

Rejem.
99



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

LA UBICACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DENTRO DEL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ALBERTO GUTIERREZ UGALDE

EN COLABORACION DE :

Josue Fco. Javier Rosas Rguez.
José Rangel Osorio Espinosa
Ricardo Alberto Gutiérrez Salinas
María Rosa Rangel Pérez
Jaime García Reséndiz
Maricela Castillo y Luna
Victor Manuel Martínez Avila
Victor Eduardo García Pérez

DIRECTOR DEL SEMINARIO
L.A. ALEJANDRO VEJEZ SAENZ

México, D.F.,

1979.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

PAG.

La Licenciatura en Administración y las Organizaciones

1.1.- La Licenciatura en Administración	3
1.1.1.- Definición y Concepto de Administración	3
1.1.2.- Antecedentes de la creación de la profesión.	4
1.1.3.- Origen de la profesión	4
1.1.4.- Utilidad de la profesión	5
1.1.5.- Su relación con otras profesiones	6
1.2.- Las Organizaciones	9
1.2.1.- Organizaciones privadas	9
1.2.2.- Organización Pública Federal	25
1.3.- Necesidad de la profesión en las Organizaciones	41

CAPITULO II

Aplicación del Proceso Administrativo en las Organizaciones

2.1.- Planeación	45
2.1.1. Previsión	45
2.1.2. Definición y concepto de planeación	45
2.1.3. Importancia	46
2.1.4. Principios	47
2.1.5. El Departamento de Planeación	47
2.1.6. Principales elementos	48
2.2.- Organización	49
2.2.1. Concepto y definición	49
2.2.2. Objetivo	50
2.2.3. Principales elementos	50
2.2.4. Sistemas de organización	53
2.2.5. Autoridad y responsabilidad	56
2.2.6. Unidad de trabajo	59
2.2.7. La organización	61
2.3.- Dirección	65
2.3.1. Conceptos y definición	65
2.3.2. Objetivo	66
2.3.3. Principales elementos	70
2.3.4. Toma de decisiones	82
2.3.5. La dirección en las organizaciones	85

	PAG.
2.4.- Control	86
2.4.1. Concepto y objetivo	86
2.4.2. Principales elementos	86
2.4.3. Clasificación	88
2.4.4. Sistemas y técnicas de control	90
2.4.5. El control en las organizaciones	91
CAPITULO III	
Técnicas e instrumentos administrativos del Licenciado en Administración.	
3.1.- Sistemas y procedimientos administrativos	96
3.1.1. Concepto y objetivo	96
3.1.2. Diseño	96
3.1.3. Implantación	97
3.1.4. Manuales de organización	102
3.2.- Técnica presupuestaria	106
3.2.1. Concepto y objetivo	106
3.2.2. Control presupuestal	109
3.2.3. Clasificación de los presupuestos	110
3.2.4. Principales características	112
3.2.5. Importancia de los presupuestos	114
3.3.- Análisis de costos	116
3.3.1. Concepto y objetivo	116
3.3.2. Sistemas de costos	120
3.3.3. Análisis y variaciones	125
3.3.4. Importancia de los costos	131
3.4.- Auditoria Administrativa	135
3.4.1. Concepto y objetivo	135
3.4.2. Principales elementos	135
3.4.3. Principales métodos	137
3.4.4. Importancia de la auditoría administrativa	143
3.5.- Análisis financiero	145
3.5.1. Concepto y objetivo	146
3.5.2. Técnicas de análisis	148
3.5.3. Normas y usos de comparación	156
3.5.4. Importancia del análisis financiero	157

	PAG,
CAPITULO IV	
Práctica de campo	158
4.1.- Cuestionario	160
4.2.- Graficas e interpretación	165
CONCLUSIONES Y RECCOMENDACIONES	224
BIBLIOGRAFIA	228

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

Hace algunos años la Universidad Nacional Autónoma de México, logró preparar a la primera generación de Licenciados en Administración motivada por la idea básica de que en México no existían directivos que tuviesen los conocimientos suficientes en los aspectos de Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Producción, etc., que se consideran básicos para planear, organizar y dirigir con éxito una empresa.

La función de administrar ha existido desde que el ser humano tuvo la necesidad de agruparse para satisfacer sus necesidades. Desde aquel remoto tiempo hasta la actualidad, el hombre ha tenido que enfrentarse a todos los cambios que evolutivamente se han presentado en nuestro planeta. Con el paso del tiempo los medios para atraerse los factores necesarios se han convertido en un reto para el hombre, debido a la creciente explosión demográfica y a los problemas que tienen para lograr obtener los suficientes recursos.

Dado los problemas que han aparecido durante el desarrollo del hombre, este se ha tenido que especializar en cuanto a los métodos para solucionarlos. Es por ello que la administración ha evolucionado conjuntamente a otras disciplinas, hasta llegar a constituirse como una disciplina científica.

Desde el año de 1957 la Universidad Nacional Autónoma de México, empezó a capacitar a los profesionales que enfrentarían la problemática del desarrollo empresarial de México. Hace aproximadamente 18 años las primeras generaciones empezaron a surgir; por lo que la carrera de Licenciado en Administración es una disciplina joven y es de nuestro especial interés conocer cual es la ubicación del Licenciado en Administración dentro de las Organizaciones.

Para desarrollar la presente investigación, consideramos importante presentar el marco teórico con que cuenta el egresado de la carrera para el ejercicio de la misma, los que presentamos en los primeros tres capítulos.

En el primer capítulo consideramos el marco en donde se debe ubicar el Licenciado en Administración y establecemos que es en las Organizaciones tanto públicas como privadas, donde encuentra los medios para realizarse profesional

mente. Cualquier Organización en la actualidad necesita - contar con profesionistas para enfrentar con éxito los problemas que se le presenten. Es así que para lograr la máxima eficiencia posible en las áreas como: Finanzas, Producción, Comercialización, Recursos Humanos, etc., se requiere tener los especialistas que le permitirán alcanzar sus objetivos.

En los capítulos Segundo y Tercero hacemos referencia a las principales técnicas y métodos como que el Licenciado en Administración cuenta para poder llevar a cabo las actividades inherentes a la ciencia administrativa.

El capítulo Cuarto que es nuestra investigación de campo nace de la inquietud de saber cual es la tendencia de los egresados para desarrollarse dentro de las diferentes áreas de una organización, así como también conocer los niveles jerárquicos que ocupan considerando la edad de la profesión.

Nosotros cuestionamos dos preguntas básicamente:

- 1.- ¿Existen actualmente Licenciados en Administración en puestos directivos de las Empresas?
- 2.- ¿Cuáles son las áreas de la empresa por la que el Licenciado en Administración tiene preferencia.

El supuesto con el que iniciamos este Seminario de Investigación, está dado por la idea básica de que en la actualidad los egresados de la carrera en su gran mayoría no ocupan actualmente niveles jerárquicos de dirección, esto como resultado de la falta de una adecuada experiencia en las diferentes áreas que componen a la organización, ya que durante la carrera el estudiante contempla solo de manera teórica las diferentes técnicas de la administración y le lleva bastantes años de práctica adquirir la experiencia global de las necesidades de la misma.

Finalmente presentamos nuestras conclusiones y recomendaciones y consideramos que el presente trabajo puede permitir a las Organizaciones tanto públicas como privadas, una orientación con respecto a la ubicación de Licenciado en Administración y especialmente consideramos que le puede ser de gran utilidad a los estudiantes actuales de la carrera, a los egresados así como a los que ingresarán en un futuro a las aulas universitarias; a fin de que tengan un panorama

general de lo que las organizaciones esperan de ellos y también las posibilidades de desarrollo que las mismas ofrecen, todo ello dentro de la filosofía del servicio a la comunidad.

CAPITULO I

LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y LAS ORGANIZACIONES

INDICE CAPITULO I

La Licenciatura en Administración y las Organizaciones

1.1.- La Licenciatura en Administración

- 1.1.1. Definición y concepto de Administración
- 1.1.2. Antecedentes de la creación de la profesión
- 1.1.3. Origen de la profesión
- 1.1.4. Utilidad de la profesión
- 1.1.5. Su relación con otras profesiones

1.2.- Las Organizaciones

1.2.1. Organizaciones Privadas

- 1.2.1.1. Concepto y características
- 1.2.1.2. Clasificación
- 1.2.1.3. Organización tipo
 - 1.2.1.3.1. Area de Finanzas
 - 1.2.1.3.2. Area de Producción
 - 1.2.1.3.3. Area de Mercadotecnia
 - 1.2.1.3.4. Area de Recursos Humanos
- 1.2.1.4. Su participación en el desarrollo económico y social del país.

1.2.2. Organización Pública Federal

- 1.2.2.1. Concepto
- 1.2.2.2. Clasificación
 - 1.2.2.2.1. Centralizada
 - 1.2.2.2.2. Paraestatal
- 1.2.2.3. Génesis de la Administración Pública Federal

1.3.- Necesidad de la profesión en las Organizaciones

1.1.- LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.1.1.- DEFINICION Y CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Definir la Administración a primera vista puede parecer bastante sencillo, pero cuando profundizamos en ello nos percatamos de lo contrario.

Existen muchas definiciones según el número de autores que han escrito sobre Administración, algunos señalan lo que es de manera muy general, otros señalan sus objetivos, otros más sus bases, algunos la fundamentan, unos la clasifican -- como ciencia y no pocos como arte o técnica, considerando -- que la Administración tiene, dependiendo del grado con que se le domine y aplique, de todo lo señalado anteriormente, mencionaremos nuestra definición; "La Administración es el conjunto de conocimientos técnicos y científicos, que permiten fijar y alcanzar objetivos en forma concreta por medio de los recursos con que se cuentan en el medio ambiente, utilizándolos de manera racional.

El concepto más general de Administración es aquel que nos habla del hecho de adaptarnos a vivir equilibradamente de acuerdo a los medios de que disponemos, tratando de aumentar los mismos para adquirir un nivel de vida mejor.

Existe otro concepto, usando otros elementos el cuál -- nos dice que la Administración es el logro de determinadas cosas, con o por medio de el esfuerzo de otros. De éste concepto se pueden obtener dos elementos importantes como la -- necesidad de planear y la necesidad de supervisar.

Independientemente de cualquier concepto de Administración podemos señalar que lo importante es el hecho de poder alcanzar objetivos y desde luego el logro de esos objetivos por medio de los métodos o sistemas óptimos, con costos y -- tiempos mínimos.

También podemos señalar que el fenómeno de la Administración se da tanto en los elementos más pequeños de la sociedad como en los elementos más grandes y de una complejidad enorme y que los mismos principios que se dan en el pri-

mero se dan en el segundo, dándole por lo mismo un carácter universal y de una verdadera disciplina para poder obtener el dominio de la misma.

1.1.2.- ANTECEDENTES DE LA CREACION DE LA PROFESION

Después de terminada la Segunda Guerra Mundial y reiniciado el desarrollo industrial en todo el mundo, México realiza la gran apertura a la inversión extranjera y como resultado se establecen un gran número de grandes y medianas empresas, dedicadas a la industria y a la prestación de servicios. Con el crecimiento de éstas Empresas y la implantación de otras, surge la necesidad de contar con personas capacitadas para administrar los recursos materiales, humanos y técnicos que son fundamentales para el logro de los objetivos propuestos en toda Organización. De ésta necesidad, surge la preocupación de las Instituciones Educativas por preparar personal con los suficientes conocimientos en Administración, para que vinieran posteriormente a contribuir al desarrollo industrial que se vislumbraba.

1.1.3.- ORIGEN DE LA PROFESION

El principal antecedente del origen de la profesión en México, es de los Estados Unidos de América, donde se impartía la carrera denominada "BACHELLOR'S DEGREE IN BUSSINES -- ADMINISTRATION", que traducimos como "ADMINISTRACION DE NEGOCIOS". Derivado de esto y del desarrollo de los países en forma dinámica y con características progresistas, en México era necesario contar con profesionales especializados en el manejo técnico de las Empresas, que vinieran a reforzar la actuación de los empresarios empíricos, que aunque controlaban con visión, esfuerzo y dedicación, necesitaban elementos que los llevaran a tener una mayor seguridad y confianza en el cumplimiento de sus objetivos.

Dadas las tendencias que en ese entonces se visualizaban en los negocios y previendo el futuro, se penso en una profesión la cual ayudase al desarrollo económico del país, visto en forma general.

En el año de 1943, fué el Instituto Tecnológico de Es--

Estudios Superiores en Monterrey, el primero en impartir conocimientos de Administración, otorgando el título de "ADMINISTRACION DE NEGOCIOS". Fue el mismo Instituto el que en 1953, otorgara a la carrera el grado de "LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS".

En la Universidad Nacional Autónoma de México, y a mediados de 1955, el principal pilar que intervino en los trabajos relativos para implantar en la entonces Escuela Nacional de Comercio y Administración el grado de "LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS", fué el maestro C.P. Wilfrido -- Castillo Miranda, quién en colaboración del C.P. Vinicio Anduaga, C.P. Arturo Elizunda y Eduardo Pallares, realizaron todos los trámites necesarios, para que el 17 de Julio de -- 1956 el Consejo Técnico de la Escuela diera su aprobación y posteriormente la Secretaría del Consejo Universitario.

El Secretario Dr. Efren del Pozo vió con simpatía el -- proyecto y a la brevedad lo turnó a la comisión del trabajo docente, la cuál el 27 de Agosto de 1956 acordo la implantación de la nueva carrera de Licenciado en Administración de Empresas, el Consejo Universitario de la U.N.A.M., aprobó ya en definitivo la carrera y el plan de estudios que se había estructurado el 5 de Enero de 1957. Poco tiempo después se -- iniciaban los primeros cursos y con ellos una nueva ruta intelectual en la Economía Nacional.

1.1.4.- UTILIDAD DE LA PROFESION

Si consideramos que el desarrollo de los países en la -- actualidad es en forma dinámica con características progresistas y que el crecimiento de la población ha multiplicado los problemas de toda índole; entre ellos los administrativos. Podemos decir que la Administración es una ciencia necesaria para la difusión de los objetivos proyectados de las -- empresas y encaminados al logro del bien común como interés supremo de la sociedad.

Debí la necesidad del profesionista capacitado para -- solucionar los problemas que en las organizaciones se presentan dentro de sus áreas principales como: Producción, Distribución, Comercialización, Finanzas y Relaciones Humanas, a--

plicando técnicas administrativas en cada una de ellas.

La Administración tiene por misión coordinar las diferentes actividades de la organización, para aprovechar óptimamente sus recursos humanos, materiales y técnicos. Para lo cuál, la preparación del Licenciado en Administración es la que corresponde a la de coordinador, no a un experto en Producción, Finanzas o en Relaciones Humanas; pero sí con suficientes conocimientos en cada una de éstas áreas para poder amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la organización y lograr sus objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas.

Como coordinador de las funciones de la organización el Licenciado en Administración, además de basarse en sus conocimientos debe actuar siguiendo los lineamientos marcados en el Código de Etica profesional en los aspectos normativos -- que delinea éste, y que se refieren principalmente a:

- 1.- De las relaciones con la clientela
- 2.- De la actuación como Profesional Independiente
- 3.- De la difusión de servicios
- 4.- De las relaciones entre profesionales
- 5.- De las sanciones.

1.1.5.- SU RELACION CON OTRAS PROFESIONES

Al igual que todas las ciencias sociales, a la Administración la encontramos dentro del mismo contexto, ya que en principio no hay ni puede haber Administración fuera de una sociedad y ésta a su vez necesita de la técnica de la Administración para su desarrollo y funcionamiento.

En los primeros años, en que fué estructurada la Administración, la mayor parte de sus principios fueron sociológicos y actualmente muchos de esos principios (el del objetivo, el de la unidad de mando, la especialización, etc.) tienen mucha más aplicación en la Administración que en la Sociología, pero se ayuda de la misma aprovechando los análisis y leyes que establecen sobre el comportamiento social para poder lograr un fin específico, que es la óptima coordina

ción de personas y de cosas.

En base a éstos planteamientos se forma la "Sociología Industrial", que analiza los fenómenos básicos que se producen dentro de las organizaciones, por lo tanto la correlación con ésta ciencia es absoluta, ya que para administrar se deberá tener un conocimiento del contexto social en el que se ubica la organización y así poder determinar cuál será la metodología que se empleará para ésta función.

Por otra parte tenemos establecido que en todas las sociedades hay leyes o sea la estructuración jurídica, como la Administración se da en una organización, dentro de ésta estructura, deberá de contemplar los lineamientos que la sociedad le imponga en este aspecto. No hay ninguna sociedad sin derecho, ya que solo así se podrá exigir determinadas acciones de los demás, ya sea porque estas hayan sido impuestas o porque se hayan derivado de un convenio que descansa en un ordenamiento de Derecho.

Pero la Administración no es jurídica propiamente dicho, sino meta jurídica, no solo cumpliendo con sus obligaciones y teniendo derechos, sino que estimula la cooperación espontánea, activa, precisa y eficaz de quienes forman una organización social para lograr la mayor eficiencia en la coordinación.

El Derecho proporciona a la Administración, la estructura jurídica indispensable para cualquier organismo social que puede ser administrado. Así mismo da el Derecho la eficacia jurídica de sus normas, sobre todo de aquellas que directamente tienden a la organización de la sociedad.

Pero podemos percatarnos que la Administración será tanto de "personas" como de "cosas", como se había señalado con anterioridad, por lo tanto nos auxiliaremos de otras dos ciencias para poder manejarlas y éstas serán: La Economía para las cosas y la Psicología para las personas.

Si planteamos que la Administración debe lograr la máxima eficiencia con el mínimo de esfuerzos, será concomitante de "La Ley de Oro" o "Ley Económica", de la Economía. Pero -

ésta Ley, la Economía la aplica en cuanto a la producción, - distribución y consumo de los bienes materiales y la Administración la empleará para lograr la máxima eficiencia de un - organismo social con o sin fines económicos.

Respecto a la Psicología podría señalar que ésta expli- ca como opera la motivación del ser humano y así gran parte de los fenómenos sociales.

El administrador contará con recursos humanos y los ma- nejará y coordinará con los sistemas de la organización, y - de esta manera deberá tener fundamentos de Psicología para - motivar al personal y lograr el mejor desempeño de sus labo- res porque influirá en la conducta de los demás, motivando-- los y orientandolos a resolver sus problemas.

Las formas en que ayuda la Psicología al administrador son:

- 1.- Técnicas psicológicas que serán los instrumentos pa- ra coordinar, como son las baterías psicológicas.
- 2.- Analiza aspectos psicológicos de algunas técnicas - substancialmente administrativas, como son: El efecto del ha- lo y la tendencia central en la calificación de méritos, etc.

La Psicología estudia la conducta humana en general, -- prescindiendo de su liga con el logro de una finalidad deter- minada, en tanto que la Administración requiere y aplica so- lo los principios y técnicas psicológicas, para obtener la - máxima eficiencia de los recursos humanos en las organizacio- nes.

Pero no se podría desligar la Administración de otra -- ciencia de mucha importancia como es la Matemática, de esta manera la aplicación de las técnicas parcial o totalmente ma- temáticas, han sido un gran avance en la Administración, que lo podemos constatar con la fijación de cursos alternativos, su valoración y su consiguiente ayuda en la toma de decisio- nes, a través de la investigación de operaciones, finanzas y recursos humanos.

Habiendo señalado algunas de las principales ciencias - con las cuáles se relaciona la Administración podemos concluir que el administrador deberá conocer todas éstas ciencias, en teoría y aplicarlas en la práctica para poder lograr una buena Administración dentro de las organizaciones.

1.2.- LAS ORGANIZACIONES

1.2.1.- ORGANIZACIONES PRIVADAS

1.2.1.1.- CONCEPTO Y CARACTERISTICAS

Normalmente se tiene como concepto de Empresa Privada, - a aquel tipo de organización que tiene como objeto el lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo -- privado, es decir que no es de dominio gubernamental. En la Organización Privada, no existe una relación directa de autoridad con el gobierno oficial del estado, aunque si existen actos de gestión para regular su actividad económica y so-- cial.

También es manejada la idea del "fin buscado" lo cuál - define a la empresa privada como una organización que tiene como fin el logro directamente de un beneficio particular.

En cuanto al origen o a la fuente de donde nace un orga nismo privado, se puede hablar de la obligatoriedad de reali zar un contrato por medio del cuál se dará vida a una organi zación de éste tipo.

La mayor parte de las empresas privadas, se constituyen para obtener beneficios, si los beneficios no son posibles, habrá pocas ocaciones de formar o continuar la organización de una empresa. De éste modo, la existencia presente del be neficio y la previsión de futuras ganancias, son un componen te necesario de éste tipo de empresas.

La forma de empresa privada, conocida como individual, es la forma más antigua y común desde el punto de vista del número de tales empresas. El mayor número de establecimien-- tos detallistas, son de propietarios individuales, también -

muchas empresas manufactureras, aunque a causa de necesitar mayores inversiones funcionan con dificultad.

La Ley reconoce los siguientes tipos de sociedades como organismos privados:

1.- Sociedad en Nombre Colectivo, este tipo de Sociedad es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de sus obligaciones..

2.- Sociedad en Comandita Simple, es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

3.- Sociedad de Responsabilidad Limitada, este tipo de Organización es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley respectiva.

4.- Sociedad Anónima, es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. El nombre se formará libremente pero será distinta de la de cualquier otra Sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura.

5.- Sociedad en Comandita por Acciones, este tipo de Sociedad es la que se compone de uno o varios socios comanditarios, que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o de varios socios comanditarios que, únicamente están obligados al pago de sus acciones.

6.- Sociedad Cooperativa, este tipo de Sociedad es la que está integrada por individuos de la clase trabajadora y aportan a la Sociedad su trabajo personal cuando se trata de cooperativas de productores, o se aprovisionan a través de -

de la sociedad o utilizan los servicios que ésta distribuye cuando se trata de cooperativas de consumidores, funciona sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros, ~~así mismo debe funcionar con número variable de so~~ cios nunca inferior a diez, tener capital variable y dura---ción indefinida, conceder a cada socio un solo voto, no perseguir fines de lucro, etc.

1.2.1.2.- CLASIFICACION

En base a las principales actividades económicas que -- las Empresas realizan, presentamos la siguiente clasifica---ción:

1.- Extractivas o de explotación.- En este primer grupo situamos a aquellas Empresas que obtienen sus productos de - la corteza terrestre y de la hidrósfera, son:

a) Agrícolas, son las que por medio de cultivos inteligentes y apropiados a la clase y calidad de los terrenos, tomando en cuenta las condiciones climatológicas de éstos, producen determinadas siembras.

b) Ganaderas, estas frecuentemente se asocian a las agrícolas, sus beneficios se basan en la cría de ganado, aprovechando sus carnes y pieles utilizados por la industria y el comercio, así como la leche y sus derivados.

c) Explotadoras de productos forestales, son las que mediante concesiones otorgadas por el Gobierno Federal, - extraen de los bosques maderas y caucho, que son materias -- primas de otras industrias.

d) Pesqueras, son las que extraen del mar dife---rentes especies, útiles en la alimentación del hombre y a la industria. Su establecimiento es mediante concesión del Go---bierno Federal.

e) Mineras, las actividades de estas Empresas es---tán encaminadas a la obtención de minerales, sus productos - son básicos para la industria metálica, fabricantes de bienes de capital, por lo tanto de gran importancia para el desarrollo

económico del país.

2.- Industriales.- En el segundo grupo encontramos a -- las empresas que sujetando a las materias primas provenientes del primer grupo a un proceso de transformación, originan artículos útiles para satisfacer las necesidades del ser humano, o a materias primas de otras industrias. A su vez -- las hemos dividido en ramas, de acuerdo a los artículos que producen y son:

a) Metálicas, subdivididas en básicas y manufacturadas.

b) Alimenticia, su división es de acuerdo al origen; animal, vegetal y alimentos balanceados.

c) Química, con sus ramas; farmacéutica y manufacturera que comprende abonos, fibras celulósicas, pinturas, jabones, cerillos, regeneración de aceites, fabricación de coque y otros derivados del carbón.

d) Automotriz, productora de vehículos, incluyendo tractores para trailers, carrocerías y tractores agrícolas.

e) Cervecera, sus productos son malta y cerveza.

f) Madereras y productos derivados, le corresponde la fabricación de: tableros, aglutinados, triplay, fibracel, pasta de celulosa, papel, cartón, cartoncillo y envases de cartón.

g) Textil, comprende dos áreas, fibras naturales y fibras artificiales.

h) Vidriera, produce artículos para el hogar, así como materiales para obras industriales incluyendo ladrillos refractarios.

En este grupo también encontramos empresas dedicadas a estas otras ramas: cementera, eléctrica, de calzado, de la construcción, cigarrera, etc.

3.- Empresas de Servicios.- Aquí enmarcamos a las que otorgan satisfactores intangibles como: Hospitalarios, educativos, espectáculos, jurídicos, etc., también incluimos a -- las que agregan a los bienes producidos utilidad de tiempo y lugar, como son: Comerciales, bancarios, transportes, etc.,- algunas de éstas empresas operan por concesión federal.

1.2.1.3.- ORGANIZACION TIPO

Toda Organización para que pueda desarrollar satisfactoriamente sus funciones, necesita básicamente de tres clases de elementos:

- 1.- Elementos Materiales
- 2.- Elementos Humanos
- 3.- Elementos Técnicos

Dentro de los elementos materiales están considerados;- los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los instrumentos o herramientas de trabajo, la materia prima que se utiliza para la elaboración de los productos terminados a través de su proceso o transformación, el aspecto financiero o sea el capital con que la empresa efectúa todos sus movimientos y respalda sus compromisos efectuados ó contraídos.

Dentro del elemento humano ésta considerado el hombre - en cada una de sus clasificaciones de acuerdo a la preparación técnica ó profesional que posee, como son los obreros - clasificados, los empleados, los supervisores, los técnicos, los altos ejecutivos, los directores, etc.

Dentro de los elementos técnicos, se habla de los diferentes sistemas, como son: Los de Producción, los de Finanzas, los de Contabilidad, los de Ventas, los de Organización, en general los Administrativos.

Existen cuatro áreas fundamentales en cualquier Organización empresarial, que aunque no coincida con los siguientes nombres, en cuanto a sus funciones si consideramos que son similares. Estas son:

- 1.- Area de Finanzas

- 2.- Area de Producción
- 3.- Area de Mercadotecnia o Comercialización
- 4.- Area de Recursos Humanos

1.2.1.3.1.- AREA DE FINANZAS

Podemos decir que el objeto de una buena Administración Financiera es la de elevar al máximo el valor de las riquezas procurando que se disponga de efectivo para lograr pagar las cuentas a su debido tiempo y ayudar a la distribución -- más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la Empresa.

Con el fin de alcanzar los objetivos de pagar las cuentas y llevar a un máximo la proporción de utilidades a largo plazo de los accionistas, el encargado del área de Finanzas se ve envuelto en tres funciones principales; planeación y control financiero, consecución de fondos e inversión de éstos. Ocasionalmente puede verse envuelto en algunos problemas especiales que no son de tipo periódico, tales como los concernientes a la combinación de una firma con otra o la liquidación de una compañía. Raras veces resultan estas funciones -- una responsabilidad completa del administrador financiero.

La función de Planeación es una de las más sobresalientes e interesantes del responsable del área de Finanzas. Debido a que participa en el establecimiento del curso a largo plazo en los negocios, deberá iniciar sus funciones con una visión amplia y total de las operaciones de la compañía. Lo que primeramente le concierne son los planes a largo plazo -- para expansiones de la planta, substitución de maquinaria y equipo y otros gastos que causarán en el negocio salida de efectivo excepcionalmente grandes. Sobre las bases de su conocimiento de estos planes y estimaciones de las ventas para el futuro cercano, el encargado de las Finanzas deberá también estimar los flujos de efectivo dentro y fuera del negocio para un futuro próximo.

Habiendo planeado el flujo de los ingresos de efectivo y habiendo llegado a cualquier fondo necesario, el financiero deberá determinar si los fondos se han invertido hábilmente o "económicamente" dentro del negocio. Esencialmente se --

quiere decir que el encargado del área de Finanzas deberá de tratar y obtener el mayor recorrido posible de los fondos invertidos en partidas del activo, todo dinero invertido en un activo, sea éste circulante o fijo tiene usos alternativos. ~~Puede ser efectivo, como una ayuda a la liquidez o podría -- ser un activo más lucrativo. Es el intercambio de liquidez y lucro lo que el administrador de Finanzas debe buscar en sus planes.~~

Si los egresos de efectivo planeados exceden a los ingresos de efectivo y su saldo en este renglón, es insuficiente para absorber la deficiencia, el encargado de Finanzas encontrará necesario obtener fondos de fuentes externas al negocio.

Existen básicamente dos tipos de financiamiento:

1.- Internos.- Son los que aportan los socios o es la reinversión de las utilidades.

2.- Externos.- Es el hecho de pedir recursos prestados, los cuáles se verán reflejados en el pasivo.

La principal característica que distingue a éstos financiamientos, es: El vencimiento, los financiamientos internos no tienen fecha de vencimiento, debido a que cuando un socio invierte en la empresa, no existe ningún compromiso de que -recuperará su inversión en una fecha determinada, en caso de querer recuperar su inversión necesitará vender sus acciones. En los financiamientos externos sí existe una fecha en la --cuál deben ser pagados por lo que se puede clasificar esto,- por su límite de vencimiento; a corto plazo si son pagados - en un tiempo máximo de un año, a largo plazo aquellos cuyo -vencimiento sea mayor de un año.

1.2.1.3.2.- AREA DE PRODUCCION

El estandar material de vida de cuálquier nación, depende de la Producción, que es la conversión de los recursos naturales en cosas útiles. La riqueza material es creada por - la Producción, la baja productividad es común a las sociedades primitivas y a los países principalmente pobres, la pros

peridad de una nación avanzada está en paralelo con la productividad correspondiente de los individuos que constituyen la masa popular.

La Producción significa trabajo, no existe ningún sustituto para el trabajo, no obstante, existen formas notables con las cuáles se puede hacer crecientemente productiva, esas formas son precisamente las técnicas, los métodos y los procedimientos empleados por los especialistas en los sistemas de la Producción y tienen por objeto principal la optimización de los recursos con que cuenta toda Organización, para la transformación de la materia prima en un producto elaborado.

Sistema de Producción

<u>Entradas</u>	<u>Sistema</u>	<u>Salidas</u>
Mano de obra Materiales Energía	Sistema de Producción	Bienes y/o servicios

La sección de Producción de una industria puede considerarse como el corazón de la misma y cuando la actividad de ésta sección se interrumpa, toda la empresa deja de ser productiva. El área de Producción incluye actividades como la Ingeniería de métodos, los estudios de tiempos y movimientos, el cuál ofrece al técnico recién graduado uno de los campos en que su esfuerzo le proporciona mayor satisfacción.

Es en la sección de Producción donde se requisita y controla el material que se va a utilizar en la Producción, donde se determina la secuencia de las operaciones y los métodos, donde se piden las herramientas, donde se asignan los tiempos y donde se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo, en fin donde se trabaja para lograr la satisfacción de los clientes.

El objetivo de un Gerente de Producción, es fabricar un producto de calidad, oportunamente y al menor costo posible con un mínimo de inversión de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados. El Gerente de Control de Cali-

dad centra sus objetivos en el control de calidad, de modo -- que se mantengan las especificaciones de Ingeniería y que -- los clientes estén siempre satisfechos por el nivel de calidad. El Gerente de Control de Producción, se interesa principalmente en mantener programas de Producción sin dejar de -- dar debida atención, tanto a las necesidades de los clientes como para la economía favorable que se obtiene con una pro-- gramación adecuada. El Gerente de Métodos, Estudios y Movi-- mientos, se ocupa principalmente de combinar el costo más ba jo posible de Producción con la máxima satisfacción de los - empleados. El Gerente de Mantenimiento, se ocupa ante todo - de minimizar tiempos improductivos de instalaciones debidos a descomposturas y reparaciones no previstas.

Las oportunidades que existen en el área de Producción para los profesionistas de la carrera de Licenciado en Admi-- nistración, son entre otras las siguientes:

- 1.- Medición del trabajo
- 2.- Métodos del trabajo
- 3.- Análisis y control de manufacturas
- 4.- Planeación de instalaciones
- 5.- Administración de incentivos
- 6.- Seguridad
- 7.- Control de Producción e inventarios.

1.2.1.3.3.- AREA DE MERCADOTECNIA

Unas de las áreas de mayor importancia en las organiza-- ciones la ocupa precisamente la Mercadotecnia, y es por esto que los empresarios le prestan una dedicación muy especial - al campo de acción comprendido en ésta área.

En gran parte recae en la Mercadotecnia la responsabili-- dad de las ventas de los artículos que elabora toda Organiza-- ción y siendo el único enlace existente entre el mercado y - productor, deberá mantener una buena imágen de la empresa pa-- ra que sean bien aceptados sus productos en el mercado.

La Mercadotécnia siempre deberá estar muy sensible por los cambios que fluctúan en el mercado y asimismo su actua-- ción tendrá que ser con la suficiente visión para satisfacer

las nuevas demandas de necesidades por parte de los consumidores.

Definiciones:

Alfonso Aguilar Álvarez de Alba, nos señala las definiciones que varios autores han vertido sobre ésta materia, -- así tenemos: "La American Marketing Association, como, la -- realización de las actividades mercantiles que dirigen el -- flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. Paul Mazur, la define como, la creación y suministro de un nivel de vida a la sociedad. Y Peter F. Druker, la conceptua como, la función que a través de sus estudios e investigaciones establecerá para el Ingeniero Diseñador y el -- hombre de Producción, que es lo que el cliente desea de un -- producto determinado, que precio esta dispuesto a pagar por el y donde y cuando lo necesitará". 1

Nosotros por nuestra parte la definimos como: Una disciplina que estudia las técnicas y métodos que permitan conocer que producto o servicio se debe producir y la mejor manera de hacerlo llegar al consumidor.

El mismo Alfonso Aguilar, propone las siguientes técnicas y actividades que estudia la Mercadotécnica y son:

- 1.- Investigación de Mercados
- 2.- Estudios económicos sobre:

a) costeabilidad del producto	b) precio de venta
c) utilidad por obtener	d) punto de equilibrio y
e) presupuesto	
- 3.- Planeación y desarrollo de los productos
- 4.- La marca
- 5.- El envase
- 6.- El empaque
- 7.- La etiqueta
- 8.- Almacén
- 9.- Políticas de precios de los productos
- 10.- Garantías y servicios
- 11.- Ventas

1 Alfonso Aguilar Alvarez de Alba - Elementos de Mercadotécnica - pag.-13.

- 12.- Canales de distribución
- 13.- Transportación
- 14.- Publicidad
- 15.- Promociones y ventas
- ~~16.- Relaciones públicas y~~
- 17.- El proceso administrativo aplicado a un programa - de mercadeo". 2

1.2.1.3.4.- AREA DE RECURSOS HUMANOS

Es indudable que el principal elemento con que cuentan las organizaciones para llevar a cabo la realización de sus objetivos es el elemento humano.

Existe dentro de la formación del Licenciado en Administración una serie de materias que vienen conformando lo que se ha dado en llamar dentro de la Administración general; Recursos Humanos, no solo el esfuerzo o la actividad humana -- quedan comprendidos en éste grupo, sino también otros factores que dan modalidades diferentes a la Organización, como -- por ejemplo: Conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, etc.

