadas técnicas accesorias de la administración; aportaciones de otras profesiones; todo esto en función del área a auditar.	Principios de eficiencia; principios administrativos; técnicas de obtención de indicadores financieros; técnicas accesorias y normatividad del control interno.	Principios de contabilidad; normas de auditoría financiera, verificables mediante técnicas y procesos tanto contables, como de auditoría preestablecidos.
6. PROYECCION EN EL TIEMPO.	En base al presente se proyecta trascendentalmente al futuro.	Se basa un tanto en el pasado, accesorándose del presente y proyectándose al futuro.	Se basa eminentemente en el pasado

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA OPERACIONAL

AUDITORIA FINANCIERA

7. PRECISION	Va en función de las técnicas utilizadas, de la profundidad, el alcance y del ánimo de carácter científico del auditor.	Va en función a las técnicas empleadas, aunadas a los conocimientos del analista.	Es totalmente susceptible de llegar a ser exacta, auditando con un alcance del 100%, aunque no es lo usual.
8. DESTINO DENTRO DE LA ORGANIZACION	A cualquier área o áreas, tomando en cuenta todos los elementos necesarios para la auditoría (incluyendo al elemento humano).	A la operación deficiente en un área, sin evaluar otros elementos como el humano.	El área financiera, llegando a la evaluación del control interno.
9. RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	Aún no tiene ningún reconocimiento legal, salvo la confianza que se le tenga al auditor administrativo profesional.	No cuenta con ningún reconocimiento legal, salvo el buen nombre del que la ejerza.	Está ampliamente reconocida por el estado la capacidad legal del Contador Público, para dictaminar estados financieros, convirtiéndose en algo muypreciado en la sociedad.
10. PROFESIONISTA.	Es el campo idóneo del Licenciado en Administración, dado sus amplios conocimientos en la materia. Aunque el Licenciado en Contaduría, algunas veces realiza la A.A. sin apoyarse a los mejores métodos y sin mucha profundidad.	Es materia indistinta del Licenciado en Contaduría o del Licenciado en Administración.	Es materia exclusiva del Licenciado en Contaduría o Contador Público Titulado.
11. FRECUENCIA.	La frecuencia es incierta, dado que surge cuando la solicitan los altos directivos, ante algún problema o casos por examinar. Lo ideal sería que forme parte del mismo proceso administrativo y lo retroalimente mediante auditorías periódicas.	La frecuencia se limita a cuando se solicite la auditoría, por la alta directiva, ante cierto problema o deficiencia detectada, que requiera una asesoría externa.	La frecuencia es formalmente anual al término del año o período contable de la empresa. En algunos casos es dos veces al año, pues se divide la misma auditoría en una previa y otra final.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA OPERACIONAL

AUDITORIA FINANCIERA

12. <u>IMPORTAN</u> <u>CIA.</u>	Su importancia trasciende por el hecho de que evalúa la administración parcial o totalmente y por ende la organización misma, brindándole ilimitadas mejoras que coadyuvarán el éxito futuro de la misma.	Su importancia toma valor al mejorar la eficiencia operativa de la organización, mejorando así su productividad.	Su importancia toma el cariz indispensable, dada la responsabilidad moral que representan los estados financieros auditados por un Licenciado en Contaduría ante el Fisco; adicionalmente al público en general le da confianza el contar con el dictamen de una empresa, ya sean acreedores, inversionistas, empleados o el mismo Consejo de Administración.
------------------------------------	---	--	---

A la vista de las anteriores comparaciones, se aprecia la -
definida tendencia de la auditoría administrativa a aden---
trarse en campos de mayor trascendencia, sobre todo en la -
actualidad, tal como lo son: el tomar en cuenta al elemento
humano con sus implicaciones socio-psicológicas; la revi---
sión de la esencia de la organización, como lo es la admi---
nistración; el alcance y profundidad ilimitados que llegan
hasta las últimas causas generantes de un problema; el aceru
vo de técnicas accesorios a la administración, brindando un
rico contenido de análisis de cualquier área de la organizaa
ción; son las anteriores y otras razones las que distinguen
a la auditoría administrativa de las demás auditorías.

3.5 ENFOQUES PRINCIPALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Han sido creados diversos enfoques sobre el desarrollo de la A.A. aportándose a su vez abundante material de invaluable ayuda para el correcto y profundo ejercicio de esta novedosa técnica.

Reuniremos primeramente los pasos fundamentales de los métodos de cada autor para el desarrollo de la misma.

- 1.- Método de William P. Leonard. "La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua - evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa". Los pasos a seguir parten de un esquema general, que comprende las siguientes fases:
 - a) Un examen, comprendiendo:
 - áreas a revisar
 - detalles a estudiar.
 - b) Una evaluación, comprendiendo:
 - proceso de evaluación y factores a evaluar.
 - análisis científico, interpretación y síntesis.
 - c) Presentación:
 - discusión de puntos importantes.
 - informe final a la dirección.

d) Vigilancia:

- todas las acciones de apoyo y complemento de la A.A. realizada en la empresa.

2.- Método del Instituto Americano de la Administración (16).

En su esquema general empieza por describir las áreas a analizar en organizaciones sin ánimo de lucro, para entrar posteriormente en el programa de auditoría en una institución con fines de lucro, tocando únicamente las áreas o funciones a revisar.

- a) Función económica.
- b) Estructura formal.
- c) Utilidades.
- d) Atención a los accionistas.
- e) Investigación y desarrollo.
- f) Consejo de administración.
- g) Políticas financieras.
- h) Eficiencia de la producción.
- i) Distribución.
- j) Evaluación de los ejecutivos.

A su vez el Instituto complementa los puntos anteriores con explicación de lo que debe verse en cada punto proporcionando además ejemplos de cuestionarios y detalles a preguntar.

3.- Método del Banco de México, "Análisis Factorial". (2)

Su enfoque comprende cinco etapas:

- a) Planear la investigación.
- b) Analizar el tema.
- c) Examinar cada factor.
- d) Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre -
el total de las operaciones.
- e) Presentar el diagnóstico.

Adicionalmente hace hincapié en el estudio y evaluación de los siguientes conceptos:

- Medio ambiente.
- Política y dirección.
- Productos y procesos.
- Financiamiento.
- Medios de producción.
- Fuerza de trabajo.
- Suministros.
- Actividad productora.
- Mercadeo.
- Contabilidad y estadística.

Para los anteriores conceptos, el "análisis factorial" cuenta con exhaustivos cuestionarios para la evaluación de detalles, igualmente fórmulas para la evaluación.

ción de políticas, incluyendo sus aspectos financieros, obteniéndose cifras muy relevantes. A raíz de los índices resultantes de dichas fórmulas.

4.- Método de Alfonso Mejía Fernández. (5)

Divide a la auditoría en un área estructural, comprendiendo objetivos y organización y en otra área, que es la funcional, conteniendo sus principales áreas.

El desarrollo del programa de auditoría se refiere a los detalles a investigar de ambas áreas, ahondando principalmente en la revisión de:

- a) Objetivos de la empresa.
- b) Organización de la empresa.
- c) Producción.
- d) Ventas.
- e) Finanzas.
- f) Manejo de personal.

5.- Método de Manuel D'Azaola. (14)

Este se basa en la revisión del proceso administrativo utilizando para la revisión de sus funciones las siguientes técnicas:

- a) Investigación.
- b) Observación.

c) Análisis.

Subsecuentemente proporciona a modo de ejemplo las principales funciones a examinar sus objetivos normativos. Los principales requisitos para cumplir satisfactoriamente la función y sus respectivos detalles a modo de cuestionario.

A continuación se verán las funciones que señala, seguidas de sus requisitos:

a) La empresa en su conjunto.

Requisitos:

- I. Físico.
- II. Político.
- III. Económico.
- IV. Social.

b) Fijación de objetivos.

Requisitos:

- I. Constitutivos.
- II. Formativos.
- III. Control.

Adicionalmente se dan una serie de fórmulas financieras para la evaluación de la misma función.

c) Medios de producción.

Requisitos:

- I. Políticas de inversión.
- II. Servicios externos.
- III. Servicios internos.
- IV. Inversiones de capital.

d) Abastecimientos.

Requisitos:

- I. Políticas.
- II. Calidad, cantidad y procedencia.
- III. Métodos de compras.
- IV. Almacenamiento.

6.- Método de Roberto Macías Pineda. (6)

"Lo más importante en la auditoría administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. Como estos últimos - se traducen generalmente en exposiciones de política, la verificación más común es la que compara los resultados con la política".

Su método va de acuerdo al proceso administrativo.

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.

Proporciona cuestionarios específicamente para cada uno de los pasos del proceso administrativo.

7.- Método de José Antonio Fernández Arena. (7)

Proporciona cuestionarios para pruebas de detalles, y a modo de ejemplo de nueve departamentos de una empresa, los cuales se enlistan a continuación:

- a) Control de políticas.
- b) Producción y servicios.
- c) Comercialización.
- d) Relaciones humanas.
- e) Relaciones públicas.
- f) Finanzas.
- g) Contabilidad.
- h) Auditoría interna.
- i) Servicios generales.

Describe los pasos más importantes para la ejecución de la A.A., como lo son:

- a) La recopilación de los datos.
- b) Presentación del informe.

Accesoriamente ejemplifica unas series de cuestionarios para departamentos dentro de las áreas funcionales existentes en la empresa.

8.- Método de Jorge Alvarez Anguiano. (9)

El procedimiento seguido por este autor para la ejecución de la A.A., utiliza los pasos del enfoque de -- William P. Leonard, pero no es así en la planeación de la A.A., en la cual crea un procedimiento bastante reconocido en la actualidad, el cual comprende las siguientes actividades:

- a) Investigación preeliminar.
- b) Entrevistas previas.
- c) Definición del área a investigar.
- d) Determinación de los detalles a estudiar.

"Con base en lo anterior, se puede proceder a la planeación e integración de los recursos necesarios".

- a) Determinación del tiempo disponible para la auditoría.
- b) Selección del personal necesario para efectuarla
- c) Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.

Su enfoque empleado es tridimensional, ya que contempla:

- a) Areas funcionales.
- b) Niveles jerárquicos.
- c) Proceso administrativo.

9.- Método de Fabián Martínez Villegas. (15)

Su enfoque se basa en la revisión del proceso administrativo, proporcionando cuestionarios y normatividad idónea por examinar.

El procedimiento de ejecución consta de los siguientes pasos:

- a) Un programa (parecido al de la auditoría contable).
- b) La recopilación de datos.
- c) El análisis de la información.
- d) El informe.
- e) El plan de reorganización.

En base a los métodos anteriores, se puede apreciar que algunos autores se enfocan en lo que en sí es un método, mientras que otros se adentran directamente en el contenido mismo de la revisión, a través de cuestionarios y fórmulas -- aplicables a áreas y funciones específicas.

Contando con la valiosa colaboración de los mencionados enfoques, los cuales implementarán los requerimientos de las diferentes auditorías administrativas, pasaremos a conocer secuencialmente los pasos a seguir apegándose a una metodología práctica para su aplicación.

En primera instancia el desarrollo de una A.A. se divide en dos grandes etapas, la primera involucra a aquellas actividades necesarias para efectuar una planeación completa de la A.A. a realizar y la segunda comprenderá en sí a todas las actividades de la ejecución misma de la A.A.

La etapa de planeación es sumamente importante, ya que es donde se va a conocer la problemática de la organización y se van a definir los cursos de acción y el área donde se ejecutará la A.A. y de lo atinado de esta etapa dependerá el éxito de la ejecución en la resolución de los problemas de la organización, como se verá en más detalle en el inciso 3.6.1.

3.6 DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Tratándose de una revisión en búsqueda de solucionar problemáticas organizacionales, es indispensable contar con un desarrollo basado en una cabal metodología y más cuando la labor se torna en toda una investigación, como lo es el caso de la A. A.

3.6.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Esta etapa empieza en el momento que se llama al auditor administrativo y se le exponen los pretendidos requerimientos a satisfacer con la auditoría, hasta que éste ha hecho toda una investigación preliminar y conoce a primera instancia la problemática de la organización, estando en condiciones de proceder a ejecutar la auditoría administrativa cabalmente.

En la mencionada investigación preliminar que es en sí la planeación de la auditoría, se debe seguir toda una metodología, lo que tiene una importancia trascendental, ya que de ello depende todo el éxito de la auditoría.

En esta etapa entran en juego muchos factores, que se vuelven determinantes para el siguiente paso de ejecución y que dependen en sumo grado del auditor; como lo son:

- 1^a El contar con la flexibilidad mental suficiente para no dejarse llevar por las presuntas causas de la problemática en los primeros contactos y cambiar cualquier conclusión prematura hasta pisar en terreno más firme, acercándose a las verdaderas causas.

- 2^a El poseer un ánimo de investigación científica, alejado de rutinas enajenantes y por el contrario, estar ávido por incursionar en nuevos senderos, teniendo así mayores probabilidades de encontrar los verdaderos problemas y planear una acertada ejecución de la A.A., enfocada a conocerlos a fondo y solucionarlos.

- 3^a El ser un profesional capaz y ético, que antes de agrandar los problemas, les sepa tomar la medida, ajustando la ejecución de la auditoría a éstos, actuando atinada y justamente.

- 4^a El poseer un gran sentido común, que lejos de perderse en complicados proyectos, actúe yendo por las vías más cortas, a vislumbrar la problemática más importante y preparándose a tomar cursos de ejecución eficientes y simples en la siguiente etapa.

A CONTINUACION SE VERAN LOS PASOS A SEGUIR EN LA PLANEACION
DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

I.- ACTIVIDADES PREVIAS

Son las acciones encaminadas a obtener un conocimiento previo de la organización en su conjunto, qué es, cómo es, su tamaño, su estructura, etc.; es pues palpar y hacer real las proporciones y sistemas de la organización, lo cual será el marco de referencia para el desarrollo de la A.A.

Para la realización de las actividades previas se recomienda (17) llevar a cabo: una investigación preliminar, entrevistas previas e ir tras el desentrañamiento de la verdadera problemática o por el contrario la confirmación de la - problemática expuesta de antemano por los funcionarios; lo anterior para determinar con mayor exactitud el área y los detalles a auditar.

La Investigación Preeliminar tiene como fin conocer la organización a primera instancia, mediante indagaciones sobre - sus:

- a) Principales productos o servicios.
- b) Dimensiones físicas.
- c) Dimensiones financieras.
- d) Importancia relativa en el mercado.
- e) Grado de avance tecnológico.

- f) Sistema productivo.
- g) Características distintivas.
- h) Estructura administrativa.
- i) Objetivos.
- j) Recursos humanos.
- k) Antecedentes.

Para ésto es indispensable que el auditor visite la planta, que haga entrevistas informales, que solicite los manuales de organización y haga acopio de la información adicional requerida.

Las entrevistas previas intentarán determinar cuál es la sintomática o problemática que afecta principalmente a la organización, éstas se efectuarán en todos los niveles jerárquicos, llevando un orden para hacer más fácil la tabulación de las respuestas. El número de entrevistados será en función del criterio del auditor. Es necesario encauzar debidamente el objetivo buscado en estas entrevistas y clasificar adecuadamente a los entrevistados dentro de dicho objeto, el cual se circunscribirá a un máximo de tres preguntas preestablecidas, aparte de otras que se suscitan en el momento del cuestionamiento y derivadas de las respuestas dadas sobre el mismo; es importante que el entrevistador ponga mucha atención a las respuestas y vea más allá de éstas, vis-

lumbrando datos divulgados como irrelevantes, los cuales a veces pueden ser la verdadera causa del problema.

La determinación del problema es muy importante para la auditoría administrativa y no se pretende lograrlo en las actividades previas, aunque se indicarán aquí las investigaciones pertinentes, que vayan acercándonos a la verdadera problemática.

Suele suceder con mucha frecuencia que la problemática señalada por los interesados, llega a ser falsa o complementaria de otra deficiencia, por lo que se debe prestar mucha atención a la búsqueda de todas las posibles causas, desechando aquellas inciertas y persiguiendo aquellas que tácitamente pueden ser las verdaderas causas del problema.