Las características de los Recursos Humanos que podemos señalar son las siguientes:

1.- No pueden ser propiedad de la Organización a diferencia de los recursos materiales o técnicos, ya que los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.

2.- Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

De éstas dos características se desprenden una serie de distintos elementos, que hacen la gran diferencia entre los Recursos Humanos y los materiales o técnicos. Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por lo tanto, están dispuestas a tomarla a cambio de una remuneración, ya que el hombre para satisfacer sus necesidades, necesita cambiar los recursos que posee por esa remunera-

ración.

Podemos señalar de esta manera general que el aprovechamiento e incremento de los Recursos Humanos, es benéfico para el individuo, la Organización y la sociedad, que es donde se desenvuelven los dos primeros elementos.

Por lo tanto podemos definir a los Recursos Humanos como la constante aplicación del proceso administrativo en --- cuanto a el desarrollo y conservación del hombre que labora en la Organización en relación a sus conocimientos, habilidades y experiencias. Existen dentro del estudio de Recursos Humanos cuatro elementos que son indispensables para el aprovechamiento óptimo de ésta área y son:

- 1.- Reclutamiento
- 2.- Selección
- 3.- Capacitación y
- 4.- Adiestramiento.

1.- Reclutamiento de Personal, observamos como la primera parte del proceso que nos permite obtener buenos empleados, es el reclutamiento.

El reclutamiento hace que una persona extraña a la empresa, sea un candidato a ser empleado.

Las fuentes de abastecimiento para el reclutamiento son de manera general: Los sindicatos, las escuelas, los familiares de los empleados, las oficinas de colocación o personas que se presentan directamente en la empresa.

Los medios de reclutamiento son: Por medio del periódico, la radio, telefono, requisiciones al sindicato o bolsa de trabajo, etc.

2.- Selección de Personal, podemos definir a la selección como: La búsqueda entre los candidatos reclutados que reúnan las características deseadas para los puestos que tenemos que cubrir, es decir encontrar la persona adecuada para el puesto.

Existen una serie de etapas que cotidianamente se deben de seguir para lograr una buena selección:

a) Llenar la hoja de solicitud de empleo. Esta solicitud contiene la mayoría de los datos básicos del candidato como son: Su curriculum de trabajo, de educación, sobre su origen, situación social y económica, datos particulares, -- etc., la cuál nos permitirá de manera inmediata, saber si -- cumple con los requisitos elementales del puesto.

b) Entrevista. Esta etapa es de capital importancia, ya que por medio de ella podemos obtener la información directa sobre los objetivos, ideales, necesidades, aficiones, comprobar o completar los datos de la solicitud del candidato.

c) Aplicación de pruebas o exámenes de tipo psicológico, de conocimientos y/o habilidades. Esta etapa es de un valor considerable, ya que necesitamos evaluar los conocimientos y características psicológicas del candidato así como sus habilidades.

Existen diferentes tipos de pruebas o tests, pero los más comunes son; de aptitudes, capacidad, temperamento y personalidad. El resultado de estas pruebas nos pueden decir de manera directa:

- 1.- Las cualidades latentes aún sin desarrollar que presenta el candidato.
- 2.- Las cualidades ya desarrolladas que pueda aplicar de inmediato el candidato en caso de entrar a laborar.
- 3.- Las tendencias generales, las reacciones comunes, los conflictos, la estructura, la motivación, etc., - que existen dentro de la personalidad y temperamento del candidato.

d) Investigaciones. Debemos señalar también esta etapa, ya que por medio de ellas podemos conocer o comprobar información sobre los candidatos a ser empleados en la Organización. Suelen ser investigaciones de antecedentes de tra-

bajo, investigaciones de las cartas de recomendación, investigaciones socioeconómicas en el domicilio del candidato, -- etc. Todo ello es para conocer más a fondo a los candidatos y efectuar una buena selección de personal.

e) Exámen médico. Normalmente el exámen médico se aplica al candidato al final de la etapa de la selección. El objeto de éste exámen es el de conocer el estado de salud anterior y actual del candidato, para poder predecir o corregir enfermedades en el futuro, todo ello con el fin de beneficiar al trabajador y mejorar su efectividad en el desempeño de sus funciones.

Posteriormente a todas éstas etapas el candidato puede ser contratado y debidamente introducido a el departamento - en donde habrá de laborar.

3.- Capacitación, nace de la necesidad que tienen las - distintas organizaciones de preparar para una tarea determinada, a el elemento humano que labora en la misma.

Se entiende por capacitación, a la adquisición de conocimientos, primeramente de caracter técnico, científico y administrativo, mientras que por adiestramiento se entiende el hecho de proporcionar destreza en una habilidad adquirida ca si siempre mediante una practica más o menos prolongada de - trabajo de carácter muscular o motriz.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, normalmente se divide en los siguientes tipos:

a) La capacitación que se da al obrero o empleado - por primera vez en la Organización y se le explican las reglas, prestaciones, seguimientos, seguridad industrial, etc., que tiene la empresa para sus empleados, así también se puede considerar la explicación teórica y práctica en cuanto se de el trabajo que se va a desarrollar.

b) Capacitación de supervisores. Esta tiene dos formas principales una es el aspecto teórico, o sea la manera - concreta de como debe hacerse el trabajo que está bajo su su pervisoría y la segunda es la administrativa que comprende -

los de la planeación y distribución del trabajo, saber enseñar, saber escoger a los trabajadores y acomodarlos en los puestos más adecuados, saber mantener la disciplina, saber estimular y saber sobre todo, de integración y desarrollo espiritual del grupo, etc.

c) Capacitación de ejecutivos. Este tipo de capacitación se refiere básicamente a la preparación de un determinado nivel del elemento humano, para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría o importancia, prestando una mayor atención en la enseñanza del proceso administrativo.

La capacitación puede ser por medio de clases, cursos, becas, conferencias, sistema de casos prácticos y por medio de cursos de instrucción programada, estos medios son comúnmente llamados directos, por lo tanto dentro de los indirectos, podemos señalar: Las mesas redondas, publicaciones en cualquiera de sus manifestaciones y los medios audiovisuales, así como carteles, etc.

4.- Adiestramiento, podemos decir que es de carácter -- práctico y se aplica para puestos concretos, consiste en la adquisición de una destreza, de un mayor dominio del modo de efectuar una actividad, por lo tanto este adiestramiento tiene que darse aunque ya exista una capacitación previa.

El adiestramiento se debe de dar al obrero o al empleado cuando necesitamos cambiar los hábitos que ellos guardan para la realización de su trabajo cotidiano, debido a los -- sistemas nuevos que tienen o se implantan en una empresa, -- cuando el obrero o el empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia, por llenar una vacante, etc., prácticamente se le debe de tomar como elemento o persona que necesita ser adiestrado. Básicamente podemos distinguir dos tipos de adiestramiento uno que es el adiestramiento dado dentro del trabajo y el segundo, que es el adiestramiento que se recibe fuera de la empresa.

1.2.1.4.- SU PARTICIPACION EN EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DEL PAIS

Desarrollarnos como país, no es tarea sencilla, debemos

entre otras cosas muy importantes saber evaluar nuestra posición y conocer nuestras capacidades, especialmente las que tenemos, como son nuestros recursos naturales, nuestros energéticos, nuestros hombres, nuestro potencial económico, etc.

Los recursos empresariales (recursos técnicos, financieros, humanos, bienes materiales, etc.) de un país son la parte vital de sí mismo y de esto depende el poder desarrollarse, evolucionando hacia objetivos bien definidos.

En una nación como la nuestra hay infinidad de diferentes grupos de empresas privadas que tienen que cumplir funciones muy importantes, el conjunto de éstas funciones unidas con las que llevan las empresas estatales, paraestatales, etc., son la vida del país.

La empresa privada tiene como una de sus funciones la de crear y emprender actividades que tienen como fin la producción de satisfactores para la sociedad. Crear y emprender es una de las funciones que distinguen y califican a la empresa privada.

Crear y desarrollar empresas no es una tarea que fácilmente se puede realizar. Desarrollarse permanentemente, para mantenerse actualizado al ritmo que componen los negocios y las cambiantes condiciones tecnológicas y socioeconómicas nacionales e internacionales, son un reto que las empresas privadas por sus características pueden afrontar.

La empresa económicamente hablando es la instalación permanente para la producción o el suministro de determinados bienes, y esta unidad económica comprenderá eventualmente varias plantas caracterizadas por la unidad de las metas.

La finalidad primordial de la empresa es la producción que es la actividad económica en oposición al consumo llevada a cabo por la unidad doméstica. En México vivimos una economía mixta y en un sistema capitalista como es el nuestro, la empresa privada es el ovice de la estructura socioeconómica nacional.

El proceso de producción y el efecto de la Ley de la o-

ferta y la demanda, depende en gran parte de la unidad doméstica, a la vez que la Empresa es generadora de empleos, determinando así el nivel de desarrollo de la nación, siendo también que estas Empresas, por ejemplo las de crédito, subvencionan al país con préstamos financieros que permiten el desarrollo del que hablamos anteriormente.

En la medida que la Empresa privada se desarrolle, disminuirán las importaciones de productos elaborados permitiendo a su vez la disminución de exportaciones de materia prima.

1.2.2.- ORGANIZACION PUBLICA FEDERAL

1.2.2.1.- CONCEPTO

El concepto de Administración Pública ha evolucionado - en la misma forma que las sociedades y sus objetivos; se inicia desde que los hombres formaron grupos y trataron de lograr lo que en común deseaban. Actualmente, es la función -- principal que el Gobierno como integrante del Estado realiza y consiste en: Planificar, Organizar, integrar, Dirigir y -- controlar los recursos materiales, humanos y técnicos que el Estado posee, con el fin de lograr los objetivos previamente establecidos para la población que gobierna. Para llevar a -- cabo esta tarea, el Gobierno se guía por las normas establecidas en el Derecho Constitucional y en el Derecho Adminis-- trativo.

1.2.2.2.- CLASIFICACION

La Administración Pública Federal se divide en dos grandes áreas; La Administración Pública Centralizada y la Administración Pública Paraestatal.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República integran la Administración Pública Centralizada.

Los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, - las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Ins

tituciones Nacionales de Seguros y de Fianzas y los Fideicomisos, componen la Administración Pública Paraestatal.

La Administración Pública Federal debe realizar sus actividades programadamente para el logro de los objetivos y de las metas que establezcan los planes de gobierno a través de las dependencias competentes.

1.2.2.2.1.- CENTRALIZADA

"La Administración Centralizada es el conjunto de órganos que forman parte de la Administración Pública Federal y que están sistematizados por niveles de dependencia a través de una relación jerárquica. El Presidente de la República es el jefe de la Administración y el resto de los organismos -- son sus auxiliares, y poseen competencia administrativa por determinación de la Ley Orgánica". 3

Dado que su origen queda asentado en la Constitución, - hay que concebir a los organismos públicos como un tipo especial de Organización, que llevan los requisitos de legalidad de acuerdo a un proceso formal-legal basado en la propia Ley que regula sus operaciones, funcionamientos y desarrollo, además de que establece las bases que habrán de crear el marco de influencia en que habrá de desenvolverse.

Los órganos de la Administración Pública Centralizada - tienen facultades de decisión y ejecución, es decir que pueden afectar la esfera de derechos y obligaciones de los gobernados.

Los principales organismos que forman la Administración Pública Centralizada son los siguientes: La Presidencia de - la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos - Administrativos y la Procuraduría General de la República.

Para los efectos de nuestro trabajo solo consideraremos a las Secretarías de Estado y a los Departamentos Administrativos, ya que en ellos se da el mayor campo de desarrollo de los Licenciados en Administración.

3 Ruiz Massieu y Lozano Hernández - Nueva Administración Pública Federal - pag.-163

Las Secretarías de Estado son organismos de carácter político administrativo que auxilian al Presidente de la República, en las cuales éste delega facultades específicas. Al frente de cada Secretaría de Estado habrá un secretario, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa y -- los demás funcionarios necesarios para el adecuado funcionamiento de éstas.

Actualmente los organismos que integran las Secretarías de Estado son los siguientes: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Marina, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Programación y Presupuesto, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Secretaría de Comercio, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de -- Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salubridad y Asistencia, Secretaría de Turismo, Secretaría de Trabajo y Previsión Social y -- por último la Secretaría de la Reforma Agraria.

Los Departamentos Administrativos son también organismos de la Administración Pública Centralizada, los cuales se encargan de funciones técnicas administrativas comunes a diversas dependencias y de prestación de servicios públicos. -- Cada Departamento Administrativo tendrá al frente a un jefe de departamento, quien se auxiliara para el ejercicio de sus funciones, por secretarios generales, oficial mayor, directores, así como por los demás funcionarios que establezcan --- otras disposiciones legales aplicables. Actualmente existen dos Departamentos Administrativos que son: Departamento del Distrito Federal y el Departamento de Pesca.

Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados, los cuales estarán subordinados a éstos, dichos órganos tendrán facultades para resolver asuntos de su competencia dentro del ámbito territorial que les corresponda.

Tomando en cuenta la gran importancia del cumplimiento de las funciones de los órganos de la Administración Pública Centralizada, éstos deberán llevar a cabo lo que establecen

los artículos 19 y 20 de la Ley Organica de la Administra---
ción Pública Federal.

"Artículo 19.- El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre -- los sistemas de comunicación y coordinación y los principa-- les procedimientos administrativos que se establezcan. Los - manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados. Los manuales de organización general deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación. En cada una de las dependen--- cias y entidades de la Administración Pública Federal se man-- tendra al corriente los escalafones de los trabajadores y se establecerán los sistemas, estímulos y recompensas que deter-- mine la Ley y las condiciones generales de trabajo respecti-- vas.

Artículo 20.- Las Secretarías de Estado y los Departam-- tos Administrativos establecerán sus correspondientes ser-- vicios de apoyo administrativo en materia de planeación, pro-- gramación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás - que sean necesarios en los términos que fije el Ejecutivo Fe-- deral". 4

1.2.2.2.2.- PARAESTATAL

"La Administración Paraestatal es el conjunto de órga-- nos que poseen personalidad jurídica propia e independiente de la del Estado, o sea que son personas morales que como ta-- les son entes de imputación jurídica (aptos para ser titula-- res de derechos y obligaciones). Los organismos paraestata-- les atienden funciones que el Estado les delegó con el propo-- sito de que lo hagan con la mayor eficiencia y de cuya aten-- ción son directamente responsables.

La Administración Paraestatal incluye dentro de su integración a los Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, Instituciones Nacionales de Seguros y de Fianzas y los Fideicomisos Públicos". 5

De acuerdo con la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, Son Organismos Descentralizados -- las personas morales creadas por la Ley del Congreso de la Unión o decreto del Ejecutivo Federal, cualquiera que sea la forma o estructura que adopten siempre que reunan los siguientes requisitos:

1.- Que su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le otorge o le aporte el Gobierno Federal, o con el rendimiento de un impuesto específico.

2.- Que su objetivo o fines sea la aportación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la Nación, la investigación científica o tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

"Existen tres formas en que puede existir la descentralización:

1.- Por colaboración.- Se trata de una delegación de -- funciones públicas que hace el Estado a personas que no forman parte de el para que las ejerza. Tenemos como ejemplo, a las escuelas de educación particulares, o bien las organizaciones empresariales que actúan como órganos de consulta.

2.- Por servicio.- Es la entidad paraestatal que posee personalidad jurídica y patrimonio propio y que es competente para atender actividades de carácter técnico que le co---

respondían al Estado directamente. Dado que existe una gran variedad de organismos de este tipo y existe una nomenclatura bastante amplia, los podemos identificar bajo los siguientes nombres: Instituto, institución, junta, comité, comisión, etc.

3.- Por territorio.- Es una de las modalidades de la -- descentralización que consiste en atribuir a un órgano de la Administración Pública, con personalidad jurídica propia, -- competencia para conocer ciertos asuntos administrativos en una circunscripción territorial. Tenemos por ejemplo; los municipios, las oficinas federales de hacienda, etc". 6

Las Empresas de Participación Estatal, son entes de la Administración Paraestatal, cualquiera que sea la forma jurídica que estas adopten, y tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, independiente de la del Estado.

En nuestro contexto político-económico, existen tres tipos de Empresas de Participación Estatal, que son las siguientes:

"1.- De participación estatal mayoritario.- Son aquellas con las cuáles su capital ha sido aportado en un 50% o más - por el Gobierno Federal u otros entes paraestatales separada o conjuntamente.

Además se consideran mayoritarias cuando existen acciones de serie especial que solo puede suscribir el Gobierno - Federal, cuando le corresponda a éste designar a la mayoría de los miembros de los órganos fundamentales de gestión (asamblea general o consejo de administración), al director o gerente, o cuando tenga derecho de voto tratándose de acuerdos de dichos órganos fundamentales.

2.- De participación estatal minoritaria.- Son aquellas en las que el Gobierno Federal aporta menos del 50% pero más del 25% de las acciones del capital. Las empresas en las que el Gobierno Federal haya aportado un porcentaje menor al 25%,

no se consideraran dentro de la Administración Paraestatal, - aún cuando el Estado participe en su control a través de las dependencias que tienen la tenencia de sus acciones.

3.- Empresas públicas.- Son aquellas que su propiedad es total del Gobierno Federal y que tienen por objeto alguna de producción o de distribución de bienes o servicios, en -- las que el Estado tiene facultades para intervenir en las de cisiones fundamentales de las empresas". 7

A diferencia de la producción o distribución de satis-- factores que directamente puede efectuar el Estado (que por esencia tiene un carácter no lucrativo) la operación de las Empresas de Participación Estatal pueden generar utilidades.

Hemos visto brevemente quienes forman el campo de la Or ganización Pública Federal, es en ellos en donde se formulan los programas de desarrollo del país, así como la planeación adecuada para cada uno de los objetivos de las diversas á--- reas socioeconómicas de éste. Para que el Estado logre esos objetivos es necesario que cuente con funcionarios con la ca pacidad técnica adecuada a cada una de las áreas de la Admi nistración Pública, es también indispensable que dichos func ionarios cuenten con una ética profesional bien cimentada - en todos los actos que éstos llevan a cabo en el desarrollo de sus funciones.

En las circunstancias actuales no podemos pensar en la improvisación tanto de planear como de objetivos, es por --- ello que hemos visto como con base en la Reforma Administra tiva, se ha reestructurado la organización del sector públi co, descentralizando o creando organismos para poder satisfac er la demanda de necesidades de la Nación, a la vez que se han dinamizado los planes de desarrollo y se han controlado mejor los recursos con que se cuentan.

1.2.2.3.- GENESIS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

En los países subdesarrollados, como apunta G.S. Birk--

head, en el libro de Gerald E. Caiden, puede decirse que "La Reforma Administrativa solo tiene éxito cuando va acompañada de otras reformas de importancia en lo social, lo político y lo económico. Está condenada al fracaso solo si se le considera a si misma, en aras de las tradiciones, razones, eficiencia y economía". 8

Según puede observarse en la gráfica adjunta el crecimiento del número de dependencias del sector central del Ejecutivo se ha incrementado, a partir de 1821, desde las cuatro que se crearon en esa fecha hasta llegar a las 23 dependencias actuales.

Las funciones originales del Gobierno Mexicano, en 1821 requerían:

1.- La solución de los asuntos interiores de gobierno - correspondientes a la nueva Nación, paralelamente a la necesidad de plantear entre otros países el ejercicio de la soberanía recién adquirida, dió lugar a la creación de la Secretaría de Estado y del despacho de Relaciones Exteriores.

2.- La preservación del orden público, frente a los intentos de desconocerlo, tanto interna como internacionalmente, dió origen al establecimiento de la Secretaría de Estado y del despacho de Guerra y Marina.

3.- La solución jurídica de los conflictos sociales a través de los distintos tribunales fueron más de cuarenta, - que siguieron manteniendo privilegios especiales de carácter procesal, sobre todo para los efectos penales (fueron militares, eclesiásticos, universitarios, profesionales, gremiales, etc.), para lo cuál se estableció la Secretaría de Estado y del despacho de Justicia y de negocios Eclesiásticos.

4.- Finalmente la consecución de los fondos necesarios para cubrir los gastos que demandaba la burocracia civil y militar, dió origen a la Secretaría de Estado y del despacho de Hacienda.

Esta maquinaria administrativa se mantuvo con pocos cambios de fondo hasta 1917, cuando la Nación decidió darse un modelo de país distinto del de Estado gendarme, que prevaleció básicamente en las diferentes constituciones que se emitieron en 1821, 1824, 1836, 1847 y 1857.

Si bien la intervención del Estado Mexicano como agente responsable del desarrollo económico y social se estableció formalmente en la carta de 1917, el ejercicio real e histórico ha dependido tanto de factores políticos como económicos, internos y externos, que le han llevado a dictar en cada época medidas coyunturales y no siempre como para la realización de reformas agrarias y laborales, así como para la creación o mejoramiento de instrumentos de políticas fiscales, monetarias o crediticias, o para el establecimiento de políticas de estímulo a las inversiones y el comercio. Todo esto como hemos dicho al acuerdo de las distintas coyunturas que le han planteado el contexto nacional e internacional durante los últimos cincuenta años y se puede advertir que el crecimiento del sector central (Secretarías y Departamentos) se presenta en una progresión aritmética, fundamentalmente como resultado de la biparticipación o subdivisión de funciones, como consecuencia del aumento y complejidad creciente de las atribuciones correspondientes al logro de la Revolución de 1910.

Principalmente a partir de 1925 han recurrido a la creación de organismos descentralizados y empresas de participación estatal (Banco de México, Petroleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, etc.). Desde 1932 podemos encontrar antecedentes de éstas entidades públicas, pero no es sino -- hasta la tercera década del siglo actual que éste sector empieza a crecer en progresión.

Para los efectos del desarrollo de éste estudio, proponemos convencionalmente como primer período posrevolucionario el transcurrido de 1917 a 1921. Se le puede caracterizar por su gran turbulencia, por ser en éste momento cuando se definió la facción revolucionaria que se encargaría de ejercer el poder bajo los auspicios del nuevo documento administrativo que operaron diferentes Secretarías de Estado uno en cargo de los establecimientos fabriles y militares, otro -

de aprovisionamientos generales, uno más encargado de la contraloría de la federación, el universitario, el de Bellas Artes y transitoriamente el de justicia.

En este lapso se intentaron algunas acciones orientadas a restituir la vigencia de la división de poderes, que ten--
día a atenuarse. Desapareció la Secretaría de Justicia para conservar dentro del Ejecutivo a la Procuraduría de la Na---
ción, como ministerio público, entregando el poder judicial a los tribunales de circuito y juzgados de distrito y a las autoridades locales de la justicia menor y de paz. La educa--
ción primaria y secundaria se encomendó directamente a los ayuntamientos locales, conservando como responsabilidad federal únicamente la educación superior, que sería impartida --
por el Departamento Universitario y de Bellas Artes, bajo la dirección del Rector de la Universidad.

Un segundo período comprendería de 1921 a 1930 y podría caracterizarse como una etapa posterior a la lucha faccional entre los antiguos grupos revolucionarios. En el frente económico se imponía la necesidad de poner orden y generar los recursos mínimos para el desarrollo del país. Con tales finalidades se subrayó la competencia del Estado en materia de -
política fiscal y monetaria, dando lugar a la creación de la comisión monetaria y posteriormente al Banco de México en --
1925. Igualmente se patentizó la necesidad de restaurar, mejorar y extender la red caminera del país, así como la infraestructura hidráulica, a la par que con ella se propiciaba -
el desarrollo de una tecnología nacional para la construc---
ción de obras de este calibre. Con esta intención se institu--
yeron la Comisión Nacional para Caminos y la Comisión Nacio--
nal de Irrigación, así como las juntas de caminos.

Se inició la atención de la Salubridad Pública creando otro Departamento Administrativo, para encargarse de ésta importante función se creó también la Dirección de Pensiones -
en 1925. Se estableció el Departamento de Presupuestos, di--
rectamente bajo el titular del Ejecutivo y así funcionó sin ser recogido por la Ley de Secretarías de 1928 a 1932.

Un tercer período podría establecerse entre los años de 1930 y 1933, está caracterizado por la presencia de la cri--

sis económica mundial que comprendió de 1929 a 1933 y cuyos efectos se proyectaron consecuentemente a nuestro país. En ésta época nuestra economía era fundamentalmente de exportación y dependía en buena medida de la demanda internacional de nuestros productos, que eran principalmente minerales e hidrocarburos.

Con la gran depresión, las exportaciones del país bajaron a un nivel de alrededor de la mitad del promedio que alcanzaron entre 1921 y 1928.

Esto llevo a considerar indispensable la industrialización del país con la idea de substituir importaciones y ampliar el mercado interno. Por ello en 1931 se promulgo el Código del Trabajo con el proposito de asegurar su aplicación - se estableció un nuevo Departamento Administrativo, el del Trabajo, desprendiendo sus funciones de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.

Con la idea de orientar y coordinar los esfuerzos del Estado en torno al desarrollo económico y social se creó la primera Ley de Planificación. En 1933, para coadyuvar en los planes de desarrollo del Gobierno, se creó el Banco Nacional Hipotecario, Urbano y de Obras Públicas y se instituyó la Nacional Financiera como banco de desarrollo. Al final de este cuatrienio, se establecieron las bases para la organización y funcionamiento del servicio público (los servidores públicos) ya que éste sector no había sido contemplado en la Ley Federal del Trabajo de 1931.

Una vez lograda la pacificación del país y el mínimo de cohesión política se encuentra a un cuarto período de 1934 a 1940, que se caracterizó por la adopción de una estrategia - que pretendía dar sentido y contenido al papel asignado al Estado para modernizar socialmente al país.

El General Lázaro Cárdenas llegó al poder como el primer presidente que gobernaría durante seis años, con el vasto programa formal estructurado en el plan sexenal.

En esa época la heterogénea Confederación Regional Obre ro Mexicana dió paso a la Confederación de Trabajadores Mexi

canos, organización que perseguía en sus orígenes el saneamiento del movimiento sindical. Asimismo las diferencias de intereses necesidades entre obreros y campesinos, éstos últimos condujeron a la creación en Marzo de 1938 de la Confederación Nacional Campesina. Se favoreció el nacimiento de la Federación de Trabajadores al Servicio del Estado, en 1936 - se creó por Ley la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio.

En 1935 se creó el Banco Nacional de Crédito Ejidal y - en 1936 los Almacenes Nacionales de Depósito. Se creó también el Departamento Forestal de Caza y Pesca que pretendió llevar a cabo la defensa de los recursos naturales renovables del país. Se dió énfasis al movimiento cooperativo como un instrumento de liberación agraria y obrera en un contexto de lucha de clases. Con ésta intención, al reorganizarse la Secretaría de Economía Nacional se estableció una nueva dirección, dedicada a promover y auxiliar las cooperativas.

Se instituyó la Comisión Federal de Electricidad con facultades para generar y distribuir energía eléctrica, se expropió el petróleo, se le nacionalizó y como consecuencia, - se creó Petroleos Mexicanos como organismo descentralizado.

El interés por el comercio exterior se manifestó también en la integración, dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores, de la primera comisión dedicada a promoverlo, así como la creación del Banco Nacional de Comercio Exterior.

Por lo que se refiere a las comunicaciones, una vez operada la expropiación de los bienes de los Ferrocarriles Nacionales de México se creó un nuevo Departamento Administrativo, el Departamento de los Ferrocarriles Nacionales de México. En la Ley del 31 de Diciembre de 1940, se estableció - con el carácter de Organismo Descentralizado la administración de los ferrocarriles que en la actualidad se conoce como Ferrocarriles Nacionales de México.

También se creó un nuevo Departamento, el de Marina Nacional separando dichas funciones de la Secretaría de la Defensa Nacional.

Respecto a los aspectos de bienestar social, se crearon tres Departamentos más, el de Educación Física, el de Asuntos Indígenas y el de Asistencia Social Infantil que en Diciembre de 1937, se convirtió en Secretaría de Asistencia Pública, se creó el Instituto Nacional de Antropología e Historia y con el propósito de combatir monopolios de papel periódico y tener un mayor control sobre este recurso, se estableció la Productora e Importadora de Papel, S.A. Se crearon en total, durante este período 23 nuevos Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público reabsorbió en 1934 el Departamento de Contraloría y en 1935 el de Aprovisionamientos Generales.

La Secretaría de la Economía Nacional, absorbió por su parte las atribuciones del Departamento de Estadística y la Secretaría de la Defensa Nacional, las del Departamento de Establecimientos Fabriles y Aprovisionamientos Militares.

Un quinto período se puede señalar de los años de 1940 a 1945, ya que a principios de la década de los cuarenta los factores que delimitaban la realidad sobre la cuál se había actuado antes, cambiaron radicalmente al desatarse la Segunda Guerra Mundial. El conflicto bélico trajo consigo una gran demanda de exportaciones de materias primas como productos manufacturados.

El Sector Público continuo invirtiendo grandes sumas, orientadas a consolidar las posiciones ya ganadas en el petróleo y los ferrocarriles. La Organización Central sufrió pocos cambios, la Secretaría de Asistencia Pública y el Departamento de Salubridad Pública se fusionaron en un solo organismo, creandose la Secretaría de Salubridad y Asistencia, mientras que el Departamento de Marina adquirió el rango de Secretaría de Estado.

El Estado llevó a cabo sus primeras inversiones en el sector manufacturero, fué entonces cuándo de empezó a participar en la industria pesada con Altos Hornos de México, S.A., Fundiciones de Hierro y Acero, S.A., Aceros Esmaltados, S.A., Maquinaria-Herramientas, S.A. e Industria Eléctrica Mexicana.

S.A. de C.V.

Se crearon nuevas industrias del Estado como: Sosa Texcoco, S.A., Beneficios Mexicanos del Café y Guanos y Fertilizantes entre otras.

Se estableció en 1943 el Instituto Mexicano del Seguro Social, en 1944 el Comité Federal de Construcciones de Escuelas, el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, la Compañía Nacional Distribuidora y Reguladora, así como diversos institutos de investigación médica especializada.

La conclusión de la guerra mundial marcó una nueva coyuntura para México que se podría enmarcar de 1945 a 1950.

El efecto interno no se hizo esperar y entre 1954 y --- 1955, se desato un aumento de precios que afecto a los sectores más bajos, la política de bienestar social se orientó a realizar transferencias a sectores no privilegiados a través de la seguridad social, por medio del Instituto Mexicano del Seguro Social y con la creación del Instituto de Seguridad y Servicio Social a los Trabajadores del Estado y la Dirección de Pensiones Militares. Las políticas del control de Crédito o precios y la intervención directa en el mercado de productos, lo hizo a través de la Compañía Exportadora e Importadora de México, S.A., que ocupó el lugar de la Nacional Distribuidora y Reguladora.

El grueso de la inversión del Estado se canalizo a los renglones de educación, irrigación, ferrocarriles, energía eléctrica, petróleo y ensamblado de automoviles y camiones.

El Estado hecho mano de los mecanismos institucionales a fin de acelerar su crecimiento económico. Se reestructuro Petróleos Mexicanos, la Comisión Federal de Electricidad adquirió una importancia de primer orden. La Secretaría de Recursos Hidráulicos continuo con proyectos tentativos de desarrollo regional, ahora con la Comisión del Papaloapan.

El Estado a través de Nacional Financiera, empezó a adquirir participación tanto mayoritaria como minoritaria en numerosas empresas nacionales manufactureras como parte de -

una política de desarrollo económico y de empleo. Se invirtió en empresas como: Aeronaves de México, Guanos y Fertilizantes, Operadora de Hoteles, Altos Hornos de México, etc., todo ésto con crédito del exterior.

Sin embargo el proteccionismo industrial ilimitado y poco selectivo contribuyó a crear una industria con altos costos.

La etapa llamada de desarrollo estabilizador tuvo como objetivos centrales mantener la tasa de crecimiento, controlar la inflación, elevar el ahorro voluntario, aumentar la inversión, mejorar la productividad y mantener el tipo de cambio. La mencionada etapa la situamos en la década de 1960 a 1970.

Algunos objetivos se lograron, pero sacrificando a la gran masa asalariada y con una creciente y peligrosa dependencia externa y sin aliviar el deficit de la balanza de pagos, que siguió aumentando considerablemente.

El crecimiento institucional del Sector Público se veía realizado por agregación, es decir sin un plan que lo guiase coordinadamente.

Entre las casi 300 instituciones estatales y paraestatales que había en 1960, era fácil encontrar una amplia gama de objetivos algunas veces duplicados y a veces contradictorios entre si.

Se integro el comité de importaciones del Sector Público, se impulso el control de las adquisiciones gubernamentales a través de una nueva Secretaría, la de Patrimonio Nacional y se creó el Departamento de Turismo.

La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, fué dividida en dos dependencias: La de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas. Se crearon organismos constructores por la vía del fideicomiso estatal como el Fondo de Operación y Descuento Bancario de la Vivienda (FOVI), que permitió canalizar el financiamiento de la banca privada hacia la construcción de viviendas y también por la vía de la

desconcentración administrativa, como la Comisión Constructora y de Ingeniería Sanitaria, dependiente de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

En Junio de 1968, por acuerdo presidencial la Secretaría de la Presidencia, propuso la creación de un mecanismo para obtener la adecuada coordinación de las actividades agropecuarias entre la Secretaría de Agricultura y Ganadería, la Secretaría de Recursos Hidráulicos y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, el Banco Nacional Agropecuario, el Banco Nacional de Crédito, el Banco Nacional de Crédito Ejidal, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares y Guanos y Fertilizantes. Todos éstos estudios se entregaron a la nueva administración el primero de Diciembre de 1970.

En la actual etapa de la Reforma Administrativa, que comprende de 1970 a la fecha, se puede observar (véase gráfica adjunta) el nacimiento de nuevas Secretarías, Departamentos y cambios en los rubros de algunas dependencias como: Secretaría de la Reforma Agraria, la Secretaría de Programación y Presupuestos, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, el Departamento de Pesca. Así como la creación de un sin número de organismos propiciados por la misma Reforma Administrativa tales como: La Procuraduría de la Defensa del Consumidor, INFONAVIT, FOVISSSTE, Instituto Mexicano del Comercio Exterior, Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Comisión Tripartita Agraria, Fondo de Fomento de Bailes Populares, Consejo Nacional de Danza, INDECOMPAÑÍA Nacional de Cine, FONACOT, etc.

Se puede contemplar durante ésta etapa, que el gran aparato burocrático creció de una manera alarmante y el llamado sector terciario vino a engrosar la carga cuantiosa de problemas a que se enfrentaba el Gobierno Mexicano y que arrojan a raíz del endeudamiento exterior una nueva devaluación.

De 1976 a la fecha se viene notando lo que el actual Presidente de la República dijo en 1965, "es necesario hacer piedras debajo del agua, que no se ven, pero ésta ac---

ción que a veces pasa desapercibida es la que permite, que - un día emerjan a la superficie las estructuras sobre las cuáles el puente se establece". Así es también el esfuerzo que requiere la Reforma Administrativa.

1.3.- NECESIDAD DE LA PROFESION EN LAS ORGANIZACIONES

Podemos decir que el mejor procedimiento para resolver una situación extraordinaria o inclusive los problemas que - se presentan a diario en la vida de una Organización o Empresa, es haber pasado por ellas en una ocasión anterior y halber resuelto esas situaciones, es decir tener la práctica.