"El verdadero procedimiento para el hallazgo del problema - consiste en allegarse a la información más completa posible de las áreas a revisar; el investigador necesita una capacidad de observación alerta durante el curso de una investigación para caer en la cuenta de problemas que rozan lateralmente y que pueden ser, quizá, más importantes que el problema que se está investigando; uno de los peligros de la investigación es concentrarse tan cerradamente en el problema estudiado que no seamos capaces de percibir los acciden-

tes del camino que vamos dejando a un lado y a otro durante el curso de la misma". (18)

Una vez que se ha logrado un desciframiento mayor de la problemática, se torna muy atinada la selección del área y el desarrollo de detalles.

La determinación del área a investigar consiste en la selección del área o las áreas involucradas en la problemática - para enfocar en ellas la ejecución de la A.A.; esto se le comunicará a los contratantes, e involucra en gran medida - la ética del auditor, ya que la magnitud de las áreas designadas repercutirá directamente en el costo de la auditoría.

Para la determinación del área o áreas, se debe contar con un conocimiento más completo del problema en sí, dado que - el área elegida delimita cuál va a ser el alcance de la A.- A. en cuanto a su extensión.

La determinación de detalles es establecer en forma pormenorizada los aspectos que se deben investigar al ejecutar la auditoría administrativa, para ello se debe seleccionar el (los) enfoque (s) a emplear, el cual puede ser de un autor o la combinación de dos o más y en función a la predeterminación de los enfoques se elaborarán los detalles o cuestio

namientos a esclarecer específicamente.

Es en la determinación de detalles donde se encuentra toda una gama de enfoques proporcionándonos una rica base de criterios ofreciendo amplios puntos de vista susceptibles de adaptarse a la problemática precisa de la organización auditada; en la elaboración de los propios detalles, se debe mantener gran correspondencia entre estos cuestionamientos y el (los) enfoque(s) designados aunados a la problemática a resolver y el objetivo buscado.

Una vez esclarecidas las actividades previas y en base a ellas, se procede a elaborar el plan.

II.- ELABORACION DEL PLAN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

"Un plan de acción es, a la vez, el resultado imaginado, la línea de acción que debe seguirse, las etapas por las que debe atravesar y los métodos a usar". (Henri Fayol)

La elaboración del plan va a marcar los lineamientos de la ejecución de la A.A., en sí no se pretende eliminar todos los riesgos, pero es de invaluable valor para evitar situaciones inciertas.

"El propósito de cada plan y de todos los planes derivados

es facilitar la consecución de objetivos" (19).

Derivado de el anterior concepto, se infiere que lo primero para la elaboración de un plan y con mayor razón tratándose de la A.A., es la determinación de los objetivos; una vez - definidos éstos, la planeación de la A.A. debe contener el enfoque a utilizar, el alcance de la revisión, los recursos humanos requeridos para llevarla a cabo, el tiempo a emplear los costos, las listas de comprobación de detalles a esclarecer exhaustivamente, así como cualquier otro evento adicional digno de preverse anticipadamente.

El objetivo primordial de la A.A. será determinar el grado de eficiencia con el que funciona un área o áreas de la organización, para dirigirse a investigar las causas de los - problemas que originan una deficiencia, con el ánimo de solucionarla; accesoriamente en cada organización a auditar y en función a su problemática se establecerán objetivos secundarios, los cuales se incorporarán al plan para ser parte importante de éste.

El enfoque a utilizar ya se ha debido precisar en las actividades previas, sobre todo en las pruebas de detalle, y - aquí se formaliza por escrito, señalando el enfoque y el correspondiente autor o la combinación de dos o más enfoques,

con sus respectivos autores, preseleccionados con el fin de ajustarse a la problemática organizacional y tras la satisfacción de los objetivos de la A.A.

El alcance representa el grado de penetración a ejercer por medio de la A.A. en la organización; indica la profundidad de las investigaciones y las áreas que se examinarán y evaluarán.

El alcance entonces se designará en función a su extensión y a su profundidad.

La extensión se refiere a las áreas de la organización, predeterminadas a abarcar.

La profundidad deberá indicar el nivel de estudio hasta el que se llegará. No es lo mismo allegarse a conocer los síntomas, que llegar hasta las causas o trascender hasta alcanzar las mismas soluciones.

Los recursos humanos requeridos para llevar a cabo la A.A., involucra una serie de consideraciones previas, tal como definir las áreas a auditar, y de cada una de ellas su complejidad técnica, para evaluar el grado de conocimientos necesario del analista para adentrarse en el estudio de dicha -

área o la inminente necesidad de contar con un especialista en la materia para el estudio de un área determinada.

Es muy importante que los analistas lleven a cabo la A.A., posean conocimientos de organización y administración, siendo muy conveniente que sean profesionistas con interés en - realizar evaluaciones científicas y con esmerado empeño en anhelar una superación, que los autoestimule a ser cada vez más capaces en su labor.

La cantidad de analistas requeridos va a estar subordinado, más que al tamaño de la organización, al alcance de la A.A. en cuanto a extensión y profundidad.

El tiempo a emplear va a estar supeditado directamente al - alcance previsto de la misma, debiéndose considerar la complejidad de las áreas a auditar, más que su tamaño. Las facilidades y colaboración del personal de la empresa, la capacidad y cantidad de analistas disponibles y dejar una pequeña holgura de tiempo por aquellos sucesos imprevisibles que se puedan presentar.

El costo de la A.A. estará dado en función a las horas-hombre a emplear, tabulando las percepciones de cada analista y otros gastos, se obtendrá el costo; siendo ésta una base,

no significará que sea sobre lo que se cobrará. En la práctica, lo usual es que un auditor tenga ya tabulado sus precios en horas-hombre, el cual llega a ser mucho más alto que su costo y podrá variar por el prestigio que se posea, - por el grado de complejidad de la auditoría o hasta por el tamaño de la organización.

Las listas de comprobación de detalles, son las que inicialmente se elaborarán para sondear determinados puntos a esclarecer en cada área seleccionada previamente como susceptible de examinarse.

Para esas listas existe bastante material en el cual se indican los principales cuestionamientos en cada área, según los diversos enfoques, en los textos de los autores antes citados.

Es esta parte la medular de la A.A., ya que es este el medio de ejecución, por medio del cual se van a encontrar los objetivos planeados.

Cabe señalar que los detalles a comprobar se pueden orientar por los recomendados en ciertos enfoques, pero definitivamente el criterio del auditor y la problemática suscitada en la organización dictarán las listas de comprobación idea

les a implantarse.

El programa de ejecución será el que contenga los principales datos objetivos de la secuencia de pasos a seguir en - tiempos, áreas y subáreas específicas entrelazando cuidadosamente estos pasos con el elemento humano designado a ejecutarlos incluyendo todos los pasos previos y posteriores a - la mera ejecución, desde la selección y adiestramiento de - los analistas, hasta la elaboración del informe de auditoría y las actividades subsecuentes a éste, si las hubiese.

El programa será el último paso de la planeación de la A.A. y contendrá la ejecución a realizar basándose en todos y cada uno de los pasos anteriores.

El programa de ejecución o trabajo podrá contener recomendaciones especiales y otras observaciones sobre la realización de cada etapa, dado que será la guía normativa de labores a realizar día tras día, calculándose los tiempos aproximados para cada tarea y debiéndose registrar teóricamente cada analista por este plan, en el cual deberán anotarse los -- tiempos reales empleados en cada labor prefijada, ya que la mayoría de las veces es preferible subordinar un tiempo teórico del programa a una labor que por su importancia exija mayor tiempo que el fijado.

El programa puede ser desde el más simple, conteniendo áreas y sus respectivas horas asignadas por cada analista, hasta los más sofisticados, involucrando métodos de planeación y control como las gráficas de gantt; el PERT (Program Evaluation and Review Technique); la ruta crítica o CMP (Critical Path Method), etc.

Con la presentación por escrito de todos los puntos vistos en el plan, se culmina lo referente a la planeación de una A.A. que desde luego no se pretende que lo expuesto sea una norma, sino una guía del procedimiento a seguir para planear con apego a una metodología, que sin lugar a dudas será de gran utilidad, por su mismo fondo organizativo, eminentemente administrativo.

3.6.2 EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez aprobada la A.A. en base a la planeación presentada, se programan las fecha y se dan los últimos toques al programa de ejecución, definiendo con los directivos su apoyo y adecuada presentación, o inducción dentro de la organización para incursionar y realizar todo tipo de indagaciones en cualquier área, además mientras más alta sea la ubicación o importancia que se le de al auditor, menor será la posición que encuentre en su labor. Asimismo, un buen apoyo e introducción, librará al auditor de cualquier presión de

los grupos particulares que puedan existir dentro de la organización, contando así con mayor independencia, redundando en una labor más eficiente y provechosa.

La ejecución básicamente consistirá en llevar a cabo lo planeado, siendo aquí donde se verificará a su vez la eficacia de dicha planeación, ya que entre mejor hecha esté la planeación, menos variaciones tendrá la programación de la ejecución, y denotará un plan suficientemente cimentado, digno de un auditor experimentado, redundando en una certera auditoría administrativa.

En la ejecución existen variados métodos, propuestos por los diversos autores estudiados, profundizando especialmente en proporcionar los medios idóneos de investigación para detección de deficiencias en el área o función a estudiar, según el enfoque seleccionado.

Los siguientes son los principales pasos a seguir para satisfacer los requerimientos de la ejecución presentada en la planeación de la A.A.:

- 1^a RECOPIACION. Consiste en allegarse de toda la información requerida para ampliar el marco teórico de la problemática organizacional, poniendo especial inte--

rés en reunir toda la información posible del área o áreas delimitadas para su estudio; adicionalmente se recabarán los documentos constitutivos de la organización, así como su normatividad interna y los manuales de organización y procedimientos, ya que serán de primordial importancia para empaparse de la funcionabilidad y estilo organizacionales.

2^a EXAMEN. Que no es otra cosa sino la revisión de la información recopilada, estudiando sus implicaciones con la problemática a investigar, correlacionando los datos que en conjunto puedan mermar la eficiencia de ciertas áreas o funciones, tomando nota de todas las dudas, sospechas o nuevos hallazgos que se susciten y que complementen o modifiquen el curso de la investigación preestablecida, dando margen a rectificarla, optimizándola por consecuencia.

3^a INVESTIGACION. Es esta la etapa de mayor acción de la A.A., donde el auditor armado de todas las series de detalles a indagar, se dirige a las áreas a auditar de la organización, e intenta satisfacer exhaustivamente sus demandas, en pos de encontrar los verdaderos problemas que están interfiriendo de algún modo el cabal desarrollo de la institución.

Para ello utilizarán variadas técnicas, prevaleciendo las entrevistas programadas con series de cuestionarios, las entrevistas informales y la observación como elemento de gran ayuda accesoria a la investigación.

Los detalles a indagar irán en función al enfoque o enfoques escogidos, adecuándose los interrogatorios a el objetivo perseguido.

La trascendencia de la investigación estará dada en relación directa con el grado de profundidad de la A. A., pudiendo extenderse a la indagación de las causas últimas de los problemas, llegando hasta la misma implantación de soluciones cuando el grado de profundidad sea máximo, asunto que tornará los detalles en cuestionamientos mucho más minuciosos y extensos.

- 4² EVALUACION. Una vez realizada la investigación, se procede a evaluarla, con el fin de apreciar la satisfacción de los propósitos prefijados en la A.A.; para ello se emplearán métodos cuantificativos o de ponderación de la información volviéndola útil, procediendo conjuntamente a realizar un análisis objetivo (lo más científico posible) de los datos resultantes de la tabulación de todos los elementos utilizados en la investigación, para llegar a la mejor interpretación

de éstos, evaluando su utilidad o en su caso, la necesidad de ahondar más en algún aspecto en el que haya quedado floja la investigación.

5² INTEGRACION. Es la concentración de toda la información ponderada y evaluada, con el fin de verificar el cumplimiento de las expectativas y los logros alcanzados, estructurando todos los datos de tal modo que se queden interrelacionados mostrando secuencial y organizadamente los datos para formar con ellos una unidad lógica.

En la integración se buscará una buena recapitulación de la información a presentar. "El requisito fundamental de una buena recapitulación, es que presente en el número menor posible de palabras una descripción exacta de todo el informe. En sentido estricto, la redacción de una recapitulación es el proceso de sintetizar el informe, proceso en el cual las afirmaciones concretas que en él se presentan son elevadas a la categoría de principios exactos y genéricos". (20)

6² PRESENTACION. Una vez integrada toda la información, se procederá a la presentación de ésta ante los directivos de la organización, siendo ésta el resultado de la realización de la A.A., antes de la presentación -

formal del escrito será necesario discutir oralmente con los funcionarios los aspectos más relevantes, con el fin de sondear el impacto que ocasiona en éstos dicho informe, asunto que dará margen a "limar asperezas" de ambas partes, ya que por el lado del auditor puede haber algún párrafo muy brusco o en el que se puede dar otra interpretación diferente a la deseada; desde luego que en el dado caso que manifiesten los funcionarios descontento, debido a que el escrito pusiera al descubierto cierta situación perjudicial para ellos, (ya que por su importancia el informe de auditoría será presentado ante las máximas autoridades de la organización, como lo pueden ser los accionistas de la misma), no deberá el auditor ceder ante cualquier tipo de presión y será su obligación ética y moral presentar su informe apegado a la realidad encontrada con sus consecuentes proposiciones, por muy drásticas que éstas sean, ya que prevalecerá ante todo el beneficio común de la organización, sin someterse en ningún caso a la influencia de intereses de personas o grupos particulares dentro de la misma institución.

Por otra parte, le conviene a los funcionarios conocer anticipadamente el informe de auditoría, para aclarar con

el auditor cualquier duda o ampliar cualquier punto, dándoles además la ventaja de empezar a estudiar las proposiciones para ponerlas en ejecución cuanto antes, contando con la misma asesoría del auditor para encontrar conjuntamente los óptimos cursos de acción correctivos, dentro de las posibilidades que cuente la organización.

Posteriormente se hará la presentación formal del informe de auditoría por escrito, el cual contendrá:

- a) Una brevísima reseña histórica a modo de introducción donde se sienten las bases que originaron la auditoría administrativa.
- b) El principio del informe en sí, indicará el alcance de la A.A., como un marco teórico de la auditoría que se trate, señalando el área o áreas auditadas, las personas involucradas, las limitantes que se hubiesen presentado, así como la finalidad u objetivos buscados.
- c) Apreciación crítica de los aspectos fundamentales detectados en la A.A., haciendo una descripción cronológica del desarrollo de la auditoría, haciendo hincapié en los sucesos más relevantes, analizados objetivamente y con un sentido crítico.
- d) Evaluación de la empresa, en función al enfoque utilizado y en las áreas preseleccionadas, llegando a la -

escencia de la A.A., "la evaluación de la eficiencia" arrojando los resultados inferidos y llegando al encuentro de las deficiencias o sus causas, según el grado de profundidad previamente elegido. Es aquí donde se dan las conclusiones de la ejecución de la auditoría, emitiéndose un informe similar a un dictamen de la situación de la organización, ya sea parcial o total, según el alcance de la A.A.

- e) En esta parte del informe estarán dados los cursos de acción o soluciones, que serán a su vez el complemento de la evaluación de la empresa, ya que indicarán las recomendaciones que a juicio del auditor y en base a las deficiencias halladas, proporcionen las acciones tendientes a solucionar la problemática detectada.
- f) Por último concluirá el auditor haciendo alusión a algunos puntos en los que requiera hacer énfasis, en su calidad de originadores de anomalías en perjuicio de la eficiencia administrativa de la organización.

Descubiertos adicionalmente, se pueden indicar otros problemas fuera del área auditada o fuera del objeto de la auditoría en el transcurso de la misma, y que ameriten una investigación adicional.

En el caso que la profundidad de la auditoría sea máxima, o sea, que llegue hasta la implantación de las soluciones, se hará una detallada descripción de los procedimientos idóneos para encauzar las soluciones recomendadas, las cuales deberán tener el mínimo riesgo posible de fallar, ya que las soluciones propuestas no se lo considerarán como tales, mientras su eficiencia no se haya demostrado con una experiencia real.

Puntos a considerarse para la elaboración del informe:

- El informe deberá estar hecho con una fluida y clara redacción, adecuado a la altura de los interesados.
- Deberá ser exacto, ya que lo que se diga se fundamentará en una información definida.
- La objetividad de los términos será muy importante, puesto que proporcionará una imagen formal y categórica.
- El orden del informe deberá estar bien planeado, de modo tal que se prepare al lector para comprender el análisis que se haga de la problemática encontrada, iniciando éste con los antecedentes necesarios.
- Una peculiaridad esencial de un buen informe es su concisión debido a que el objeto mismo buscado es expresar las conclusiones derivadas de toda una auditoría administrativa.

BIBLIOGRAFIA DEL TERCER CAPITULO

- 1.- LAZZARO, VICTOR.
"Sistemas y Procedimientos".
ED. DIANA, S. A., México, 1970.

- 2.- KLEIN ALFRED Y GRABINSKY NATHAN.
"El Análisis Factorial"
Banco de México, S. A., México, 1962.
Boletín No. 1, de la Comisión de Auditoría Operacional
del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
México, 1980 (2a. edición).

- 3.- LEONARD WILLIAM p.
"Auditoría Administrativa".
ED. DIANA, México, 1971.

- 4.- ANAYA SANCHEZ CARLOS ENRIQUE.
"Auditoría Administrativa".
Ediciones Contables y Administrativas, México, 1972.

- 5.- MEJIA HERNANDEZ ALFONSO.
"La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las
Empresas". Tesis Profesional. UNAM, México, 1960

- 6.- MACIAS PINEDA ROBERTO.
"Auditoría Administrativa", el sentido contable actual
No. 179, México, 1973.
- 7.- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.
"La Auditoría Administrativa".
ED. DIANA, México, 1973.
- 8.- BARON VIVEROS LILIA.
"Los Sistemas y Procedimientos Administrativos como +
Elementos de Control en la Auditoría Administrativa".
Seminario de Investigacion Admva.
UNAM, México, 1980.
- 9.- ALVAREZ ANGUIANO JORGE.
"Auditoría Administrativa".
UNAM. México, 1978.
- 10.- SECRETARIA DE EDUCACIÓN PUBLICA.
"Auditoría Administrativa."
México, 1977.
- 11.- NORBECK EDWARD.
"Auditoría Administrativa".
ED. TECNICA, S.A., México, 1971.

- 12.- "EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
Folleto Publicado por el Colegio de Licenciados en Ad
ministración de Empresas, A.C., México 1966.

- 13.- ORDAZ CASTRO MARIA DEL PILAR.
"Auditoría Operacional"
Tesis Profesional Contable, UNAM, México, 1978.

- 14.- AZAOLA D. MANUEL.
"La Revisión del Proceso Administrativo".
Tesis Profesional, UNAM, México, 1964.

- 15.- MARTINEZ FABIAN.
"El Contador Público y la Auditoría Administrativa".
ED. Contables y Administrativas, México, 1969.

- 16.- AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT.
"Manual Of Exellent Managements".
(fifth edition), N.Y., USA, 1959.

- 17.- HERRERA HUMBERTO.
"Apuntes de Auditoría Administrativa".
Dictados en Clase. Octavo Semestre de Licenciatura en
Administracion.
UNAM. 1981.

18.- PARDINAS FELIPE.

"Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales".

Ed. Siglo Veintiuno, México, 1970.

19.- KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL.

"Elementos de Administración Moderna".

Ed. Mc. Graw Hill, México, 1975.

20.- ROBINSON DAVID M.

"Redacción de Informes para decisiones Administrati--vas".

Ed. DIANA, México, 1972.

C A P I T U L O I V

- 4. TÉCNICAS AUXILIARES A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
- 4.1 INTRODUCCIÓN.
- 4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.
- 4.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN INTRODUCTORIA.
- 4.4 TÉCNICAS FUNCIONALES.
- 4.5 EL ENFOQUE DE SISTEMAS.
- 4.6 TÉCNICAS CUANTITATIVAS.

BIBLIOGRAFÍA.

"LA PREOCUPACION POR EL HOMBRE Y SU DESTINO SIEMPRE DEBE CONSTITUIR EL INTERES PRINCIPAL DE TODOS LOS ESFUERZOS TECNICOS, LA PREOCUPACION POR LOS GRANDES PROBLEMAS NO RESUELTOS DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO Y LA DISTRIBUCION DE LOS BIENES, PARA QUE LAS CREACIONES DE NUESTRA MENTE SEAN UNA BENDICION Y NO UNA CALAMIDAD PARA LA HUMANIDAD. NUNCA OLVIDES ESTO EN MEDIO DE TUS DIAGRAMAS Y ECUACIONES".

ALBERT EINSTEIN

4.1 INTRODUCCION

Una vez que hemos visto en los anteriores capítulos las definiciones de la administración, sus corrientes y la Auditoría Administrativa, veremos a continuación la implementación de la misma A. A., mediante el apoyo en las principales técnicas auxiliares, las cuales tienen relación directa con varias de las corrientes de la administración (vistas en el segundo capítulo) y que no solo son complementarias a la misma administración, sino que sirven de base a varias escuelas de esta, llegando sus autores a justificar la existencia de la administración, mediante corrientes basadas en alguna de las técnicas en particular; tal como la corriente cuantitativa, la de sistemas y otras.

El uso de algunas de estas técnicas para la revisión de la administración, a través de la A. A., adquiere gran relevancia, ya que su aplicación proporciona bases muy sólidas para la debida ejecución de la misma.

Dado lo intrincada y amplia que es la administración, estas técnicas son muy diversas, y van desde proporcionar los medios utilizados para la realización de una investigación, hasta los más sofisticados artificios matemáticos; por otro lado el conocimiento de estas técnicas auxiliares, im -

plica el obtener un buen panorama de las mejores herramientas utilizables en la práctica de una eficaz administración.

Seguidamente se darán a conocer las principales técnicas auxiliares a la A. A. y en las cuales se basará nuestra revisión de la administración, y por medio de las cuales obtendremos la información más veraz acerca de la situación de la organización y su verdadera problemática.

4.2 TECNICAS DE INVESTIGACION

Al realizar la ejecución de la A. A., se requiere obtener la mayor cantidad de datos, que proporcionen un panorama de la organización; además es necesario contar con información específica y a la vez extensa de la funcionabilidad de la organización, para de una vez determinar las áreas deficientes. Por último, una vez encontradas las áreas deficientes o problemáticas, será imprescindible conocer detalladamente todo lo que este sucediendo allí, para poder analizar la problemática y detectar claramente las fallas, para después encontrar los cursos de acción idóneos correctivos; para toda la recopilación de información anterior, es vital contar con técnicas auxiliares de investigación, las cuales proporcionarán los medios más rápidos y perspicaces para obtener la información requerida. Estas técnicas auxiliares

se utilizarán tanto al principio de la A. A., como al final, en la detección más específica de la problemática organizacional.

4.2.1 EL CUESTIONARIO

"Es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación". (1) El cuestionario presupone el diseño de la investigación, por lo tanto antes de diseñar el cuestionario hay que tener presente el sistema de codificación que va a ser utilizado, y desde luego se debió determinar ante todo el objetivo general o ideal de la investigación.

Una vez redactado el cuestionario, habrá que ponerlo a prueba en forma de cuestionario piloto; lo que se efectuará administrándolo experimentalmente a un pequeño grupo de personas para verificar la fidedignidad, operatividad y validez del mismo, pero con posibilidades de rectificarlo antes de su aplicación definitiva.

En el diseño de las preguntas es necesario tener presente su contenido, vocabulario y secuencias de las mismas.

En cuanto al contenido es necesario ver que la pregunta sea necesaria, y busque la obtención de datos realmente sus-

tanciales para el objetivo de la investigación.

Respecto al vocabulario, hay que cerciorarse que los vocablos y frases estén al nivel del encuestado, además de ver que no puedan provocar una reacción de rechazo.

El estudio de la secuencia de las preguntas busca evitar la contaminación, o sea la influencia en que el orden de las preguntas pueden ejercer en las respuestas del informante. Existe la llamada "técnica del embudo" consistente en comenzar con preguntas muy generales, llegando poco a poco hasta las más específicas; por otro lado es bueno iniciar el cuestionario con preguntas triviales o amistosas, que ayuden a "romper el hielo" u obtener la confianza del entrevistado.

"Elaborar un buen cuestionario es casi un arte; pues si bien existen algunas reglas que indican lo que es posible preguntar y cómo preguntarlo, éstas no tienen una aplicación general, ya que más bien sirven como una ayuda al sentido común y a la experiencia de la persona encargada de redactarlo". (2)

Existen basicamente cuatro tipos de preguntas:

- a) Las de dos opciones o dicotómicas, donde solo hay dos respuestas posibles;
- b) Las de opción múltiple, donde existen más de dos respuestas a escoger;
- c) Las de escalas de valores, consistentes en que indique el cuestionado, el grado de aceptación o rechazo que pudiese tener a algo específico que se le este preguntando.
- d) Preguntas abiertas, donde se deja total libertad a la respuesta, pudiendo obtener de este modo información insospechada o reveladora; este tipo de pregunta es la mas difícil de tabular, dado que carece de parámetros identificables con sus similares.

El cuestionario tiene la gran ventaja de ser muy útil cuando se desea obtener información de una muestra numerosa, otra ventaja es su facilidad de tabular; por estas razones, usualmente el cuestionario es uno de los medios más económicos de obtener información.

Como desventajas del cuestionario, se puede citar el hecho de limitar la información a obtenerse a lo que se pregunte, encasillando así la información y bloqueando la posi-

bilidad de obtener datos desconocidos o insospechados. Por otro lado aunque el volumen de encuestas que se logran a través del cuestionario es mucho, la calidad es poca.

4.2.2 LA ENTREVISTA

Es un acto en el cual el analista recaba información de una persona o grupo de personas; es el instrumento de mayor uso en la auditoría administrativa.

Es conveniente seleccionar a las personas sujetas a la entrevista; ya que así será más factible que surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales en los que se deberá poner la mayor atención.

En algunos casos las entrevistas dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir definiciones en operaciones, funciones o departamentos que están originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de cuestionarios.

Básicamente existen dos tipos de entrevista:

- La dirigida, sigue un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o una guía de la entrevista,

esto es, por una serie de preguntas preparadas de antemano.

- La no dirigida deja prácticamente la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista, etc.

Existen otros tipos de entrevistas que requieren una técnica especial como la de panel, consistente en repetir a intervalos de tiempo las mismas preguntas, con el fin de estudiar la evolución de las opiniones, durante periodos cortos.

La entrevista contiene riesgos inevitables, que pudieran distorsionar la información, tal como la influencia subjetiva del entrevistador, así como del entrevistado; el entrevistador deberá tener mucho cuidado para evitar susceptibilidades, debe además ganarse la confianza del entrevistado empezando por cuidar su apariencia personal.

Una gran ventaja de la entrevista es que permite en libre acceso a gran cantidad de información imposible de obtener por otros medios, ya que puede hasta revelar asuntos - insospechados de la problemática organizacional; su principal desventaja es que es cara por su misma lentitud, requiere

la dedicación de un entrevistador experimentado, y no es posible su aplicación masiva; otra desventaja es que es muy difícil de tabular, por la misma cantidad y diversidad de datos obtenidos.

4.2.3 LA OBSERVACION

Esta técnica es quizá la más antigua para la recopilación de datos primarios, durante miles de años las personas se han dedicado a observar lo que hacen los demás; de hecho, la observación se emplea, de una manera u otra, en todas las técnicas de investigación.

TIPOS DE OBSERVACIONES:

1.- Observación natural: Es aquella en la que el investigador se limita a observar el funcionamiento de cualquier área, tomando nota de lo observado. Esto lo puede hacer tácitamente o sea, sin que los demás se den cuenta que se les observa; o deliberadamente. El primer método es más efectivo debido a que el personal actuará como siempre lo hace, sin prejuicios, pues ignorará que se le ve, pudiendo obtener así mucha información reveladora del ambiente organizacional y sus deficiencias en forma bastante fiel.

En el segundo método el observador se ubica visiblemente en el área de trabajo en forma pasiva, captando toda la operación de esa área, tomando nota, ya sea mentalmente o con disimulo en una libreta o grabadora oculta.

2.- Observación experimental: Consiste en reunir un grupo humano provocando una situación artificial que introduzca una variable y por medio de un equipo de observadores, observar y si es posible medir sus consecuencias. Este tipo de observación es muy útil para obtener parámetros de optimización de operaciones organizacionales. Cabe señalar que - aunque el grupo tenga determinadas variables en común, las conclusiones pueden ser debilitadas por la presencia de otras variables no consideradas por el investigador.

3.- Observación controlada: El experimento controlado consiste en la selección de dos muestras aleatorias, una de ellas, llamada la muestra experimental, es sujeta a una variable especial mientras la llamada muestra de control no esta sujeta a la influencia de la misma variable; comparando las características finales de ambas muestras, se puede - determinar el efecto del experimento.

4.- Observación histórica o documental: Este tipo de observación consiste en examinar la documentación archivada

de la organización, a fin de obtener información primaria del desempeño e historia de la misma; la información obtenida por este medio dará abundantes datos sobre experiencias pasadas y presentes y será indispensable para el buen desarrollo de la auditoría administrativa.

La observación documental va desde conocer la fundación de la organización, sus escrituras constitutivas, sus socios y las reformas hasta el presente, de la misma forma conocer sus estados financieros, manuales de organización y manuales de procedimientos, etc. En pocas palabras, ningún otro medio proporcionará un panorama tan útil y real como este.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INVESTIGACION

POR OBSERVACION:

"El método de observación tiene dos grandes ventajas: Los datos recopilados se refieren directamente a una acción, por lo que no dependen de la memoria del entrevistado; por otro lado, esta técnica disminuye o elimina todo prejuicio del entrevistador, por lo que los datos obtenidos son más objetivos y precisos." (3)

"Las dos desventajas principales de este método son el costo elevado y la aplicación limitada. En general, se -

requiere que el observador espere la acción; debido al tiempo perdido, el método de observación resulta más costoso que el del cuestionario. Además es imposible conocer motivos y planes de las personas." (3)

4.3 TECNICAS DE EVALUACION INTRODUCTORIA

Cuando se va a iniciar una auditoría administrativa - en una organización, se deberán aplicar ciertas técnicas, que se verán a continuación, y las cuales proporcionarán un panorama inmediato de la funcionabilidad de la organización, asunto que nos dará las bases para perseguir las deficiencias encontradas en algunas áreas y que estén mermando la óptima funcionabilidad de la empresa.

La implantación de estas técnicas valuatorias introductorias se hará independientemente de los puntos de vista de los funcionarios de dicha organización, ya que aunque estos propongan que se auditen únicamente determinada(s) área(s), un auditor experimentado sabe que muchas veces lo que proponen los funcionarios se audite es a veces el síntoma de un problema y no el problema en sí; además estas técnicas introductorias no llevarán mucho tiempo y dan elementos suficientes para empezar a analizar la problemática organizacional.

4.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Lo primero que debe hacer un auditor al llegar a revisar una empresa, es conocer su estructura organizacional, mediante el conocimiento de su organigrama, complementado con pláticas con funcionarios, sobre la veracidad de este.

Un organigrama es: "La representación gráfica que muestra la estructura orgánica de la organización formal, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad y principales funciones que se desarrollan en una empresa". (4)

Es conveniente comentar el organigrama establecido con los funcionarios allegados, pues es común en la práctica que en realidad no se ciña la organización muy estrictamente a lo que señala el organigrama, asunto que desde allí puede dejar entrever seguros problemas para la efectividad organizacional.