La práctica es una verdadera escuela, pero no la mejor, ya que los problemas que se presentan varían de uno a otro y tienden a modificar los resultados.

El estudio, la preparación teórica, producen resultados positivos, porque los conceptos y explicaciones que muestran los libros no es fruto de la experiencia de una sola persona, sino del conjunto de conocimientos adquiridos por un gran número de personas y desde luego si además del conocimiento -- teórico se agrega la experiencia propia, el estudiante puede llegar a ser perfecto administrador, capaz de salir avante - de todas las situaciones que se presentan en el curso de sus actividades.

Considerando que todo tipo de Organización para poder - desarrollarse de manera normal dentro de la sociedad, necesita de especialistas en cada una de las facetas del proceso administrativo, así como de toda una serie de disciplinas dentro del área de Mercadotécnica, de Recursos Humanos, de Finanzas, de Producción y desde luego materias y estudios específicos dentro de cada una de estas áreas. Podemos considerar de manera general que una de las licenciaturas más completas y que llenan éstas necesidades, en el aspecto teórico, es la Licenciatura en Administración.

La razón de ser de la carrera de Licenciado en Administración está dada por la necesidad de contar en las organizaciones, con elementos que apliquen técnicas administrativas

en la solución de los problemas y de ésta forma se logre el buen desarrollo y funcionamiento de la misma.

CAPITULO II

APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ORGANIZACIONES

INDICE CAPITULO II

Aplicación del proceso administrativo en las Organizaciones

2.1.- Planeación

2.1.1.- Previsión

2.1.1.1.- Concepto

2.1.1.2.- Principios

2.1.2.- Definición y concepto de Planeación

2.1.3.- Importancia

2.1.4.- Principios

2.1.5.- El Departamento de Planeación

2.1.6.- Principales elementos

2.2.- Organización

2.2.1.- Concepto y definición

2.2.2.- Objetivo

2.2.3.- Principales elementos

2.2.3.1.- Principios

2.2.4.- Sistemas de Organización

2.2.5.- Autoridad y responsabilidad

2.2.6.- Unidad de trabajo

2.2.7.- La Organización en las Organizaciones

2.3.- Dirección

2.3.1.- Concepto y definición

2.3.2.- Objetivo

2.3.3.- Principales elementos

2.3.3.1.- Liderazgo

2.3.3.2.- Comunicación

2.3.3.3.- Coordinación

2.3.3.4.- Motivación

2.3.4.- Toma de decisiones

2.3.5.- La Dirección en las Organizaciones

2.4.- Control

2.4.1.- Concepto y objetivo

2.4.2.- Principales elementos

2.4.3.- Clasificación

2.4.4.- Sistemas y técnicas de Control

2.4.5.- El Control en las Organizaciones

2.1.- PLANEACION

2.1.1.- PREVISION

2.1.1.1.- CONCEPTO

Etimológicamente la palabra Previsión, está formada de la raíz latina "pre" que significa "antes" y del verbo "ver". Lo anterior nos da la idea de la visión de algunos acontecimientos futuros, que el ser humano detecta para efectuar sus planes.

Por lo tanto podemos decir que la Previsión es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una Empresa habrá de encontrarse, debido a la investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitiran hallar los objetivos previstos.

2.1.1.2.- PRINCIPIOS

Consideramos tres principios dentro de la Previsión y son:

1.- Previsibilidad.- Se refiere a todo aquello que pueda servirnos de orientación en nuestras previsiones, tomando en consideración que aún cuando no alcancemos certeza total por el riesgo existente, si debemos tener cuando menos la -- certeza moral y una probabilidad tal, que pueda darnos cierta seguridad en nuestros estudios.

2.- Objetividad.- Se refiere a que las previsiones deben estar apoyadas en hechos y experiencias, más que en opiniones subjetivas.

3.- Medición.- Se refiere a que las previsiones serán -- más seguras, cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

2.1.2.- DEFINICION Y CONCEPTO DE PLANEACION

Joseph L. Massie, nos dice que Planeación es el método por el cuál el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción abiertos ante él.

George R. Terry, dice que Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Agustin Reyes Ponce, define, la Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de número necesarios para su realización.

Bromm y Longenecker, la definen como la acción que debe emprenderse y cuando y en que forma se le pondrá en ejecución.

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos concluir que el proceso de Planeación tiene por objeto examinar y seleccionar las diferentes alternativas para alcanzar los fines y metas, determinando con precisión lo que es necesario para alcanzarlos.

La Planeación es una función principal de la Dirección, sin embargo se ha sostenido erróneamente que la Planeación corresponde únicamente a los dirigentes de más alto nivel, sin considerar que la Planeación al existir en todas las fases de la empresa, como son: Producción, Distribución, Finanzas, Recursos Humanos, etc., deben tomar en cuenta las opiniones o puntos de vista de aquellas personas que van a desarrollar el plan.

2.1.3.- IMPORTANCIA

La Planeación es importante porque ayuda a reducir los costos, tiende a eliminar las actividades costosas, fortuitas, inconsistentes y las improvisaciones.

La Planeación resulta muy útil y ventajosa para la Gerencia.

rencia, porque constituye las bases de su actuación futura y le permite saber lo que habrá que hacer para alcanzar los resultados deseados. Mediante una buena y adecuada Planeación, se tiene una mejor posición para obtener el mejor de los éxitos, que si se actuara sobre la base de ir planeando día a día, adivinando en unos, improvisando en otros y errando en la mayoría de los casos, por eso la Planeación constituye el camino que indica el curso de acción que debe seguir cualquier Organización que los elabore.

2.1.4.- PRINCIPIOS

Básicamente son dos los principios de la Planeación:

1.- Principio de precisión, se refiere a que los planes, porque van a regir cursos de acción concretos, necesitan apoyarse en datos veraces y certeros para que puedan ser una guía útil en la Dirección de las Organizaciones. El poder alcanzar con éxito los fines o metas, depende en gran parte de la veracidad y precisión de los planes trazados.

2.- Principio de flexibilidad, sirve para adaptarse fácilmente a las circunstancias imprevisibles que vayan presentándose. Este principio se apoya en el hecho de que la Planeación al referirse a sucesos o acontecimientos futuros, -- existen ciertos detalles imprevisibles que hacen, en ocasiones variar ciertos planes, es decir que hacen que los planes no se compren integralmente.

Por lo tanto, al elaborar cualquier tipo de plan, es necesario tener presentes los principios de precisión y de flexibilidad.

2.1.5.- EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION

El Departamento de Planeación en las Organizaciones, -- hoy día es de vital importancia, dadas las tendencias del rápido crecimiento y diversidad de operaciones.

El Departamento de Planeación es el guía de los planes en el cumplimiento de los objetivos, es el encargado de hacer llegar a todos los niveles de la Organización los planes.

las estrategias, los proyectos, los cursos de acción, etc.,- que deben de seguirse tanto a corto como a largo plazo. Para poder alcanzar y cumplir con los objetivos esperados, el Departamento de Planeación auxiliará a los que efectúan la Planeación, proporcionando información, demostrando como debe e laborarse, diciendo a otros lo que desea de ellos la Organización. Los que manejan el Departamento de Planeación, son considerados como hombres de ideas.

2.1.6.- PRINCIPALES ELEMENTOS

Consideramos fundamentalmente a seis y son:

1.-Objetivo, puede ser considerado como un plan, puesto que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de -- las actividades de Planeación. Para determinar e identificar el resultado deseado se requiere por lo menos de un poco de planeación. De hecho toda Planeación se refiere a objetivos, del mismo modo que los objetivos son el resultado de la Planeación. Los objetivos siempre deben estar ocupando una parte importante de nuestro pensamiento. Son vitales en la Administración.

2.-Estandar, proporciona un valor que en la Administración se usa como norma o referencia. Se le puede considerar - como algo por que luchar o como un modelo de comparación. Los estandares son básicos en la formulación de programas; esto es, por medio de ellos puede darse a los planes valores de - tiempo. Así mismo, proporciona los medios de identificación, comparación, logros y para la determinación de si un factor esta arriba, abajo o a nivel de una base establecida para dicho factor.

3.-Presupuesto, es un plan de una importante categoría. En algunos casos, el presupuesto representa el plan más importante de la Empresa. El presupuesto consiste en datos arreglados lógicamente y que representan las expectativas razonables para un período dado. Para cada segmento de la Empresa se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar y además, todos esos objetivos se coordinan en un plan más general.

4.- Programa, también es un plan. Los programas pueden considerarse como acciones planeadas, integradas en una unidad y diseñadas para lograr un objetivo determinado. Los programas varían mucho en cuanto a tipo y formato. Normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se emprenderán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

5.- Política, constituye una guía para el curso de las acciones de una Empresa, señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular. La Planeación incluye la formulación y uso de políticas, puesto que éstas ayudan a determinar lo que debe hacerse con objeto de efectuar un trabajo. Ejemplo de políticas, pueden ser: que se paguen salarios altos y premios o bonificaciones altas, que se le haga a la Empresa toda la publicidad que sea posible, que los puestos superiores se cubran mediante ascensos, que se fabriquen únicamente artículos pequeños en grandes cantidades, que los servicios se ofrezcan exclusivamente a personas de ambos sexos mayores de sesenta y cinco años.

6.- Procedimientos, es otra especie de plan. Se ocupa de escoger y poner en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con la política establecida. Los procedimientos dan una sucesión cronológica de las operaciones sucesivas, siempre dentro de la política establecida y hacia la meta predeterminada. En comparación con las políticas, los procedimientos son más definidos y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas. La sucesión de operaciones es una condición indispensable del procedimiento.

2.2.- ORGANIZACION

2.2.1.- CONCEPTO Y DEFINICION

Es importante antes de emitir una definición propia, conocer los diferentes conceptos que algunos autores tienen de la Organización, por ejemplo:

Terry, nos dice que la Organización es un arreglo de -- funciones para un objetivo.

Sheldon, señala que es una combinación del trabajo de - grupos con los elementos básicos.

Petersen y Plawman, la ven como una distribución metódi- ca de un sistema.

Lungren, dice que es un conjunto de elementos relaciona- dos entre si e integrados que forman un todo con atributos ú nicos.

Litterer, nos dice que es una unidad social de acuerdo a una relación equilibrada.

Reyes Ponce, indica que es la estructuración técnica de las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades del elemento material y humano de un organismo so- cial.

Por nuestro lado señalamos que la Organización, como un elemento del proceso administrativo, es el conjunto de ele- mentos materiales, técnicos y humanos relacionados entre si, de una manera armónica para el mejor logro de un objetivo.

2.2.2.- OBJETIVO

El objetivo de la Organización podemos señalarlo como - el logro de la eficiencia de las actividades que realizan -- los elementos integrantes de una Empresa u Organización, de acuerdo a la mejor definición de las funciones, estructuras y procedimientos previamente establecidos.

2.2.3.- PRINCIPALES ELEMENTOS

Podemos considerar como los principales elementos de la Organización a:

1.- La autoridad, es un elemento básico de la etapa de la Organización, dado que sin este, la Organización difícil- mente existiría. A la autoridad la definimos como el poder -

legítimo que tiene una persona, debido a su nivel jerárquico, y podrá exigir a otra el cumplimiento de una tarea o misión.

Podemos señalar que la autoridad esta en relación de la proporción de aceptación de órdenes e instrucciones que acepte la persona subordinada. Sin la autoridad no podría existir la Dirección, con lo cual se caería en una anarquía, misma que provocaría un desorden total. Por último hay que enfatizar que la autoridad se delega.

2.- La delegación, se tiene que considerar la necesidad de confiar a alguien un mandato o una misión, a ello se le conoce con el nombre de delegación.

Podemos decir que la delegación es el acto por medio -- del cual una autoridad superior le confiere a un subordinado una autoridad específica. Solo mediante una adecuada delegación de autoridad es que se puede alcanzar un mayor rendimiento en las actividades de una Empresa.

3.- La responsabilidad, es la obligación que existe en cada miembro de una Organización, en ajustarse a ciertos deberes asignados a él y de dar cuenta de ello a una autoridad superior, esto se conoce como responsabilidad. La responsabilidad es siempre personal y debe mantenerse siempre, aunque el individuo deje de participar en la Organización. La exigencia de la responsabilidad es vital en toda Organización, ya que gracias a ella se evalúa el ejercicio de la autoridad y el cumplimiento del deber.

4.- La división del trabajo, es uno de los elementos -- que son base de la Organización, cuando las labores de un -- cargo alcanzan un volumen de gran magnitud, o cuando es un -- trabajo muy heterogeneo y este no puede ser atendido por un solo individuo, es cuando se necesita dividir el trabajo en varias actividades y asignarlas a otras personas a través -- del proceso de delegación de deberes, esto es lo que se llama división del trabajo.

La división del trabajo es conjugar eficientemente a -- las actividades, el hombre y la unidad de trabajo.

5.- La jerarquía, es un elemento indispensable dentro del concepto de la Organización, ya que por medio de esta, la autoridad podrá coordinar desde los niveles superiores, a través de toda la estructura administrativa hasta los niveles inferiores.

La jerarquía es el nivel de responsabilidad de deberes, según los grados de responsabilidad y autoridad. La necesidad de la jerarquía se manifiesta, debido a que es el sistema mediante el cual la autoridad y los deberes se delegan de manera formal, se logra el mejor medio para la comunicación y con todo ello se puede asignar y correlacionar las actividades funcionales. La jerarquía es el medio formal que deben seguir todas las comunicaciones que emanen de la autoridad superior, o se dirijan a ella.

2.2.3.1.- PRINCIPIOS

De los elementos enunciados se derivan los siguientes principios:

1.- Principio de la especialización.- Mientras más se divida la labor de un trabajo, atendiendo a que cada empleado tenga una función definida y precisa, se obtendrá de él, mayor destreza y eficacia.

2.- Principio de la unidad de mando.- Para cada actividad debe existir un solo jefe, es decir que cada trabajador no tenga ordenes de dos personas distintas y sera por lo tanto, un solo jefe quien fije el objetivo común y dirija a todos sus subordinados para alcanzarlo.

3.- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.- Es necesario que se precise el grado de responsabilidad que corresponda a cada jefe dentro de cada nivel jerárquico dandose al mismo tiempo la autoridad correspondiente. Por lo tanto la autoridad se ejercerá de arriba hacia abajo y la responsabilidad en sentido contrario, ya que dentro del nivel jerárquico de una Empresa debe estar bien señalado el grado de responsabilidad de cada jefe y a su vez el fundamento de autoridad que debe concedersele a esa responsabilidad.

4.- Principio del equilibrio de Dirección-Control.- Cada grado de delegación debe de corresponder al establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, esto significa que el delegante tendrá los planes generales y el control final, mientras que al delegado le corresponde formular dentro de esos planes, los secundarios y operar los controles hasta su terminación.

2.2.4.- SISTEMAS DE ORGANIZACION

Existen una variedad de combinaciones, entre las funciones y autoridad para la obtención de la Organización. Se manifiestan por medio de cartas o gráficas de Organización y se complementan con los análisis de puestos. Con esto existen tres sistemas básicos a los que en la actualidad se agrega el de comités. Estos sistemas son:

1.- Organización lineal o militar, se refiere a la autoridad y responsabilidad correlativa, transmitiéndose por una sola línea para cada grupo o persona. Es decir cada persona tiene un solo jefe a donde él únicamente reporta.

2.- Organización funcional o de Taylor, señala Taylor - que en la Organización lineal no se da la especialización, - que un mayordomo tendrá ocho campos de conocimientos y son:

- a) Tomar tiempos y determinar costos
- b) Hacer tarjetas de instrucción
- c) Establecer itinerarios de trabajo
- d) Vigilar la disciplina del taller
- e) Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- f) Dar adiestramiento
- g) Llevar control de calidad
- h) Cuidar del mantenimiento y reparación

Con todo esto no será un mayordomo sino un jefe, así como Taylor decía que este mayordomo diera para cada especialidad una persona y cada una tuviera autoridad. Actualmente esto sucede a los altos niveles de Administración.

3.- Organización lineal y staff, este sistema trata de aprovechar las ventajas de los dos anteriores. De la Organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Y de la segunda, cada función recibe asesoramiento y servicios de técnicos especializados.

A este sistema se le considera como la clave del éxito para las grandes Empresas u Organizaciones.

Cuando una unidad asesora:

- a)
 - 1.- Investiga siempre el mejoramiento
 - 2.- Planea nuevas mejoras para la Empresa
 - 3.- Sugiere planes a la Gerencia hasta su aprobación
 - 4.- Obtiene la aceptación de los jefes de línea en base al convencimiento
 - 5.- Intruye la implantación de nuevos sistemas
 - 6.- Resuelve problemas o dudas que se presentan en su operación
 - 7.- Revisa resultados

- b)
 - 1.- Elabora tareas a nombre de los jefes de línea
 - 2.- Efectúa ciertas funciones, en representación de dichos jefes

Existen algunas razones en donde un funcionario o departamento de staff da sus servicios a nombre y en representación de los jefes de línea, por ejemplo:

Cuando no existe preparación técnica en los jefes de línea (las técnicas de Selección de Personal, de Organización, etc.), o en caso de que tuvieran dicha técnica, pueden carecer de tiempo para llevarla a cabo (adiestramiento de obreros, simplificación del trabajo, etc.). Lo importante de este caso, para asegurar más la autoridad de los jefes de línea, el jefe staff debe hacer constar que no actúa por autoridad propia sino delegada, es decir que sus servicios los hace a nombre y en representación de la línea.

4.- Los comités, el empleo de los comités es una de las técnicas que con más amplia y progresiva extensión se usa -- hoy en la Organización, pese a todas las objeciones que suelen oponérseles.

Según el diccionario Larousse, "Comité es el conjunto de individuos escogidos por una asamblea para encargarse de un negocio".

Koontz y O'Donnell, lo definen como "un grupo de personas, al cual, precisamente en cuanto grupo, le es encomendada una materia administrativa".

Se deduce de ahí que los comités pueden clasificarse en tres clases principales:

a) Comités consultivos, su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar sus puntos de vista a quien tenga que decidir o ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades, ni para decidir ni para ejecutar. Su dictamen puede ser utilizado o no, por la persona a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.

b) Comités decisorios (mal llamados a nuestro juicio deliberativos, ya que los consultivos deliberan, aunque no deciden), tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiere la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

c) Comités ejecutivos, son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de su ejecución exige que responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción y que pueda el jefe del mismo comité revisar, coordinar o impulsar la actividad individual.

En razón del tipo de función que realizan los comités se pueden dividir además, en lineales o staff. Pueden ser -- también formales o informales, permanentes o transitorios.

Los comités suelen emplearse para alguno de los siguientes

tes fines, principalmente son:

- I.- Contar con un grupo de ayuda a la deliberación, - conduce a llegar a una decisión
- II.- Limitar la autoridad
- III.- Representar los intereses de los diversos grupos de una Institución
- IV.- Coordinar mejor planes y políticas
- V.- Transmitir información
- VI.- Consolidar la autoridad
- VII.- Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas, etc.

2.2.5.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autoridad es la clave de la labor directiva, su definición podría ser "el poder legal o legítimo", es decir, el derecho a mandar o actuar. A pesar de la importancia que tiene la autoridad, en el ámbito empresarial se procura no mencionarla y más bien se prefiere hablar de delegación, de responsabilidad en los subordinados, cuando en realidad lo que se delega es la autoridad, para que cada uno cumpla con su deber. De igual manera, se dice que se asignan responsabilidades a los gerentes, cuando lo que se quiere decir es que se le otorgan tareas o misiones. En general, no se quiere hablar de autoridad porque psicológicamente no es tan adecuado; el ser humano, instintivamente rechaza que lo obliguen, aunque ello sea lo correcto. En cambio, el hecho de que nos asignen responsabilidades no origina en nosotros resistencias sino más bien el amor propio de responder y cuidar de algo que se entrega a nuestro cuidado.

Hebert Simon, en su clásica obra "Administrative Behavior", define a la autoridad como "el poder de toma de decisiones que guían las acciones de otros", y señala que las relaciones de autoridad pueden ser por consiguiente definidas en términos puramente objetivos y de conducta; incluyen conductas de parte, tanto del superior como del subordinado. -- Por cierto que hace una clara distinción entre autoridad e influencia (que es originar la convicción a través de la --- transmisión de opiniones sobre hechos que obtienen el acuerdo, muchas veces sin prueba alguna, por el estatus o la posi-

ción de la persona que opina), creé que muchas veces la auto ridad proviene de "lo que se espera de cada uno" según los - papeles que la sociedad otorga a cada cargo. "las institu-- ciones sociales pueden ser miradas como reglas que especifican los roles que ciertas personas asumirán entre si bajo de terminadas circunstancias. La amplitud de los roles posibles y de las conductas es tan grande como la inventiva del hom-- bre. Las sanciones sociales para casos de infracción son las primeras en ser notadas y tal vez las más importantes".

Cada vez que una Empresa se desvía de lo que sus geren-- tes y personal esperan, surgen descontentos que se concretan en la tendencia, que se estima inadecuada, de búsqueda de o-- tros empleos. Y esto porque, al incorporarnos a una Compañía, no solo se busca un cargo y una retribución, sino ser parte de una entidad que tiene una trayectoria y un prestigio, o - bien porque estimamos que su futuro es promisorio (ello natu-- ralmente, es un mercado de trabajo que permite opciones).

Podemos decir que al respecto de la autoridad staff, -- hay tres puntos de importancia:

1.- En último análisis la autoridad del staff, se subor-- dina a la autoridad de la línea.

2.- Las unidades organizativas, en especial las de la - Organización como conjunto, son dirigidas por gerentes y no por expertos.

3.- Las Organizaciones tienen un sólo centro final de - autoridad.

Sobre el origen de la autoridad se han desarrollado va-- rias teorías, entre las que destacan la de la aceptación de la autoridad (sostenida por Laski, Tanenbaum y Chester Bar-- nard) y que se basa en que la verdadera fuente de la autori-- dad del dirigente empresarial, proviene de la aceptación por parte de sus subordinados del poder que ejerce sobre ellos. Es la teoría que estimamos más aplicada en la práctica por-- que la gente por lo común, acepta la autoridad sin profundas meditaciones al respecto. Existe también la teoría de quie-- nes consideran a la autoridad como emanada de las condicio--

nes personales o de la competencia técnica del jefe o líder.

La existencia de la autoridad suscita de inmediato el problema de su debida limitación. El fundamento formal de la autoridad hace que su poder no sea absoluto, sino que cambie con las modificaciones de los usos y costumbres del grupo.

Cabe indicar, aunque parezca superfluo, que la autoridad puede y debe ser delegada, pero como opinan muchos tratadistas, la responsabilidad sólo nace cuando cuando el subordinado acepta la misión que le es conferida.

Por lo demás si bien los autores de la primera teoría, han puesto de relieve que la aceptación de la autoridad es un tema merecedor de más análisis, puede llevar a problemas a los dirigentes que den por sentado que se acepta indiscutiblemente su autoridad, otros autores, se inclinan por la teoría legalista de que la autoridad ha de buscarse en la sanción o norma legal, originada en sentido descendente en cada Organización.

El tema de la autoridad lleva de inmediato al de la responsabilidad como antes dijimos. En principio no podríamos ejercer una responsabilidad sin la autoridad consiguiente para tomar decisiones o para imponer nuestros deberes, pero es evidente que nuestras responsabilidades deben ser definidas de tal manera que ni nosotros, ni los demás miembros de la Organización, tengan duda de los alcances que ellos tienen y de los recursos que podremos ejercer para aplicarlos; ante todo, por una debida y difundida descripción de tareas; o bien por la fijación de los objetivos que tendremos que alcanzar en un lapso dado y así, estos son generales y permanentes del cargo que se ejerce, o accesorios y concretos, según las políticas, los programas y los presupuestos generales de la Organización. No obstante, hay casos excepcionales en que puede haber responsabilidad sin autoridad, como ciertos cargos de simple observación carentes de mando, pero se trata de excepciones, en las que por cierto, existe la autoridad mínima aunque sea sólo para que se nos permita observar.

La autoridad nos llevó a tocar brevemente el tema de la responsabilidad y ambos nos dirigen hacia la delegación.

Así como la autoridad es la clave para el trabajo del -dirigente, también la delegación de la autoridad es la clave de la Organización. Ahora bien, es evidente que para delegar hay que definir el área sobre la que se va a ejercer el poder y que no se puede asignar una tarea sin dar autoridad para hacerla, salvo excepciones en materia de puestos de staff o informativos.

Por último podemos señalar que "delegar una responsabilidad es confiar a un subordinado la misión de conseguir un objetivo, dejándole cierta iniciativa en la elección de los medios".

La delegación de autoridad puede ser específica o general, escrita o verbal, lo esencial es que vayan acompañadas de una asignación determinada de funciones.

2.2.6.- UNIDAD DE TRABAJO

Dentro de cada Organización hay influencias privadas en el trabajo, que no se toman en cuenta en la gráfica de la Organización. Proviene de pequeños grupos de personas unidas por la amistad, la proximidad en el trabajo, el tipo de trabajo y/o las ideas o creencias comunes. A veces, la influencia de estos grupos pueden perjudicar a una Organización; otras, pueden mejorarla. Los planeadores de una Empresa siempre deben tomar en cuenta su existencia.

Para valorar la importancia de estas influencias en una Empresa, se puede suponer una gráfica que las represente sobre una gráfica de la Organización formal. En las pequeñas Empresas esto conducirá a menudo, a un nuevo arreglo en la gráfica de la Organización, debido a que en gran parte de esas Empresas forman su Organización principalmente en torno a las personalidades y por lo tanto animan a los ejecutivos capacitados a dar sus mejores frutos a la Empresa. Pero casi toda Organización, pequeña o grande, deben estudiarse las relaciones privadas y hacerse un arreglo equilibrado entre las necesidades de la personalidad y las necesidades de trabajo y procedimiento de la Organización.

En toda Empresa hay situaciones en que el desempeño de

una operación depende del desempeño adecuado de otra, a la cual no controla la primera, por ejemplo la producción depende de la obtención de materia prima y herramientas. La Administración de las existencias depende de servicios de embarque eficientes, para evitar que se exceda la capacidad de almacenamiento. Y los servicios de transporte dependen de la preparación de los artículos para embarcarlos a tiempo, ya sea por el departamento de producción o por el de almacenamiento.

Entre esos departamentos no hay un mecenismo tan sencillo y práctico para dirigir las actividades que se complementan entre si, como lo hay entre un jefe y un subalterno. Ninguno de los dos departamentos, que dependen entre si pueden dar órdenes a otro. Pueden quejarse, por los conductos establecidos, con el jefe común más cercano de la cadena de mando y pueden pedir que se ponga el remedio. Pero esto quita tiempo y es impráctico, significa el comienzo de la rivalidad entre dos o más unidades de las que se espera un trabajo en armonía para la meta común.

La solución para un mal funcionamiento de la coordinación, no esta en recurrir a la autoridad, sino en un intento de lograr un acuerdo entre las unidades y las personas implicadas en el asunto. Si no se llega a un acuerdo fácilmente, debe buscarse la ayuda amistosa de los jefes, antes de pedir una decisión de la autoridad. Si no están comprendidos problemas de principios, siempre es preferible un acuerdo que resulte de la discusión amistosa del problema, a recurrir a la autoridad de un jefe. Si hay un completo acuerdo acerca de los deberes de las unidades comprendidas, lo único que se necesita es sincronizar o armonizar las distintas actividades, las quejas formales sólo agravarán las discrepancias.

La búsqueda de la armonía dentro de una Organización no sólo resolverá las dificultades y creará mejores relaciones de trabajo entre las unidades de la pirámide de Dirección; también coordinará los distintos niveles de operaciones independientes. La meta común proporcionará la orientación y la causa para estos acuerdos dentro de la Organización. El buen enlace entre las unidades de una Organización, tanto vertical como horizontalmente, producirá una autocoordinación de

actividades.

"Cada responsabilidad supone el deber de desempeñarla - de acuerdo con los requisitos de otras responsabilidades". - (es decir, ninguna unidad del conjunto deberá obrar en contra de cualquier otra y todas están unidas para complementar se mutuamente en su esfuerzo).

"Un miembro tiene el derecho de pedir a otro miembro -- una reforma en lo relativo al efecto que tiene el desempeño de las responsabilidades de éste último sobre las del primero; y ante tal petición, un miembro está obligado a prestarle la atención que exige su responsabilidad", (es decir, si una unidad de la Organización perjudica la eficiencia de --- cualquier otra, la primera unidad debe remediar la situación de lo que se queja la perjudicada, que tiene derecho a que - se haga una enmienda).

"El desempeño de una responsabilidad exige el conoci--- miento de la naturaleza de otra responsabilidad, en la medida en que la afecten o sean afectadas por esa responsabili--- dad", (es decir, uno debe conocer las actividades interrela--- cionadas con la propia actividad dentro de la Organización).

"Un miembro ante el fracaso de otro, en el desempeño de la responsabilidad que le toca a este último, sólo habrá de recurrir a un jefe, si falla la petición de reforma, pedida al miembro que tiene la otra responsabilidad", (es decir, qué jese ante su jefe acerca de los otros miembros de su Organi--- zación, sólo después de un intento desafortunado de lograr - un entendido amistoso).

2.2.7.- LA ORGANIZACION EN LAS ORGANIZACIONES

Un artesano que hace vasijas de cobre para vender en el mercado local no tiene problemas de estructura de Organiza--- ción, mientras trabaje solo. Esto quiere decir que no necesi--- ta organizar sus propias actividades, pero en realidad si es necesario organizar sus actividades, debe hacer un plan para sus actividades futuras, de manera que pueda sacar el mejor provecho de sus modestos recursos. Debe usar inteligentemen--- te su tiempo y desarrollar algún tipo de rutina; por ejemplo,

cuándo salir y comprar materias primas, cuándo estar en la tienda, cuándo hacer sus vasijas, cuándo venderlas y cuándo descansar. Un artesano que trabaja por sí solo debe planear, en la misma forma que un nuevo director de una gran Empresa, como usar sus modestos recursos monetarios de manera que haya suficiente sobrante para alimentar y vestir a su familia, para pagar la renta al dueño de la casa y los impuestos al Gobierno y para comprar herramientas y materias primas. Esto quiere decir que tiene que ordenar sus actividades personales, calcular los costos y ganancias esperadas y ser ahorrativo en el uso de su tiempo, su dinero, las materias primas y los haberes.

La posibilidad de formar una Organización comienza con el empleo del primer ayudante, sea un miembro de la familia o un contratado. En este momento, debe hacerse algún arreglo para ordenar los esfuerzos del patrón y sus ayudantes de modo que se presten ayuda mutua y así obtener resultados productivos. Esto exige un nuevo estudio de las necesidades de la Empresa en desarrollo. El director contratante hará un examen de las habilidades, la energía, la confiabilidad y el costo de sus ayudantes. Después de esto colocará a cada uno en la tarea para la que esté capacitado y para la cual sea económicamente factible el empleo de un ayudante.

La asignación de responsabilidades debe ir precedida -- por una enumeración detallada de las actividades que deben realizarse en la Empresa. Pongamos por caso que un propietario y director de un negocio que vende vasijas de cobre en el mercado, emplea a su esposa en la venta y a sus dos hijos en la manufactura. La designación de las tareas puede ser la siguiente:

Propietario y director (el marido): Determina el diseño y la cantidad de vasijas que deben hacerse. Consigue los fondos para manejar el negocio. Compra la lámina de cobre necesaria para la cantidad proyectada del producto. Adquiere las herramientas y otros implementos necesarios en el taller y en la tienda, como el combustible, el mobiliario, los estantes y los utensilios de limpieza. Fija límites aproximados de existencias de materias primas y de productos terminados. Trata con los acreedores, con el arrendatario y con los re--

caudadores de contribuciones. Obtiene buenos precios y descuentos en las compras. Fija el precio del producto. Supervisa la fabricación y venta del producto. Controla los gastos y paga las facturas. Lleva el registro de las actividades. - Establece relaciones comerciales y anuncia su tienda y sus productos. Atiende las quejas. Participa en la venta.

Vendedor (la esposa del dueño): Vende los productos terminados. Contesta las preguntas. Acomoda en la tienda los productos terminados y los enseña a los presuntos compradores. Abre, cierra y limpia la tienda. Ayuda a supervisar a los trabajadores (los hijos), cuando el director (el marido) está fuera. Controla las existencias.

Primer trabajador (el hijo mayor): Hace las vasijas de cobre. Conserva las herramientas en condiciones de trabajo. Almacena y saca las materias primas. Experimenta con nuevos modelos y materiales. Hace reparaciones.

Segundo trabajador (el hijo menor): Ayuda en el taller. Cuida de la luz y el calor. Limpia el taller. Hace entregas y desempeña el servicio de mensajero. Ayuda a empacar la mercancía en la tienda.

Con todo lo pequeño que pueda parecer tal Empresa, tiene todos los elementos de un negocio mayor: Departamentos; - asignación de responsabilidades. Consecuente de la división de trabajo, planes y supervisión. Estan bien definidas las tareas de manufactura, venta y servicio. Si se agregan nuevas tareas y responsabilidades a causa del crecimiento del negocio, o si se asignan tareas a más personas, la estructura de la Organización se hará más compleja. Sin embargo, --- siempre deben precisarse las tareas y las responsabilidades, tiene que asignarse adecuadamente la autoridad, las relaciones deben estar claramente definidas, han de fijarse específicamente las finalidades y tomarse medidas de control.

La estructura de una Organización debe acomodarse a las personas que participen en ellas con sus dones y defectos -- particulares. Especialmente en los grupos más pequeños, la estructura rendirá los mejores resultados si se adapta a las capacidades personales conocidas de los miembros del grupo.

En otras palabras, debe hacerse que el trabajo se adapte a las personas. En las grandes Organizaciones, la asignación del trabajo estará influida por requisitos fijados concretamente y la Empresa tenderá a buscar personas adecuadas a los trabajos. Pero aún en las grandes Empresas, las capacidades o incapacidades de las personas sugerirán a menudo arreglos de la estructura de la Organización. A la larga las limitaciones de las personas disponibles decidirán la mejor forma de asignar la responsabilidad. Este es uno de los motivos -- por lo que es necesaria la elasticidad en la Planeación. Independientemente de los dones y la dedicación del personal de una Empresa, la eficiencia de la Organización está directamente relacionada con la habilidad y buen criterio del director para adaptar las tareas a las personas o éstas a las tareas.

¿Porqué fracasan las Organizaciones? Los defectos de una estructura pueden manifestarse en diversas formas:

1.- Confusiones de propósito debido a que los fines están mal definidos.

2.- Mala dirección de los esfuerzos debido a que la responsabilidad no es precisa.

3.- Confusión, debido a que las responsabilidades están divididas ilógicamente.

4.- Falta de economía debido a que son inadecuados el control y la coordinación.

5.- Pérdidas y desavenencias debido a que las tareas están repetidas y los deberes se confunden.

6.- Tareas contradictorias.

A menudo, el fracaso de una Organización obedece a que se agregan nuevas tareas a una Empresa en crecimiento sin integrarlas a un plan general corregido. El resultado es que se presentan conflictos entre el personal y en lugar de armonía y eficiencia, la Organización muestra las siguientes fallas:

- 1.- Ineficiencia y aumento del costo de operación.
- 2.- Equilibrio incorrecto del trabajo.
- 3.- Falta de planes adecuados, la Dirección y el Control inadecuados.