La mejor manera para evidenciar una mala o buena administración, es a través del conocimiento de su estructura administrativa; ya que es como obtener una fotografía que nos va a decir a primera instancia la situación de la organización; cómo esta estructurada; los puestos que encabezan las diferentes áreas; las áreas mas grandes o cargadas de puestos;

los tramos de control, recargados o viceversa; definiciones de las líneas de autoridad jerárquicamente; etc.

Esta será la base para el desdolvimiento de toda la auditoría y el punto de partida, ya que de aquí se podrá empezar a determinar hacia donde dirigir la revisión; para ello aunado al análisis del organigrama, se empezará por indagar la contribución considerada en su conjunto y en cada una de sus partes a la consecución de los objetivos de la empresa; se verá el cumplimiento de los principios de la administración desde su estructura organizacional; se revisará que las operaciones de la empresa esten divididas y agrupadas las actividades en el número óptimo; y así sucesivamente se podrá seguir incursionando en el estado general de la empresa para acercarse al particular de cada área, y desde allí vislumbrar anomalías dignas de revisión auxiliados por algunas de las técnicas que se verán a lo largo de este capítulo.

4.3.2 PRINCIPIO DE LA EFICIENCIA DE LOS PLANES

Una vez revisada a primera instancia la estructura organizacional, es importante revisar la eficiencia de los planes que dice: "La eficiencia de un plan estará dada por el grado de contribución de dicho plan, para lograr los objetivos de la institución". (5)

Para la óptima operación de este principio es conveniente aceptar que todo objetivo intermedio es un plan; pudiendo así evaluar fácilmente su contribución con los objetivos institucionales.

Esto a la vez es la base para evaluar la necesidad de que exista o no determinada área en la estructura organizacional; lo que se podrá determinar en base a una evaluación de su contribución con las áreas inferiores y superiores para llegar al objetivo final; a esto se le llamará el "acierto de la consistencia".

Para cuestionar el acierto de la consistencia de una determinada área en una estructura organizacional, se deberá partir de la base de la contribución del objetivo de esa área hacia el objetivo del área del inmediato nivel jerárquico relacionada en línea de autoridad directa; resta señalar que los objetivos del primer nivel jerárquico se evaluarán en función a su contribución con los objetivos generales de la institución.

4.3.3 CRITERIOS PARA EVALUAR DEFICIENCIAS

1.- La medida compensatoria: Ataca el síntoma sin atacar la causa, lo que provoca exceso de gastos en recursos.

Es común encontrar en la compleja dinámica de una organización un síntoma que tiene un origen o causa que a veces puede ser una cadena interminable entre departamentos o áreas funcionales.

Un síntoma es una deficiencia que se manifiesta en la evaluación de la administración.

Por definición se establece que todo síntoma tiene una causa y que esta a la vez es un efecto de otra segunda causa; y esta última puede representar el efecto de una tercera causa. De tal modo que podemos encontrar relaciones muy grandes, no fáciles de identificar, de causa-efecto-efecto-efecto-síntoma hasta finalizar.

Al observar la relación anterior, podemos advertir que todos los efectos son a la vez causa de otro efecto o en el caso último, causa del síntoma. Tanto causas efectos y síntomas son deficiencias comunmente llamadas problemas.

2.- Comparar los resultados reales con las normas, políticas y o procedimientos; en caso de concordancia se presume eficiencia, en caso de discordancia se presume deficiencia.

Una deficiencia se podrá detectar a primera instancia, mediante la comparación de lo observado con lo expresamente esperado.

3.- Parámetros estadísticos: Es otro método para evaluar deficiencias, y se realiza mediante la comparación de actividades a través de la observación y análisis de series de tiempos.

La primera anomalía que se puede observar en la comparación de cifras por períodos de tiempo uniformes (series de tiempos), es una inconsistencia.

Por ello, a primera vista existe una deficiencia.

Subsecuentemente se generarán acciones para verificar o rechazar la conclusión vista a primera instancia.

Como resultado de la generación de acciones, se podrá comprobar si hay o no deficiencia.

Si hubiese deficiencia comprobada, se deberá continuar la búsqueda de las causas que la motiven; lo que a veces no es nada fácil y dependerá mucho del conocimiento, capacidad, experiencia, y probablemente de la empatía del analista.

4.4 TECNICAS FUNCIONALES

Estas técnicas serán aquellas que buscarán evaluar la eficiencia y eficacia con que esta operando la organización en sus diferentes áreas, para después obtener una evaluación global de la funcionabilidad de la organización; pudiendo hasta llegar más allá de la evaluación mediante la técnica del "diagnóstico por funciones", de la cual veremos sus principales rasgos.

Esta será la segunda intromisión que se haga en la organización, después de la evaluación introductoria, y con esta etapa se estará pisando un terreno de firmes conocimientos acerca del estado parcial y total de la misma; ya que se habrán detectado las áreas mas deficientes, y que requerirán acciones correctivas a primera instancia o estudios más especializados y más detallados, para ahondar en su problemática y poder generar las acciones correctivas más certeras.

En los siguientes puntos de este capítulo veremos algunas de las principales técnicas evaluatorias más especializadas o detalladas de las que se hacia mención en el párrafo anterior, con la ayuda de las cuales se podrá penetrar en el campo de otras técnicas auxiliares de la admi-

nistración, tales como las matemáticas, obteniéndose así una gran ampliación del alcance de la auditoría administrativa.

4.4.1 LA TECNICA DE LA PRODUCTIVIDAD

Desde un punto de vista general, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), define a la productividad como: "La relación que existe entre lo producido, y lo consumido". (6)

Al definir la productividad, como una relación entre los resultados obtenidos, y la cantidad de recursos empleados para obtenerlos, puede administrativamente para su control, manejo y maximización, transformarse en un índice, o en una medida de eficiencia, básica para toda auditoría administrativa.

Es conveniente al usar el concepto de productividad, dentro de la administración de las organizaciones, identificar perfectamente nuestros insumos y nuestros productos; ya que puede suceder que, aunque una actividad concreta sea no productiva, o se realice en forma ineficiente, la empresa en su conjunto sea muy productiva, o viceversa, a pesar de que todas las actividades mejoren en su producti-

vidad, la empresa puede ser inefectiva o improductiva, debido a una situación declinante del mercado.

Por ello no solo es importante la capacidad de producir, sino la cuantía en que se puede hacer, se trata pues de la potencialidad productora que no puede explicarse en forma descriptiva, sino que se hace necesario introducir algunos elementos de cálculo.

La medida de la productividad en términos generales se obtiene dividiendo el total de la producción lograda en un período de tiempo dado, entre la suma de los factores que intervinieron en esa producción (para obtener la producción global), o entre uno de los factores de la producción, para obtener la productividad parcial (respecto a dicho factor).

$$\text{productividad global} = \frac{\text{producción}}{\text{factores de la producción}}$$

$$\text{productividad parcial} = \frac{\text{producción}}{\text{factores analizados}}$$

La medición de la productividad estriba entonces en la cuantificación del denominador (insumo) y del numerador (producto).

La medición de la productividad se puede realizar también en términos físicos, utilizando unidades físicas de medición tanto en el numerador, como en el denominador. Por ejemplo:

$$\text{productividad de una máquina} = \frac{\text{número de piezas producidas}}{\text{número de horas de trabajo}}$$

La productividad se puede obtener en términos económicos, cuando existe una gran cantidad de productos distintos, y existe multiplicidad de insumos; se reducirán todos los productos y todos los insumos a su valor monetario, por ejemplo:

$$\text{productividad económica de una fábrica} = \frac{\text{valor total de la producción}}{\text{valor total de insumos necesarios}}$$

"La productividad es un equilibrio entre una gran diversidad de factores, pocos de los cuales son fácilmente definibles o claramente mensurables".

Peter F. Drucker (7)

La productividad según Drucker se puede medir con relación al costo de tres recursos clave: hombres, tiempo y dinero.

1. costo de productividad del personal = $\frac{\text{rendimiento de la empresa}}{\text{valor de los salarios pagados}}$
2. costo de productividad del tiempo = $\frac{\text{rendimiento de la empresa}}{\text{horas hombre-máquina trabajadas}}$
3. costo de productividad del capital = $\frac{\text{rendimiento de la empresa}}{\text{dinero invertido}}$

La productividad también se puede medir, desde el punto de vista de la comunidad, o de la sociedad en general. El grupo más productivo es el que promueve y logra el máximo, para el bienestar general, y para los integrantes del grupo.

Ejemplo:

$$\text{productividad social de un grupo} = \frac{\text{bienestar general y del grupo logrado}}{\text{actividad del grupo}}$$

Es sumamente importante para la A. A. utilizar el concepto amplio de productividad, como una relación entre lo producido y lo insumido, así dependiendo del tipo de organización a que se aplique, se elegirán los elementos que se tomarán como productos y como insumos.

El enfoque amplio del concepto, permite utilizar este método de análisis aún en las organizaciones más sofisticadas, tengan o no relación con la producción en sí, contando-

se así con una herramienta de evaluación de muy útiles alcances para la A. A.

Se puede evaluar la productividad de un grupo, de un departamento asesor, de una organización no comercial como es la clerical, o hasta el logro de los objetivos de una empresa o un país. Todo depende de la habilidad para asignar los papeles de: Resultados, productos u objetivos, y de recursos, insumos o factores.

PRINCIPALES DEDUCCIONES INFERIDAS DEL ESTUDIO DE LA TECNICA DE LA PRODUCTIVIDAD:

- 1.- La productividad en sentido amplio es la relación entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados.
- 2.- La productividad es perfectamente medible en cualquier organización, o en cualquier parte de una organización; aún en los departamentos no relacionados directamente con la producción.
- 3.- La mayor parte de las empresas tienen como meta la productividad.
- 4.- La clave de la productividad es asignar los esfuerzos y

los recursos a las oportunidades que nos puedan brindar los mejores resultados.

- 5.- Debido a los beneficios obtenidos del análisis de la productividad, este se vuelve una técnica indispensable para cualquier auditoría administrativa.
- 6.- La escasez de recursos, obliga al administrador a incrementar la productividad de su empresa, ya sea aumentando los resultados, o bien reduciendo los insumos o esfuerzos que utiliza.
- 7.- Los incrementos de la productividad deberán beneficiar a los dueños de los bienes de producción, a los directivos de las empresas, a los trabajadores, y a la población que consume los productos ayudando en general a mejorar el nivel de vida.

4.4.2 EL DIAGNOSTICO POR FUNCIONES

Esta técnica fue creada por el centro nacional de productividad, tomando la técnica del análisis factorial cuyos precursores fueron W. Klein y Grabinsky (economistas llamados por el Banco de México para que creen una técnica que permita evaluar la economía mexicana).

Su diferencia con el análisis factorial, estriba en que ya no son factores los que se van a analizar, sino funciones; además el diagnóstico por funciones se va a aplicar a empresas industriales; la última diferencia consiste en que el diagnóstico por funciones va más allá de determinar las causas de las deficiencias y la forma de solucionarlas, ya que va a detectar interrelaciones de las causas de las deficiencias y la factibilidad de llevar a cabo las soluciones.

Parte esencial de esta técnica es que todas las actividades u operaciones que se llevan a cabo se clasifican en nueve funciones (subsistemas), y una décima función que es el entorno de la empresa o su medio ambiente.

FUNCIONES:

- 1.- Dirección: Es la orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- 2.- Productos y procesos: Consiste en la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en su fabricación.

- 3.- Actividad productiva: Consiste en la transformación de materiales que puedan comercializarse.
- 4.- Medios de producción: Se refiere a inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
- 5.- Financiamiento: Es el manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- 6.- Ventas y distribución: Es la orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
- 7.- Fuerza de trabajo: Comprende al personal ocupado por la empresa.
- 8.- Contabilidad y estadística: Es el registro e información de las transacciones y operaciones.
- 9.- Suministros: Es el abastecimiento de materias primas, materiales auxiliares y servicios.
- 10.- Medio ambiente: Conjunto de influencias externas que actúan sobre las operaciones de la empresa.

La técnica del diagnóstico por funciones propone para la evaluación de cada función, un análisis pormemorizado desglosando cada función en elementos y a su vez estos en componentes de los elementos; siendo un desglose similar a lo que se conoce en la administración, en el análisis de la función en actividades y operaciones.

PRINCIPIOS DEL DIAGNOSTICO POR FUNCIONES:

1.- Principio de la función limitante.

Una función desempeñada con poca eficiencia limitará el rendimiento y la productividad de otras funciones, así como el resultado final de la operación de la empresa, por ejemplo:

En un proceso continuo de producción, la congruencia de la velocidad de salida de la capacidad instalada, se podrá conocer determinando la máxima velocidad de salida de productos terminados de dicho proceso, la que estará subordinada a la velocidad de salida de la función más lenta del proceso, que formará un cuello de botella.

Aquí se concluye la conocida como "Ley del barril" donde la capacidad del barril no está dada por la capacidad pro-

medio de cada una de sus tablas laterales (desiguales), sino por la más corta.

2.- Principio de la función limitada.

Deberá considerarse poco productivo todo esfuerzo adicional que se emplee en una función, con la intención de mejorar su rendimiento, si antes no se eliminan los obstáculos que otras funciones le anteponen en el camino a su objetivo.

En otras palabras, sería poco productivo hacer un esfuerzo para mejorar la planeación de la producción con objeto de entregar los pedidos a tiempo, si antes no se han eliminado los problemas del suministro atrasado.

3.- Principio de los círculos viciosos.

Se constituye un círculo vicioso cuando dos o más funciones se limitan una a continuación de la otra, y la última de la cadena limita a la primera. En este caso la acción debe ser la adecuada para romper el eslabón más débil.

Al romper un círculo vicioso pueden suceder dos cosas:

a) Desaparece por completo (cuando las limitantes son comunes y sustanciales).

b) Desaparece como tal, pero persiste una serie donde la primera función de la serie se limita a sí misma.

4.- Principio de las acciones en serie y en paralelo.

Una acción correctiva en funciones que se limitan en serie o en paralelo, deberá siempre principiar en la función que inicia, para que los resultados sean de mayor productividad.

Cuando se presente la situación en que dos o más funciones, por la forma en que se desempeñan, se limitan una a continuación de la otra formando una serie, las acciones correctivas deben siempre encaminarse a la solución de las limitaciones, principiendo por la primera y pasando a las sucesivas funciones, siempre y cuando se hayan corregido y eliminado las causas por las que existía la limitación de las anteriores.

Por ejemplo: Mientras no se logre que la función de ventas defina un pronóstico de ventas, no podrá producción elaborar un presupuesto de su área y suministros tampoco podrá hacer un programa de compras.

METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO POR FUNCIONES

PARA SU EJECUCION, EL DIAGNOSTICO POR FUNCIONES POSEE SU PROPIA METODOLOGIA, COMPRENDIDA POR LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- 1.- Localización de funciones: Consiste en determinar en qué áreas funcionales se ejercen las diez funciones base del diagnóstico, basándose para ello en la estructura organizacional.
- 2.- Recopilación de datos: Consiste en la obtención de la información necesaria con el objeto de conocer en forma integral las actividades que se dan en la empresa a fin de evaluarlas y poder determinar el grado de eficiencia de las funciones.
- 3.- Análisis factorial: Consiste en ponderar y evaluar la eficiencia de las funciones mediante la valorización de sus elementos. Se parte de valorar los componentes para llegar a valores sobre elementos y llegar a un juicio sobre la eficiencia de la función.
- 4.- Análisis casual: Consiste en determinar la causa de los elementos cuya eficiencia fue ponderada como no buena,

y obtener cuantitativamente las limitaciones que ejercen las demás funciones.

- 5.- Matriz de limitaciones y causas: Consiste en representar matricialmente las limitaciones cuantificadas que se dan entre las funciones.