Por lo tanto podemos señalar la necesidad de la Organización en cada Empresa por grande o pequeña que sea.

2.3.- DIRECCION

2.3.1.- CONCEPTO Y DEFINICION

Antes de dar una definición de lo que es la Dirección, -quisiéramos ubicarla dentro del proceso administrativo, de acuerdo a las etapas que manejamos en este trabajo, lo dividimos en cuatro que son las siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control. Las dos primeras forman la parte mecánica o estática mientras que las dos últimas que son la Dirección y el Control, forman la parte dinámica.

Las primeras son las que comienzan el ciclo de la Administración; es decir, preparan los objetivos y metas a seguir, mientras que las últimas son las que terminan el ciclo; es decir, que tratan de realizar plenamente dichos objetivos y metas.

De lo anterior se desprende la importancia de la Dirección, ya que nada serviría tener unos excelentes planes y la Organización adecuada a ellos, si no se cuenta con el o los ejecutivos idóneos, que logren desarrollar lo planeado hasta cumplir con cada uno de los objetivos particulares o generales de la Empresa.

Nosotros consideramos que la Dirección consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupos de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados.

El Director de una Empresa es el que tiene el enfoque - más amplio de ésta; el ve todas y cada una de las áreas que la componen, su desarrollo y efectividad, así como la problemática particular de ellas a través de los informes y reportes que le dan sus subalternos, por esto el Director es ---- quien dirige y coordina todos los esfuerzos de las diversas áreas o departamentos para convertirlos en un esfuerzo común dirigido a lograr las metas u objetivos que se fijaron con - anterioridad.

Otro aspecto importante de la Dirección es la relación que existe entre ésta y los altos niveles de Dirección; como son, el Consejo de Administración y la Asamblea General de - Accionistas, ya que éstos le otorgan la responsabilidad, con fianza y poder suficientes para que el Director logre desarrollar plenamente las funciones que le fueron asignadas. El es quien debe informar del desarrollo de la Empresa, de sus logros y de la tendencia que ésta lleva, así como dar sugerencias para que ésta prospere, por ejemplo: Necesidad de expansión, inversiones, mejoramientos de equipo, etc., ya que este tipo de decisiones generalmente se toman en los niveles altos antes mencionados.

La Dirección es el puente entre el capital y los Recursos Humanos y materiales, por esto también algunos autores - le llaman Coordinación, ya que de la forma en que la Dirección logre motivar y hacer captar al personal que integra la Empresa, de los planes y objetivos de ésta, se vera el resultado del esfuerzo común para el mejor desarrollo de todos -- los miembros que la componen.

2.3.2.- OBJETIVO

Nosotros entendemos que fundamentalmente la Dirección - es el conjunto de actividades desempeñadas por los individuos que integran una Organización, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

La importancia de la Dirección estriba en que será la - encargada de ejecutar todo lo planeado y pondrá a funcionar toda la Organización, para ello es necesario que el guía o - Director tenga los conocimientos necesarios y sepa aplicar--

los para que pueda motivar, estimular e inspirar a los subordinados y poder lograr los fines de la Organización.

La Dirección es la función esencial del proceso administrativo y es la actividad que debe realizar el profesional especializado en Administración, la persona que se encargue de la Dirección dentro de una Organización, deberá realizar las siguientes funciones entre algunas más: Tomar decisiones, asignar funciones y supervisar la ejecución de las mismas y al mismo tiempo motivar a los subordinados para que trabajen coordinadamente y en grupo. Todo esto puede ser en los más altos niveles de la Organización o en los niveles jerárquicos más bajos.

También es importante entender que encontrar las respuestas a los problemas de la Dirección es muy difícil, los factores sociales, económicos, políticos y psicológicos, etc., que pueden afectar en un problema específico no permanecen constantes y pueden tener grandes variantes, en la gran diversidad de problemas que se presentan en la Dirección. Otros factores anexos, son las cualidades que un Director pueda poseer; en algunos casos un Director puede ser sumamente efectivo y en otros casos lo contrario.

Para dirigir una Organización, es necesario tomar una serie de decisiones, cuyo objeto es poner en marcha los planes aprobados y dotar de actividades a la Empresa, así como a cada una de las personas que la constituyen. Realmente la Dirección en la Empresa empieza aún antes del nacimiento formal de ésta, así como todas las decisiones previas a su actividad definitiva, tales como elección del giro, elegir las políticas, normas y reglas de la Organización, elección del personal adecuado, estructurar la Organización inicial, etc., son actividades de las cuales se encarga la Dirección.

Las funciones básicas de la Dirección consideramos que son: Liderazgo, comunicación, coordinación y motivación, estas se verán más adelante con mayor detenimiento.

Liderazgo.- Es una de las funciones que dentro de la Organización, la Dirección necesita para instruir o sugerir a los subordinados las actividades que se tienen que realizar

para el logro de los objetivos.

Comunicación.- Dentro de la Organización es necesario que la Dirección cuente con las formas de comunicación adecuadas, ya sea oral o escrita, con sus modalidades, horizontal o vertical, para que cada persona conozca las actividades que tiene que realizar y evitar duplicidad en las funciones.

Coordinación.- Es una de las actividades más importantes de la Dirección, ya que es la conducción de las actividades de la Organización hacia los objetivos de la misma y para ello es necesario comprender claramente los fines que se persiguen y que las personas se encuentren en los puestos debidos y poder lograr el entendimiento y acoplamiento de las personas que intervienen en cada actividad.

Motivación.- Consiste esencialmente en lograr que las personas que laboran en la Organización encuentren los alicientes y satisfactores requeridos por ellos, al menos en la mayor medida posible, para que de esa forma identifiquen sus propios objetivos con los de la Organización y lograr así -- que cada persona se desenvuelva de la mejor forma posible.

Para que la Dirección pueda lograr sus objetivos, debe considerar como parte principal, al elemento humano. El aspecto humano en la Empresa es indudablemente fundamental, el que dirige debe comprender la infinidad de diferencias que existen entre los individuos que estan bajo su mando y de los grupos que éstos forman. Es necesario en primer lugar reconocer al individuo en su esencia misma y saber comprender o entender las metas, necesidades, intereses y actitudes de todos los que colaboran en la Organización.

La Dirección a través de sus dirigentes debe lograr, -- que las personas que están bajo su mando desarrollen todas -- sus potencialidades, dando primordial importancia, tanto a -- lo que ellos esperan de la Organización como lo que la Organización espera de ellos.

Así podemos decir que para que las Organizaciones lo---gren los objetivos fijados previamente, la Dirección deberá

considerar los aspectos antes mencionados y que en esencia son: El elemento humano, la motivación, la comunicación y la coordinación.

En este trabajo por la importancia que tiene, también consideramos a el Consejo de Administración. El Consejo de Administración dentro de una Organización y entre más grande sea ésta con mayor razón, tiene necesidad de tomar decisiones respecto al tipo de productos o servicios que se van a producir o realizar, las actitudes que han de adoptar frente a los sindicatos, frente a las disposiciones legales, aumento de capital, renovación de ejecutivos, etc. Dentro de una Organización es el Consejo de Administración el que debe determinar los objetivos y políticas, seleccione a los ejecutivos y brinde asesoría en todas las actividades de la Organización.

En la estructura de la Organización, la Asamblea General de Accionistas, designa a el Consejo de Administración que determina los pasos que ha de seguir la Organización. En teoría el verdadero control de mando del cual surge la Dirección de las actividades, es este organismo, pero la práctica nos demuestra que el Consejo de Administración confiere el poder de la Dirección, a los altos ejecutivos.

Para que el Consejo de Administración sea un organismo útil, los componentes del mismo deberán tener las cualidades necesarias, para que la efectividad de las actividades de la Organización sea la prevista.

Consideramos que las funciones básicas que debe realizar el Consejo de Administración son las que propone William H. Newman y son las siguientes:

"1.- Se acostumbra solicitar del Consejo de Administración que confirme las decisiones directivas que impliquen importantes modificaciones en: Objetivos, políticas, organización y cualquier transacción que pueda ejercer un efecto sustancial, en la estabilidad y mayor éxito de la firma.

2.- Deberá constituir el Consejo a manera de fuente de la que emanen advertencias constructivas destinadas a los di

rectivos de la sociedad.

3.- Será obligación del Consejo designar a los jefes -- principales de la firma, así como fijar sus emolumentos.

4.- Deberá revisar también periódicamente los resultados producidos por el desenvolvimiento normal del negocio, - consiguiendose a la vez los dos propósitos siguientes: prime ramente, ayudar a que los consejeros ajenos a la firma se -- mantengan al corriente de la marcha de la compañía y en se-- gundo lugar, proporcionando la oportunidad de inquirir acerca de cuestiones de discernimiento. Se refieren siempre és-- tos a puntos, que de un modo u otro tienen algo que ver con aspectos fundamentales de la compañía. (NOTA: los dos subin-- cisos a los que se refiere este punto son exclusivamente para el caso de que en el Consejo de Administración existan -- elementos de fuera de la Organización).

5.- Obtendrán también los dirigentes una ayuda importan te de sus consejeros a través del consejo informal de conse-- jeros aislados, pudiendo resultar de gran utilidad el diálo-- go sostenido con cualquier consejero que se halle bien infor-- mado". 9

2.3.3.- PRINCIPALES ELEMENTOS

2.3.3.1.- LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los elementos de la Dirección, - se define como: "El arte de dirigir, coordinar y motivar in-- dividuos y grupos para que alcancen determinados fines". 10

"Toda Empresa requiere de una estructura jerarquizada - de mando que permita situar puntos de autoridad y comunica-- ción, los cuales al establecerse van formando zonas o nive--

9 William H. Newman - Programación, Organización y Control - pag.-378

10 Wilburg Jiménez Castro - Introducción al estudio de la -- teoría administrativa - pag.-288

les de una manera natural". 11

Se pueden distinguir generalmente cuatro zonas:

- 1.- Zona de mando
- 2.- Zona de Dirección general
- 3.- Zona de Dirección divisional o funcional
- 4.- Zona de ejecución

De acuerdo a los datos anteriores en cada una de las zonas se lleva a cabo la acción de liderazgo; ya que para ser líder se debe contar a quien mandar, es decir, que toda persona que tenga funciones directivas o de jefatura, lleva a -cabo las principales funciones del liderazgo.

El líder debe tomar en cuenta formas y reglas de mando para poder transmitir sus ideas a sus subordinados, de tal -manera que existen tres formas de mando y son: Las órdenes, las instrucciones y la información. Las reglas del mando se dividen en: Planear la orden, transmitir la orden, control -del cumplimiento y observación de las reacciones.

Para ahondar más sobre estos puntos, desglosaremos más ampliamente dichas formas y reglas de mando:

Las órdenes consisten en:

- a) Emisión
- b) Ejecución
- c) Verificación

Y como derivados de los puntos anteriores tenemos:

- d) Recomendación del subordinado
- e) Reporte
- f) Reacción humana

Las instrucciones.- Se deben de dar preferentemente por escrito y deben de ser claras y precisas.

La información.- Es la comunicación de superiores a sub

ordinados, sin esperar una respuesta o reacción inmediata. - Se puede dar a través de tableros de aviso, circulares, cartas personales, etc.

Reglas de mando:

"a) Debe planearse la orden e instrucción y para ello revisar antes de darlas:

- 1.- Si la persona a quien se le da, es la más adecuada.
- 2.- Si es el momento más oportuno para darlas
- 3.-Cuál será la forma más apropiada para --- transmitir las

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

- 1.- Darlas con claridad
- 2.- Darlas con precisión y objetividad
- 3.- Darlas con palabras que expresen una invitación a la acción
- 4.- Hacerlas importantes
- 5.- Darlas con seguridad y no con indecisión
- 6.- Darlas con explicación proporcionada a -- quien las recibe

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

- 1.- Sirviendonos de sistemas de reportes ordinarios
- 2.- Verificando personalmente su cumplimiento, en los casos más importantes
- 3.- Analizando si las órdenes e instrucciones fueron bien recibidas, o si produjeron descontento". 12

Independientemente de que todos los jefes o líderes deban de tratar de apegarse a las formas y reglas de mando ---

enunciadas, también intervienen ciertos factores humanos que nos determinan el tipo de líder al cual pertenecen. Para --- ello se han estudiado las características de los líderes y - la mayoría de los autores están de acuerdo en que existen -- tres tipos de líderes:

1.- Líder demócrata, es cuando solicita consejo y quizá acepta recomendaciones de sus subalternos. En esta clase de liderazgo, los jefes participan de los problemas con sus subordinados para lograr encontrar la mejor solución a un problema determinado.

2.- Líder autócrata, es cuando un líder se apoya en su autoridad para ordenar a los subalternos. Este tipo de líder no admite sugerencias o recomendaciones, simplemente le basta con ser el jefe para que sus subalternos le obedezcan.

3.- Líder burócrata o de rienda libre, es cuando el líder va tan lejos que abdica prácticamente de su autoridad en la toma de decisiones y se transforma en un débil consultor. Este tipo de jefes normalmente no admiten cambios o sugerencias, simplemente cumplen con su función en base a la premisa de que así se ha hecho siempre o así está establecido, -- sin analizar si realmente así debería llevarse a cabo alguna operación determinada.

Es muy difícil que un líder se clasifique únicamente en una de estas clases de liderazgo, ya que no siempre se puede seguir con un mismo criterio debido a que durante el desarrollo de sus funciones se dan diversas situaciones que en un momento dado harían cambiar un criterio establecido, pero -- siempre habrá una predominancia en sus acciones.

2.3.3.2.- COMUNICACION

A la comunicación la podemos definir como el medio por el cual el elemento humano transmite en forma oral o escrita información, a través de opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrumentos, órdenes, etc.

Una competente Dirección deberá tener una buena comunicación y la comunicación que no es un fin sino solamente el

medio, nos permitirá tener un funcionamiento uniforme del -- proceso administrativo. La eficiencia en el desarrollo del - trabajo, el lograr que se acepten las disposiciones, lograr que la cooperación de otras personas, que las ideas y las -- instrucciones se entiendan con claridad, en fin, tener comu- nicación eficaz ayuda a obtener un mejor desempeño en el tra- bajo.

Cuando la Dirección dentro de la Organización hace uso adecuado de las comunicaciones, redundará en una eficiente - Administración, por lo que es conveniente que el personal al ordenar, instruir, informar, sugerir, en fin cuando trate de comunicarse, lo haga en forma tal que el receptor comprenda en toda la extensión y sin duda alguna el mensaje que se le transmite.

Con una comunicación clara y precisa, se puede lograr - que las actividades esten correctamente coordinadas y nos -- permite que haya un buen o perfecto entendimiento entre dife- rentes departamentos y que cada uno de ellos efectuen sus ac- tividades sin interferir en las del otro, realizando cada -- uno sus propios objetivos. La comunicación eficaz permite y ayuda a los integrantes de la Organización a realizar sus -- propios objetivos, así como los de la Organización.

En la Dirección la comunicación es esencial, ya que uti- lizándola eficazmente se evitaran problemas que con frecuen- cia se observan en muchas Organizaciones. La comunicación co- mo un proceso dual, tiene el siguiente efecto, uno da infor- mación y otro recibe esa información tratando de comprender la idea que se transmite. Por esta razón la comunicación de- be ser reciproca o sea no solamente impartir órdenes en for- ma descendente, sino que hay que aprovechar la experiencia y las ideas de los subordinados, que manifiestan en la comuni- cación ascendente.

En la comunicación se pueden crear barreras y ésto sig- nifica que existen obstáculos en la comprensión de la infor- mación y así puede ocurrir que, al transmitir la información, el receptor al recibirla cree comprenderla, pero no es así y este tipo de barreras pueden crear serios problemas a la Di- rección, porque ya sea que los subordinados no entienden cla

ramente las instrucciones o la Dirección no entienda los problemas de los subordinados.

Para superar estas barreras y mejorar la comunicación es necesario poner en práctica, tácticas que nos permitan superar dichos problemas; por ejemplo, interpretar claramente al emisor, la habilidad del receptor para comprender la información, no actuar con premura sino tener la seguridad de que la información enviada es recibida y comprendida, etc.

Recomendamos que la Dirección siga los siguientes pasos para lograr una comunicación efectiva:

1.- Tener claridad y conocimiento pleno de lo que se desea transmitir y poder así contestar las posibles preguntas que pudiesen surgir.

2.- Usar un lenguaje que permita la expresión clara, -- concisa y concreta, que sea comprensible y evitar malas interpretaciones.

3.- Mantener la atención del receptor para que no se distraiga y comprenda en su totalidad el mensaje.

4.- Saber utilizar expresiones escritas, para cuando -- sean necesarias, tales como: gráficas, cuadros, diagramas, - etc., esto puede ayudar a que sean más comprensibles las --- ideas.

5.- Que el receptor al recibir el mensaje, comprenda la importancia de este y actúe de acuerdo con la finalidad del mensaje.

Clasificación de la comunicación.- En la comunicación se distinguen fundamentalmente: la comunicación formal e informal, la comunicación formal se subdivide en horizontal y vertical, la vertical puede ser ascendente y descendente, la comunicación horizontal es la que ocurre dentro de un mismo nivel jerárquico, y por último la comunicación puede ser expresada en forma verbal o escrita.

La comunicación informal es la que surge del rumor, es

la que carece de una fuente oficial de información, surge generalmente de los grupos informales o debido a intereses individuales, llega a suceder que este tipo de comunicación -- tiene gran aceptación y credibilidad.

La comunicación formal se realiza a través de canales oficiales y los medios de este tipo de comunicación son: La entrevista, las reuniones, las conferencias, los folletos, - las hojas de información, los manuales, los tableros para boletines, las películas, las transparencias, etc., estos son los más conocidos. Existen varias modalidades de los medios antes mencionados.

La comunicación horizontal es la que ocurre dentro de un mismo nivel jerárquico; entre gerentes, entre jefes de departamento, etc.

La comunicación vertical, en esta, se realiza la comunicación ascendente y la comunicación descendente. La ascendente es la que surge de los niveles inferiores hacia los niveles superiores, la muestra más conocida de este tipo de información es el informe, el reporte, la sugerencia, etc. La comunicación descendente se da de los niveles superiores -- hacia los niveles inferiores, las formas más conocidas de comunicación descendente son: Las reglas, las órdenes y las -- instrucciones.

Las diversas formas de comunicación antes mencionadas, pueden ser expresadas en forma verbal o escrita. La comunicación verbal es esencial para transmitir las órdenes e instrucciones fundamentalmente y para realizar reuniones, conferencias, etc., con este tipo de comunicación se ahorra tiempo, existe el trato personal, estimula el interés, etc. La comunicación escrita es la forma más común y tal vez la más útil, nos proporciona desde referencias históricas hasta datos que nos sirven para el futuro. En la Administración es común usarla, nos permite llevar la misma información a un gran número de personas, con la comunicación escrita se pueden girar órdenes, instrucciones, reglas y elaborar publicaciones con referencia a la Organización. También se utiliza para dar a conocer a través de cartelones diversas informaciones, diagramas, etc. Por último un auxiliar muy importan-

te de la comunicación escrita y que sirve para todo lo anterior, son las copias fotostáticas y heliográficas.

La Dirección eficaz requiere de un sistema de comunicaciones, como las necesidades son diferentes en cada Organización, no puede hablarse de una regla general para un sistema de información, los cuales deberán acoplarse a las necesidades específicas de cada Organización, ya sea en sus diversos departamentos y a las diversas actividades que realizan. Hoy día existen sistemas de información computarizados, que le dan más efectividad a la comunicación y que nos permiten -- ahorrar tiempo.

Para finalizar es importante recordar que la comunicación es solamente un medio y no un fin, el fin es lograr una eficaz Administración.

2.3.3.3.- COORDINACION

A la coordinación la podemos definir como, la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas en forma armoniosa, integradas hacia objetivos de Organización.

Otra de las importantes actividades de la Dirección es la coordinación, los esfuerzos que los integrantes de una Organización hacen para lograr sus propios objetivos y los de la misma Empresa, tendrán mayor eficacia si realizan sus actividades coordinadamente.

Para lograr una efectiva coordinación es necesario que la Dirección, exponga claramente y comprensivamente los propósitos que se persiguen, que los integrantes se encuentren en los puestos más adecuados a su preparación de tal forma - que éstos puedan desenvolverse satisfactoriamente.

Cuando los individuos que trabajan en una Organización, considerando desde la más alta jerarquía hasta la última, en tienden que su trabajo y las metas a las que desean llegar, - se encuentran en armonía con los objetivos de la Organización, entonces será cuando la coordinación tendrá su máxima eficacia.

Los intereses comunes tienden a provocar acciones uniformes y por lo tanto coordinadas, por esto es importante -- dar a conocer el objetivo principal de la Organización a todos los integrantes y así evitar lo contrario a la coordinación que es la desintegración.

La necesidad de tener coordinadas las acciones mediante actividades unificadas es para que cada individuo cumpla eficientemente su misión y en armonía con las de sus compañeros, es fundamental para el desarrollo de cualquier Organización. Para que exista una buena coordinación es importante que haya una buena comunicación, por ejemplo: dentro de una Empresa dos o más departamentos pueden tener acciones encontradas, en donde las funciones que desarrolla uno, es complemento de las funciones que desarrolla otro u otros, por lo que, para evitar que ocurra la desintegración, será necesario que cada departamento cuente con la información necesaria de como van realizando y con que políticas las actividades el otro departamento, y así poder coordinarlas correctamente y evitar dicha desintegración.

La coordinación es un elemento que utiliza la Dirección para lograr eficiencia en la Administración, sin embargo, para lograrlo el directivo o directivos que se ocupen de esta necesidad, deberán considerar las medidas que sean necesarias. Nosotros consideramos las que propone William H. Newman y son:

- "1.- Organización simplificada
- 2.- Programas y políticas armonizados
- 3.- Métodos de comunicación bien diseñados
- 4.- Ayuda a la coordinación voluntaria
- 5.- Coordinación a través de la supervisión". 13

Organización simplificada.- Todas las Empresas tienen - cierto tipo de actividades que estan muy ligadas entre si, - si tales actividades se encuentran bajo el mando de una misma unidad directiva, la coordinación será más fácil. Los procedimientos deberán ser claros y precisos, ya que la falta -

de saber claramente quien lo hace y que hace, conduce a una deficiente coordinación, podría ocurrir que cada uno crea -- que el otro se ocupa de esa actividad, pero al saber que ninguno la hizo, causaría serios daños, gastos y confusión, pero esto puede ocurrir más fácilmente cuando hay cambios de personal.

Los procedimientos cuando estan bien definidos y son -- bien conocidos por los individuos implicados, permiten al directivo evitar problemas y le facilitan la coordinación.

Programas y políticas armonizados.- La confrontación de un plan con otro nos sirve para estar seguros (en su caso ajustarlos), de que todo esta integrado y equilibrado. Esto nos ayuda para llevar a cabo la coordinación, en esta revisión hay dos aspectos importantes, primero; lograr la coordinación entre los planes y segundo, regular la actividad, o sea, que se realizen en el tiempo oportuno.

Métodos de comunicación bien diseñados.- La comunicación de la información sobre el trabajo, es vital para la -- coordinación. Una buena comunicación ayuda a una buena coordinación del trabajo.

Las hojas de trabajo contienen los pasos establecidos de un departamento a otro. Otro recurso de coordinación que mucho contribuye es el informe escrito u oral, los informes serán de gran ayuda en la planeación de las actividades.

Lo fundamental en la coordinación consiste en interrelacionar las actividades y es necesario transferir información sobre dichas actividades al punto o los puntos donde tiene lugar ésta. Por eso es que el ejecutivo que desea tener una buena coordinación debe asegurarse de que haya flujo libre y rápido de los datos requeridos en los puntos necesarios.

Ayuda a la coordinación voluntaria.- La coordinación voluntaria puede ocurrir probablemente cuando las personas encuentran agradable trabajar unas con otras y esto se puede conseguir alentando las costumbres en el trabajo y mejorando sus condiciones. También ayuda los contactos informales, ya que pueden ser de gran ayuda a la comunicación formal, por --

que pueden ayudar a una comprensión completa de la situación. Otra ayuda a la coordinación son los comités, estos proporcionan la oportunidad para el contacto personal e intercambio de ideas y puntos de vista.

Coordinación a través de la supervisión.- Existen actividades que requieren ser coordinadas y que la atención personal de los directivos encargados de la supervisión logran los mejores resultados, ya que en los puntos donde hay conflicto o dudas, su intervención deberá resolver el problema, manteniendo el equilibrio y la unidad en la acción.

Todas las medidas mencionadas anteriormente deberán ser utilizadas, individualmente o combinandolas, para lograr una buena coordinación.

2.3.3.4.- MOTIVACION

La motivación como elemento de la Dirección, es de suma importancia, ya que si bien existen elementos de mando para lograr los objetivos establecidos, se deben considerar los factores humanos de los subordinados, tales como las necesidades personales de cada integrante. Generalmente la principal motivación de cualquier individuo, es contar con un salario que cubra sus necesidades primarias, como son por ejemplo; comer, vestir, etc., pero además existen otro tipo de necesidades no económicas como son: estatus, reconocimiento, seguridad, etc.

Es por esto que en la medida que una persona satisfaga estos factores de necesidad, mayor será su colaboración. Esta manera de satisfacer necesidades, conduce a que haya un natural interés personal en cubrir las necesidades de la Empresa.

Ahora bien, es cierto también que existen limitaciones para lograr una buena motivación, tales como; platicas de la Empresa respecto a salarios, ascensos, premios, etc.

La motivación debe llevarse a cabo desde la integración del personal en la Organización, a través de una buena imagen en el trato, reconocimiento por parte del o de los jefes

y el manual del empleado.

Esta primera imagen es de suma importancia en el futuro desarrollo del personal, ya que de ella depende la pronta -- adaptación de éste con la Organización, al pasar a formar -- parte del grupo.

Existe además otra forma de motivar al personal para -- que éste de su máxima cooperación a las tareas encomendadas, como es el medio ambiente; es necesario, que exista una buena relación interpersonal entre todos los integrantes, se de be de tratar que el lugar donde llevan a cabo sus actividades sea agradable, se le debe de dotar de los elementos necesarios para que realice sus operaciones y de ser posible un manual de trabajo u operaciones para evitar la incertidumbre o las malas interpretaciones de las órdenes recibidas.

Todo tipo de Empresa organizada debe contar con un sistema de motivación a base de incentivos, aunque la creación y operación de este sistema sea difícil debido a que los pasos que se deben de tomar son en gran parte empíricos y los resultados son hasta cierto punto difíciles de medir, no obstante el sistema es necesario para un mejor desarrollo de la Organización.

A continuación señalamos algunos de los aspectos más importantes que debe de contener un sistema de motivación:

- 1.- Igualdad de oportunidades
- 2.- Ascensos y promociones
- 3.- Retribuciones o recompensas
- 4.- Calificación de méritos
- 5.- Capacitación y adiestramiento
- 6.- Higiene y seguridad y
- 7.- Eventos culturales

Estos elementos de motivación deben ser llevados a cabo a través de los jefes, su función en este aspecto es de gran relevancia, ya que ellos son directamente los que observan - el desarrollo, calidad y capacidad de sus subordinados, de - tal manera que ellos son responsables de que funcione adecuadamente el sistema de motivaciones, al efectuar de una mane-

ra justa y equitativa sus reportes de calificación o evaluación del personal a su mando. Así los subordinados verán que a su trabajo se le da la importancia requerida para su mayor desarrollo dentro de su Organización y al ver que se le toma en cuenta estarán motivados para desempeñar sus labores e inclusive podrían poner más interés para el mejor desempeño de éstas.

2.3.4.- TOMA DE DECISIONES

Antes de desarrollar este punto, queremos definir lo -- que es la toma de decisiones. Koontz opina que "es la selección de un curso de acción entre varias alternativas". 14

La toma de decisiones tiene una gran importancia, sobre todo en la consecución de los objetivos institucionales, es por esto que las decisiones estratégicas que afectan a la Organización e inclusive tienen repercusiones en otras Organizaciones, se deberán tomar en los niveles superiores de la - Dirección.

Ahora bien, existen factores que se deben considerar en cualquier toma de decisión, éstos son:

1.- Factores programables o tangibles, son aquellos eventos que se repiten en el ciclo de la Empresa, por lo tanto se conocen e inclusive se pueden medir, tales como; costos fijos y operativos, tiempo y costo de servicios auxiliares, inventarios, capacidad productiva de máquinas y/o trabajadores, etc.

2.- Factores no programables o intangibles, son eventos esporádicos o imprevistos por la planeación, son elementos - no medibles, tales como; calidad de las relaciones laborales, el cambio tecnológico, clima político internacional, etc.

Para llevar a cabo una buena elección en la toma de decisiones se debe aplicar el principio de racionalidad, éste principio, según el mismo Koontz, se basa en las siguientes premisas:

14 Harold Koontz - Curso de Administración Moderna - pag.-

"1.- Se debe tratar de alcanzar alguna meta, que no puede alcanzarse sin una acción objetiva.

2.- Se debe tener una clara comprensión de los caminos por los que puede alcanzarse la meta, bajo circunstancias y limitaciones existentes.

3.- El racionalista debe tener la habilidad suficiente como para analizar y evaluar las alternativas a la luz de la meta deseada.

4.- Debe desear lo óptimo a través de una selección de aquella alternativa, que le permite alcanzar la meta en la mejor forma". 15

Este principio de racionalidad siempre debe de estar -- presente, tanto en el analista, como en quien toma la decisión, existen además seis faces que sirven de base para poder llevar a cabo la decisión, dichas faces son:

- 1.- Definición del problema
- 2.- Análisis del problema
- 3.- Búsqueda de soluciones o alternativas
- 4.- Decisión respecto a cual es la mejor solución
- 5.- Conversión de la decisión en acción, y
- 6.- Control de los resultados

Otro aspecto importante en la toma de decisiones, es la situación o condición en que se toma la decisión, la mayoría de los autores coinciden en tres condiciones; de certidumbre, de riesgo y de incertidumbre.

Para cada una de estas situaciones se han buscado técnicas basadas en las matemáticas, las cuales son de gran utilidad para el analista, explicaremos brevemente estas condiciones y enunciaremos las técnicas aplicables a cada una de ellas.

Condición de certidumbre.- La toma de decisiones en con

diciones de certidumbre, ocurre cuando el decisor conoce el estado de la naturaleza y conoce lo que ocurriría con absoluta certeza. La persona que toma la decisión conoce el conjunto de sus estrategias posibles, también conoce los resultados correspondientes a cada una de las estrategias disponibles y conoce sus preferencias por los diversos resultados considerados.

Para este tipo de problemas se cuenta con técnicas de la programación lineal y la investigación de operaciones.

Condición de riesgo.- Todo ejecutivo inteligente que se enfrenta a la incertidumbre, desea conocer el tamaño y la naturaleza del riesgo, al escoger un curso determinado de acción. Virtualmente cada decisión se basa en la interacción de un cierto número de variables críticas, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero tienen también quizá, un grado bastante alto de probabilidad.

El análisis del riesgo, trata de desarrollar para cada variable crítica, un problema de decisión, en una curva de distribución de probabilidades.

Para esta situación existen técnicas como la teoría de las probabilidades, teoría de los juegos o loterías, teoría de colas o líneas de espera, criterio de valor monetario esperado, criterio bayesiano y por último una de las principales, el árbol de decisiones.

Condición de incertidumbre.- El decisor se enfrenta a esta condición cuando se le presentan situaciones que nunca han ocurrido y que tal vez no vuelvan a repetirse en el futuro y en la misma forma. Cada curso de acción factible llevará una respuesta específica extraída de un conjunto de respuestas posibles, sin embargo, no podremos saber cual es la respuesta que obtendremos, ni tampoco podemos aplicar una ponderación de probabilidades a esos resultados posibles.

Esta es una de las situaciones más difíciles que se le pueden presentar a un directivo para tomar una decisión, sin embargo, se cuenta con una serie de técnicas basadas en criterios, los cuales son los siguientes: criterio de Wald ----

(máximos y mínimos), criterio de Hurwicz (optimismo y pesimismo), criterio de Laplace, criterio del valor esperado, -- etc.

Estos son los principales elementos que intervienen en la toma de decisiones, muchos autores incluyen a esta técnica dentro del proceso de la Planeación, nosotros la incluimos en el proceso de la Dirección porque consideramos que es aquí donde se lleva a cabo la decisión de las alternativas posibles. No obstante, debemos aclarar que en la Planeación, es en donde se llevan a cabo todas las técnicas de análisis antes mencionadas a través de los analistas y estos presentan a la Dirección únicamente las posibles alternativas las posibles alternativas con los posibles resultados, para que el Director haga la elección más óptima para alcanzar los fi nes perseguidos, más aún, existen casos en que los niveles jerárquicos de Dirección gerencial, se encuentran con problemas interrelacionados y entonces el Director general en compañía de los gerentes, llevan a cabo la toma de la o las decisiones, esto generalmente se conoce con el nombre de toma de decisiones en grupo, o sea que la toma de decisiones implica un alto grado de responsabilidad para quien las toma.

También queremos recalcar que existen situaciones en -- que el mismo Director general no tiene la suficiente autoridad para tomar una decisión, dada la importancia de ella, es entonces cuando la decisión se toma en los niveles superiores de Dirección, como son el Consejo de Administración e in clusive la Asamblea General de Accionistas.

2.3.5.- LA DIRECCION EN LAS ORGANIZACIONES

La Dirección tiene la responsabilidad de lograr el éxito de la Organización y para lograrlo tiene que realizar una serie de actividades, tales como; dotar de guías a la Organización para que muestren el camino a los subordinados, les indiquen que actividades hay que realizar, como y cuando hay que realizarlas. Estos guías, ejecutivos, directores, jefes o supervisores, los cuales se encuentran en los diferentes niveles jerárquicos de la Organización, son los encargados de que la Dirección llegue a buen término o sea que se logren los objetivos fijados. También debe tomar las decisiones que

sean necesarias y que permitan la buena marcha de la Organización, deberán también vigilar que las funciones o actividades se realicen adecuadamente. Además la Dirección como motor de la Organización deberá establecer las normas y políticas que permitan dentro de la Organización los necesarios y adecuados sistemas de comunicación, la máxima coordinación y la motivación requerida para que el elemento humano encuentre los satisfactores que le permitan lograr sus objetivos personales y así mismo colabore para que la Organización logre los propios.

2.4.- CONTROL

2.4.1.- CONCEPTO Y OBJETIVO

Es la última etapa del proceso administrativo que consiste en la comparación y ajuste constante, de las diferentes funciones y operaciones de una Empresa para mantenerlas dentro de las normas y procedimientos diseñados y establecidos en la Planeación.

El Control determina lo que la gente debe hacer para lograr el objetivo, es decir que el Control no es una finalidad en si mismo, sino un medio para llegar a un fin.

El Control ayuda a asegurar que lo planeado se lleve a cabo, detectando oportunamente fallas, errores u omisiones en los resultados, con el propósito de eliminarlos, así como mejorar el ahorro de esfuerzo, tiempo y numerario. Por medio del Control se persigue aumentar la eficiencia y eliminar lo que no ha sido eficaz.

2.4.2.- PRINCIPALES ELEMENTOS

El Control podemos decir de manera concreta, que es la evaluación y observación directa de un proceso para aplicar medidas correctivas en caso de una desviación no acorde con los objetivos deseados.

Podemos señalar que los elementos principales que deben de existir para efectuar un Control adecuado son:

1.- La medición.- La etapa del Control no podría efectuarse si no tenemos una medida de comparación entre lo que se desea obtener y lo obtenido. A lo primero se le ha dado - en llamar de manera general, fijación de estandares y a lo - segundo información real.

El estandar, es lo que representa el rendimiento deseado, éstos nos darán mejor resultado en cuanto más precisos y adecuados sean, ellos son los que nos permiten lograr la medición.

Estos estandares deben ser tangibles y concretos, es decir que deben ser observables y objetivos.

El primer paso en la formulación de estandares para fines de Control, es definir claramente cuales son los resultados que deseamos obtener, es decir cual es la medida, el rango o el parámetro que nosotros aceptamos como bueno o aceptable. Para contestar a ello es necesario tener bien definidas las características del resultado que se considera más importante y el nivel de rendimiento de dicha característica.

2.- El resultado real.- Un segundo aspecto importante - es la obtención del resultado real que se tiene de un procedimiento efectuado para poder comparar éste con el estandar fijado con anterioridad.

Podemos señalar como característica importante de éste elemento, que la obtención de dicha información debe de ser en forma oportuna y precisa, para que al comparar este resultado real con el ideal, se este en posibilidad de identificar fácilmente la posible desviación.

3.- La comparación.- Cuando tenemos en forma adecuada - la información sobre el resultado real y la medida o rango - que deseamos obtener, podemos proceder a la comparación y de terminar en que proporción hubo una desviación de lo obtenido contra lo deseado.

Dependiendo del grado de desviación, es como nace la actitud o la acción con respecto a la corrección.

4.- La corrección.- Cuando se detecta una situación deficiente o que las operaciones llevadas hasta el momento no producen los resultados deseados, o bien van en camino de no llegar a lo deseable, se trata de saber que es lo que esta produciendo esa situación y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

Independientemente de lo que se controla, siempre interviene estos elementos. Así mismo todas las decisiones que se toman ya sea en la Planeación, Organización, Dirección o dentro del mismo Control, deben ser controladas.

Para poder aplicar adecuadamente estos elementos es necesario tener fundamentalmente diseñados los siguientes sistemas:

1.- Un sistema de Control general con sus subsistemas - que permitan detectar deficiencias en forma rápida y por lo mismo evitar graves consecuencias.

2.- Un sistema de información que guarde mutua relación con el sistema de Control que permita mostrar a las personas (supervisores, ejecutivos, etc.) responsables del mismo, de manera oportuna la desviación de que es objeto una operación o varias operaciones en un proceso dado, y

3.- Un sistema de toma de decisiones acorde con las características del sistema de Control y del de información -- que permita poner remedios efectivos en el menor tiempo posible.

2.4.3.- CLASIFICACION

Cualquier cosa se puede controlar con respecto a uno o todos los siguientes factores:

- 1.- Cantidad
- 2.- Calidad
- 3.- Uso de tiempo, y
- 4.- Costo

Los controles los podemos clasificar considerando las -

principales áreas de una Empresa y son seis:

1.- Controles de ventas, los principales son:

- a) Por volumen total de ventas
- b) Por tipo de artículos vendidos
- c) Por volumen de ventas estacionales
- d) Por el precio de los artículos vendidos
- e) Por clientes (principales)
- f) Por territorios, y
- g) Por vendedores

2.- Controles de Producción, los principales son:

- a) Control de inventarios
- b) De operaciones productivas
- c) De calidad
- d) De tiempos y métodos de operación
- e) De desperdicios, y
- f) De mantenimiento y conservación

3.- Controles financieros y contables, los principales son:

- a) Los estados financieros
- b) Sistemas de contabilidad de costos
- c) Auditoría interna y externa
- d) Control de depreciaciones y adiciones
- e) Control de efectivo de caja
- f) Control de recuperaciones de inversiones
- g) Control de costos y utilidades en cada campo

de la Empresa, y

h) Control de acciones, obligaciones y valores -
en general

4.- Controles de Administración, se establecen según --
las etapas de la Administración y se ajustan periódicamente,
tomando en cuenta los factores externos.

5.- Controles generales, los más usuales son:

- a) Reportes

- b) Gráficas
- c) Estadísticas
- d) Tendencias
- e) Concentraciones, y
- f) Informes

6.- Control de controles, varían de acuerdo a las necesidades de la Empresa, se utilizan para garantizar que los ejecutivos recibirán la información necesaria oportunamente.

2.4.4.- SISTEMAS Y TECNICAS DE CONTROL

Las técnicas más usadas para los controles administrativos son:

1.- Gráfica de Gantt, consiste en una división columnar en la que se anota el período de ocurrencia y en los renglones horizontales los eventos.

2.- Técnica PERT, se conforma por una red de actividades y eventos, con la estimación de tres tiempos el optimista, el pesimista y el probable.

3.- Técnica CPM, este método conocido como ruta crítica es similar al PERT, diferenciandose porque el tiempo probable de ejecución se basa en la experiencia y toma en cuenta los costos estimados de las actividades implícitas. La técnica pretende disminuir el tiempo probable de duración del proyecto y con ello el costo.

4.- Técnica RAMPS, su traducción es "Programación de -- Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos", y programa la distribución de recursos limitados entre proyectos simultáneos en su realización ya sea total o parcialmente, trata de maximizar la eficiencia.

5.- La Administración por Objetivos, George S. Odiorne la define como "Un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una Organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas --- principales de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados que de el se esperan y emplean estas medidas -

como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".

Es una de las técnicas más modernas de Control y constituye un medio para medir la verdadera aportación de los administradores y jefes.

2.4.5.- EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

En condiciones ideales de Planeación, Organización y Dirección, el Control sería un elemento sin ninguna importan--cia.

En la Planeación tendríamos las medidas necesarias para alcanzar fácilmente los objetivos. La Organización nos daría una estructura clara y bien definida por lo cual todos los -miembros estarían capacitados para efectuar sus tareas sin -problema alguno, y la Dirección podría asegurarse de llevar a buen término lo planeado gracias a su impulso, coordina---ción y vigilancia, sin embargo la realidad de los resultados está muy lejos de lo planeado. El medio ambiente que rodea a las Organizaciones tiene como característica fundamental el cambio, es decir, todos los elementos que intervienen en la formación del medio ambiente son cambiantes, nunca estáticos, así como el medio ambiente cambia y afecta a la Organización, también los elementos que la constituyen en su parte interna son elementos cambiantes y al unirse estos elementos debido a sus múltiples interrelaciones efectúan un impacto de cam--bio mayor en la Organización.

Es por todo ello que las operaciones planeadas se des--vían de su ruta original y es por lo tanto obvio que se nece--sita de la evaluación y el Control para descubrir y efectuar los ajustes necesarios volviendo a encausar a la Organiza---ción hacia las metas originalmente trazadas.

Podemos señalar sin temor a equivocarnos que toda Orga--nización sin los controles adecuados tiende al fracaso, el -Control es sencillo en cuanto a los elementos básicos que lo componen, lo que exige imaginación y destreza en su aplica--ción. La fijación de estándares de Control en los puntos cla--ves, la evaluación de los resultados, la oportunidad y exac--

titud de la información de lo anterior y la aplicación de to do ello a las operaciones para corregir deficiencias, dan -- origen a múltiples cuestiones fundamentales que se tienen -- que resolver con ciencia y arte para que el Control cumpla - su cometido.

CAPITULO III

TECNICAS E INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

INDICE CAPITULO III

Técnicas e instrumentos administrativos del Licenciado en Administración

- 3.1.- Sistemas y procedimientos administrativos
 - 3.1.1.- Concepto y objetivo
 - 3.1.2.- Diseño
 - 3.1.3.- Implantación
 - 3.1.3.1.- Programa de implantación
 - 3.1.3.1.1.- Métodos de implantación
 - 3.1.3.2.- Integración de Recursos Humanos y materiales
 - 3.1.3.3.- Ejecución del programa de implantación
 - 3.1.4.- Manuales de Organización
 - 3.1.4.1.- Concepto y definición
 - 3.1.4.2.- Objetivo y contenido del manual
 - 3.1.4.3.- Diferentes clases de manuales
 - 3.1.4.4.- Elaboración del manual
- 3.2.- Técnica presupuestaria
 - 3.2.1.- Concepto y objetivo
 - 3.2.2.- Control presupuestal
 - 3.2.3.- Clasificación de los presupuestos
 - 3.2.4.- Principales características
 - 3.2.4.1.- Previsión
 - 3.2.4.2.- Participación
 - 3.2.4.3.- Objetivos accesibles
 - 3.2.4.4.- Flexibilidad
 - 3.2.5.- Importancia de los presupuestos
- 3.3.- Análisis de costos
 - 3.3.1.- Concepto y objetivo
 - 3.3.2.- Sistemas de costos
 - 3.3.2.1.- Procedimientos para el control de las operaciones productivas
 - 3.3.2.1.1.- Costos históricos o reales
 - 3.3.2.1.2.- Costos predeterminados
 - 3.3.3.- Análisis y variaciones
 - 3.3.3.1.- Variación de costos reales y costos esperados

3.3.3.2.- Variación debido a políticas administrativas

3.3.3.3.- Las variaciones y la responsabilidad de área

3.3.3.4.- El análisis de variaciones simples

3.3.3.5.- Análisis según las causas

3.3.4.- Importancia de los costos

3.4.- Auditoría administrativa

3.4.1.- Concepto y objetivo

3.4.2.- Principales elementos

3.4.3.- Principales métodos

3.4.4.- Importancia de la auditoría administrativa

3.5.- Análisis financiero

3.5.1.- Concepto y objetivo

3.5.2.- Técnicas de análisis

3.5.3.- Normas y usos de comparación

3.5.4.- Importancia del análisis financiero

3.1.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

3.1.1.- CONCEPTO Y OBJETIVO

Entendemos desde el punto de vista administrativo como sistema, a el conjunto de funciones que relacionadas entre si, desarrollan un trabajo específico, es decir, un resultado que sin el trabajo de una de esas funciones no podría resultar.

Por lo anterior podemos señalar que el objetivo de un sistema es el de permitir, desarrollar un trabajo con la mayor efectividad posible.

Existen diferentes sistemas de Administración y el sistema de Administración por objetivos es un ejemplo de una forma de dirigir y coordinar distintas funciones de un trabajo administrativo dentro de una Empresa.

3.1.2.- DISEÑO

El diseño de un sistema nace de la necesidad de crear un sistema porque éste no existe, o bien porque los que existen no satisfacen las necesidades presentes o tal vez futuras de la Empresa.

Cuando no existe un sistema se tiene que estudiar y analizar los requerimientos que deberá satisfacer el sistema -- por diseño, así como el medio ambiente, elementos positivos y negativos con que se cuentan para el diseño y posteriormente en el caso de la implantación del mismo.

Cuando ya existe un sistema en la Organización, el análisis que se haga del mismo puede presentar las siguientes oportunidades:

1.- Mejorar el sistema general que aplica la Empresa en su Organización.

2.- Dotar de facilidades de operación para optimizar el sistema existente.

3.- Darle elementos a la Organización, para que llegue a los objetivos señalados por la Administración.

Cuando se va a diseñar un nuevo sistema, se da por hecho que existe un problema y que se va a solucionar con una opción seleccionada de otras tantas. A el desarrollo de esa opción seleccionada, es decir a la formación objetiva y concreta de esa opción es a lo que se llama diseño del nuevo sistema.

El diseño del nuevo sistema deberá limitarse al grado en que se permita demostrar su eficacia, sin recargo de detalles, pero deberán ser lo suficientemente amplios para proporcionar una base que sirva para la determinación realista de requerimientos de recursos, tiempo y costos en forma particular, no debe omitirse el cálculo de los costos por las modificaciones e instalación del nuevo sistema.

En el diseño del nuevo sistema se deberán tomar en consideración todos los componentes del mismo, la asignación óptima de los recursos, así como el establecimiento de un marco de trabajo integral. El diseño deberá proveer los arreglos integrados de instalaciones, elementos humanos y flujo de información para lograr los objetivos de la unidad de trabajo a la cual se le va a dotar del nuevo sistema.

3.1.3.- IMPLANTACION

La implantación de un sistema es una fase importante, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas en el diseño del sistema, deben de ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio. Podrían distinguirse tres momentos dentro de esta parte del trabajo del analista de sistemas y son: la formulación de un programa para la implantación del nuevo sistema, la integración de los Recursos Humanos y materiales que sean necesarios y por último la ejecución del programa.

3.1.3.1.- PROGRAMA DE IMPLANTACION

El primer paso en la formulación del programa de implantación, será determinar las actividades que deben desarro---

llarse y la secuencia de su realización. Esto puede describirse perfectamente utilizando un diagrama o red de flechas, semejante al que se muestra en el cuadro número 1. (ver pag.-107)

El siguiente paso será determinar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formas de oficina, manuales e instructivos de trabajo, etc., re cursos que serán necesarios para cumplir con la implantación del sistema diseñado.

Asimismo, deberán fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminarse cada una de las actividades del programa y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados.

De suma importancia será dejar claramente establecido - quien o quienes serán los responsables de la ejecución del - programa total y de cada una de sus etapas. Tomando en consideración la naturaleza estrictamente asesora del analista, - éste deberá participar en la implantación de las recomenda-- ciones, auxiliando tanto al jefe de la unidad en que se in-- troducirá el nuevo sistema, como al personal que habrá de o-- perarlo.

Deberán preverse también los obstáculos y las resisten-- cias al cambio que presentarán quienes se vean afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo y para ello - será necesario incluir programas de información y orienta--- ción sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de introducirse.

Por último el programa deberá fijar el método de implan-- tación que más convenga utilizar, de acuerdo con las caracte-- rísticas del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

3.1.3.1.1.- METODOS DE IMPLANTACION

Existen varias formas para implantar mejoras administra-- tivas, cada una responde al problema de que se trate o al -- grado de complejidad del sistema a implantar. Los métodos -- más usuales son:

- 1.- El método instantáneo
- 2.- El proyecto piloto
- 3.- La implantación en paralelo, y
- 4.- El método parcial o de aproximaciones sucesivas

El método instantáneo. Generalmente si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

Las instrucciones de operación del nuevo sistema de trabajo deben distribuirse entre los responsables de la operación, por ejemplo informándoles: "comenzamos con la operación de este nuevo método a partir de mañana a las 8:00 a.m."

Se trata desde luego de una forma sencilla de implantar un nuevo sistema, a menos que algunos de los factores siguientes estén presentes:

a) Si se trata de un cambio radical, que implique el uso de equipo diferente.

b) Si el cambio requiere de la utilización de locales separados entre sí, por una gran distancia y no se cuenta con medios adecuados que permitan un fácil y oportuno desplazamiento.

c) Si la gran mayoría del personal que habrá de operar el nuevo sistema, no está convencida de su validez.

En estos casos no es recomendable el empleo del método instantáneo.

El método del proyecto piloto. Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte del total de la Organización, con la finalidad de medir su eficiencia. Debe entenderse que esto sólo es posible cuando existe una relativa semejanza en las condiciones que imperan en la Organización como un todo.

Su principal utilidad radica en que permite introducir

los cambios en escala reducida, realizando cuantas pruebas - sean necesarias para asegurar la validez y la efectividad -- del sistema propuesto, antes de operarlo en forma global.

Una posible desventaja radicaría en que no siempre es - posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo, lo es también para las partes restantes. Además, generalmente a los proyectos pilotos se destinan recursos fuera de lo normal, así como una atención especial que no puede aplicarse posteriormente a toda la Organización.

El método de la implantación en paralelo. Cuando se trata de la implantación de proyectos de gran envergadura o que implican procesos complejos, es recomendable el método en paralelo. Este método consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema tradicional como - del que se va a implantar. Esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear problemas, al tiempo que permite que el nuevo sistema esté funcionando normalmente antes de que - se suspenda la operación del anterior.

Este método garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier - contingencia puede afrontarse sin precipitaciones. También - permite que el personal que se encargará del nuevo sistema - pueda irse familiarizando con su operación, sin la presión - que significa estar trabajando en vivo, con la posibilidad - de que un error pueda causar efectos irreversibles.

En los casos en que el mismo personal que se encarga -- del sistema tradicional, sea el que vaya a operar el nuevo - sistema, se recomienda la programación de períodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que con ellos no se - afecte el servicio normal del sistema que va a ser substituido.

Al iniciarse la etapa de implantación en paralelo, se - hará necesario contar de antemano con los manuales y circulares que permitan conocer el nuevo sistema a los usuarios del servicio. También se dotar al personal con los elementos necesarios para que cumpla eficientemente con las funciones -- que se le atribuyan.

Debe advertirse que no en todos los casos es conveniente establecer la implantación en paralelo, sino sólo en aquellos sistemas cuyo funcionamiento inicial pudiera descontrolar a los usuarios habituados al sistema anterior. Por lo mismo, la implantación en paralelo deberá prolongarse únicamente hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas y que puede eliminarse el sistema antiguo sin mayores problemas.

El método de implantación parcial o de aproximaciones sucesivas. Este método es con mucho, el más adecuado para implantar un sistema de gran magnitud. Podría afirmarse que en estos casos es el único que permite realizarlo con éxito. -- Consiste en seleccionar una parte del nuevo sistema o pequeñas porciones del mismo e implantarlas procurando no causar grandes alteraciones, avanzando al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior.

Se trata de un método más lento y cómodo que los anteriores, por lo que en ocasiones, requerirá más tiempo que el previsto inicialmente. Sin embargo, esta aparente desventaja se compensa, ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

3.1.3.2.- INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Una vez que el programa de implantación ha sido confeccionado y aprobado, el siguiente paso consistirá en reunir los Recursos Humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema.

Se procederá a elaborar los manuales e instructivos de trabajo, las formas de oficina, integrar el mobiliario, el equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema. Se procederá también a disponer los arreglos físicos en cuanto a local, distribución del espacio y acondicionamiento del lugar donde se desarrollarán las labores.

Con base a los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implantación, se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo. Tomando como norma los manuales o instructivos, se

adiestrará al personal lo suficiente para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar dentro de un proceso total.

3.1.3.3.- EJECUCION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION

Cumplidos los pasos anteriores, procede poner en operación el nuevo sistema, aplicando el método de implantación - que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas al efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los manuales e instructivos.

Quando se inicie la implantación será necesario elaborar circulares con el fin de darlo a conocer a sus usuarios y en caso de ser necesario, deberá continuarse con la labor de información y orientación de quienes se vean involucrados en el cambio.

Como se indico en un principio, la participación del --analista en el momento de poner en vigor sus recomendaciones constituye un requisito esencial, ya que su misión no concluye con la formulación de propuestas y la preparación de la - fase de implantación. El analista deberá estar presente en - el lugar donde se realicen los cambios durante todo el tiempo que se requiera y de ser necesario, regresar al sitio de operaciones después de la implantación del sistema.

3.1.4.- MANUALES DE ORGANIZACION

3.1.4.1.- CONCEPTO Y DEFINICION

Podemos señalar de manera general que un manual de Organización es una señalización de manera secuencial y debidamente autorizada de las políticas, reglas, procedimientos de cada puesto o unidad de trabajo de una Organización.

Nosotros damos la siguiente definición de manual: Es el instrumento mediante el cual en forma documental, se dan los lineamientos para estandarizar una serie de actividades.

3.1.4.2.- OBJETIVO Y CONTENIDO DEL MANUAL

El manual es un instrumento útil para la Administración, por lo mismo la cantidad de trabajo que requiere el elaborar los se califica como algo positivo. Entre los objetivos del manual podemos enumerar los siguientes:

- 1.- Establecer por escrito la estructura de la Organización
- 2.- Enunciar los objetivos y funciones de la Empresa
- 3.- Unificar criterios de la función acerca de la Organización adoptada
- 4.- Describir las funciones de la Empresa en sus diferentes niveles y establecer su correcta localización
- 5.- Evitar interferencia de funciones
- 6.- Evitar duplicidad de funciones
- 7.- Facilitar los medios de control e información necesaria
- 8.- Desarrollar en forma conciente y deliberada, el proceso administrativo dentro de la Empresa
- 9.- Servir de guía a los involucrados acerca de sus funciones, autoridad y responsabilidad
- 10.- Ayudar al personal de la Empresa a comprender los objetivos y políticas de la Organización y lo que se espera de cada uno de sus miembros para el logro de dichos objetivos.

De manera general el manual puede contener los siguientes puntos:

- 1.- Objetivos institucionales
- 2.- Objetivos genéricos

- 3.- Políticas
- 4.- Sistemas
- 5.- Principios de Organización
- 6.- Descripción de puestos
- 7.- Organigramas (unidades organizativas)
- 8.- Funciones en base a unidades organizativas
- 9.- Cartas de Organización (puestos, personas, etc.)
- 10.- Definición de términos
- 11.- Índice

3.1.4.3.- DIFERENTES CLASES DE MANUALES

Hay una variedad de distintos tipos de manuales, debido principalmente a las necesidades de las Organizaciones y a los estilos propios de la Administración, a continuación señalamos los que tienen mayor uso:

- 1.- Manual de Políticas
- 2.- Manual de Organización
- 3.- Manual de Departamento o Unidad de Trabajo
- 4.- Manual de Inducción
- 5.- Manual de Procedimientos
- 6.- Manual para el uso de objetos
- 7.- Manual de Objetivos, etc.

De manera general los manuales se establecen de acuerdo a un orden, ya sea de lo general a lo particular o de lo más alto según el nivel jerárquico a lo menos alto, por ejemplo:

- 1.- Objetivos generales
- 2.- Políticas
- 3.- Funciones
- 4.- Procedimientos
- 5.- Actividades o tareas específicas
- 6.- Operaciones

3.1.4.4.- ELABORACION DEL MANUAL

Después de determinar la necesidad de elaborar un manual, es importante definir claramente la necesidad básica - que va a satisfacer, es decir el objetivo que se pretende alcanzar.

El objetivo es el que se acostumbra poner como introducción o prefacio en el manual.

Normalmente es la unidad de organizaciones y métodos, o quien desempeñe la función de esta unidad, quienes se encargan de realizar los manuales; en algunas ocasiones, dependiendo del tamaño de la Empresa, quien desarrolla ésta función es un analista de sistemas. El analista será quien desarrolle las siguientes actividades:

1.- Recopilación de datos. La elección de la técnica e instrumento para la recopilación de los datos están en función del objetivo de la investigación.

Las técnicas más comunes de que dispone el analista para la recopilación de datos son:

- a) La investigación documental
- b) La entrevista
- c) El cuestionario
- d) La observación directa
- e) Los organigramas
- f) Los diagramas de flujo

- g) Cuadros de distribución de trabajo
- h) Cuadros estadísticos
- i) Los sociogramas, etc.

Del inciso (e) al (i) son técnicas que también requerirán para el ordenamiento y presentación de los datos.

2.- Utilización de material. El analista al iniciar su trabajo, debe solicitar del jefe del área que va a estudiar, la preparación de la descripción de todas las actividades -- que se manejan en su área, así como gráficas detalladas de -- su Organización. El analista debe de examinar cuidadosamente el material para evitar contradicciones, duplicaciones, ambigüedad o superficialidad. Se recomienda hacer esta revisión con el jefe del área o con el encargado de la función. Antes de dar a conocer el manual será necesario que el analista -- junto con cada jefe de departamento revise cuidadosamente el material para asegurarse de que la información que se maneja rá entre los distintos departamentos es la correcta.

Independientemente de la técnica con la que se obtenga la información (grupal, individual, por equipos, etc.), lo - importante es que el analista logre en forma segura la preci sión y practicidad del material obtenido.

3.- Del uso del manual. En éste punto es importante se ñalar que para obtener un buen uso del manual por parte de - quienes desarrollan las actividades en el descrito, hayan si do quienes en primera instancia dieran la información al ana lista, ya que sólo podrán aceptarlo en la medida en que se - sientan haber participado del trabajo de su elaboración.

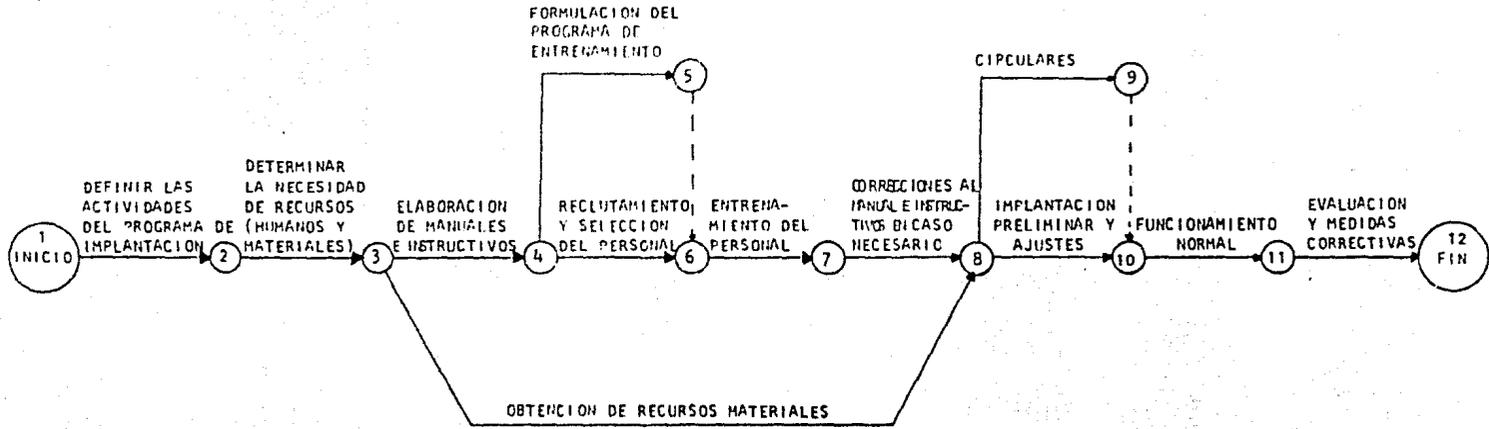
4.- Ejemplo de una forma de un manual. Verlos en las pá ginas números 108 y 109, cuadros 2 y 3 respectivamente.

3.2.- TECNICA PRESUPUESTARIA

3.2.1.-CONCEPTO Y OBJETIVO

Los cambios ocurridos en la civilización, su rápido cre cimiento, el mejor aprovechamiento de los recursos naturales,

DIAGRAMA DE FLECHAS DE UN PROGRAMA DE IMPLANTACION



CUADRO No. 1

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO:

	ACTUAL	SUBSTITUYE
ARCHIVO:		
FECHA:		
PAGINA:	DE	DE

RÁZON DE CAMBIO

ELABORADO POR

DISTRIBUCION

AUTORIZADO POR

CUADRO No. 2

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO: "Venta de Boletos de Comedor"

	ACTUAL	SUBSTITUYE
ARCHIVO:	7-70-06-16	7-70-06-16
FECHA:	06-11-79	05-21-79
PAGINA:	1 DE 1	1 DE 1

OBJETIVOS.-

Establecer el procedimiento para el control y venta de boletos de Comedor.

GENERAL.-

Los boletos de Comedor estarán a la venta, en Relaciones Industriales exclusivamente los días lunes y viernes de 10:00 hrs. a 12:00 hrs. Así como los días de quincena de 14:30 hrs. a 16:30 hrs.

RESPONSABILIDADES.-

Relaciones Industriales:

Los días de venta de boletos acudirá a Caja para obtener a cambio de un vale, los boletos que se planea vender en ese día y \$250.00 (Doscientos cincuenta pesos 00/100 M.N.) en efectivo para dar cambio.

Antes de que termine el día, entregará a Caja los boletos no vendidos, así como el importe de los que si vendieron y los \$250.00 en efectivo que recibió para dar a cambio, recabando el vale hecho para recibir lo anterior.

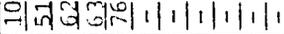
Caja:

Se autoriza el equivalente a 1,000 (Mil) boletos, como fondo fijo de boletos de Comedor.

Todos los días martes a primera hora mandará a comprar la cantidad vendida para reponer el faltante de 1,000 boletos, utilizando el servicio de mensajería, por lo que será responsable del control y de la existencia de boletos.

RAZON DE CAMBIO Actualización. Revisión 30 de julio de 19__.

Org. y Métodos.-
ELABORADO POR


DISTRIBUCION

Gerencia General
AUTORIZADO POR

los cambios tecnológicos, el aumento de la población, etc.,-- todos estos cambios y por supuesto con sus implicaciones caracterizan a nuestro tiempo.

A la par de todo ese movimiento, en las Organizaciones también ha habido un marcado desenvolvimiento, ya que estas tienen que ver con las satisfacciones de las necesidades humanas. Esos cambios dentro de las Organizaciones han generado un proceso, por lo que la Dirección de las Empresas han necesitado de nuevas técnicas de control particularmente para el ajuste y vigilancia de los gastos en relación con los posibles o probables ingresos.

Para asegurar el crecimiento de las Empresas es necesario utilizar una serie de técnicas administrativas, nosotros en esta ocasión nos ocuparemos de una de ellas y se le conoce con el nombre de técnica presupuestal.

La palabra presupuesto se deriva del verbo presuponer, que significa dar por realizada una cosa previamente. Se --- acepta también que presupuesto es formar anticipadamente el cómputo de los gastos y los ingresos de un negocio cualquiera. Desde el punto de vista técnico, no podemos aceptar que un presupuesto sea una mera sospecha o suposición, ya que no sólo son susceptibles de presupuestar los ingresos y los gastos de un negocio, sino también otras actividades de la Empresa.

Carlos Morales Felgueres, define presupuesto como: "Un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable". 16. Desde luego el programa oficial de operaciones deberá expresarse en unidades económicas y en términos numéricos específicos.

Debemos entender que un proyecto no debe confundirse -- con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

La operación eficiente del negocio se procura mediante la presupuestación de los ingresos en efectivo, así como los gastos requeridos, referidos a cierto período. Con los presupuestos podemos predeterminar la situación financiera, que al finalizar el período tendrá el negocio, la cual es consecuencia del programa de operaciones.

Para poder determinar los objetivos y naturaleza de los presupuestos es necesario entender cual es su relación con la Administración, por lo cual veremos someramente, el proceso administrativo.

Planeación.- Es el establecimiento de los objetivos y factores de la Producción, para que hagan posible la obtención de los resultados planeados, teniendo un máximo rendimiento con un mínimo esfuerzo.

Organización.- Una vez que se sabe que puede hacerse y se ha seleccionado lo que debe hacerse, debemos ver como se va a hacer y con quien se va a hacer. Se agrupan las actividades por funciones, responsabilizando al personal a cargo de ellas, para lo cual habrá que integrar a el elemento humano y los recursos materiales.

Dirección.- Una vez integrada la Empresa, habrá que desarrollar y mantener diversas actividades en cada departamento, considerando sus relaciones recíprocas. La coordinación de esfuerzos y recursos, conduce a un objetivo común, para lo cual es necesaria la Dirección.

Control.- Es la acción de vigilancia para que las operaciones sigan el curso previsto, corrigiendo oportunamente las desviaciones en que se hubiere incurrido.

El proceso administrativo se repite constantemente en cada decisión que haya que tomarse durante las actividades de la Empresa, pero no hay un límite tangible entre cada una de las etapas señaladas. Observando la definición de presupuesto, vemos que ésta se identifica plenamente, formando parte de todas las etapas administrativas, ya que en todas ellas pueden utilizarse con mucho éxito, sin embargo en algunas ocasiones su empleo es en cierta forma, accesorio a la -

tarea que se esta llevando a cabo.

Resumiendo, los objetivos que se persiguen con los presupuestos son los siguientes:

1.- Consideración del futuro, encontrando la dirección que deben seguir las operaciones, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.

2.- Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para obtener ese fin.

3.- Establecer un control, para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos.

4.- Asegurar la liquidéz financiera de la Empresa.

3.2.2.- CONTROL PRESUPUESTAL

La palabra presupuesto, fué en origen sinónimo de control de gastos, por lo que los gobiernos de varios países -- adoptaron este sistema y posteriormente fué adoptado por el mundo industrial, pero es importante señalar la diferencia fundamental que existe entre estos presupuestos, los gubernamentales y los industriales. Los primeros; primero estiman sus gastos y después ven la forma de cubrirlos, en tanto que los segundos; primero tienen que estimar sus ingresos probables a fondos disponibles y después determinar su distribución. Más adelante veremos los diferentes tipos de presupuestos con más detenimiento.

Las Empresas bien dirigidas no sólo toman en consideración cuales son los fondos disponibles en un momento dado, - sino que tratan de prever los ingresos y los gastos futuros y se preocupan de ejercer un control tal sobre ellos, para que sea posible un ajuste continuo de uno con otro. Esto es el control presupuestal.

Dos instrumentos importantes mediante los cuales se puede establecer un eficiente control presupuestal son:

- 1.- La gráfica del punto de equilibrio, y
- 2.- La previsión o pronóstico de ventas.

El primero desarrollado por Rautenstrauch, ofrece los medios para determinar la relación de toda clase de gastos con la Producción o las ventas. El segundo proporciona medios por los cuales pueden estimarse las ventas anuales probables.

Los instrumentos para el control presupuestal pueden usarse de diversas maneras, por lo que hay una gran variedad de métodos.

El control presupuestal supone un continuo ajuste de los gastos a los ingresos. El control presupuestal no es una suma de partes independientes, es un sistema totalmente integrado que no puede dividirse, ni se puede omitir alguna de sus partes.

Dado que cada Empresa tiene sus propias exigencias y para que el sistema de control presupuestal funcione de modo satisfactorio, tiene que responder eficientemente a las necesidades y características de cada una de ellas.

Es importante señalar que la diversificación del negocio no implica excluir algunos de los principios generales pertinentes y la idea de que los distintos métodos del presupuesto, esencialmente, ventas, gastos, caja, compras, gastos de capital, etc., son parte de un todo dentro del control presupuestal.

3.2.3.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Podemos distinguir fundamentalmente los siguientes dos tipos de presupuestos:

- 1.- Gubernamentales
- 2.- Privados

Los primeros, estiman los gastos y después sus ingresos para cubrirlos.

Los segundos, estiman los ingresos y después sus gastos para cubrirlos.

Los presupuestos gubernamentales reflejan una política, mientras que los privados crean una política.

La experiencia muestra que los gobiernos, al preparar - los presupuestos rara vez toman en cuenta el problema de prever los fondos para cubrir los gastos. Una vez formulado el presupuesto de gastos, se va de una manera u otra la obtención de fondos para cubrirlos, ya sea a través de impuestos, préstamos y si es necesario creando dinero a través de un -- proceso de inflación.

En el caso de las Empresas sucede todo lo contrario, ya que por definición funcionan con vistas a la obtención de ganancias, así han de evitar gastos que no den lugar a una --- fuente de ingresos de la cual se deriven utilidades.

Los presupuestos pueden ser variables, fijos, principales o secundarios.

Los variables o flexibles, son aquellos que permiten la rectificación de las estimaciones de los costos de operación y utilidades, como consecuencia de los cambios en las ventas o el volumen de la Producción. Se diferencia del fijo, en -- que permite su ajuste con las variaciones que se produzcan - en la práctica.

Los presupuestos fijos presentan un programa de acción inalterable, al variar las ventas y el volumen de la Producción conforme a las condiciones que se presenten, las estimaciones presupuestales no se cambian. Tanto los gastos fijos como los variables se deben limitar a las cantidades fijas - que se presupuestaron.