Los resultados son evidentes en esta etapa del diagnóstico, ya que contamos con un elemento cuantitativo que nos muestra los grados de influencia negativos que se ejercen entre las funciones.

- 6.- Red de limitaciones: Consiste en representar gráficamente las limitaciones que se dan entre las funciones. Su utilidad es evidente, ya que nos muestra las series más largas o los círculos viciosos que acusa la interrelación de limitantes.

- 7.- Fijación de metas: Consiste en determinar hasta que punto es factible solucionar las limitaciones que acusa el sistema.

- 8.- Planeación de acciones: Consiste en elaborar un plan de las acciones que se deben generar con el objeto de solucionar las limitantes que acusa el sistema.

4.4.3 EL ANALISIS FACTORIAL (8)

Pese a que de esta técnica surge el diagnóstico por funciones, y engloba aspectos más útiles; se verán a continuación las principales razones o fórmulas utilizadas por el análisis factorial, las cuales proporcionan una base muy concreta para evaluar diversos factores de la organización, alejándonos de subjetivismos y contando con tangibles elementos de juicio, para evaluar las diversas áreas de la organización.

El método del análisis factorial, cuenta con el procedimiento para analizar cada uno de sus diez factores, además de ejemplos de cuestionarios para investigarlos.

A continuación se verán cada uno de los factores y sus principales fórmulas o razones contenidas en sus cuestionarios, ya que cuentan con gran capacidad de evaluación objetiva, eliminando los peligros que conllevan las apreciaciones personales.

I.- Medio ambiente: Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

El cuestionario sobre medio ambiente es muy variable y carece de fórmulas para medir resultados.

II.- Política y dirección: Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de políticas y dirección:

1. Índice general financiero

	Peso %
$\frac{\text{activo circulante}}{\text{obligaciones a corto plazo}}$	= 25
$\frac{\text{capital contable}}{\text{activo fijo}}$	= 15
$\frac{\text{capital contable}}{\text{obligaciones contables}}$	= 25
$\frac{\text{ventas netas}}{\text{cuentas por cobrar}}$	= 10
$\frac{\text{ventas netas}}{\text{inventarios}}$	= 10
$\frac{\text{ventas netas}}{\text{activo fijo}}$	= 10
$\frac{\text{ventas netas}}{\text{capital contable}}$	= 5

2. Índice de la productividad = $\frac{\text{producción en términos físicos}}{\text{costo total de la producción:}} \times \frac{\text{total de horas hombre + salarios}}{\text{(promedio de salario por hora)}}$
3. Punto de equilibrio en términos de producción = $\frac{\text{costos fijos}}{\text{costos variables}}$
4. Extensión del ciclo de la producción neta = $\frac{\text{Inventarios de productos terminados + (cuentas por cobrar - margen anual de ventas) - obligaciones con los proveedores}}{\text{producción anual - margen anual de ventas}} \times 360$
5. Velocidad de rotación del activo = $\frac{\text{ventas netas}}{\text{activo total}} \times 100$
6. Ventas netas por hombre empleado = $\frac{\text{ventas netas}}{\text{número total de trabajadores}}$
- 7.- Indicación sobre la aceptación de los productos = $\frac{\text{ventas totales}}{\text{dev. y rechazos}}$
- 8.- Rendimiento de las ventas = $\frac{\text{utilidades netas}}{\text{ventas netas}} \times 100$
- 9.- Rendimiento del capital social = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital social}} \times 100$
- 10.- Rendimiento del capital contable = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital contable}} \times 100$
- 11.- Importancia de los gastos = $\frac{\text{gastos de administración}}{\text{costo de los artículos vendidos}}$

III.- Productos y procesos: Es la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

En su cuestionario no se incluyen fórmulas, dado lo amplio y variado del tema.

IV.- Financiamiento: Su función asignada es proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

1. Indicación sobre la política financiera =
$$\frac{\text{obligaciones a corto plazo} + \text{obligaciones a largo plazo}}{\text{activo circulante} + \text{activo fijo}}$$
 = estructura del pasivo del activo
2. Grado de independencia financiera =
$$\frac{\text{capital contable}}{\text{activo total}}$$
3. Grado de obligación =
$$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$$
4. Liquidéz con relación a la estructura =
$$\frac{\text{capital contable}}{\text{activo fijo}}$$

=
$$\frac{\text{pasivo fijo}}{\text{activo fijo}}$$
5. Grado de autofinanciamiento =
$$\frac{\text{reservas de capital}}{\text{capital social}}$$

6. Dependencia bancaria = $\frac{\text{créditos bancarios}}{\text{activo total}}$
7. Movilidad del activo circulante = $\frac{\text{activo circulante}}{\text{capital contable}}$
 = $\frac{\text{activo circulante}}{\text{activo total}}$
8. Movilidad de los inventarios = $\frac{\text{Inventarios}}{\text{capital contable}}$
9. Rendimiento del activo total = $\frac{\text{utilidad neta} + \text{intereses pagados}}{\text{activo total}}$
10. Rendimiento del capital contable = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital contable}}$
11. Rendimiento del capital social = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital social}}$
12. Grado de seguridad de los acreedores = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{pasivo total}}$

V.- Medios de producción: Su función asignada es dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

Fórmulas para medir la ejecución de medios de producción:

1. Intensidad de la inversión = $\frac{\text{activo fijo}}{\text{activo total}}$
2. Intensidad de los gastos fijos = $\frac{\text{gastos fijos de fabricación}}{\text{costo de fabricación}}$

3. Grado de mecanización = $\frac{\text{valor de la maquinaria y equipo}}{\text{activo total}}$
4. Grado de expansión productora = $\frac{\text{incremento del activo fijo}}{\text{activo fijo}}$
5. Indicación del estado del activo fijo = $\frac{\text{reparación y mantenimiento}}{\text{activo fijo}}$
6. Tasa de inversión con relación a la producción = $\frac{\text{inv. neta corriente}}{\text{producción}}$

VI.- Fuerza de trabajo: Su función asignada es seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de la fuerza de trabajo:

1. Relación entre los tipos de trabajo = $\frac{\text{número de empleados}}{\text{número de obreros}}$
2. Relación entre los tipos de salarios = $\frac{\text{salarios indirectos}}{\text{salarios directos}}$
3. Horas de trabajo por trabajador = $\frac{\text{total de horas-hombre trabajadas}}{\text{promedio del número de trabajadores}}$
4. Rotación de la mano de obra = $\frac{\text{número de trabajadores separados}}{\text{promedio de trabajadores ocupados}}$
5. promedio de salarios por hora = $\frac{\text{importe total de los salarios}}{\text{horas hombre trabajadas}}$

$$6. \text{ Importancia de los salarios} = \frac{\text{salarios}}{\text{costos de fabricación}}$$

$$7. \text{ Costo de las prestaciones por trabajador} = \frac{\text{costo total de trabajo-sueldos y salarios}}{\text{número de trabajadores}}$$

$$8. \text{ Ventas por trabajador} = \frac{\text{ventas netas}}{\text{número de trabajadores}}$$

VII.- Suministros: Su función es suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

$$1. \text{ Importancia de los abastacimientos} = \frac{\text{costo de las materias primas y materiales auxiliares}}{\text{costo de fabricación}}$$

$$2. \text{ Rotación de los materiales} = \frac{\text{costo de las materias primas y materiales auxiliares}}{\text{inventario medio de materias primas y otros auxiliares}}$$

$$3. \text{ Rotación de los créditos de los proveedores} = \frac{\text{saldo promedio de los cred. recibidos de los proveedores}}{\text{costo de los abastecimientos adquiridos en un año}}$$

$$4. \text{ Plazo medio de los créditos de los proveedores} = \frac{360}{\text{rotación de los créditos de los proveedores}}$$

VIII.- Actividad Productiva: Es la transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse; su función asignada es organizar y efectuar las operaciones de productos en una forma eficiente y económica.

Fórmulas:

1. Punto de equilibrio de la producción en volumen físico = $\frac{\text{total de los costos fijos de producción}}{\text{costo unitario previsto-costo uni.variable}}$
2. Estructura de los costos = $\frac{\text{costos fijos}}{\text{costo de fabricación}}$
3. Importancia de los gastos de fabricación = $\frac{\text{costo de fabricación}}{\text{costo de producción}}$
4. Grado de transformación = $\frac{\text{costo de producción}}{\text{costo de las materias primas y materiales auxiliares}}$
5. Grado de mecanización = $\frac{\text{consumo K.W.H}}{\text{número de trabajadores}}$
6. Tasa de utilización de la capacidad de producción = $\frac{\text{producción}}{\text{capacidad}}$
= $\frac{\text{tiempo real de trabajo}}{\text{tiempo óptimo de trabajo}}$
7. Grado de utilización de materiales = $\frac{\text{desechos y desperdicios}}{\text{materias primas}}$
8. Eficiencia de la inspección = $\frac{\text{producción defectuosa}}{\text{producción total}}$

IX.- Mercadeo: Su función es adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Fórmulas para medir la ejecución de mercadeo:

1. Punto de equilibrio de las operaciones de mercado = $\frac{\text{total de costos fijos de mercadeo}}{\text{margen unitario de mercadeo-costo variable de mercadeo por unidad}}$
2. Influencia de la ubicación de la fábrica = $\frac{\text{total de gastos de transporte}}{\text{costo de lo vendido}}$
3. Influencia de la propaganda = $\frac{\text{costo de propaganda y promoción de ventas}}{\text{ventas netas}}$
4. Ventas por vendedor = $\frac{\text{ventas netas}}{\text{número de vendedores}}$
5. Rotación de las cuentas por cobrar = $\frac{\text{valor de las cuentas}}{\text{promedio de saldos y cuentas por cobrar}}$
6. Plazo medio de las deudas de los clientes = $\frac{360}{\text{rotación de las ctas. por cobrar}}$
7. Indicación de la política de crédito = $\frac{\text{cuentas incobrables}}{\text{volumen de los créditos concedidos}}$
8. Proporción de las devoluciones = $\frac{\text{valor de las mercancías devueltas}}{\text{ventas netas}}$
9. Porcentaje del costo de la investigación de mercado = $\frac{\text{costo de las investigaciones de mercado}}{\text{ventas netas}} \times 100$

X.- Contabilidad y estadística: Registro y operación de las transacciones y operaciones.

Fórmulas para medir los resultados de las operaciones:

$$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{importe de la nómina industrial}}$$

$$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{impuestos industriales}}$$

$$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo fijo}}$$

Con lo anterior queda sustentada una fuerte intromisión a la organización, con herramientas de evaluación bastante objetivas y cuantificables, asunto que nos brindará un claro panorama del funcionamiento parcial y total de la organización, por ello se les ha llamada técnicas funcionales; todo ello desde luego sin desdeñar el inmenso valor que tiene la verificación de la teoría administrativa, en cuanto a sus principios y apego a sus normas, asunto de competencia del Licenciado en Administración, y cuyos lineamientos se salen de la capacidad de este estudio.

Antes de continuar con el siguiente inciso de este capítulo, deseo aclarar que el C.P. y L.A. Víctor M. Rubio

Ragazzoni en su texto de "Guía práctica de auditoría administrativa", (9) al enunciar las técnicas y medios a utilizar para el desarrollo de la A. A. hace mención de un "Análisis funcional" (que por su similitud con el título de este inciso podría dar lugar a confusión) y, cuya descripción se encuentra en la Pag. 88 del mismo texto, refiriéndose textualmente, que se trata de: "determinar que las funciones diarias, periódicas y eventuales de los puestos tipo correspondan con las que realiza el Personal . . ." Dejando ver que su enfoque es diferente al que se describió en este inciso, ya que es un análisis funcional del personal y sus puestos, orientándose hacia las actividades generales y su cohesión con la organización, terminando con un análisis de la estructura orgánica, (obteniendo así un gran poder de penetración y análisis que complementado con el procedimiento descrito en el mismo texto, forman una gran guía práctica de A. A.) mientras que en este inciso se abordaron técnicas funcionales de aplicación a la mayoría de las partes de la organización, utilizables como técnicas evaluatorias y no analíticas.

4.5 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Durante la década pasada, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia entre la información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta: "el enfoque de sistemas", que además facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. "dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia general. Puede ser usado también como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna". (10)

La teoría general de los sistemas constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos de gran especialización; en décadas pasadas, muchas ciencias se desarrollaron en cuanto a aspectos analíticos y descubrimientos en áreas de alta especialización, siendo materias de innegable valor para la sociedad, sin embargo faltó un período de síntesis, reconciliación e interacción, para que los elementos analíticos y los descubrimientos se unificaran en teorías más generales y multidimensionales.

4.5.1 SISTEMAS CERRADOS Y ABIERTOS

"La teoría organizacional tradicional utiliza un enfoque que se basa en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste, la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistema abierto; aunque el enfoque de sistemas ha sido adoptado y utilizado por la ciencia administrativa, los modelos empleados por lo general, son cerrados, en el sentido de que consideran únicamente ciertas variables y excluyen aquellas que no es posible cuantificar". (10)

"Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente". (11)

En estos dos últimos párrafos, se puede apreciar una causa de la problemática organizacional, ya que como lo dicen Katz y Kahn, (en el último párrafo) las organizaciones son sistemas abiertos, y en el penúltimo párrafo Kast y Rosenzweig citan que la organización tradicional tiende a utilizar un sistema cerrado, pese a que la organización es en sí un sistema abierto; esta tendencia ha hecho que no se tengan en cuenta los distintos ambientes de las organizaciones y la naturaleza de la dependencia que éstas sufren

respecto al ambiente. También ha hecho que haya una concentración excesiva de principios sobre el funcionamiento organizador interno, con lo que no se logra desarrollar y comprender los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia.

"El enfoque del sistema abierto empieza identificando los ciclos repetidos de insumo, transformación, resultado e insumo renovado, que componen la pauta de la organización, además como sistemas abiertos, las organizaciones tienen los siguientes rasgos: Incorporan energía del ambiente, procesan o transforman esa energía importada en algún producto característico del sistema, exportan dicho producto al ambiente y vuelven a energizar el sistema, en base a las fuentes ambientales". (11)

4.5.2 EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"Un sistema es un ensamble de procedimientos, procesos, métodos, rutinas o técnicas unidas por alguna forma de interacción regulada para formar un todo organizado".

UNITED STATES AMERICAN
STANDARDS INSTITUTE

El enfoque de sistemas le va a proporcionar a la auditoría administrativa un nuevo punto de vista, donde se va a integrar cabalmente la revisión de la organización con fenómenos muy sutiles que sin aparente interrelación, estarán causando verdaderas irregularidades.

Dentro del desarrollo de una A. A., el auditor que piensa con enfoque de sistemas, tiene como objetivo general "lograr la eficiencia de las operaciones", y esto lo hará en base al análisis de la estructura orgánica, por lo que el auditor siempre estará alerta para analizar el sistema desde todos sus ángulos y discernir en donde se presentan deficiencias para eliminarlas.

El pensar con el enfoque de sistemas, da elementos para no caer en el error de tratar de mejorar la eficiencia de un pequeño segmento de la organización, sin tomar en cuenta el efecto que ocasiona en los demás segmentos y por ende en toda la organización, ya que la mera mejora de un segmento, a veces aumenta el costo total del sistema; hasta se puede dar el caso de que existan hombres y equipo ocioso, sin que se pueda afirmar que el sistema está operando de manera ineficiente desde el punto de vista del costo total.

En el caso anterior, de encontrar hombres y equipo ociosos, el auditor eficientista seguramente señalará que deberán ponerse a producir; mientras que el auditor que trabaja con el enfoque de sistemas se detendrá a estudiarlo, ya que es muy factible que la erogación de efectivo que representa dicha "producción", se desviará de sus fines originales, lo que mermará el alcance de sus objetivos financieros del sistema total, ocasionando verdaderos trastornos.

En el enfoque de sistemas se buscará definir los objetivos del sistema total; una gran mayoría de administradores, confunden fácilmente el término objetivo en relación al sistema, con otros objetivos secundarios o de tipo personal, los cuales pueden ser en gran medida, independientes de la actuación del sistema.

La A. A. ha evolucionado paralelamente al volumen de la organización, y si bien en la actualidad ésta cumple con los objetivos que se le han asignado, en un tiempo no lejano, puede llegar a la obsolescencia. Esta situación determina que si las organizaciones han sido consideradas como sistemas compuestos de sus respectivos sub-sistemas y la A. A. es una herramienta para evaluar el ejercicio de la administración, ésta deberá ser aplicada de acuerdo al ciclo de vida de un sistema para mantenerlo en condiciones de operatividad.

4.5.3 VENTAJAS DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

El enfoque de sistemas trata de analizar no solo los factores internos del sistema, sino también los externos, que de manera directa o indirecta, afecten el funcionamiento del mismo.

El análisis que realiza el enfoque de sistemas, tiende a ser más completo que el realizado por otras técnicas, ya que éste es de carácter interdisciplinario.

El enfoque de sistemas no solo pretende detectar anomalías y emitir ciertas recomendaciones para corregirlas, sino que también ejecuta las posibles mejores alternativas.

En enfoque de sistemas proporciona una visión real del problema, de las causas interrelacionadas que lo originaron y de las interacciones que las decisiones y los cursos de acción tomados tienen en las distintas áreas de la organización y la influencia del medio, obteniéndose así una herramienta que permite evaluar de manera integral la eficiencia administrativa y la efectividad de la organización.

4.6 TECNICAS CUANTITATIVAS

'El análisis cuantitativo promete reducir muchos problemas que ahora parecen demasiado complejos, demasiado caóticos, demasiado azarosos, o demasiado inciertos para tratarlos con nada más que intuición, experiencia y criterio, a patrones ordenados que puedan ser analizados con una gran variedad de herramientas ya conocidas y que se usan mucho en otras disciplinas".

ABE SHUCHMAN

La creciente complejidad de los problemas organizacionales, requiere la aplicación de mejores técnicas cuantitativas en su revisión; básicamente la aplicación de tales técnicas, implica la introducción del elemento de cantidades, utilizando números, símbolos y técnicas matemáticas.

Ocurre con frecuencia, que los auditores administrativos se inclinan por una revisión que evita las matemáticas, fallando así en su propósito de obtener resultados óptimos; es por ello que se torna indispensable para una buena auditoría administrativa la utilización de tales técnicas.

A continuación veremos cuáles son y en que consisten las principales técnicas cuantitativas, clasificadas en tres grandes grupos; el propósito que se busca, es proporcionar una guía de las principales técnicas, describiéndose brevemente su contenido y utilidad, para su idónea aplicación en los diferentes casos requeridos en la A. A., por lo que no se describirá su procedimiento, el cual además de extenso, es en muchos casos complicado y susceptible de tener variaciones y combinaciones, recomendándose para ello consultar la bibliografía proporcionada.

4.6.1 TECNICAS MATEMATICO-FINANCIERAS

Las matemáticas son el lenguaje de los números, símbolos y sus relaciones, mediante el uso, pueden cuantificarse los factores de un problema y relacionarse, proporcionando así un medio por el cual puede obtenerse una solución cuantitativa. Los procedimientos matemáticos útiles para los problemas organizacionales varían desde la simple aritmética hasta las complicadas matemáticas superiores.

Seguidamente se darán a conocer las técnicas matemáticas puras más elementales, pasando después a ver las técnicas financieras, para después terminar viendo las bases de la administración financiera.

TECNICAS MATEMATICAS

Interés: "Es el alquiler o rédito que se conviene pagar por un dinero tomado en préstamo" (12); cuando se trata de interés simple, se aplica una tasa fija y se calcula su monto en el tiempo, pero cuando es interés compuesto, se deberán agregar los intereses al capital, utilizándose para su cálculo otro tipo de fórmulas.

Descuentos: Consiste en el cobro por adelantado de los intereses que cause un pagaré; "el descuento neto será entonces la diferencia entre el valor nominal de un pagaré y el valor que se recibe en el momento de descontar el pagaré". (12)

Valor presente: El valor actual o presente a interés compuesto de un dinero que se recibirá en fecha futura, es aquel capital que a interés compuesto tendrá, en el mismo tiempo, un monto equivalente a la suma de dinero que se recibirá en la fecha convenida.

Anualidades: Es una sucesión de pagos periódicos iguales, y se emplea para indicar el sistema de pago de sumas fijas a intervalos iguales de tiempo, cuya unidad cronológica es un año. El valor de la anualidad calculado a su comienzo, será su valor actual o presente.

Amortización: "Es el proceso de cancelar una deuda y sus intereses por medio de pagos periódicos". (12)

Depreciación: Es la pérdida de valor, no recuperada con el mantenimiento, que sufren los activos y se debe a diferentes factores que causan finalmente su inutilidad, obligando por tanto al reemplazo del activo.

TECNICAS FINANCIERAS

Las principales técnicas financieras se basan en lo que se conoce como "análisis financiero", el cual comprende sistemas de análisis de los datos proporcionados por los estados financieros de la organización; obteniéndose así elementos de evaluación financiera de primordial valor para la A. A.

El análisis financiero, utiliza para su valuación, las "razones financieras" (una razón es la relación existente entre dos cantidades de la misma especie), cuyo objetivo es la interpretación de las relaciones numéricas que existen entre los diversos valores que figuran en los estados.

"El análisis a base de razones indica probabilidades y tendencias y señala los puntos débiles en el negocio y

sus principales fallas, siempre que sus elementos integrantes tengan entre sí relaciones estrechas de dependencia".

WILLIAMS DONALSON HUNT

"En consecuencia, existe relación directa entre el activo y el pasivo circulante, el capital contable y el pagado, las ventas netas y la utilidad neta, el pasivo total y el capital contable, etc. estas relaciones deben guardar ciertos límites que se expresan numéricamente a efecto de medir la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa". (13)

Razones simples más usuales en el análisis financiero. (13)

$$1. \text{ solvencia inmediata (prueba de ácido)} = \frac{\text{activo disponible}}{\text{pasivo circulante}}$$

$$2. \text{ activo de pronta realización} = \frac{\text{activo circulante-inventarios}}{\text{pasivo circulante}}$$

$$3. \text{ índice de solvencia} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

$$4. \text{ estabilidad financiera} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{capital contable}}$$

$$= \frac{\text{pasivo circulante}}{\text{capital contable}}$$

$$= \frac{\text{pasivo fijo}}{\text{capital contable}}$$

$$5. \text{ inversión del capital} = \frac{\text{activo fijo}}{\text{capital contable}}$$

$$6. \text{ valor contable del capital} = \frac{\text{capital contable}}{\text{capital social}}$$

$$7. \text{ rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas netas a crédito}}{\text{promedio de ventas cobrar}}$$

$$8. \text{ estudio de la utilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital contable}}$$

$$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{pasivo total} + \text{cap. contable}}$$

$$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$$

NOTA: Se encontrarán más razones financieras en el inciso 4.4.2 de este capítulo, a través de la descripción que se hizo del análisis factorial.

Punto de equilibrio: Es un método por medio del cual, se encuentra el mínimo de producción, ventas u otro proceso, a partir del cual se dejan de tener pérdidas y sirve de parámetro para determinar el momento donde se comiencen a generar utilidades.

El punto de equilibrio es un campo muy importante para la auditoría administrativa, ya que su determinación puede evidenciar la obsolescencia o al contrario la eficiencia de un área de tipo productivo en la organización.

"El modelo para determinar el punto de equilibrio de las ventas y los gastos es una herramienta muy útil para la planeación de las utilidades de una empresa. Dicho modelo trata, entre otras cuestiones, el problema de determinar el punto en donde el ingreso por ventas se iguala a los gastos totales de una empresa. Este es el llamado punto de equilibrio de la empresa e indica el volumen de las ventas en donde ésta no obtiene utilidades ni sufre pérdidas. Con un volumen de ventas menor al punto de equilibrio, la empresa sufre pérdidas y con un volumen de ventas superior al punto de equilibrio, obtiene utilidades". (14)

ADMINISTRACION FINANCIERA

La administración financiera estudia las decisiones administrativas que conducen a la adquisición y al financiamiento de activos circulantes y fijos para la empresa, basándose en los flujos esperados de entrada y salida de fondos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se propone alcanzar.

La administración financiera proporciona preciadas herramientas al auditor administrativo, para evaluar el desarrollo financiero de la organización desde ángulos más profundos.

"La administración financiera moderna se ocupa básicamente de la óptima conjunción de las aplicaciones y de los orígenes de los fondos corporativos que conducirá a la maximización del valor de mercado de la empresa".

EZRA SOLOMON (15)

"El análisis financiero se relaciona primariamente con el comportamiento futuro (esperado) de un número de variables cruciales tales como la tasa de rendimiento ganada por una empresa, tasas de retención y de pago, la tasa de riesgo

asignada por los financiadores e inversionistas, costo de capital y el crecimiento esperado de las ganancias de la firma". (16)

A continuación se verán algunas de las principales medidas evaluatorias del estado económico-financiero de la organización, y de revisión de sus criterios de inversión.

Valor presente: Este concepto proporciona la relación fundamental entre los valores de una serie de pagos e ingresos en diferentes momentos. "Expuesto de modo sencillo, comprende la equivalencia y el intercambio de dos sumas de dinero en dos diferentes fechas". (16)

Tasa interna de descuento: "El criterio de la tasa interna de descuento (o tasa de rendimiento sobre la inversión) expresa el valor estimado de un proyecto como única y general tasa de rendimiento por año, la cual en este caso es igual a la tasa de interés (descuento) en donde los valores presentes de los desembolsos esperados y de las ganancias de efectivo son exactamente iguales". (16)

Razones de costo-beneficio descontadas: Los dos criterios propuestos antes, se sustituyen últimamente por este último

y útil criterio. "La razón de costo-beneficio descontada, es simplemente la razón del valor presente de los beneficios futuros (a una tasa de descuento dada), sobre el valor presente de los desembolsos". (16) Existen dos variantes de la razón descontada: razón bruta y razón neta.

Valor terminal neto: "Es un método útil para calcular un valor compuesto de los flujos de entrada y de los flujos de salida de efectivo que proyectamos a alguna fecha futura terminal". (16)

Criterio de costos netos: "El método incluye la minimización del costo promedio (costo por unidad de producción) reducido a valores presentes de la actividad productiva total de la empresa, presente y futura". (16)

El presupuesto: Es un plan por escrito, redactado en términos de unidades, dinero, o ambos. "Se trata de un modelo que refleja el efecto de diversos niveles de actividad (insumos) sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo (resultados)". (17)

Adicionalmente existen otros temas propios de una administración financiera, los cuales no son meros métodos, sino todo un sistema de procedimientos y cuyo temario

básico se enunciará a continuación, con su respectiva referencia bibliográfica para cualquier consulta.

- análisis financiero (17)
- administración de las cuentas por cobrar (17)
- administración de inventarios (17)
- administración de los activos fijos (17)
- métodos alternativos de financiamiento
- técnicas del presupuesto de capital (16)
 - situaciones de certeza
 - situaciones de riesgo
- interdependencia e incertidumbre en las decisiones de inversión (16)
- decisiones financieras y valuación de mercado (16)
- fusiones, adquisiciones y diversificación de conglomerados (16)
- administración del capital de trabajo (18)
- mercados financieros (12)
- análisis de equilibrio (18)
- decisiones, elementos y criterios en la evaluación de proyectos de inversión (18)

"La mayoría de los administradores prefieren vivir con un problema que no pueden resolver, que utilizar un método que no entienden".

FRANCIS F. BRADSHAW

4.6.2 TECNICAS ESTADISTICAS

"El gran volumen de información numérica origina la necesidad de métodos sistemáticos, los cuales puedan ser utilizados para organizar, presentar, analizar e interpretar la información efectivamente. De esta manera pueden extraerse conclusiones válidas y tomarse decisiones razonables mediante el uso de los métodos. Los métodos estadísticos son desarrollados primeramente para llenar esta necesidad". (19)

Es posible obtener abundante información cuantitativa de cada una de las principales áreas de la organización; son muy numerosas las aplicaciones de los métodos estadísticos en las diferentes áreas. Pudiendo así cuantificar numerosos datos para la evaluación de las mismas en el proceso de desarrollo de la A. A.

A continuación se verán algunas de las técnicas más usualmente aplicadas en una organización:

Promedio: Es el valor más representativo o típico inferido de un grupo de números; es un número cuyo valor está en algún punto intermedio del grupo, por lo que es "una medida de tendencia central".

Media: Es el cociente de la suma de los valores divididos por el número de valores en el conjunto de datos dado.

Mediana: Es el valor del elemento central de un conjunto dado de valores; primeramente se deberán ordenar los valores de mayor a menor, para localizar el valor central, el cual será la mediana.

Moda: La moda o promedio típico de un conjunto de valores es el valor que ocurre más frecuentemente en el conjunto; "La moda es generalmente considerada como el valor más típico en una serie de datos". (19)

Distribuciones de frecuencia: Cuando se dispone de un gran número de datos, es útil distribuirlos en clases o categorías y determinar el número de individuos pertenecientes a cada clase, asunto que se conoce como "frecuencia de clase",

lo cual da la pauta para una ordenación tabular de los datos en clases, reuniendo las clases con las frecuencias correspondientes a cada una, obteniéndose así una distribución de frecuencia.

La distribución de frecuencia permite analizar grandes series de datos, pudiéndose obtener: Intervalos, histogramas, distribuciones de frecuencias, etc.; los cuales arrojarán datos muy significativos para la A. A.

Dispersión: Es la variación de los valores involucrados dentro de un grupo de datos cuyos valores usualmente varían en magnitud; "dicha variación se conoce como dispersión y puede ser medida por muchos métodos diferentes, tales como: El recorrido; la desviación cuartílica; la desviación media; y la desviación estándar. De estos métodos el más simple de obtener la desviación estándar es el tipo más importante, puesto que es matemáticamente lógica y puede ser usada en cálculos adicionales". (19)

Probabilidad: Inicialmente la probabilidad fue utilizada en los juegos de azar, para tratar de pronósticar la posibilidad de éxito o fracaso en determinado juego; hoy en día la aplicación de la teoría de la probabilidad es de lo más importante en matemáticas y estadística.

Básicamente la probabilidad trata de predecir la posibilidad de que suceda cierto evento, que puede ser de éxito o riesgo y para ello empieza por conocer los posibles arreglos y combinaciones que puedan tener los elementos de un conjunto o conjuntos pertenecientes al suceso probabilístico. Existen diversos métodos de calcular la probabilidad ya sea según la probabilidad de que las bases posibles de un evento ocurran en iguales o en diferentes formas; o según las distribuciones que se tengan de los valores.

Muestreo: "La teoría de muestreo es un estudio de las relaciones existentes entre una población y muestras extraídas de la misma. Tiene gran interés en muchos aspectos de la estadística. Por ejemplo, permite estimar cantidades desconocidas de la población (tales como la media poblacional, la varianza, etc.) frecuentemente llamadas parámetros, a partir del conocimiento de las correspondientes cantidades muestrales". (20)

Análisis de series de tiempo: Una serie de tiempo es un tipo de información cuantitativa, la cual se clasifica sobre la base del tiempo, generalmente a intervalos iguales.

El observar una serie de tiempo graficada es muy interesante, ya que generalmente presenta altas y bajas significativas, provocadas tal vez por la combinación de fuerzas económicas, sociológicas, psicológicas u otras. La experiencia basada en muchos ejemplos de series de tiempo ha revelado ciertos movimientos o variaciones características, algunos o todos de ellos se presentan en diferentes grados. El análisis de tales movimientos es de gran importancia en muchos casos.

En la A. A. el análisis de las series de tiempo es muy útil para determinar deficiencias, ya que partiendo de la observación de dichas series, se pueden advertir inconsistencias o irregularidades, que denotan la posible existencia de deficiencias.