Los presupuestos principales, son aquellos que sirven - de base para la elaboración de otros presupuestos, dentro de este grupo podemos mencionar los siguientes: el de ventas, - el de producción, el de compras, el de gastos, el de caja, - etc.

Los presupuestos secundarios, son aquellos que han sido elaborados teniendo como base alguno de los principales, que ya se mencionaron, así tenemos dentro de este grupo; al de ingresos o cobros por ventas, el de pago de las compras, el estado de resultados presupuestado, el balance general presupuestado, etc.

De acuerdo con el período de tiempo que abarquen los -- presupuestos, estos serán de corto, mediano y largo plazo.

A corto plazo, son los que abarcan períodos hasta de 12 meses.

A mediano plazo, son los que abarcan períodos hasta de 3 años.

A largo plazo, son cuando los presupuestos comprenden períodos mayores de 3 años.

Dentro de los presupuestos existe otra clasificación, -- que son aquellos que se aplican a una área específica, estos se conocen con los nombres de; presupuestos de operación y -- presupuestos de capital, los más importantes son: el presupuesto de ventas, el de producción, el de compras, el de mano de obra, el de gastos de administración, el de costo de -- ventas, el de gastos y productos financieros, el de caja, -- etc.

3.2.4.- PRINCIPALES CARACTERISTICAS

3.2.4.1.- PREVISION

Este principio establece la posibilidad de prever, es -- indudable que la primera tarea de los presupuestos, consiste en la previsión de lo que sucederá en el período que intenta -- mos sujetar mediante el control presupuestal, esta previsión abarcará todos los aspectos de la Organización, desde las -- ventas hasta la utilidad resultante de dichas ventas.

En la previsión presupuestal es indispensable determi-- nar el efecto de una serie de decisiones, objetivos y propó-- sitos. El común denominador de todos los presupuestos es el

signo de pesos, o sea que debemos determinar cuantitativamente cada uno de los planes de la Empresa para el período presupuestal.

3.2.4.2.- PARTICIPACION

Todas las personas que participen en un programa presupuestal deberán estar lo suficientemente motivados para que su actuación sea efectiva, con relación a sus habilidades y al puesto que tienen en la Empresa. Así mismo al elaborar el anteproyecto de presupuesto, él o los encargados de desarrollarlo deberán considerar a las personas que esten bajo su mando, con el objeto de que éstos se beneficien con la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y con la adhesión de sus propios planes.

Instrucciones claras, procedimientos sencillos e informes comprensibles en todos los niveles ayudaran a una mejor participación.

3.2.4.3.- OBJETIVOS ACCESIBLES

Establecer con precisión las metas u objetivos de los presupuestos es difícil, por lo que es necesario considerar la asequibilidad de los objetivos, nos sirve para ello el análisis de los resultados de los trabajos o presupuestos pasados y comparar éstos entre los departamentos afectados, pudiendo así establecer las reglas que nos permitan elaborar los presupuestos y fijar sus objetivos en forma accesible.

Los objetivos de los presupuestos deberán estar perfectamente definidos, tanto los inmediatos, los mediatos o los de largo plazo, según se establezcan dentro de la Empresa.

Algunas reglas para definir los objetivos, son las siguientes:

1.- No debe tomarse como objetivo, lo que tan sólo puede ser sus efectos o síntomas.

2.- No debe confundirse el objetivo, con los medios para alcanzarlo.

3.- Hay que fijar el objetivo por escrito.

4.- Debe procurarse contar con opiniones diversas.

3.2.4.4.- FLEXIBILIDAD

Consiste en que cada plan debe dejar margen para los -- cambios que surjan, ya en razón de la parte totalmente imprevisible o por las circunstancias que hayan variado después -- de la previsión. Esta característica no es contradictoria -- con la de previsión, en virtud de que la flexibilidad, permite pequeñas modificaciones momentaneas, pudiendo volver después a su dirección inicial.

Debe entenderse que los presupuestos estan basados en -- tantos factores inciertos que deben establecerse planes al-- ternativos para en caso de que las condiciones internas o externas no se desarrollen como se esperaba.

3.2.5.- IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Es a través del control presupuestal como los presupestos adquieren su mayor importancia, los beneficios del con--trol presupuestal se manifiestan esencialmente en la Planeación, en la Dirección y en el control.

En la Planeación, al preparar los presupuestos hace que las personas encargadas anticipen los problemas futuros y la forma de resolverlos, también se logran estimaciones bastante precisas, ya que no es suficiente decir que las ventas, - la mano de obra, etc. aumentaron o bajaron. Las generalida--des no son suficientes, habra que decir con precisión "cuanto y cuando".

La necesidad de prever para un período o hacer estima--ciones específicas en un presupuesto, mejora la calidad en - la Planeación.

En la Dirección, ayuda a la coordinación de las activi--dades, al hacer las estimaciones los diferentes departamen--tos, se puede comprobar si un departamento planea en un ma--yor volumen que otro departamento sus actividades. Por ejem--

plo; ventas y producción, en la elaboración de los presupuestos, la comunicación tiene un papel muy importante, a menudo un ejecutivo busca o intercambia información con otros, especialmente cuando el trabajo de un departamento está relacionado o depende de otro.

En el Control, los presupuestos muestran las estimaciones de acuerdo a lo planeado y esas estimaciones las utilizamos como estándares de ejecución y muestran a las personas - que se encargan del presupuesto, lo que debe de ocurrir. Con esto se facilita la comparación de los resultados reales con los estándares de ejecución, por lo que se facilita la elaboración de los informes y también es un medio de control muy amplio y fácil en su operación.

Los puntos anteriores nos permiten apreciar la importancia que tienen los presupuestos, pero existen aún más aspectos. Las ventajas que ofrecen los presupuestos y que amplían su importancia son las que exponemos enseguida:

1.- Basan su acción en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas, no en la intuición de una persona, ni en su habilidad para guiar el negocio, se trata de aprovechar la experiencia de todos los que han seguido el mismo camino, de aprovechar sus éxitos y evitar los fracasos. Estableciendo la delimitación de funciones y las responsabilidades correspondientes.

2.- Aprovechan la solidaridad que tienen respecto al esfuerzo de todos los que participan, quienes individual y colectivamente luchan por el mejor resultado posible. El hecho de que en la elaboración y ejecución de los presupuestos intervengan los diferentes jefes o encargados de los presupuestos, hace que éstos consideren dichos presupuestos como suyos y pongan todo su esfuerzo en cumplirlos cabalmente, máxime cuando saben que su eficiencia será medida en función de su habilidad para cumplir los objetivos de dichos presupuestos.

3.- Permiten relacionar las actividades de la Empresa con la tendencia de los negocios en general y facilita el tomar las decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe se-

guirse.

4.- Permiten el establecimiento de programas definidos de operación, que impiden hasta donde es posible, sorpresas ante situaciones inesperadas, señalan puntos precisos a conseguir y previenen desperdicios o gastos superfluos que oportunamente se detectan y pueden evitarse para conseguir metas óptimas de productividad.

5.- Facilita la función financiera, puesto que dirige - el uso de los recursos y los esfuerzos por los canales de mayor utilidad.

El saber cuando y cuanto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y económicas.

6.- Permite ir comprobando el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado, determinando que departamentos - han cumplido y cuales no. Lo anterior se realiza durante el período presupuestal y al final del mismo.

7.- Coordinan todas las funciones de la Empresa en un - esfuerzo común, dentro de un programa balanceado y unificado.

3.3.- ANALISIS DE COSTOS

3.3.1.- CONCEPTO Y OBJETIVO

Se considera básico distinguir las funciones primordiales efectuadas por un comerciante y un industrial, para poder situar dentro de este estudio a los sistemas de costos - que se pretenden analizar.

El objetivo fundamental del comerciante es esencialmente comprar mercancías en gran cantidad y venderlas al mayoreo o al menudeo. Generalmente el artículo que revende no sufre grandes alteraciones y por lo tanto su sistema de costos no es muy complejo, ya que su costo total estará representado por el costo de adquisición más la utilidad con que pretenda comercializar el artículo.

La función del industrial es adquirir insumos, procesar los y transformarlos en nuevos productos. En ocasiones el -- cambio operado es grande y en otras casi insignificante, pero al agregarle valor al producto, esto es al no comercializar el artículo en un estado idéntico a como lo adquirió originalmente surge la diferencia con el comerciante, ya que su costo total estará representado por el costo de adquisición, más gastos de fabricación, más gastos de distribución, más utilidades. Por lo anterior expuesto podemos percatarnos que estamos contemplando tres distintos elementos del costo:

- 1.- Material directo
- 2.- Mano de obra directa, y
- 3.- Gastos de fabricación.

Existen varias acepciones para definir específicamente lo que es costo. Generalmente la definición más aceptada es la que conocemos como: El conjunto de esfuerzos y recursos - que se invierten para obtener un bien.

Si analizamos la definición podemos encontrar que al -- enunciar "esfuerzos", estamos suponiendo que son los del hombre, esto es la mano de obra; al mencionar "recursos", suponemos la intervención de máquinas, materiales, etc., que con jugadas con la intervención del hombre en un período señalado producirán algo útil. Es la adición de esfuerzos y recursos invertidos en la obtención de un logro específico.

Sin embargo podemos señalar, para diferenciar más profundamente que existen algunos tipos de costos a fin de no caer en confusiones:

1.- Costo de inversión, constituye la suma de tiempo, esfuerzos, sacrificios, recursos, capitales, etc., conjugados armónicamente con el objetivo básico, de producir algo útil.

2.- Costo de desplazamiento, es también conocido como "costo de oportunidad", consiste en alternar la elección de las cosas, sacrificando una al elegir a la otra, en la moderna teoría económica se conoce como desplazamiento de alternativas.

3.- Costos fabriles, el costo de fabricación nos da la pauta para determinar el valor de la elaboración de los productos finales, de los semi-terminados y así mismo de los -- que están en proceso de elaboración.

4.- Costo no fabril, son conocidos como gastos indirectos, ya que son el costo de las inversiones que no corresponden a la producción de ningún bien.

Ya que como en la definición antes mencionada, se ha -- anotado un término conocido pero motivo de polémica que es - "gasto", consideramos prudente enfatizar las diferentes acepciones de varios autores al referirse a dicho término.

Diferencia entre costo y gasto.- Gastos son las erogaciones, en que se incurre para obtener los ingresos y por -- consecuencia lógica las utilidades. El término gasto significa, el costo de servicios o beneficios obtenidos, el esfuerzo realizado o los recursos consumidos en un período contable.

Gasto.- Significa una merma en la participación del dueño de un negocio operado durante un período contable específico, en tanto que costo significa cualquier inversión monetaria realizada. También se considera que son erogaciones - que no tienen recuperación y son aplicables directamente a - los resultados. Otros opinan que es un costo histórico directa o indirectamente implícito a un ejercicio establecido fig calmente, derivado de las operaciones propias del negocio en la logística de los productos o servicios comercializados o en operaciones conjuntas; es un costo expirado ya que al declinar la utilidad de los activos no hay una reciprocidad en cuanto al surgimiento de un pasivo con un activo.

Consideramos que las ideas antes enunciadas pertenecen a otra época, ya que se pueden refutar categóricamente con - las aseveraciones que a continuación exponemos:

Tanto el costo, como el gasto son inversiones que deben ser recuperables a través del precio de venta.

Costo.- Es el valor que se adiciona a un bien tangible

o intangible obtenido a través de una serie de erogaciones o gastos.

El costo de un bien.- Es la adición de lo gastado para producirlo.

Costo.- Es un conjunto de gastos y por lo tanto es una gran parte proporcional del costo.

El análisis de los costos, no es otra cosa que un exá--men minucioso y detallado de los gastos, relacionados directamente con la producción de un bien.

Costo fijo.- Este costo está representado por la serie de gastos que la Empresa tiene que solventar aun cuando no - obtenga una sola unidad de producción.

Costo variable.- Son los costos que varían en relación directa a las actividades operacionales, o sea son costos -- cambiantes al vaiven de las operaciones, de acuerdo con los volúmenes de producción.

Costo total.- En términos generales representa; toda in versión dirigida a producir y vender un artículo, por tanto este costo está integrado por el costo de producción, más el costo de distribución, mismo que puede ser alterado por ---- otros gastos de la Empresa, que también se integran al costo total.

Una vez señalados los diferentes conceptos de costos, - aunque el enunciado no haya sido exhaustivo, consideramos per tinente puntualizar los objetivos de la contabilidad de costos.

La contabilidad de costos, tiene como fin el control -- del total de las operaciones de fabricación, reunidas a través de un control especial llamado "estado de producción", - que nos muestra el aspecto dinámico operacional relacionado a una etapa determinada.

Por otra parte en su contexto analítico tiene como objetivo determinar las multiples erogaciones de la producción -

para después clasificarlas de tal manera que sea un indicador del costo de la unidad producida. También trata de determinar los costos por una partida, los costos determinados -- unitariamente pueden ser de producción o bien de distribución a través de un estado de fabricación y venta.

Trata de asignar a cada objeto producido su participación en el total del costo incurrido en su manufactura.

Tanto las condiciones físicas como el costo de los recursos, así como la eficiencia económica de la producción fijan el costo de la mercancía, el administrador debe saber -- que de el análisis y control de los costos dependerá mantener a la Empresa en una situación económica satisfactoria.

Un sistema de costos debe desarrollar información oportuna y confiable, que justifique el gasto de tenerlo, un sistema de costos acorde con las necesidades de la Organización proporciona una utilidad primordial a los ejecutivos para -- los siguientes objetivos; un mejor control de ventas, control administrativo, control de producción, determinación de los costos de los posibles cursos alternativos de acción.

A través de la contabilidad de costos, se fijan los valores de los inventarios de producción en proceso y artículos terminados, es importante ya que esta información está -- intimamente ligada a la obtención o no de las utilidades.

De la determinación correcta del costo unitario, dependerá en notable medida, que la toma de decisiones en cuanto a precios de venta, normas o políticas de operación, acuerdos laborales, utilidades, asignación de costos a los centros de responsabilidad, producción de productos rentables, modificaciones a los análisis de mercadotecnia, etc., sea lo más adecuado posible y el grado de incertidumbre en cuanto a costos se refiere, sea lo más bajo posible.

3.3.2.- SISTEMAS DE COSTOS

Al principio de este capítulo definimos sistema, como -- un grupo de funciones interrelacionadas específicamente para la obtención de un objetivo predeterminado coadyuvandose de

técnicas y procedimientos.

De lo anterior señalado podemos puntualizar que un procedimiento comprende un conjunto de métodos, así mismo los métodos son un conjunto de reglas y éstas son un grupo de indicaciones. Por otro lado podemos señalar que las técnicas son los medios humanos expresados de la aplicación de la teoría en la práctica para superar las dificultades o problemas que se presenten.

3.3.2.1.- PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS

3.3.2.1.1.- COSTOS HISTORICOS O REALES

1.- Procedimiento del control por órdenes de producción. Al hecho de controlar las operaciones productivas de la industria, que fabrica por lotes con variaciones de unidades resultantes de la variación y en la cual se pueden identificar plenamente las unidades producidas, se les conoce como sistema de costos por órdenes de producción, en este sistema la jefatura de producción expide una orden determinada para la elaboración de un número específico de productos a la cual se le adicionan los costos de materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos. Resultantes de la fabricación de esta orden, debe quedar plenamente establecido que cualquier sistema contable seleccionado para determinar los costos de producción deben ajustarse a las características intrínsecas de producción de la industria en cuestión, siempre el sistema seleccionado deberá invariablemente de ser lo más adaptable a la necesidad de la Empresa a fin de lograr los resultados esperados.

2.- Procedimientos de control por clases. Es una variación del que consideramos órdenes de producción y es un conjunto de controles similares en cuanto a su estructura, sistemas de fabricación, costo y acabado. Consecuentemente para determinar el costo por unidad únicamente se dividirá el costo total de producción, resultante de la clase entre número de unidades obtenidas de la misma clase.

Este sistema lo utilizan industrias con producción li-

brida (diferente) de artículos clasificados por líneas y clases, que utilizando el agrupamiento al catalogar por familias de productos, calculan el costo por clases en lugar de hacer lo por cada producto, esto es dividir el costo total de la clase entre el número de unidades logradas de la misma clase para obtener el costo unitario, por ejemplo; si tenemos un proceso de seis líneas de artículos o clases reuniendo seis productos cada una de ellas, los costos que se obtendrán serán de seis clases en contraposición del cálculo de los costos de treinta y seis productos.

3.- Procedimientos del control por procesos. Este procedimiento se utiliza en los sistemas productivos cuya producción es en masa o continua y que es necesario uno o varios procesos para transformar los insumos, determinamos el costo por cada uno de los procesos correspondientes a una fase determinada de la elaboración y suponiendo que la producción se encuentre finalmente terminada, en dicha fase, el costo por unidad será del cociente del costo total de producción acumulada entre las unidades obtenidas. En el supuesto que la producción no este totalmente terminada, será necesario estimar la equivalencia a unidades terminadas para poder evaluar la producción en cuestión como producto terminado. En éste sistema no es posible identificar en cada artículo en proceso o producto terminado los elementos del costo primo en contraposición del procedimiento de órdenes de producción, éste sistema es menos laborioso y más económico, pero podemos asegurar que el costo unitario no es todo lo exacto que se quisiera.

4.- Procedimiento de control por operaciones. Se considera como una variante del anterior, en este cada uno de los procesos es susceptible de dividirse en operaciones específicas en las cuales necesariamente tendrá que pasar el producto a elaborar. Es preciso que el costo de los insumos no sufra alteraciones por modificaciones en cualquier sentido, -- que aumenten considerablemente el valor de los mismos al pasar por las diferentes operaciones necesarias.

Por lo tanto para obtener el costo unitario se adicionará los costos obtenidos en todas las operaciones y se dividirá el total entre el resultado. Este sistema es preferible

utilizarlo en industrias en las cuales la producción alcanza volúmenes superiores y la variedad de artículos o productos no es muy grande, es preciso que la fabricación sea uniforme es decir, que es requisito que dichos productos necesariamente pasen por las mismas operaciones, su empleo es recomendable en industrias en donde las líneas de producción están -- claramente definidas.

Las técnicas señaladas anteriormente corresponden a lo que conocemos como costos históricos, determinados o reales, ésto significa que son resultados que se obtienen una vez -- que el producto ha sido elaborado, se considera que la valuación de los costos históricos pertenece a lo acontecido o pasado.

De acuerdo a las técnicas de Administración moderna, -- los procedimientos más utilizados son los que se conocen con el nombre de costos predeterminados, que son aquellos que se calculan antes de iniciar la fabricación del producto o bien antes de terminar de fabricarlo, según las bases a utilizar se clasifican en: costos estimados, costos estandar y costo directo o marginal.

3.3.2.1.2.- COSTOS PREDETERMINADOS

1.- Costos estimados. Esta técnica se obtiene sobre bases empíricas, se calcula de manera aproximada los elementos que integran el producto, al no tener de manera exacta y específica el total de los elementos que lo conforman, solo podemos obtener lo que un artículo posiblemente valga y tendrá que basarse posteriormente en un costo histórico.

2.- Costo estandar. Esta técnica esta basada en estimaciones analíticas, con el objeto de calcular lo que un producto debiera costar en condiciones normales de eficiencia, -- es necesario instalar de una manera integral un sistema avanzado de control presupuestal a fin de vigilar todos los elementos del costo, que intervienen en la producción directa o indirectamente.

En la mayoría de los procesos productivos el sistema de costo estandar es infinitamente superior al sistema de cos--

tos históricos.

El costo estandar unitario multiplicado por el número - de unidades obtenidas se compara con los costos reales incurridos, la diferencia resultante de dicha comparación es lo que se llama variación y normalmente se carga a el costo de ventas de ese período.

El costo estandar se clasifica en circulante o fijo:

a) Los circulantes.- Son los que nos dan la parte del objetivo que pretendemos lograr no sin antes dejar de considerar que pueden presentarse alteraciones que cambien - el estandar predeterminado, que de período a período contable se podrá corregir y que nos obligará a variar substancialmente o no, un patrón predeterminado

b) Los fijos o básicos.- En la práctica, la técnica que suele aplicarse es la del estandar circulante, sin embargo también existen los costos estandar fijos o básicos que se establecen como invariables, como indican los fines - estadísticos o bien de comparación, la característica fundamental del costo estandar consiste en que los costos históricos siempre se deberán ajustar a aquellos.

3.- Costo directo o marginal. Esta técnica de análisis de costos se basa en el estudio de los gastos fijos y variables, para que se apliquen a los artículos terminados, en -- proceso o semi-elaborados. En este procedimiento no se toman en cuenta los gastos fijos a efecto de costear unicamente el costo primo directo y gastos indirectos variables.

El costo directo unitario se usa para valuar artículos semi-terminados, en proceso y terminados, para encontrar el costo de lo vendido. Los costos variables de distribución y financieros no los tomamos en cuenta para fines de valoración de la unidad pero es necesario incorporarlos para la fijación del precio de venta, planeación de utilidades, etc.

Los costos fijos se cargan directamente a los resultados originados en ese período, es decir costos fijos de distribución, producción y financieros. Es necesario analizar -

las ventajas y desventajas para determinar si se adopta o no un sistema de fijación de costeo directo o marginal.

Es preciso evaluar la información útil que recibirá la Dirección de la Organización y no las ventajas o desventajas aplicables a los principios teóricos contables.

3.3.3.- ANALISIS Y VARIACIONES

El objeto fundamental del análisis de variaciones se enfoca básicamente al hecho de dotar de información a la Dirección sobre el estado real de los costos que se hayan desviado del estandar predeterminado. La información que debe proporcionar a la Dirección debe de ser lo más sencilla posible a fin de que esta última pueda usarla en el momento oportuno para tomar decisiones. Lo anteriormente expuesto no es categórico ya que en algunas situaciones especiales el análisis de variaciones deberá ser complejo, eso será cuando el caso así lo requiera.

Teniendo en consideración, que en tanto más complejo -- sea el análisis, más problemático le resultará a la Dirección.

3.3.3.1.- VARIACION DE COSTOS REALES Y COSTOS ESPERADOS

Las variaciones resultantes de los costos reales y los esperados, proporcionan un parámetro útil para examinar la actuación del proceso de fabricación inclusive cuando los -- costos estandar son idénticos, la variación entre el costo estandar y el real es una cifra útil. Los costos materiales directos, la mano de obra directa estandar nos sirve para medir de manera aproximada lo que de este tipo de costos se espera. En un determinado período contable los costos indirectos estandar no responden a esta afirmación respecto de los costos esperados y se puede afirmar que únicamente responderán solo que el volumen real de producción sea el mismo que calculamos como base para determinar la cuota estandar del -- costo indirecto.

Por lo tanto la variación total de un elemento del costo puede desglosarse en una variación de cantidad en número

de unidades producidas, mano de obra utilizada, gastos incurridos o en el precio. Cuando existe una variación resultante entre el volumen real y el estandar para los costos indirectos, estos se considerarán como una variación de volumen.

En determinados procesos se presentan también las llamadas variaciones de eficiencia, como ejemplo tenemos; al cociente resultante de dividir la producción real entre la producción teórica, arroja una eficiencia de producción que afectará a los costos indirectos.

3.3.3.2.- VARIACION DEBIDO A POLITICAS ADMINISTRATIVAS

Puede haber variaciones en los costos de distribución reales contra los estandar, debido en algunas ocasiones a -- que por políticas administrativas los costos de obtención de pedidos están sujetos a una norma, la variación resultante -- estará supeditada a cambios en el volumen de fabricación --- sino a las normas predeterminadas.

3.3.3.3.- LAS VARIACIONES Y LA RESPONSABILIDAD DE AREA

El proceso de análisis de variaciones debe ser tal que la Dirección tenga los elementos suficientes para desligar -- la responsabilidad de las diferentes áreas de la unidad productiva en las cuales las variaciones obtenidas no se hayan ajustado a los estandares esperados, siendo necesario en ocasiones fragmentos de la variación total a fin de poder determinar a quien corresponde dicha responsabilidad, sin embargo este análisis deberá estar supeditado a la utilización que -- la Dirección pretenda dar a esos datos, mientras sea útil para la Dirección deberá llevarse a cabo.

3.3.3.4.- EL ANALISIS DE VARIACIONES SIMPLES

Es el método en el cual no se toma en consideración las variantes del inventario de producción en proceso y cuando -- las variaciones de los elementos del costo (materia prima, -- mano de obra y gastos indirectos) estan divididos en dos clases, además cuando el inventario final de producción en proceso no varía de una manera significativa del inicial se puede adaptar este método, como primer punto es necesario frag-

mentar las variaciones totales según los elementos del costo y comparar los reales contra los absorbidos y contra los presupuestos, entendiendo que los costos reales son los incurridos en un período contable y que emanan basicamente de los libros. Los absorbidos son costos esperados por unidad multiplicada por el número de unidades obtenidas, en algunos casos estas cantidades son tomadas también de libros. Los presupuestados son exactamente identicos a los costos absorbidos con excepción de los gastos indirectos ya que estos tienen su origen en la ecuación del presupuesto flexible.

Es necesario contar con la autorización presupuestaria correspondiente para analizar la variación en el volumen contra la variación de los gastos. El sistema de control necesariamente deberá utilizar un presupuesto flexible a fin de poder analizar la variación de gastos, las siguientes ecuaciones nos sirven para analizar las variantes:

Variación de materiales = Absorbidos - Reales

Variación de mano de obra = Absorbidos - Reales

Variación de gastos indirectos

Gastos = Presupuestos - Reales

Volumen = Absorbidos - Presupuestos

3.3.3.5.- ANALISIS SEGUN LAS CAUSAS

Podemos afirmar que la variación de materiales se puede examinar en precios y utilización. La experiencia práctica indica que los precios reales y la utilización difieren generalmente de las cantidades señaladas por el estandar, en el caso de los precios la variación puede ser adversa o favorable, es adversa cuando los precios reales exceden a los estándares y será favorable cuando los estándares son mayores que los precios reales, la responsabilidad de estas variaciones competen al director de el departamento de compras.

La variación de utilización es originada por el hecho de consumir en la fabricación una cantidad mayor que la estandar de insumos, las variaciones surgen cuando se opera -- más arriba o más abajo de la eficiencia estimada según el estandar y se pueden presentar también como en el caso anterior, variaciones adversas o favorables, la responsabilidad por estas variaciones competen al director de la planta.

En seguida se presentan las ecuaciones necesarias para el cálculo de estas variaciones:

$$\text{Variación de precios} = \text{Utilización al precio estandar} - \text{Utilización al precio real}$$

$$\text{Variación de utilización} = \text{Variación de material total} - \text{Variación de precios}$$

$$\text{Variación de precios} = \text{Variación total de materiales} - \text{Variación de utilización}$$

$$\text{Variación de utilización} = \text{Utilización estandar al precio real} - \text{Utilización real al precio real}$$

Podemos observar que estos dos tipos de variación están íntimamente ligados, la segunda variación se restará al primer tipo del total.

La variación de mano de obra directa generalmente se divide en variación de eficiencia y variación de tasa. Para -- calcular las variaciones de la mano de obra se utilizan las formulas siguientes:

$$\text{Variación de eficiencia} = \text{Horas estandar a las tasas reales} - \text{Horas reales a las tasas reales}$$

$$\text{Variación de tasa} = \text{Horas reales a la tasa estandar} - \text{Horas reales a la tasa real}$$

$$\text{Variación de eficiencia} = \text{Variación de mano de obra} - \text{variaciones de tasas}$$

En las variaciones de mano de obra tenemos que se pueden aplicar las relaciones de manera similar a las que existen en la variación de materiales.

Gastos indirectos.- Suele analizarse la variación de gastos en variación de eficiencia y variación de precios, aunque este análisis resulta útil, se prefiere por considerarse de mayor beneficio, desintegrar la variación de los gastos indirectos.

Variaciones a lo largo del tiempo.- Infinidad de causas intervienen para que se modifique una situación entre dos períodos determinados, las principales son:

1.- Las tasas de salarios y horarios pueden variar como resultante de las revisiones contractuales, decisiones de la Dirección, aumentos por meritos o bien cambios de composición de mano de obra con respecto a la duración de los servicios prestados.

2.- Pueden modificarse precios de mercado.

3.- Una división que elabore una diversificación de productos, puede asignar márgenes de contribución de utilidad diferentes, los cuales arrojarán una variación sensible a la aportación total, a la absorción de costos, etc.

4.- Las disposiciones fiscales pueden modificar los niveles de costos comprometidos para efectos de impuestos, depreciación de equipo, seguros, etc., el monto de inversiones en nuevas plantas, las adquisiciones de equipo adicional pueden ocasionar variaciones considerables.

5.- Pueden ocasionarse variaciones en los niveles de gastos por decisiones tomadas por la Dirección, por ejemplo; planteamientos diferentes de la estructura organizacional, relaciones con los empleados, distintos conceptos del tipo de servicios que se estimen necesarios para efectos de diseño, producción y venta de los productos.

6.- Los costos por unidad pueden ser alterados por la habilidad de los compradores para adquirir materiales, ya --

que los precios pueden fluctuar en sentido ascendente o descendente, respecto del estandar.

7.- La automatización, la optimización de métodos para fabricar, pueden modificar favorablemente el costo del producto.

8.- Las modificaciones a los diseños pueden arrojar un nuevo contenido superior o inferior de productos por unidad.

9.- El esfuerzo productivo por parte de la fuerza de -- trabajo, pueden arrojar variaciones al nivel de costos de -- producción o de Dirección.

10.- La optimización de sistemas y métodos, así como la mecanización de la oficina, puede dar como resultado una reducción de costos.

El análisis de variantes tiene como finalidad el proporcionar a la Dirección de la Empresa, datos que no se ajusten a la norma o al estandar, información que la Dirección utilizará en el momento de tomar decisiones.

Además debe hacerse el análisis de la variación, lo más simple y funcional que se pueda y unicamente deberán realizarse análisis complejos de variaciones cuando no se tenga otra alternativa, ya que a mayor complejidad, menor posibilidad de aplicación y entendimiento presentarán dichos sistemas.

En el mundo de los negocios infinidad de problemas se solucionan por medio de decisiones intuitivas, es decir carentes de análisis o rigor científico y por lo tanto no se miden, ni se sopesan las ventajas y los inconvenientes de -- las alternativas posibles, la persona que se guía por decisiones intuitivas generalmente lo hace por carecer de conocimientos o bien porque el problema a solucionar no merece ser visto a través de un tamiz de análisis o también buscar el resultado a través de un sistema. Ninguna fórmula matemática ayudará a solucionar un problema en donde los factores dominantes son la actitud y las emociones.

Sin embargo en muchas situaciones es posible reducir a bases cuantitativas algunas de las consecuencias de las alternativas y medirlas en forma sistemática. Este proceso obliga a tomar en cuenta actos contables, particularmente los de costos.

3.3.4.- IMPORTANCIA DE LOS COSTOS

La magnitud de la importancia de los costos, la determinaremos si tomamos en cuenta que para elegir alguna o algunas alternativas de acción dentro de una Empresa, es necesario contar con información objetiva basada en la estimación, cálculo y determinación de los costos.

Para el inversionista la importancia de los costos es primordial, ya que estos en la diferencia con el precio determinan la utilidad y en base a ésta, la rentabilidad de la inversión, a su vez la decisión de mantener su capital, incrementarlo o transferirlo a otra actividad en la cual su dinero rinda más.

Para los sindicatos, la determinación de los costos influye en la solicitud de aumento salarial, reparto de utilidades y al solicitar la contratación de nuevo personal.

A las autoridades fiscales les interesan los costos para determinar utilidades, establecer impuestos y deducir ciertos gastos permitidos a los cuasantes, también los toma en cuenta para vigilar el reparto de utilidades a los trabajadores.

El administrador, basado en los costos tendrá que decidir:

- 1.- Si fabrica o compra determinados artículos
- 2.- El aumento de la producción y las ventas, así como el grado de éste
- 3.- La adquisición o alquiler de maquinaria
- 4.- La contratación de personal
- 5.- Qué envases y empaques son los más adecuados
- 6.- Los diferentes canales de distribución, para los diferentes artículos producidos

- 7.- La fijación de precios
- 8.- Los medios de transporte
- 9.- Las innovaciones a los productos o el lanzamiento - de uno nuevo
- 10.- Las normas de control de costos como un medio de -- control de la eficiencia del funcionamiento
- 11.- El aumento o disminución de inventarios.

Estas no serán todas las alternativas que se le presenten, pero hay que recordar que en un mercado en el cual la calidad de los productos y sus precios compiten, los costos son determinantes para que una Empresa pueda mantenerse y -- crecer.

3.4.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.4.1.- CONCEPTO Y OBJETIVO

En el capítulo anterior al referirnos al Control, enunciamos las diferentes técnicas más usuales de éste, dejando para ser tratada en este capítulo a una técnica relativamente nueva que se ha convertido en un control de controles y - de gran utilidad a la Administración, ésta es la auditoría - administrativa que consiste en la evaluación sistemática de la eficiencia de un organismo o de una de sus áreas, tomando en cuenta sus objetivos, la estructura organizacional, el empleo de sus recursos, los métodos y procedimientos operati--vos además de los controles internos.

El objetivo de la auditoría administrativa es elevar la eficiencia, por lo cual después de observar, analizar, eva--luar, comprobar, verificar hechos, registros y demás compo--nentes de una Empresa, se localizan las deficiencias para -- posteriormente buscar la mejor forma de eliminarlas así como mantener e incrementar aquellos que han sido eficientes.

3.4.2.- PRINCIPALES ELEMENTOS

Para la realización de una auditoría administrativa y - siguiendo cualquier método de los hasta hoy conocidos, es indispensable seguir los siguientes pasos, estos son:

- 1.- La observación
- 2.- Las entrevistas, y
- 3.- Los cuestionarios.

La observación consiste en fijar la atención en hechos y documentos, en una o varias ocasiones según lo considere - el auditor.

Las entrevistas, son conversaciones planeadas, que se - desarrollan de acuerdo a un método y tiene como fin la capta ción de información en forma analítica que puede acompañarse de un cuestionario. Es importante dentro de cualquier entre- vista, observar las siguientes normas para garantizar la co- laboración del entrevistado, éstas son:

- a) Crear un ambiente de confianza entre los interlo-
cutores
- b) Exponer al entrevistado el fin que se desea al--
canzar
- c) Permitir que el entrevistado exprese sus ideas -
libremente
- d) Formular las preguntas en forma concreta e indi-
vidual
- e) Tratar de eliminar las interrupciones
- f) Evitar contradecir al entrevistado a pesar de --
que haya pruebas de la falsedad de lo que dice
- g) Anotar inmediatamente todas las respuestas obte-
nidas
- h) Tomar en cuenta la actitud del entrevistado y al-
gunos otros detalles, considerando éstos como complementa---
rios de la información.

Según su objetivo las entrevistas pueden ser de:

I.- Sondeo rápido. Las utilizamos cuando es ne-
cesario captar una situación especial en poco tiempo, normal-
mente se lleva a cabo cuando un cuestionario está incompleto.

II.- Posición. Se realizan para ubicar al entre-
vistado dentro de la estructura organizacional.