Regresión: "En el análisis de regresión simple se intenta establecer una relación numérica entre dos grupos de observaciones correspondientes, para que la información sobre la una nos permita deducir el valor de la otra. Existen muchas formas de regresión, pero cabe señalar, que antes de deducir una relación numérica, se pueden hacer muchos pronósticos sin ningún conocimiento de la técnica matemática, sencillamente trazando una línea apropiada por los datos por inspección". (21)

Correlación: El análisis de correlación se refiere a las técnicas usadas para medir la dependencia de la relación entre variables. El cálculo de una medida, concerniente al grado de dependencia, está basado en la ecuación de regresión.

————— o —————

Las técnicas vistas, son las básicas de la estadística y de ellas se desprenden grandes y profundos estudios estadísticos.

A partir de las anteriores técnicas, se podrá penetrar a las diferentes áreas de la estadística, y cuyo grado de complejidad llegará a ser grande, pero se hará uso de ellas según lo requiera el auditor, ya que representan un gran recurso para lograr información de grandes alcances.

4.6.3 TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una actividad diseminada y fundamental para los organismos y la conducta de la organización. Ya sea en forma consciente o inconsciente; continuamente los individuos llevan a cabo decisiones, donde las técnicas necesarias serían desde la de un juicio personal hasta la computacional; por ello la salud organizacional estará fuertemente subordinada a la certeza de las

decisiones tomadas, y esto significa un gran campo de evaluación para la auditoría administrativa, ya que se pueden medir las decisiones tomadas, evaluando así la efectividad de la administración y pudiendo además llegar a detectar las causas anómalas. Por otro lado la utilización de las técnicas matemáticas para la toma de decisiones, proporcionará interesantes datos, y varios cursos alternativos de acción, estándose así en condiciones de seleccionar el curso de acción más conveniente para la organización, pudiéndose de este modo, lograr con mayor seguridad el éxito de la A. A.

A continuación se verán las principales técnicas para la toma de decisiones; dichas técnicas son abundantes y llegan a ser bastante complejas debido a la misma importancia de las decisiones, contando así con abundantes recursos auxiliares, tales como las matemáticas, estadística, investigación de operaciones, etc.

Matriz de pagos: "La tabla o matriz de pagos proporciona una estructura organizada para analizar situaciones probabilísticas en las que se debe seleccionar una sola alternativa de decisión de un conjunto de alternativas". (22)

Arboles de decisión: Es un método que permite evaluar los resultados de una secuencia de decisiones que se refieren a un problema particular. Este enfoque implica ligar un número de sucesos o "ramas", los cuales, están completamente arreglados, semejan un árbol. El proceso se inicia con una decisión primaria que tiene por lo menos dos alternativas para ser monetariamente evaluadas como la probabilidad de cada uno de los resultados, y así sucesivamente.

LA INVESTIGACION DE OPERACIONES

Uno de los métodos más complejos de análisis e investigación para la toma de decisiones es la investigación de operaciones o como se le ha llamado "ciencia de la administración".

La investigación de operaciones data de la segunda guerra mundial, aunque sus antecedentes son el método científico, altas matemáticas y herramientas como la teoría de probabilidad van mucho más allá de ese período.

"La investigación de operaciones es la aplicación del método científico al estudio de las alternativas en una situación-problema, con miras a proporcionar una base

cuantitativa para llegar a una solución óptima en términos de las metas buscadas". (25)

Aunque la construcción de modelos de decisión es, quizá, la herramienta central de la investigación de operaciones, es interesante recordar que varias técnicas matemáticas y científicas, generalmente desarrolladas en el estudio de las ciencias físicas, se han aplicado al estudio de los problemas de la administración, convirtiéndose en herramientas especiales de la investigación de operaciones, y son las que se verán a continuación.

Teoría de la probabilidad: Este importante instrumento estadístico se basa en la deducción, a partir de la experiencia, de que ciertas cosas es probable que sucedan de acuerdo con un patrón predecible. En un problema empresarial, donde se pueden sustituir probabilidades por cantidades desconocidas, el margen de error en la solución, aunque no sea eliminado, es limitado.

Teoría de juegos: El análisis de una competencia entre facciones opuestas se llama "teoría de juegos". Los elementos de competencia pueden ser varios departamentos internos de una organización que rivalizan entre ellos por los limitados recursos de la misma. La teoría de juegos

proporciona el medio para optimizar la distribución de los recursos disponibles entre las demandas en competencias. La teoría de juegos ayuda a tomar decisiones estratégicas .

Programación lineal: "Es un método determinista de análisis para elegir la mejor entre muchas alternativas". (22) Es similar a muchos de los métodos matemáticos para resolver problemas en que el primer paso es elaborar un modelo del problema. "Por lo general, un grupo de recursos limitados tendrá que compartirse entre un número de objetivos competitivos". (24) El primer requisito es el ser capaz de definir una función objetivo, lo cual es lo más difícil de este proceso de resolución de los problemas de decisiones. Exepto en algunos casos sencillos, el resolver problemas de programación lineal, requiere un número considerable de operaciones que se llevan a cabo mejor en la computadora.

El método gráfico de solución a la programación lineal, está limitado en sus aplicaciones. Sin embargo, es útil para ilustrar la región de soluciones factibles y la forma como se usa la función objetivo para encontrar la solución óptima. Existen otros métodos de solución, tales como el método simplex, el del transporte, la programación por objetivos y el método de asignación.

La programación lineal es una de las aplicaciones de mayor éxito en la investigación de operaciones, ya que es una técnica para determinar la óptima combinación de recursos limitados a fin de obtener una meta deseada.

El método de transporte: El transporte desempeña un papel importante en la economía y en las decisiones administrativas. Con frecuencia la disponibilidad de transporte es crítica para la sobrevivencia de una empresa. La dificultad estriba en que aunque se conozcan las fuentes y los destinos, las capacidades y demandas y los costos de cada trayectoria, por el gran número de combinaciones posibles, es difícil elegir la combinación óptima que minimice el costo.

El método simplex: "No es más que un enfoque complicado de prueba y error para resolver problemas de programación lineal. Para aplicarlo, todas las relaciones deben tener la forma estándar; es decir, las restricciones se deben aumentar para formar igualdades con las constantes no negativas en el lado derecho y todas las variables deben estar en la función objetivo. El método simplex comienza entonces, en el origen y se mueve de un punto de intersección a otro, siempre mejorando la función objetivo hasta encontrar la solución óptima". (22)

CONSIDERACIONES ACERCA DE LAS TECNICAS CUANTITATIVAS

Los métodos cuantitativos como recurso básico de la A. A. para la resolución de problemas organizacionales, producen en ocasiones mejores resultados que los medios puramente subjetivos. La cuantificación requiere que las suposiciones sean explícitas, que el razonamiento sea lógico, y que las variables sean expresadas en sus relaciones adecuadas. Pero como los métodos cuantitativos están limitados en su utilidad por suposiciones, costos y factores intangibles, la administración científica es necesaria para que su uso sea efectivo. Desde luego que no son el único método útil para la solución de la problemática organizacional, ya que siguen siendo valiosos los métodos subjetivos.

La aplicación de los métodos cuantitativos no es sencilla, es importante saber cuando aplicarlos, aunque a veces se apliquen sobre una base intuitiva, deben considerarse varios factores adicionales a aquel en que los beneficios esperados exedan a los costos, es necesario pensar en cuales son los métodos con los que el auditor y el usuario se sienten a gusto, en el tipo de situación se va a analizar, en la cantidad de poder descriptivo requerida, en la cantidad de tiempo disponible para el desarrollo del modelo y en la disponibilidad de datos, de paquetes de programas y de una computadora.

El uso de los métodos cuantitativos como herramienta de la A. A. promete ir en aumento en el futuro. Sin embargo existen muchos obstáculos que los administradores y los que trabajan en las ciencias administrativas deben salvar, si se quiere que los métodos cuantitativos realicen su potencial completo.

BIBLIOGRAFIA DEL CUARTO CAPITULO

- 1.- PARDINAS FELIPE.
"Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales".
Siglo Veintiuno Editores. México, 1969

- 2.- LOPEZ ALTAMIRANO ALFREDO; OSUNA CORONADO MANUEL
"Introducción a la Investigación de Mercados".
Ed. Diana. México, 1976

- 3.- HARRIS E. EDWARD
"Investigación de Mercado".
Ed. Mc Graw-Hill. México, 1971

- 4.- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN
"Sinopsis de Auditoría Administrativa".
Ed. Trillas. México, 1981

- 5.- HERRERA HUMBERTO
"Apuntes de su Cátedra de Auditoría Administrativa".
F. C. A. UNAM, México, 1981

- 6.- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO
"Introducción al Estudio del Trabajo
O. I. T., 2a. Edición Revisada, (Ginebra) 1973

- 7.- DRUCKER PETER F.
"La Gerencia de Empresas".
Ed. Sudamericana, Argentina, 1974
- 8.- KLEIN ALFRED W. Y GRABINSKY NATHAN
"El Análisis Factorial". (Segunda Edición)
Banco de México, S. A., México, 1962
- 9.- RUBIO RAGAZZONI, VICTOR M. Y HERNANDEZ FUENTES, JORGE
"Gufa Práctica de Auditoría Administrativa".
Publicaciones Administrativas y Contables, México, 1981
- 10.- KAST FREMONT E. Y ROSENZWEIG JAMES
"Administración en las Organizaciones".
(Un enfoque de sistemas)
Ed. Mc Graw-Hill. México, 1980
- 11.- KATZ DANIEL Y KAHN ROBERT L.
"Psicología Social de las Organizaciones".
Ed. Trillas. México, 1979
- 12.- PORTUS GOVINDEN, LINCOYAN
"Matemáticas Financieras".
Ed. Mc Graw-Hill, México, 1975
- 13.- PEREZ HARPIS, ALFREDO
"Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación".
Ed. Ecasa, México, 1975

- 14.- SEVILLA JOEL; FIOL MICHEL; SOUVE GRAIN ROBERT
"Tópicos de Matemáticas para Administración y Economía".
Ed. Trillas. México, 1977
- 15.- SOLOMON, EZRA
"The Theory of Financial Management".
Colombia University Press; New York, 1963
- 16.- PHILIPPATOS GEORGE C.
"Fundamentos de Administración Financiera".
Ed. Mc Graw-Hill. México, 1979
- 17.- JOHNSON ROBERT W.
"Administración Financiera".
Cía. Editorial Continental. México 1981
- 18.- BOLTON E. STEVEN
"Administración Financiera".
Ed. Limusa. México, 1981
- 19.- SHAO Ph. D. STEPHEN P.
"Estadística para Economistas y Administradores de Empresas".
Ed. Herrero Hnos., Sucs. México, 1978
- 20.- SPIEGEL, MURPAY R.
"Teoría y Problemas de Estadística".
Serie de Compendios Schaum
Ed. Mc Graw-Hill. México, 1970

- 21.- GREENE JAMES H.
"Control de la Producción".
Ed. Diana. México, 1977
- 22.- GALLAGHER CHARLES Y WATSON HUGH
"Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones
en Administración".
Ed. Mc Graw-Hill. México, 1982
- 23.- HICKS HERBERT
"Administración de Organizaciones".
Cía. Editorial Continental. México, 1977
- 24.- RHEULT JEAN PAUL
"Introducción a la Teoría de las Decisiones".
Ed. Limusa. México, 1977
- 25.- KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL
"Curso de Administración Moderna".
Ed. Mc Graw-Hill. México, 1979

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

Para concluir se empezará por ver la comprobación de las hipótesis previamente planteadas.

La primera hipótesis planteada en este seminario, sobre la unificación de un criterio administrativo para la óptima administración de una organización, quedó parcialmente comprobado, debido a la dificultad que entrañará el comprobar esta hipótesis en las organizaciones, dado su complejidad; empero a través de la presente investigación, se refuerza la necesidad indispensable de conocer las corrientes de la administración, vistas para derivar el mejor criterio administrativo aplicable a una organización, complementándose con el conocimiento de las técnicas auxiliares de la auditoría administrativa y por ende a la administración, vistas en el cuarto capítulo, donde se vió que la mayoría de estas técnicas corresponden a las diferentes corrientes administrativas.

La segunda hipótesis sobre la fundamentación de la A.A. en sólidas bases administrativas, queda comprobada en los tres primeros capítulos de esta investigación; donde partiendo del estudio de las conceptualizaciones de la administración y a través del conocimiento de sus corrientes integrales, las

cuales son las que abarcan a todas las teorías que comprenden la materia administrativa, se cimentan las bases para la auditoría administrativa desarrollada en el tercer capítulo, ya que esta última es la que va a revisar todo el contexto resultante de la ejecución de la administración en una organización, basándose para su evaluación en el grado de fidelidad que exista con respecto a las teorías, principios y enunciados administrativos.

La tercera hipótesis versada sobre la necesidad del adecuado uso de las técnicas auxiliares a la auditoría administrativa para el logro de excelentes resultados, se comprueba ampliamente mediante el conocimiento de la recopilación de técnicas auxiliares y a través de la descripción que se hace de ellas, valorando la importancia de su adecuada utilidad y aplicación; con ello no se permite cabida a dudar de los excelentes resultados a lograr por medio de su ejecución; sin obviar desde luego la labor del auditor en la importancia del desarrollo secuencial de la auditoría mencionada, tal como se vio en el capítulo tercero.

Cabe señalar que la mayoría de las técnicas auxiliares utilizadas para la auditorías administrativas, lo son también para la administración, ya que fueron utilizadas para la revisión de esta con el enfoque adecuado para ello.

Seguidamente se verán conclusiones generales sobre la obra, tratando de hacerse por capítulos.

Mediante el estudio de las definiciones de la administración y a través de su análisis, vistas en el primer capítulo, se puede concluir haciendo hincapié en la importancia capital que representa para el estudio y aplicación de la disciplina administrativa, el correcto concepto básico que se tenga de esta, lo que brindará la suficiente entereza para no perder de vista sus propósitos intrínsecos.

Partiendo del estudio y comprensión de las corrientes administrativas, podrá el administrador profesional contar con una riqueza de teorías y cauces administrativos de alcances impredecibles, obteniendo así el poder de conducir a la entidad objeto de su administración por los mejores caminos.

La cabal asimilación del significado de la auditoría administrativa, sus enfoques, sus alcances y su método propuesto de ejecución descritos junto con otros conceptos en el tercer capítulo, dan la pauta para iniciar una compenetración en el conocimiento de esta fraguante disciplina, la cual tiende a ir mucho más allá de diagnosticar a la administración, llegando a implantar y mantener los mejores

cursos de acción en la organización, garantizando su mejor desempeño.

Por otra parte, a lo largo de esta investigación se reafirma la necesidad de continuar con el desarrollo concienzudo de algunos temas, tratados en la misma en pos de hacer de la administración y de la auditoría administrativa disciplinas cada vez más concordantes y científicas.

Las brechas principales que han quedado abiertas tras los temas vistos, son las siguientes:

La de lograr una mejor conceptualización de la administración, que elimine la distorsión causada por definiciones un tanto discrepantes, para iniciar desde su conceptualización, con una coherencia con toda la materia administrativa.

Existiendo lagunas en la definición de la administración como se acaba de señalar, que se podrá decir de las corrientes administrativas, las cuales involucran cada una de ellas toda una gama de principios, teorías, etc. con distintos rumbos, pero hacia la misma meta de "administrar". Es allí donde se requiere un gran esfuerzo por hacer una verdadera integración de cada corriente, uniendo hasta lo posible las corrientes derivadas de las precursoras, las cuales contienen

a veces similares elementos, con leves variaciones, encontradas primordialmente en su designación por ser tratadas por diferentes autores; además se torna indispensable hacer de cada corriente todo un compendio de sus doctrinas para que el Licenciado en Administración tenga bien acentados todos los cauces trazados por los diversos enfoques, haciendo acopio de la mejor administración ejecutable en cada caso.

Otra importante brecha es sobre el tema de la auditoría administrativa y se refiere a hacer de esta toda una disciplina que partiendo de firmes bases administrativas, se dedique a revisar y optimizar la ejecución de esta en las organizaciones, con miras a lograr tal vez la mejor especialización del profesionista de la administración y con trazas de convertirse a futuro en materia necesaria para la garantía de la buena marcha de toda organización, requisitada así por los propietarios, inversionistas, entidades crediticias y demás interesados en la misma, opcionando de este modo al Licenciado en Administración a tener opinión profesional reconocida en la sociedad para dictaminar la situación general resultante de la administración de cualquier organización.

Por último cabe señalar la importancia de hacer de las técnicas auxiliares de la auditoría administrativa una integración mayor y adecuación a esta disciplina, ya que se

encuentran dispersas, unas en obras con enfoque hacia la toma de decisiones, otras en obras matemáticas, otras en obras estadísticas, otras se inclinan por pertenecer a la investigación de operaciones, etc. según los fines que persigan los autores, de aplicarlas a diferentes propósitos o a disciplinas diferentes a la administración, volviéndose relevante el hacer un pormenorizado acopio de estas con el fin de hacerlas más coherentes principalmente con la auditoría administrativa, para garantizar que esta cuente con las mejores herramientas en la revisión de la administración.

G L O S A R I O D E
T E R M I N O S
A D M I N I S T R A T I V O S

- A -

ACTITUD = PREDISPOSICION FISICA Y MENTAL DEL INDIVIDUO PARA LLEVAR A CABO O NO UN TIPO ESPECÍFICO DE TRABAJO.

ADMINISTRACION = ES UN PROCESO APOYADO EN NORMAS Y PRINCIPIOS PREESTABLECIDOS, PARA ALCANZAR POR MEDIO DEL ESFUERZO DE OTROS Y EN LA FORMA MAS EFICIENTE LOS FINES O METAS DE UN ORGANIZMO SOCIAL.

ANALISIS = DESCOMPONER UN TODO EN SUS PARTES.

ASESOR = ES AQUEL QUE VA A DAR SOLUCIÓN AL PROBLEMA SUSCITADO EN LA ORGANIZACIÓN.

AUDITORIA = ES LA COMPROBACIÓN DE LOS HECHOS REGISTRADOS, REVISIÓN, ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE TODAS LAS OPEPACIONES PRACTICADAS.

AUTORIDAD = ES EL PODER PARA TOMAR DECISIONES QUE AFECTAN LA CONDUCTA DE OTRAS PERSONAS.

- B -

BUROCRATICO = SE REFIERE A LABORES DE BURÓ O DE OFICINA.

- C -

CIBERNETICA = CIENCIA DEL CONTROL Y GOBIERNO AUTOMATIZADOS.

CIENCIA = ES LA DESCRIPCIÓN OBJETIVA Y RACIONAL DEL UNIVERSO.
// ES UN CONOCIMIENTO CIERTO Y DEMOSTRABLE DE LAS
COSAS POR SUS PRINCIPIOS Y CAUSAS.

COMPUTADORA = DISPOSITIVO CAPAZ DE ACEPTAR INFORMACIÓN,
PROCESARLA Y ENTREGAR LOS RESULTADOS DE ESTE
PROCESO EN FORMA OPERANTE.

CONSULTOR = ES AQUEL QUE AYUDA A LA SOLUCIÓN DE LOS
PROBLEMAS DE LOS SUBORDINADOS, DE SUS IGUALES
Y DE SUS JEFES.

CONTABILIDAD = ES EL MEDIO QUE CON MÉTODOS Y TÉCNICAS CONTROLA
LOS RECURSOS DE LAS ENTIDADES, Y EN CONSECUENCIA,
SATISFACE SU CADA VEZ MAS CRECIENTE NECESIDAD DE
CONTAR CON INFORMACIÓN FINANCIERA.

CONTROL INTERNO = TÉRMINO CONTABLE QUE ENGLOBA TODOS LOS MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS QUE EN FORMA COORDINADA SE ADOPTAN EN UN NEGOCIO PARA LA PROTECCIÓN DE SUS ACTIVOS Y LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA CORRECTA Y SEGURA.

- D -

DECISION = SELECCIÓN RACIONAL ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS DE UN CURSO DE ACCIÓN.

DEPARTAMENTO = ÁREA, DIVISIÓN O RAMA DE UNA EMPRESA SOBRE LA CUAL UN ADMINISTRADOR TIENE AUTORIDAD EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPECÍFICOS.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL = ES UN CAMBIO SOCIAL PLANEADO.

DESCRIPCION DE PUESTOS = ES EL CONJUNTO DE FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE SE TIENEN QUE CUBRIR O DESARROLLAR EN UNA UNIDAD DE TRABAJO.

- E -

ECONOMIA = ES UNA CIENCIA SOCIAL QUE ESTUDIA LA PRODUCCIÓN, LA DISTRIBUCIÓN, CON O SIN CIRCULACIÓN FINANCIERA Y LAS RELACIONES HUMANAS CON SUS INTERACCIONES EN LOS PROCESOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS.

EFICACIA = OBTENCIÓN DE ÓPTIMOS RESULTADOS, CON LOS MENORES ESFUERZOS.

EFICIENCIA = CAPACIDAD DE HACER LAS COSAS CON EL MÍNIMO DE TIEMPO Y DE ESFUERZO. // ALTA PROPORCIÓN DE RENDIMIENTO EN RELACIÓN AL ESFUERZO.

EMPATIA = CAPACIDAD DEL INDIVIDUO PARA LLEGAR A LA COMPENETRACIÓN EMOTIVA CON OTROS SERES.

EMPIRICO = PROCEDIMIENTO BASADO ÚNICAMENTE EN LA PRÁCTICA O RUTINA.

EMPRESA = CONJUNTO DE MEDIOS ECONÓMICOS CON UN FIN DETERMINADO.

- ESCUELA** = ES UN CONJUNTO DE CONTEMPORÁNEOS, QUIENES TIENEN EL MISMO O SIMILAR CRITERIO SOBRE UNA CIENCIA O TEORÍA.
- ESFUERZO** = (HUMANO) MIDE LA ENERGÍA MENTAL, VISUAL O FÍSICA QUE REQUIERE LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS.
- ESTRATEGIA** = PROGRAMA GENERAL DE ACCIÓN Y DESPLIEGUE DE ESFUERZOS Y RECURSOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS COMPENSIBLES.
- ESTRUCTURA** = ORDEN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS PARTES DE UN TODO.
- EVALUACION** = CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS DE UNA ACCIÓN.

- F -

- FABRICA** = ES UNA UNIDAD ECONÓMICA DONDE SE TRANSFORMAN LOS INSUMOS EN RESULTADOS.
- FINANZAS** = ES LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA DE SUERTE TAL QUE SIN COMPROMETER LA LIBRE ADMINISTRACIÓN, LA OPERACIÓN FUTURA Y SU INTEGRIDAD PATRIMONIAL SE OBTENGAN LOS MÁXIMOS RESULTADOS.

- H -

HABILIDAD = APTITUDES Y CONOCIMIENTOS QUE DEBE APORTAR Y DESARROLLAR UN TRABAJADOR CUALQUIERA EN UN PUESTO DE TRABAJO.

HUMANITARIO = HUMANIDAD, SENSIBILIDAD, COMPASIÓN.

- I -

INDUSTRIA = SECTOR SECUNDARIO DE LA ECONOMÍA, QUE ABARCA LA EXTRACCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y SERVICIOS.

INSUMO = ELEMENTOS QUE ALIMENTA UN SISTEMA PARA SU PROCESO CON EL FIN DE OBTENER UN PRODUCTO.

INVERSION = ES CUALQUIER CANTIDAD DE DINERO QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN.

- L -

LINEA = RELACIÓN DE AUTORIDAD EN UN PUESTO ORGANIZACIONAL, DONDE UNA PERSONA (ADMINISTRADOR) TIENE RESPONSABILIDAD POR LAS ACTIVIDADES DE OTRA (SUBORDINADO).

- M -

MEDICION = ES LA DETERMINACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, UNA VEZ QUE SE HAN IMPLANTADO LOS PLANES.

META = PUNTO FINAL DE LA PLANEACIÓN. // PUNTO CONCRETO, MEDIBLE Y EVALUABLE A QUE SE DESEA LLEGAR A UN TIEMPO DETERMINADO.

METODO = MODO DE DECIR O HACER CON ORDEN UNA COSA. // ORDEN QUE SE SIGUE EN LAS CIENCIAS PARA INVESTIGAR Y ENSEÑAR LA VERDAD.

MODELO = ES UNA REPRESENTACIÓN DE ALGÚN ASPECTO DE LA REALIDAD.

MOTIVACION = ES PROPORCIONAR LOS INCENTIVOS ADECUADOS AL PERSONAL DE TAL MANERA QUE LO IMPULSA AL LOGRO DE UNA META PREVIAMENTE ESTABLECIDA.

- O -

OBJETIVO = FIN HACIA EL CUAL SE DIRIGE LA ACTIVIDAD.

OPERACION = GIPO DE EJECUCIONES DE ACTIVIDADES PROPIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN.

ORGANIGRAMA = REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA FORMAL Y ORGÁNICA DE UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

ORGANIZACIÓN = CONJUNTO DE PERSONAS INTERRELACIONADAS CON UN PROPÓSITO DETERMINADO Y FORMALIZADO.

- P -

PARAMETRO = UNIDAD CONSTANTE DE MEDICIÓN // ES UN CRITERIO STANDAR CONTRA EL CUAL SE MIDEN LOS RESULTADOS // CANTIDAD A LA CUAL PUEDE SER ASIGNADO UN VALOR, ARBITRARIO.

PLANTA = ES LA PARTE DE LA FÁBRICA QUE SE DEDICA A LA TRANSFORMACIÓN DE LAS MATERIAS.

PLAZA = ES UNA PERSONA EN PARTICULAR A LA QUE SE LE ASIGNAN UN CONJUNTO DE LABORES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DE TRABAJO DE MANERA PERMANENTE.

PODER = ES LA POSIBILIDAD DE USAR LA FUERZA O APLICAR SANCIONES, PERO NO NECESARIAMENTE SU EMPLEO REAL.

POLITICA = CIENCIA DE LOS FINES DEL ESTADO // GUÍAS QUE CONDUCEN A LA ACCIÓN.

POLITICAS = ES UN CURSO DE ACCIÓN EXPRESADOS A TRAVÉS DE NORMAS AMPLIAS, GENERALES Y DINÁMICAS COMUNICADO EN FORMA ESCRITA, VERBAL O IMPLICITA POR LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA Y SE CONSIDERA COMO EL MEDIO QUE DEFINE EL CAMINO QUE DEBEN SEGUIR TODOS Y CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

PROCEDIMIENTO = SON LOS DISTINTOS PASOS A SEGUIR EN LA SECUENCIA CRONOLÓGICA DE UNA FUNCIÓN CONCRETA A REALIZAR DENTRO DE UNA EMPRESA.

PRODUCCION = ES UN PROCESO DE EXTRACCIÓN Y/O TRANSFORMACIÓN MEDIANTE EL CUAL LA MATERIA PRIMA O PRODUCTO SEMI-ELABORADO SE TRANSFORMA HASTA QUE SEA APTO PARA SU CONSUMO DIRECTO O INDUSTRIAL.

PRODUCTIVIDAD = ES LA RELACIÓN ENTRE EL PRODUCTO OBTENIDO Y LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN EMPLEADOS O UTILIZADOS PARA LA OBTENCIÓN DEL MISMO, DURANTE UN TIEMPO DETERMINADO.

PROGRAMA = ES UN COMPLEJO DE METAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAS, ASIGNACIONES DE TAREAS, PASOS QUE HAN DE

DARSE, RECURSOS QUE DEBEN EMPLEARSE Y OTROS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LLEVAR ADELANTE UNA FORMA DE ACCIÓN DETERMINADA.

PUESTO = UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICA E IMPERSONAL CONSTITUIDA POR UN CONJUNTO DE OPERACIONES QUE DEBE REALIZAR.

- R -

RECURRENCIA = CUALIDAD DE UN ELEMENTO DE REPETIRSE.

REGLAS = ACCIÓN QUE SE DEBE EMPRENDER O NO, SIN PERMITIR DISCRECIÓN.

RESPONSABILIDAD = OBLIGACIÓN QUE DEBEN LOS SUBORDINADOS A SUS SUPERIORES EN EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD QUE SE LES HA DELEGADO PARA CUMPLIR CON LOS RESULTADOS ESPERADOS.

RETROALIMENTACION = UTILIZAR LA INFORMACIÓN DERIVADA DE LOS RESULTADOS, PARA MINIMIZAR LA DESVIACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y EFECTOS FUTUROS.

DARSE, RECURSOS QUE DEBEN EMPLEARSE Y OTROS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LLEVAR ADELANTE UNA FORMA DE ACCIÓN DETERMINADA.

PUESTO = UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICA E IMPERSONAL CONSTITUIDA POR UN CONJUNTO DE OPERACIONES QUE DEBE REALIZAR.

- R -

RECURRENCIA = CUALIDAD DE UN ELEMENTO DE REPETIRSE.

REGLAS = ACCIÓN QUE SE DEBE EMPRENDER O NO, SIN PERMITIR DISCRECIÓN.

RESPONSABILIDAD = OBLIGACIÓN QUE DEBEN LOS SUBORDINADOS A SUS SUPERIORES EN EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD QUE SE LES HA DELEGADO PARA CUMPLIR CON LOS RESULTADOS ESPERADOS.

RETROALIMENTACION = UTILIZAR LA INFORMACIÓN DERIVADA DE LOS RESULTADOS, PARA MINIMIZAR LA DESVIACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y EFECTOS FUTUROS.

- S -

SISTEMA = ES UN CONJUNTO DE ELEMENTOS Y PROCEDIMIENTOS INTIMAMENTE RELACIONADOS CON EL PROPÓSITO DE LOGRAR UN OBJETIVO COMÚN.

SISTEMA DE INFORMACION = ES UN CONJUNTO DE MÉTODOS PROCEDIMIENTOS INFORMES O LINEAMIENTOS PUESTOS EN ACCIÓN EN FORMA COORDINADA E INTERPELACIONADA CON EL FIN DE SATISFACER UN REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN SURGIDO EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO.
// ES EL CONJUNTO DE ELEMENTOS Y PROCEDIMIENTOS INTIMAMENTE RELACIONADOS QUE TIENEN COMO PROPÓSITO MANEJAR DATOS Y ELABORAR REPORTES QUE PERMITEN TOMAR DECISIONES ADECUADAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

STAFF = RELACIÓN EN UNA POSICIÓN ORGANIZACIONAL DONDE EL TRABAJO DEL EMPLEADO CONSISTE EN DAR CONSEJO O ASESORÍA A OTRA PERSONA.

- T -

TACTICA = PLANES DE ACCIÓN POR MEDIO DE LOS CUALES SE EJECUTAN LAS ESTRATEGIAS.

TECNICA = CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS DE UN ARTE Y UNA CIENCIA.

TECNOLOGIA = ES EL MEDIO (HERRAMIENTAS, MÁQUINAS, UTENSILIOS, ETC.) QUE EL HOMBRE UTILIZA PARA AYUDARSE A OBTENER O FABRICAR SUS SATISFACTORES. // ES UN CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS PROPIOS DE UN OFICIO MECÁNICO O ARTE INDUSTRIAL QUE INVOLUCRA TÉRMINOS TÉCNICOS Y UN LENGUAJE PROPIO.

TRABAJO = ES EL PROCESO CONSCIENTE Y PREMEDITADO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA NATURALEZA.

TRAMO DE CONTROL = EXPRESIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS O DE ACTIVIDADES QUE UN GERENTE PUEDE MANEJAR EFICAZMENTE.

- U -

UTILIDAD = EXEDENTE DE LAS VENTAS SOBRE LOS COSTOS EN TÉRMINOS DE DINERO.