III.- Preliminares. Son llevadas a cabo al pro--

gramar la auditoría administrativa con el fin de obtener una idea global de la Empresa, entre las personas directamente relacionadas con ésta.

IV.- Comprobación de hipótesis. Celebradas durante la compilación de información y en la interpretación con especialistas y técnicos elegidos al azar, su objetivo es tratar problemas similares a los que nos proponemos comprobar.

Los cuestionarios, son un conjunto de preguntas presentadas por escrito, instrumento de gran ayuda para obtener ciertos datos que serán complementados y verificados por medio de la observación y la entrevista.

Un cuestionario deberá contener:

a) En cuanto al objetivo que se persigue, las preguntas necesarias mínimas y congruentes, siguiendo un orden lógico.

b) En cuanto a su redacción, las preguntas deberán ser comprensibles, adecuadas a la capacidad media de los integrantes del grupo que se desea investigar, las ideas estarán claramente expresadas evitando palabras ambiguas o poco usuales.

c) Se elaborará una pregunta para cada interrogante.

Tomando en cuenta que la aplicación de éstas herramientas es de suma importancia, el auditor deberá manejarlas con honestidad para garantizar la exactitud y veracidad del trabajo realizado.

3.4.3.- PRINCIPALES METODOS

Para llevar a cabo una auditoría administrativa es necesario seguir un método determinado, por lo cual veremos los diferentes métodos que proponen varios autores.

William P. Leonard, presentó el primer método de auditoría administrativa conteniendo las siguientes etapas:

- 1.- Esquema General
- 2.- Programa de Auditoria
- 3.- Recolección de datos
- 4.- Análisis, Interpretación y Síntesis
- 5.- Presentación del informe y su discusión

1.- En el esquema general muestra una forma global del método con las siguientes partes:

- a) Examen.- Incluye las áreas de estudio y los detalles a estudiar.
- b) Evaluación.- Abarca el proceso , análisis e interpretación.
- c) Presentación.- Trata los temas del informe, bocetos, informe preliminar y final, recomendaciones y conclusiones.
- d) Persecución.- Presenta las formas y procedimientos con la forma de establecerlos.

2.- Programa de Auditoría. En base al esquema general, - se diseñan los cuestionarios para que posteriormente se reúna la información que posibilite el análisis de los detalles en cada área de estudio, como son:

- a) Planes y objetivos
- b) Estructura organizacional
- c) Políticas, sistemas y procedimientos
- d) Métodos de control
- e) Recursos humanos y físicos
- f) Estándares y medición de resultados

3.- Recolección de datos. En esta etapa se llevan a cabo las entrevistas, se solicita la contestación de cuestionarios y documentos, tales como:

- a) Organigramas.- De tipo estructural, funcional, departamental, lineal, etc.
- b) Diagramas.- De proceso, tiempo, hombres y máquinas, disposiciones, combinación, comparativos, de manejo de formas, etc.
- c) Hoja de instrucciones
- d) Expedientes
- e) Informes
- f) Símbolos y claves

4.- Análisis, Interpretación y Síntesis. La finalidad -- del análisis o sea la división por elementos, es preparar una

síntesis , que es el proceso de combinar los diferentes elementos. Los pasos a seguir son:

- a) Un estudio completo y veraz de los elementos o comprobantes que integran lo que se va a evaluar.
- b) Determinar los factores a evaluar en forma detallada.
- c) Búsqueda de relaciones o diferencias : entre los elementos auditados.
- d) Descubrir las deficiencias presentes y potenciales.
- e) Realizar un balance analítico para encontrar el valor y la importancia de un elemento o unidad - comparado con otro.
- f) Probar la eficiencia en cada factor, considerando su importancia.
- g) Localización de problemas específicos y determinación de los que necesitan una pronta solución.
- h) Encontrar alternativas para solucionar los problemas hallados.
- i) Comparación de las alternativas de acción para - elegir la mejor, tomando en cuenta experiencias ajenas en situaciones similares.
- j) Determinar el o los métodos más adecuados para - mejorar las operaciones de la empresas.

5.- Presentación del Informe y su Discusión. El informe- deberá contener:

- a) Finalidad y alcance
- b) Aspectos discutidos con la supervisión
- c) Puntos fundamentales
- d) Prácticas comunes (en detalle)
- e) Comentarios
- f) Recomendaciones
- g) Anexos

Es recomendable elaborar un resumen de los aspectos incluidos en el informe, que servirá de guía en la discusión - de ésta.

Método del Instituto Americano de la Administración

Este método presenta para su evaluación, áreas de estudio diferentes según el tipo de empresa de que se trate, que pueden ser:

- 1.- Religiosas
- 2.- Educativas
- 3.- De Servicio Hospitalario
- 4.- Instituciones sin fines de lucro
- 5.- Instituciones con fines de lucro

Presenta áreas comunes a todos los tipos de empresas y son:

- a) La función, que estará de acuerdo al objetivo principal, por ejemplo: social, educativo, lucrativo, salud.
- b) La Estructura formal
- c) Crecimiento
- d) Política financiera
- e) Eficiencia en las operaciones
- f) Evaluación Administrativa
- g) Análisis del consejo de directores o consejo de administración.

A continuación se enumeran los aspectos que corresponden a cada tipo de empresas.

1.- Religioso:

- a) Análisis de membresía
- b) Efectividad en la dirección

2.- Educativo:

- a) Análisis de los alumnos egresados
- b) Efectividad de la enseñanza

3.- Hospitalario:

- a) Cuidado en los pacientes
- b) Efectividad en la actividad científica

4.- Institución sin fines de lucro:

- a) Atención a los donadores
- b) Servicio al público

5.- Institución con fines de lucro

- a) Políticas fiscales
- b) Eficiencia en la Producción
- c) Evaluación de los ejecutivos

Análisis Factorial (Por el Banco de México, S.A.)

El método comprende nueve áreas de estudio de las que se elegirán aquellas que correspondan a la empresa por auditar, según las condiciones particulares en las que se encuentra. Las áreas o factores son:

- 1.- Medio ambiente
- 2.- Política y dirección
- 3.- Financiamiento
- 4.- Fuerza de trabajo
- 5.- Mercadeo
- 6.- Actividad productora
- 7.- Productos y procesos
- 8.- Suministros
- 9.- Contabilidad y estadística

Establecidos los factores y los componentes de los elementos de éstos, el paso siguiente es programar el análisis que incluye las siguientes etapas:

- a) Planeación de la investigación
- b) Análisis del tema
- c) Examen de cada factor
- d) Combinación de los hallazgos para diagnosticar - sobre el estado de las operaciones
- e) Presentación del diagnóstico

Método de Alfonso Mejía Fernández

El autor presenta dos áreas de estudio que son:

- 1.- Estructural.- Objetivos y Organización
- 2.- Funcional.- Producción, Ventas, Finanzas, Manejo de personal. Programa la auditoría, analizando cada uno de los puntos en las áreas predeterminadas.

Método por Manuel D. Azaola

Tiene como finalidad el análisis de:

- 1.- Dirección
- 2.- Financiamiento
- 3.- Contratación de Personal
- 4.- Producción
- 5.- Ventas y distribución
- 6.- Registro

Posteriormente revisa las diferentes funciones de una - empresa, mediante el proceso administrativo, utilizando las - siguientes técnicas:

- a) Investigación
- b) Observación
- c) Análisis

Método de Roberto Macías Pineda

El autor enfoca la revisión de acuerdo al proceso administrativo.

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 4.- Control

Para cada etapa elabora una serie de preguntas con el - fin de establecer el grado de eficiencia de cada uno.

Método de Fernández Arena

El método analiza el proceso administrativo (Planeación, Implementación y Control) aplicado a:

- 1.- Los objetivos.-De Servicio, Social y Económico
- 2.- Estructura Formal.- La Organización e Integración de los recursos
- 3.- Las Funciones de la Empresa.- Dirección, Operación, Asesoramiento e Infor-
mación.

Para la obtención de información se elaboran cuestionarios para cada una de las funciones de la empresa.

La preparación y presentación del informe puede hacerse de acuerdo al siguiente orden:

- a) Apreciación crítica de la coordinación general - en cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios.
- b) División departamental, que permitan analizar -- específicamente cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.
- c) Valuación de la empresa, considerando la escala-

de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponda.

- d) Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Además el informe de seguir las normas que para éste tipo de documentos se has establecido.

3.4.4. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La importancia de la Auditoría Administrativa estriba en el grado en donde los resultados se asimilan a los objetivos y ya como los objetivos por los general se traducen en exposiciones de aspecto político la veracidad más lógica será la comparación de dichos resultados con la política. De la misma forma podría ser también el análisis de las exposiciones de la política para encontrar la claridad con que se expresan los objetivos básicos dentro de una organización.

El enfoque de la revisión es de acuerdo al proceso administrativo.

Planeación
Organización

Dirección
Control

Dentro de una empresa al comparar la planeación, organización, ejecución y control las cuales son la clave del éxito, la Auditoría Administrativa es esencial ya que revisa el pasado y establece las mejores condiciones para la misma. Sus áreas son cubiertas por dicha empresa para que dentro de su revisión se determine el máximo de sus esfuerzos en la obtención de sus objetivos. En una empresa no se puede practicar la Auditoría Administrativa hasta que esta no tenga el tiempo suficiente de estar funcionando.

Sus beneficios son múltiples y en ellos se incluyen:

- 1.- Inspeccionar las nuevas políticas y practicas que esta llevando a cabo.
- 2.- La identificación de sus principales áreas.
- 3.- Impulsar el mejoramiento de las unidades del personal que auxilian a la empresa.
- 4.- Buena comunicación para informar a los empleados de las condiciones en que se encuentra la compañía.
- 5.- Grado de conocimiento de controles administrativos actuales en la empresa.

El trabajo del auditor está sujeto a la decisión de un -

gerente que tenga la autoridad sobre la actividad de que se trata; la costumbre del auditor es proporcionar un reporte - de auditoría de alguna área específica que vaya dirigida al- gún funcionario que pueda hacer algún cambio necesario.

Cualquier auditoría administrativa que se quiera llevar a cabo dentro de la organización y en alguna de sus ramas, - representa una serie de complicaciones las cuales deberán -- superarse con la creación de nuevos conceptos y nuevos cami- nos administrativos, tales como crear nuevos valores, la im- portancia que tiene la gente y que se le debe dar, las ideas de los clientes, sus actitudes, etc.

3.5. ANALISIS FINANCIERO

3.5.1 CONCEPTO Y OBJETIVO

El análisis e interpretación de los Estados Financieros consiste en el examen y combinación de las diversas partidas del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias, -- con objeto de obtener conclusiones de interés, referentes a la marcha del negocio. En la misma forma que un médico necesita de las radiografías para localizar una fractura o un órgano enfermo y con base en ello tomar una decisión, así el hombre de empresa o el inversionista se vale de esta técnica para efectuar el análisis. Los Estados Financieros nos señalan las deficiencias financieras que afectan a la empresa; -- hecho el análisis y una vez determinadas dichas deficiencias, el analista tomará las decisiones a que haya lugar para poder corregir las anomalías financieras detectadas.

Podemos señalar a continuación cual es el significado -- de la palabra análisis consiste en:

Descomposición de un todo en las partes que lo forman o estudio de algún asunto.

El análisis de los Estados Financieros es de naturaleza informativa, ya que nos servimos de él para poder informar a los directivos empresarios, inversionistas, de la situación financiera que presenta la empresa sujeta al análisis.

El análisis de los Estados Financieros tiene por objeto determinar:

- 1.- Las tendencias de los valores
- 2.- La situación de un momento determinado, con el fin de descubrir los síntomas de cada uno de los cinco defectos más comunes de que adolecen las empresas; a saber:
 - a) Insuficiencia de las utilidades.
 - b) Inversiones excesivas en cuentas por cobrar.
 - c) Inversiones excesivas en los inventarios.
 - d) Inversiones excesivas en activos fijos
 - e) Insuficiencia de capital.

Los objetivos particulares que busca cada uno de los interesados en los Estados Financieros podemos listarlos a continuación:

A los Acreedores les interesa determinar:

- 1.- La capacidad de pago de sus clientes nacionales o - extranjeros a corto o largo plazo.
- 2.- La garantía que respalda sus créditos.

A los Proveedores, les interesa conocer:

- 1.- La capacidad de venta de sus clientes.
- 2.- La capacidad de producción de sus clientes.
- 3.- La capacidad de pago de sus clientes para determinar:
 - a) Si se les puede vender
 - b) ¿Cuanto se les puede vender?
 - c) ¿Cuanto nos podrá pagar? etc.

A los Acreedores Bancarios, les es indispensable conocer:

- 1.- La situación financiera de sus clientes
- 2.- Las perspectivas de crédito de sus clientes
- 3.- La cuantía y especificación de las garantías que -- proporcionan sus clientes, etc.

A los Propietarios, les es útil conocer:

- 1.- El volumen adecuado de ingresos.
- 2.- Los costos de producción, administración, ventas y - financiamiento adecuados.
- 3.- Que la utilidad, dividendos, o rendimientos estén en relación con los ingresos, costos, gastos y capital invertido.
- 4.- Que la utilidad, dividendos o rendimientos sean: razonables, adecuados y suficientes relativamente.
- 5.- Que su inversión esté asegurada, garantizada, etc.

A los Inversionistas, Acreedores a largo plazo, Tenedores de obligaciones, etc. les interesa determinar:

- 1.- La relación que existe entre el capital invertido y los intereses obtenidos.
- 2.- La situación económica de sus clientes.
- 3.- La seguridad y garantía de la inversión, etc.

A los Auditores, les es útil para:

- 1.- Determinar la suficiencia o deficiencia del sistema

- de control interno con el objeto de planear eficientemente los programas de auditoría y ver la posibilidad de aplicar los alcances con bases más firmes.
- 2.- Determinar la importancia relativa de las cuentas - auditadas.

A los Directivos, para conocer:

- 1.- La posibilidad de obtener créditos
- 2.- Aumentar los ingresos de la empresa
- 3.- Disminuir los costos y gastos de la empresa
- 4.- Control de la situación financiera de la empresa
- 5.- Control eficiente de operaciones de la empresa
- 6.- Para efectos de información, etc.

Al Gobierno le sirve para:

- 1.- Control de impuestos y causantes
- 2.- Para estadísticas generales

A los Trabajadores, para efectos de:

- 1.- Cálculo y revisión de la participación de utilidades
- 2.- Revisión de contratos colectivos de trabajo
- 3.- Prestaciones sociales, etc.

Análisis Interno y Externo

Podemos señalar que existen finalidades especiales, según se enfoque el análisis e interpretación de los Estados - Financieros, para fines internos o para fines externos.

En el caso de que el análisis se enfoque para fines internos, destaca como finalidad principal, la de señalar a los directivos de una empresa la tendencia que guarda ésta, tanto en lo que muestran los Estados Financieros estáticos, como lo que señalan los dinámicos, para orientar la política directriz de sus administradores, es decir; el análisis interno se enfoca a la toma de decisiones encaminadas a corregir y mejorar los problemas financieros que sobresalen con motivo del análisis.

En el caso de que el análisis se enfoque para fines externos podemos destacar como finalidades principales las de - abrir o conceder créditos o la de efectuar nuevas inversiones, es decir, el análisis externo se enfoca a ganar la atención y la confianza en determinada empresa, con objeto de invertir como accionista o de conceder un crédito determinado con el fin

de llenar una necesidad de financiamiento.

3.5.2. TECNICAS DE ANALISIS

Las técnicas de Análisis Financiero, se basan en 15 razones financieras fundamentales, cada una de ellas demuestra una conexión lógica entre dos elementos importantes de la estructura financiera de la compañía sujeta a estudio.

Tomadas en conjunto, las 15 relaciones básicas han demostrado en su aplicación, que proporcionan el entendimiento financiero fundamental que requiere quien este interesado en efectuar el análisis.

Las 15 razones se han dividido como sigue:

1.- Nueve relaciones primarias que proporcionan importante información acerca de la estructura financiera y la posición competitiva de la empresa, pero que no señalan causas de fortaleza o de debilidad; son usadas para medir y estudiar los efectos de fuerza financiera sobre el negocio. Estas relaciones son las siguientes:

- a) Capital de trabajo
- b) Pasivos a corto plazo a capital neto
- c) Pasivos totales a capital neto
- d) Inventarios a capital de trabajo
- e) Cuentas por cobrar a capital de trabajo
- f) Pasivos a largo plazo a capital de trabajo
- g) Utilidad neta a capital neto
- h) Ventas netas a activos fijos
- i) Ventas netas a capital de trabajo

Las nueve relaciones se comentarán con todo detalle mas adelante.

2.- Seis relaciones causales, que reflejan las relaciones que directamente influyen en la empresa y que por lo tanto, señalan las causas fundamentales de los problemas financieros. Estas relaciones que serán estudiadas también mas adelante son las siguientes:

- a) Activo fijo a capital neto
- b) Período de cobro
- c) Rotación de inventarios

- d) Ventas netas a capital neto
- e) Utilidad neta a ventas netas
- f) Otros activos a capital neto

Se recomienda que el estudio y aplicación de las razones se inicie por las nueve primarias, con el objeto de familiarizarse con la técnica de las razones y con los efectos que la compañía muestra a fin de que posteriormente y con mayor facilidad, se esté listo para explotar y entender las seis - relaciones causales que mostrarán las causas que han originado la situación, buena o mala, en que se encuentre la compañía.

Razones simples

Se puede conceptuar una razón como la relación numérica entre dos cifras. A través del estudio de las razones se obtiene el entendimiento financiero fundamental, sin embargo; como ya lo hemos visto, la determinación simple del resultado al establecer o calcular una razón no nos dá suficientes elementos de juicio para poder llegar a conclusiones definitivas en el análisis e interpretación de estados financieros.

A continuación señalamos algunas de las razones más importantes y explicaremos su significado.

Primero veremos aquéllas relaciones primarias que señalan la forma de la estructura financiera de la empresa.

a) Capital de Trabajo

I.- Como se determina:

Dividiendo el activo circulante entre el pasivo a corto plazo, o el importe de sus disponibilidades a corto plazo, entre sus obligaciones a pagar en menos de un año.

II.- Como se lee:

Número de veces que el activo circulante es al pasivo a corto plazo.

III.- Que significa:

Señala la suficiencia o insuficiencia del capital de --- trabajo (o sea la diferencia entre activo y pasivo circulante) para poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Es común en este caso señalar que una relación de 2 a 1 es suficiente, sin embargo aún cuando fuera superior, es necesario conocer la calidad de sus activos circulantes, como son: plazo de cobranza y rotación de inventarios entre otros, ya que son determinantes en la opción o juicio del capital de trabajo, y ésta será diferente en cada empresa.

b) Pasivo a corto plazo o pasivo total a capital neto

I.- Como se determina:

Dividiendo el pasivo a corto plazo o el pasivo total entre el capital neto.

II.- Cómo se lee:

Porcentaje que representa el pasivo a corto plazo y/o total de capital neto.

III.- Que significa:

La posición en que se encuentra su pasivo, o sea a corto plazo o bien total, respecto al capital o sea la cobertura que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

c) Inventarios a capital de trabajo

I.- Cómo se determina:

Dividiendo el valor en libros de las existencias, propiedad de la empresa entre el capital de trabajo.

II.- Cómo se lee:

Porcentaje de existencias en relación del capital de trabajo.

III.- Que significa:

A través de esta razón se conoce el grado de dependencia que tiene el capital de trabajo, de las existencias en almacén.

d) Cuentas por cobrar a capital de trabajo

I.- Cómo se determina:

Dividiendo el saldo de las cuentas pendientes de cobro entre el capital de trabajo, en este caso cabe señalar que las cuentas documentadas y descontadas en una institución financiera, no deben considerarse ya --

que se encontrarán registradas como un pasivo contingente o bien como una cuenta de orden.

II.- Cómo se lee:

Porcentaje de cuentas por cobrar en relación al capital de trabajo.

III.- Que significa:

El grado de dependencia que tiene el capital de trabajo en relación a las cuentas por cobrar.

e) Pasivo a largo plazo a capital de trabajo:

I.- Como se determina:

Dividiendo el saldo de pasivo a largo plazo, o sea las deudas pagaderas a más de un año, entre el capital de trabajo.

II.- Cómo se lee:

Porcentaje de pasivo a largo plazo en relación al capital de trabajo.

III.- Que significa:

Por medio de ésta razón se puede determinar si:

- 1.- Mediante el pasivo a largo plazo contratado se ha fortalecido el capital de trabajo.
- 2.- Existen posibilidades de efectuar una nueva contratación de pasivo a largo plazo.

f) Utilidad neta a capital neto

I.- Cómo se determina:

Dividiendo el importe de la utilidad neta entre el capital neto (deducido de la utilidad).

II.- Cómo se lee:

Porcentaje de utilidad neta sobre el capital neto

III.- Que significa:

Mide la redituabilidad de la inversión efectuada por los accionis--

tas y debe ser analizada conjuntamente con la de ventas netas a capital neto, con el objeto de probar la suficiencia del capital y la de la utilidad neta a ventas netas para ver la redituabilidad de la empresa.

g) Ventas netas a activo fijo

I.- Cómo se determina:

Dividiendo las ventas netas (ventas totales menos rebajas o descuentos) entre el valor en libros del activo fijo, o sea saldo total menos depreciación acumulada.

II.- Cómo se lee:

Número de veces que el activo fijo es a las ventas netas

III.- Que significa:

Es una medición para ver lo adecuado del activo fijo, - visto en conjunto con la relación de activo fijo a capital neto, la cual nos muestra el grado de utilización de los activos fijos.

h) Ventas netas a capital de trabajo

I.- Cómo se determina:

Dividiendo las ventas netas entre el capital de trabajo

II.- Cómo se lee:

Número de veces que el capital de trabajo es a las ventas netas.

III.- Que significa;

No es del todo indispensable, pero sin embargo, nos ayuda a comprender si el capital de trabajo es suficiente para sostener el volumen de ventas.

Ahora veremos las seis relaciones fundamentales que determinan el equilibrio financiero de la empresa.

i) Activo fijo a capital neto

I.- Cómo se determina

Dividiendo el valor en libros del activo fijo, o sea - el saldo total menos depreciación acumulada, entre capital - neto.

II.- Cómo se lee:

Porcentaje que representa el activo fijo del capital ne to.

III.- Que significa:

Con esta relación se mide hasta que grado el capital ne to ha sido invertido en activos fijos.

j) Período de cobro

I.- Cómo se determina:

1.- $\frac{\text{Total de ventas a crédito anuales}}{365} = \text{Ventas a crédito diarias.}$

2.- $\frac{\text{Saldo de cuentas y documentos por cobrar}}{\text{Ventas a crédito diarias}} = \text{Período de cobro.}$

II.- Cómo se lee:

Número de días venta pendiente de cobro

III.- Que significa

Es un elemento que ayuda al análisis de las cuentas y - documentos por cobrar, con el objeto de conocer días venta no se han cobrado y establecer comparaciones con los plazos de - cobranzas teórico existentes, internas y externas.

k) Rotación de Inventarios

I.- Cómo se determina:

Dividiendo el importe del costo de ventas entre el valor de las existencias.

II.- Cómo se lee:

Número de veces que los inventarios han rotado en un año.

III.- Qué significa:

Es una medida que sirve para determinar posibles sobre-inversiones al detectar inventarios de lento movimiento, o bien encontrar que el inventario es insuficiente para soportar el volumen de ventas demasiado fuerte.

Ventas netas a capital neto

i.- Cómo se determina:

Dividiendo el importe de las ventas anuales entre el capital neto.

II.- Cómo se lee:

Número de veces o rotación del capital invertido en relación a las ventas.

III.- Qué significa:

El grado en que los volúmenes de ventas están soportados por el capital invertido y puede señalar fallas como la de -- contar con un capital pobre o bien la de contar con muy bajas ventas y desaprovechar esta inversión propia.

Utilidad neta a ventas netas

I.- Cómo se determina:

Dividiendo el importe de la utilidad neta, entre las - ventas netas.

II.- Cómo se lee:

Porcentaje de utilidad neta sobre las ventas netas.

III.- Qué significa:

Mide la productividad de la empresa desde el punto de - vista ventas, ésta debe ser analizada conjuntamente con la - de utilidad a capital neto y la de ventas a capital neto.

Otros activos a capital neto

I.- Cómo se determina:

Dividiendo el importe de otros activos como son adeudos de funcionarios y empleados, gastos anticipados, cargos - -

diferidos, etc., entre el capital neto.

II.- Cómo se lee:

Porcentaje de otros activos con relación al capital neto.

III.- Qué significa:

El monto que se ha distraído de la inversión propia para el renglón de otros activos.

3.5.3. NORMAS Y USOS DE COMPARACION

Uniformidad en los datos sujetos a comparación

Al hablar de este punto nos referimos a la consistencia que debe tenerse en cuenta en los datos sujetos a comparación ya sean internos o externos.

Tenemos por ejemplo el caso de la depreciación y amortización en cuyo caso para que la comparación pueda efectuarse de un año a otro y sea válida debe tratarse de que la tasa aplicada sea la misma y en caso de que ésta difiera, tendrán que hacerse los ajustes pertinentes con el objeto de que sean comparables.

En la misma situación nos encontramos cuando hablamos de los índices estándar, los cuales serán explicados más adelante, o sea si se van a comparar las razones actuales de la empresa con aquellas que privan en la competencia o en el mercado, debe de tratarse de que sea con empresas homogéneas en -- cuanto al ramo, tipo de industria, etc.

Estos ejemplos y otras situaciones que pueden surgir de este tipo se harán del conocimiento del analista, con el objeto de que se efectúe el análisis de una forma lo más objetiva posible.

La técnica de causas y efectos

Una de las técnicas que más permiten ordenar el trabajo y la mente de quien efectúa el análisis y la interpretación de estados financieros, es la técnica de causas y efectos que a continuación comentaremos.

Todo en la vida está sujeto a la relación de causas y --

efectos, Utilizando el ejemplo de Donald E. Miller en su libro "La interpretación correcta de los Estados Financieros", podemos afirmar que todos estamos de acuerdo en que si se -- arroja una piedra a una ventana de vidrio, ésta se romperá y que el lanzar la piedra es la causa y la rotura del vidrio -- es el efecto. Resulta imposible creer lo contrario; que el -- vidrio roto fué la causa de que se lanzara la piedra.

En el caso de una empresa, el aplicar el principio básico de la causa y el efecto, permitirá conocer que se encuentra en una posición financiera determinada, debido a una o a múltiples causas. La posición financiera en que se encuentra es el efecto, las causas deberán investigarse.

Así por ejemplo, la poca productividad de una empresa -- puede ser el efecto de varias causas como pueden ser; falta de ingresos, gastos demasiado elevados, no haber identificado los productos que mayor utilidad proporcionan a fin de im pulsar su venta, etc.

Esta técnica de causas y efectos, que facilita enormemente la interpretación de la situación financiera de una empresa, fue desarrollada hace 20 años aproximadamente, y desde entonces ha sido utilizada con gran éxito.

Antes de iniciar la aplicación de la técnica de causas y efectos convendrá tener presente las siguientes recomendaciones:

- 1.- Las cifras aisladas tienen poco significado; establezca relaciones lógicas.
- 2.- Compare los resultados de su estudio con los datos -- de negocios que operen en la misma línea de su compañía.
- 3.- Estudie cualquier desviación importante de lo que se considera normal, bien sea que esta sea aparentemente buena o mala.
- 4.- Recuerde que las razones miden los dos componentes -- que la forman.
- 5.- Reconozca los negocios estacionales y estúdielos como tales.
- 6.- Ponga atención a las tendencias.
- 7.- Esté alerta para determinar los factores positivos -- que compensan los negativos.

3.5.4. IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO

Una de las funciones más importantes del administrador financiero es la función de planeación. Con el objeto de hacer planes, necesita primero estar en posibilidad de conocer la posición inmediata de la compañía como un médico necesita saber la condición de su paciente antes de recibir tratamiento. Uno debe de no lanzar a una compañía financieramente débil a un programa de expansión y a una actividad promocional pesada, en la misma forma que no se enviarían pacientes con padecimientos del corazón a correr dos horas por las mañanas. En otras palabras, los planes deben ajustarse a la capacidad financiera del negocio. El administrador financiero debe conocer por consiguiente cómo analizar la posición del negocio y estimar sus posibilidades.

El análisis financiero requiere que en primer lugar, de finamos nuestro punto de vista, esto es; si somos acreedores a corto plazo, acreedores a largo plazo o socios. Muy frecuentemente otras personas además de los socios, han hecho inversiones o han sido requeridas para advertir fondos en el negocio. Por consiguiente, el administrador financiero debe considerar a su compañía bajo el punto de vista de estos interesados externos. ¿Presentan los estados financieros del negocio la clase de panorama que impulsará a los acreedores y a los inversionistas presentes a continuar apoyando a la compañía? ¿Es éste un panorama lo suficientemente bueno para atraer nuevas inversiones?. Dada la posición financiera de la compañía; ¿Que clase de fondos deben ser atraídos?. Por ejemplo; si una compañía está actualmente demasiado endeudada, sería inadecuado un plan tendiente a endeudarla aún más.

CAPITULO IV

PRACTICA DE CAMPO

INDICE CAPITULO IV

Practica de Campo

4.1.- Cuestionario

4.2.- Graficas e interpretación.

CUESTIONARIO N° 1 .

CUESTIONARIO No. 1

A) DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- 1.- Nombre o razón social _____
- 2.- Domicilio _____
- 3.- Giro o actividad _____
- 4.- Fecha de inicio de actividades _____

B) DATOS ESPECIFICOS

1.- Actualmente cuantos Lic. en Administración laboran -
en esta empresa _____

2.- ¿Qué niveles jerárquicos ocupan? _____

Nivel Dirección _____ Cuántos _____

Nivel Gerencia _____ Cuántos _____

Nivel Jefatura _____ Cuántos _____

Nivel Supervisor _____ Cuántos _____

Nivel Operación _____ Cuántos _____

3.- ¿En qué área se ubican? _____

Finanzas _____ Cuántos _____

Producción _____ Cuántos _____

Mercadotecnia _____ Cuántos _____

Recursos Humanos _____ Cuántos _____

Dirección _____ Cuántos _____

4.- ¿Cuál es el promedio de rotación anual de Lic. en -
Administración en esta empresa? _____

5.- ¿Cuáles considera usted que son las principales cau-
sas de cambio de empresa del Lic. en Administración?

Proyección profesional _____

Mejora económica _____

Relaciones interpersonales _____

Falta de capacidad _____

Otras causas _____

¿Cuáles? _____

6.- ¿Cuál es el nivel al que generalmente ingresa el Lic. en Administración; cuál es el sueldo y edad promedio?

<u>NIVEL</u>	<u>SUELDO PROMEDIO</u>	<u>EDAD</u>
Dirección	_____	_____
Gerencia	_____	_____
Jefatura	_____	_____
Supervisión	_____	_____
Operación	_____	_____

7.- ¿Para qué nivel considera adecuada la carrera de Lic. en Administración?

Dirección	_____
Gerencia	_____
Jefatura	_____
Supervisión	_____
Operación	_____

8.- ¿Cuenta esta empresa con asesoría administrativa por parte de Lic. en Administración? Despachos en asesoría, Consultores en Administración, etc. _____

9.- De manera general con cuántos años de experiencia -- promedio ingresa un Lic. en Administración a los siguientes niveles

<u>NIVEL</u>	<u>AÑOS DE EXPERIENCIA</u>
Dirección	_____
Gerencia	_____
Jefatura	_____
Supervisión	_____
Operación	_____

10.- ¿Qué características en cuanto a carácter y/o temperamento considera usted debe reunir un Lic. en Administración? _____

CUESTIONARIO N° 2 .

CUESTIONARIO No. 2

- 1.- ¿Cuál es el nombre de su puesto? _____
- 2.- ¿En que área de la empresa está ubicado? _____
- 3.- ¿Qué puesto según su opinión debe ocupar un Lic. en Administración al terminar sus estudios? _____
- 4.- ¿En cuánto tiempo logró Ud. ocupar su puesto actual? _____
- 5.- ¿En qué áreas de su empresa le gustaría trabajar? _____
- 6.- De acuerdo a su experiencia ¿cuál considera que debe ser el puesto o puestos idóneos para el Lic. en Administración? _____
- 7.- ¿Considera haber estado capacitado al terminar sus estudios para ocupar su puesto actual?

SI _____

NO _____

¿Por qué? _____

- 8.- En caso negativo de la pregunta anterior, ¿qué sugeriría para evitar lo mencionado en caso de ser posible? _____
- 9.- ¿Cuál considera que es la principal característica que permite al Lic. en Administración llegar a ocupar puestos gerenciales o directivos? _____
- 10.- ¿Dentro de que rango se encuentra su sueldo actual?

	suelo		edad	
de:	6,000 a 8,000	_____	25 a 30 años	_____
	8,000 a 12,000	_____	31 a 35 años	_____
	12,000 a 16,000	_____	36 a 40 años	_____
	16,000 a 20,000	_____	41 a 45 años	_____
	20,000 a más	_____	46 a 50 años	_____

GRAFICAS

TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

No.

50



CUESTIONARIO No. 1

GRAFICA No. 1

Grafica No. 1

Nos presenta el total de la muestra de las empresas entrevistadas.

Las 50 empresas fueron seleccionadas tomando como base su capital social y el cual no sería menor de 100 millones de pesos.

En ésta muestra consideramos tanto a empresas privadas como del sector paraestatal.

TOTAL DE LIC. EN ADMINISTRACION QUE
LABORAN EN LAS 50 EMPRESAS

3393

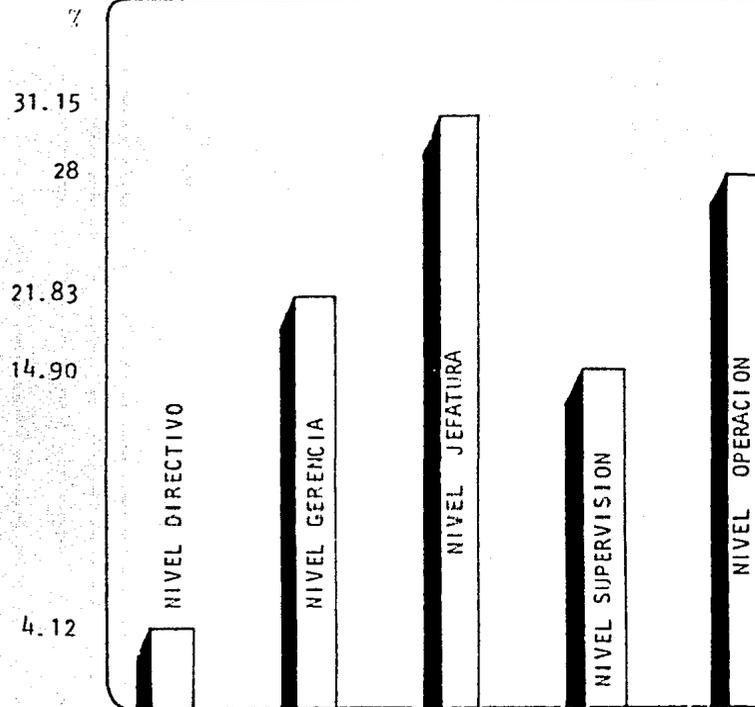


GRAFICA No. 2

Gráfica No. 2

Del total de la muestra encontramos que son 3393
Licenciados en Administración los que laboran en
éstas empresas.

NIVEL JERARQUICO DE OCUPACION
DE LOS 3393 LIC. EN ADMON.



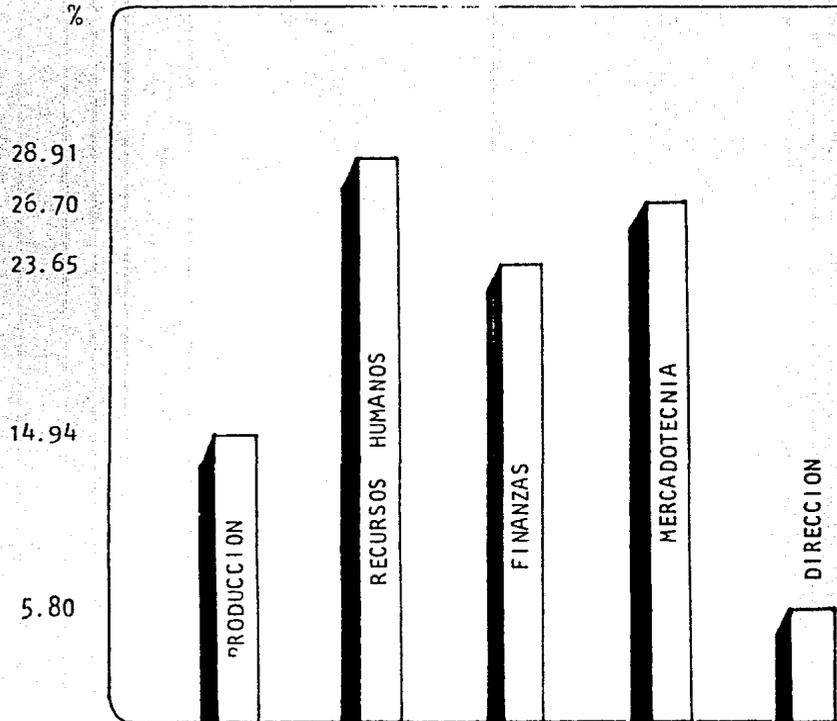
GRAFICA No. 3

Gráfica No. 3

Esta gráfica nos muestra los niveles en los que se encuentran los Licenciados en Administración.

Aquí observamos que en el nivel de Jefatura se concentra el mayor porcentaje de los Licenciados en Administración siendo éste el 31.15%, en orden descendente tenemos que el siguiente nivel es el de operación con un porcentaje del 28%, sigue el nivel de gerencia con el 21.83% continúa el nivel de supervisión con 14.90% y por último tenemos el nivel de dirección con tan solo el 4.12%

AREA EN QUE SE UBICAN



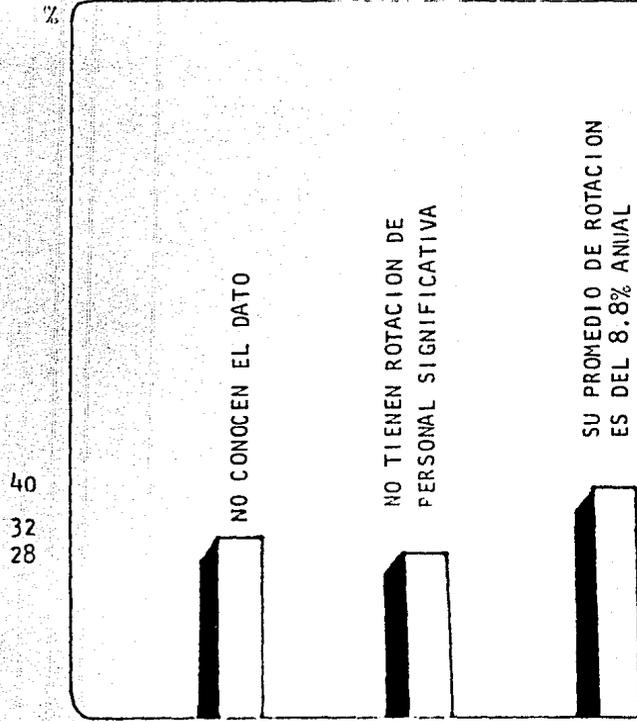
GRAFICA No. 4

Gráfica No. 4

Consideramos como las áreas fundamentales de la empresa a Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas, Producción y Dirección, se procedió a determinar -- cuántos Licenciados en Administración se encontraron en esas áreas, el resultado fue el siguiente:

Area de Recursos Humanos	28.91%
Area de Mercadotecnia	26.70%
Area de Finanzas	23.65%
Area de Producción	14.94%
Area de Dirección	<u>5.80%</u>
T o t a l	100.00%

PROMEDIO DE ROTACION ANUAL DE LOS
LIC. EN ADMON. EN LAS 50 EMPRESAS



GRAFICA No. 5

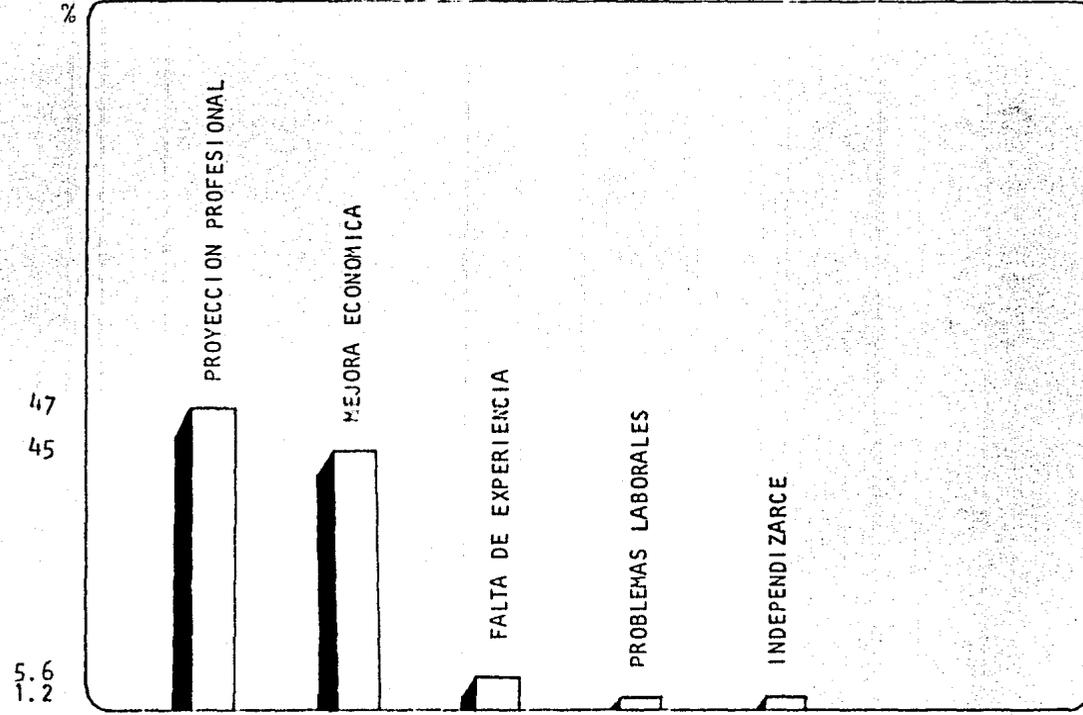
Gráfica No. 5

En esta gráfica podemos observar el promedio de rotación anual del Licenciado en Administración de nuestra muestra, el cual es el siguiente:

El 40% de las empresas tienen una rotación del 8.2% anual.

El 28% no tiene una rotación de personal significativa de Licenciados en Administración y el 32% de las empresas no conocen este dato.

PRINCIPALES CAUSAS DE CAMBIO DE EMPRESA
DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION



GRAFICA No. 6

Gráfica No. 6

Las principales causas de separación de los Licenciados en Administración detectados en ésta encuesta son:

El 47% se separa por búsqueda de una mejor proyección profesional.

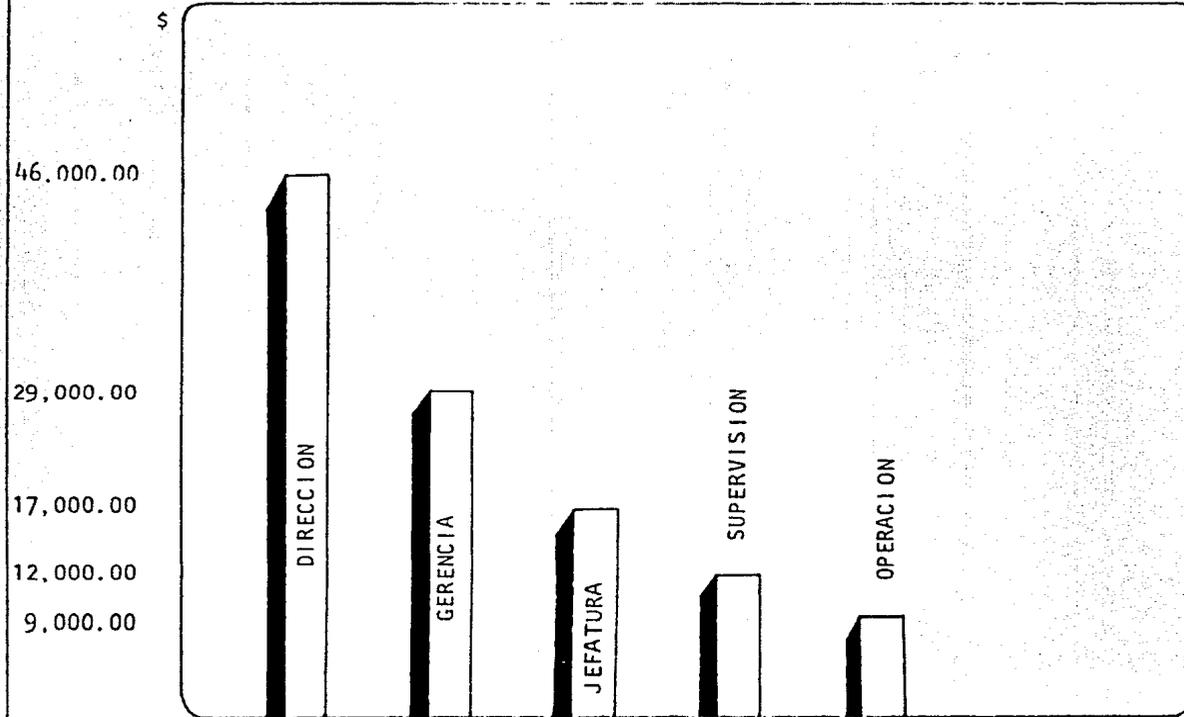
El 45% lo realiza por conseguir una mejora económica.

El 5.6% lo hace por falta de experiencia.

El 1.2% se separa por problemas de tipo personal.

El 1.2% restante se desliga para ejercer independientemente.

SUELDO PROMEDIO CON EL QUE GENERALMENTE INGRESA EL LIC.
EN ADMINISTRACION SEGUN LOS DIFERENTES NIVELES



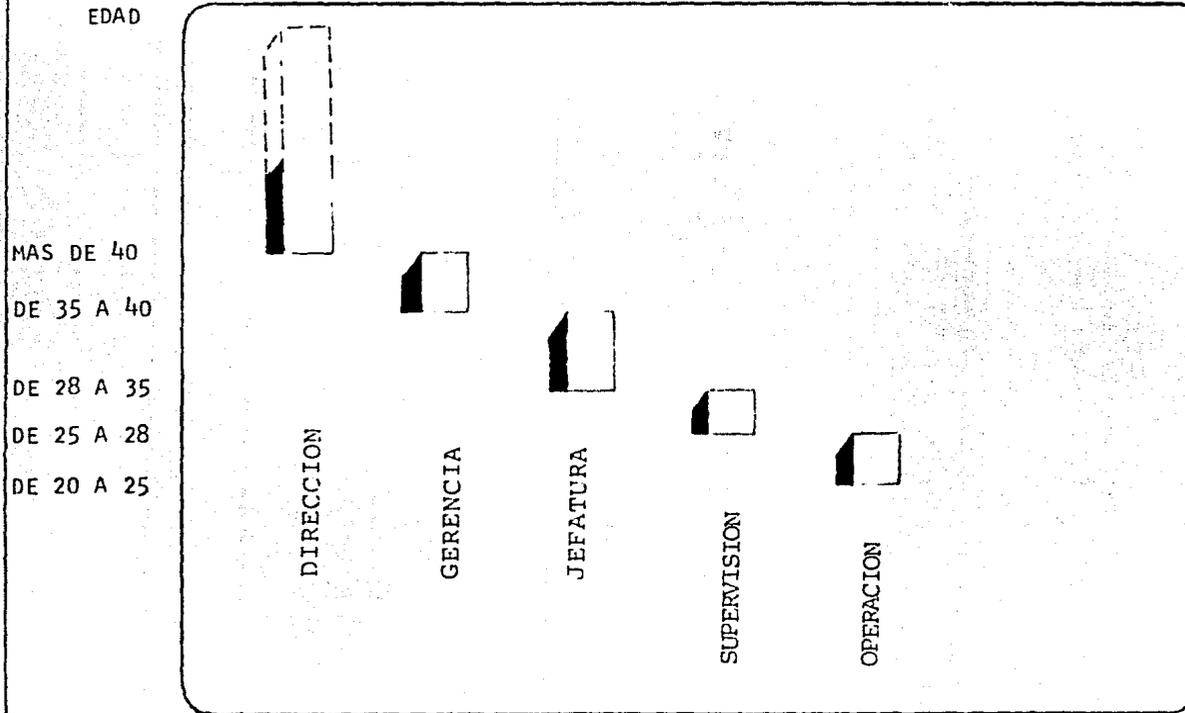
GRAFICA No. 7

Gráfica No. 7

En ésta gráfica se observa el sueldo promedio con el que generalmente ingresa el Licenciado en Administración a los siguientes niveles.

Dirección	\$46,000.00
Gerencia	\$29,000.00
Jefatura	\$17,000.00
Supervisión	\$12,000.00
Operación	\$ 9,000.00

RANGOS DE EDAD CON EL QUE GENERALMENTE INGRESA EL LIC.
EN ADMINISTRACION A LOS DIFERENTES NIVELES

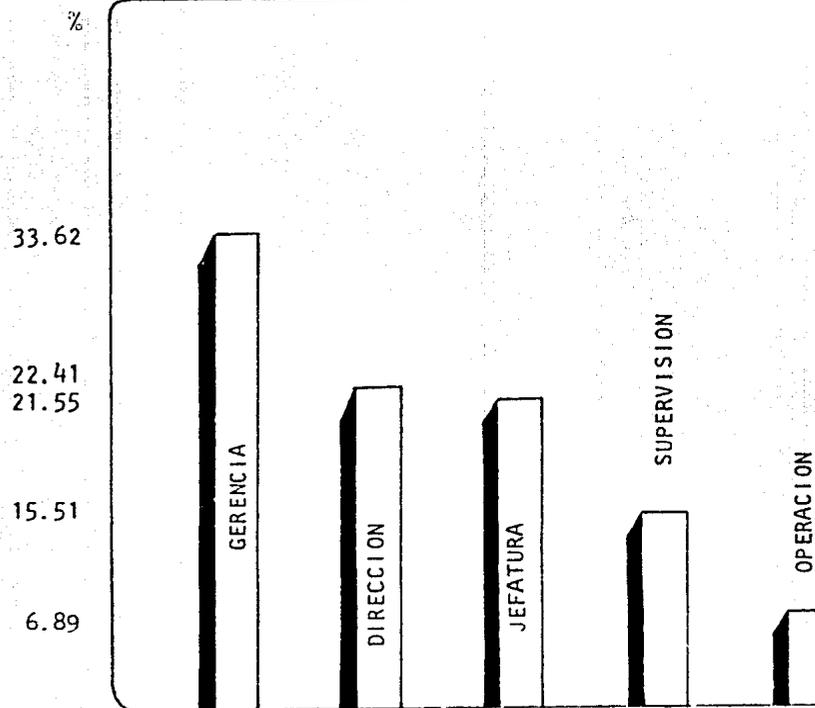


GRAFICA No. 8

Nos indica los rangos de edad con el que generalmente ingresan los Licenciados en Administración a los siguientes niveles.

Dirección	de 40 en adelante
Gerencia	de 35 a 40 años
Jefatura	de 28 a 35 años
Supervisión	de 25 a 28 años
Operación	de 20 a 25 años

NIVEL PARA EL CUAL CONSIDERAN LAS EMPRESAS
ADECUADA LA CARRERA DE LIC. EN ADMON.

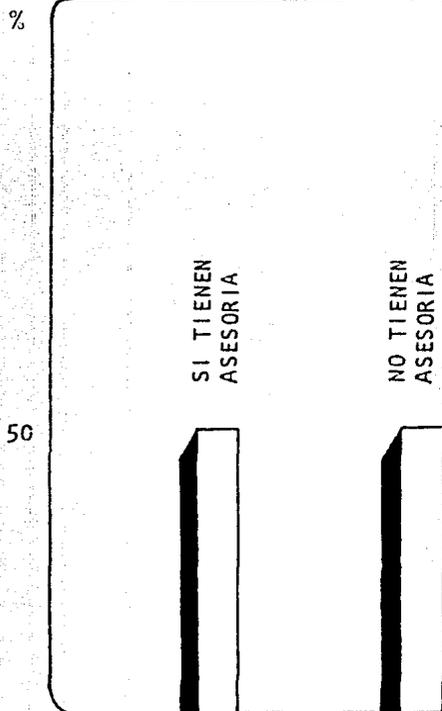


GRAFICA No. 9

Determina el nivel para el cual, según las empresas entrevistadas, es adecuada la carrera de Licenciado en Administración la opinión manifestada fué la siguiente.

- El 33.62% para el nivel Gerencia
- El 22.41% para el nivel Dirección
- El 21.55% para el nivel Jefatura
- El 15.51% para el nivel Supervisión
- El 6.89% para el nivel Operación

EMPRESAS QUE CUENTAN CON ASESORIA ADMINISTRATIVA
POR PARTE DE ASESORES EN ADMINISTRACION



GRAFICA No. 10

Empresas que cuentan con asesoría administrativa externa.

Nos contestaron afirmativamente el 50% y el otro 50% no cuenta con asesoría administrativa.

AÑOS DE EXPERIENCIA PROMEDIO CON LOS QUE INGRESA
EL LIC. EN ADMINISTRACION A LOS DIFERENTES NIVELES

AÑOS

12

8

5

3

DIRECCION

GERENCIA

JEFATURA

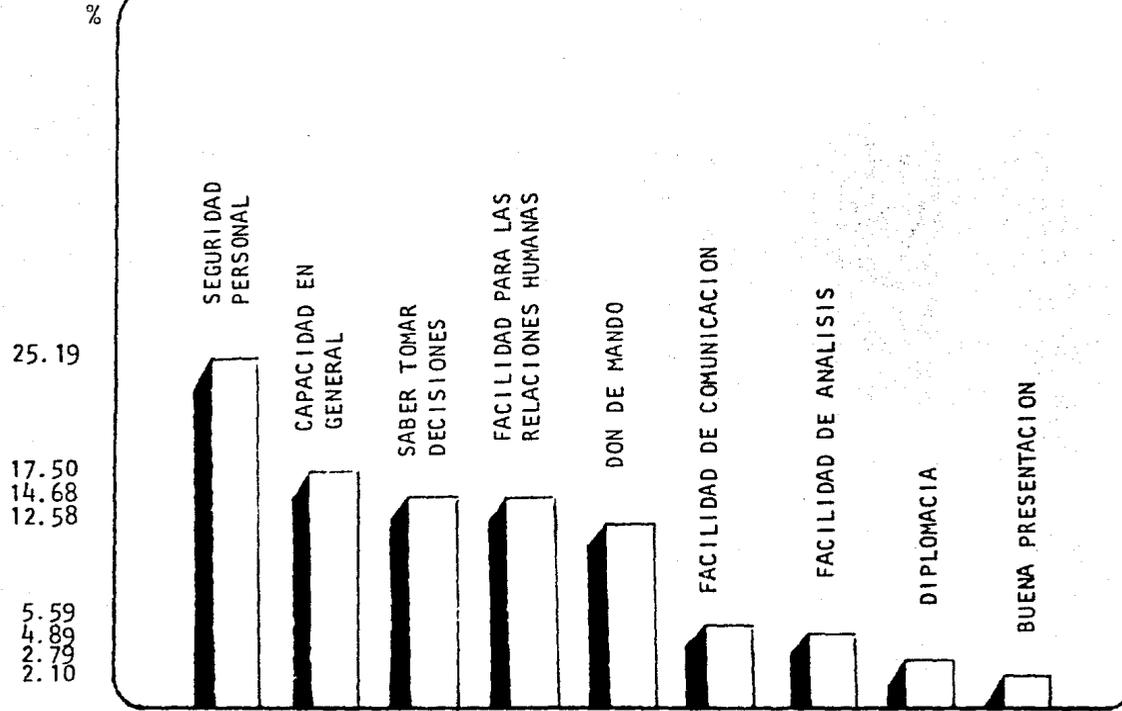
SUPERVISION

GRAFICA No. 11

Nos indica los años de experiencia promedio con los que ingresan el Licenciado en Administración a los niveles siguientes:

Dirección	12 años
Gerencia	8 años
Jefatura	5 años
Supervisión	3 años
Operación	sin experiencia

CARACTERISTICAS QUE CONSIDERAN DEBE POSEER
EL LIC. EN ADMINISTRACION
SEGUN LAS EMPRESAS



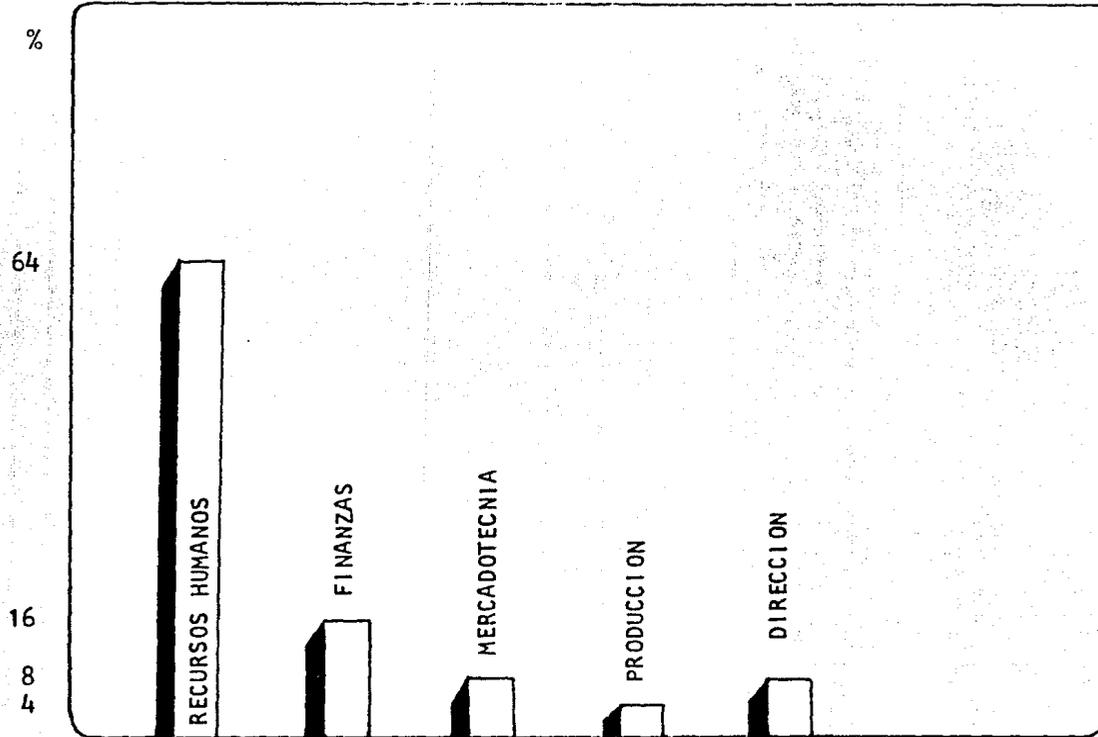
GRAFICA No. 12

Gráfica No. 12

Revela (nos dice) que características debe poseer el Licenciado en Administración para el mejor desarrollo de su profesión.

Seguridad personal	25.19%
Capacidad en general	17.50%
Saber tomar decisiones	14.68%
Facilidad para las relaciones humanas	14.68%
Don de mando	12.58%
Facilidad para comunicar	5.59%
Facilidad de análisis	4.89%
Diplomacia	2.79%
Buena presentación	2.10%

TOTAL DE LIC. EN ADMINISTRACION ENTREVISTADOS
SEGUN SU AREA DE TRABAJO



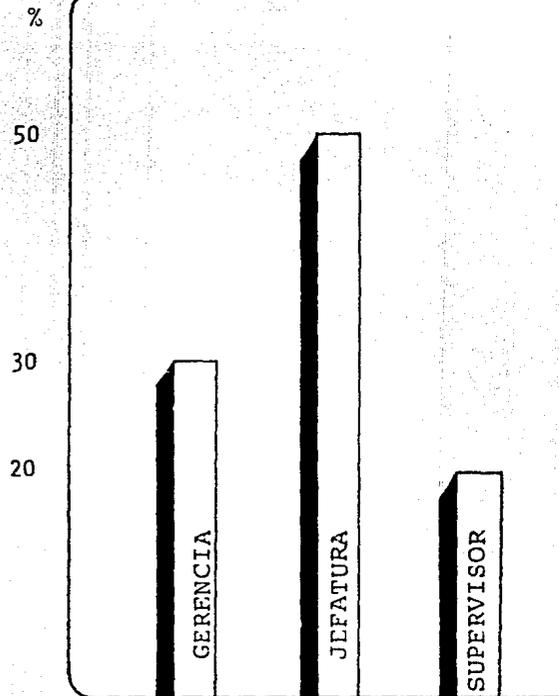
CUESTIONARIO No. 2
GRAFICA No. 13

Con ésta gráfica empezamos a analizar el cuestionario No. 2 el cual está dirigido a los Licenciados en Administración que laboran en las 50 empresas entrevistadas. La muestra que se tomó corresponde a un Licenciado en Administración por cada una de las empresas.

Esta gráfica nos muestra el total de Licenciados en Administración entrevistados de acuerdo a su área de trabajo y se ubican de la siguiente manera:

Recursos Humanos	- 32	- 64%
Finanzas	- 8	- 16%
Mercadotecnia	- 4	- 8%
Producción	- 2	- 4%
Dirección	<u>- 4</u>	<u>- 8%</u>
	50	100%

NIVEL QUE OCUPAN LOS LIC. EN ADMINISTRACION
ENTREVISTADOS



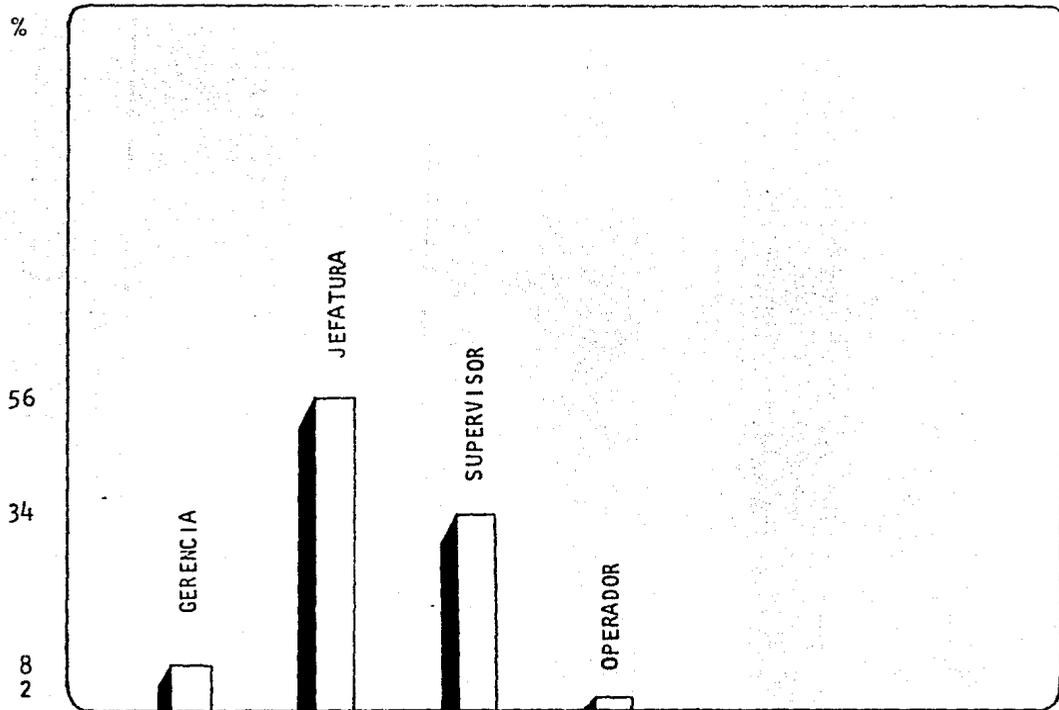
GRAFICA No. 14

Gráfica No. 14

Esta corresponde a el nivel que ocupan los Licenciados en Administración de nuestra muestra, la cual queda como sigue:

Gerencia	- 30%
Jefatura	- 50%
Supervisor	- 20%

NIVEL QUE DEBE DE OCUPAR EL LIC. EN ADMINISTRACION
AL SALIR DE LA UNIVERSIDAD SEGUN LOS LIC. EN
ADMINISTRACION ENTREVISTADOS



GRAFICA No. 15

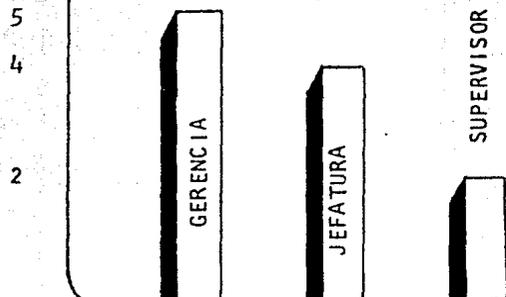
Gráfica No. 15

A los Licenciados en Administración entrevistados se les preguntó sobre el nivel al que, según ellos, deben ocupar al egresar de la Universidad los Licenciados en Administración, el resultado fue el siguiente.

Dirección	-	0%
Gerencia	-	8%
Jefatura	-	56%
Supervisor	-	34%
Operador	-	<u>2%</u>
		100%

TIEMPO PROMEDIO PARA LLEGAR A
OCUPAR SU PUESTO ACTUAL

AÑOS



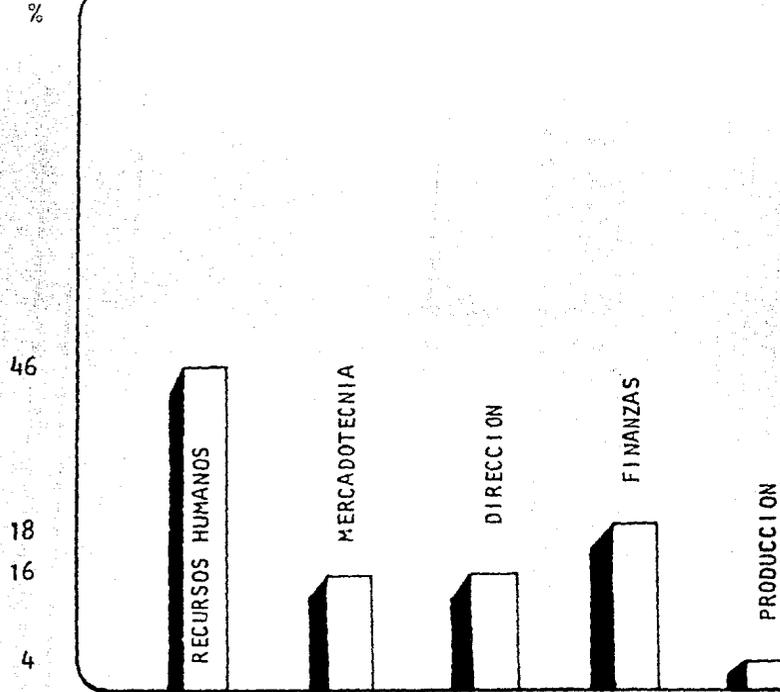
GRAFICA No. 16

Gráfica No. 16

Esta nos muestra el tiempo promedio que necesitaron los entrevistados para llegar a ocupar el puesto actual.

Nivel Gerencia	5 años
Nivel Jefatura	4 años
Nivel Supervisión	2 años

AREA DE LA EMPRESA EN QUE LES
GUSTARIA TRABAJAR



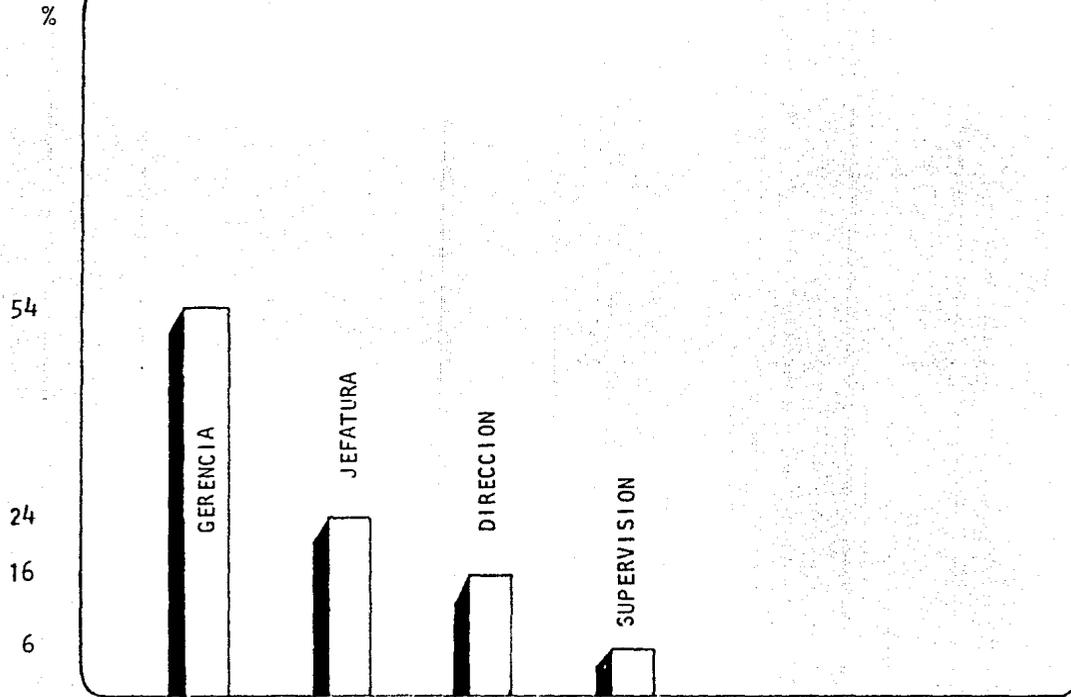
GRAFICA No. 17

Gráfica No. 17

Nos indica el área de la empresa en la cual los Licenciados en Administración entrevistados les gustaría desarrollarse; éstas áreas son las siguientes:

Recursos Humanos	46%
Dirección	16%
Mercadotecnia	16%
Finanzas	18%
Producción	<u>4%</u>
	100%

NIVEL IDEAL PARA EL LIC. EN ADMINISTRACION
DE ACUERDO A LOS ENTREVISTADOS



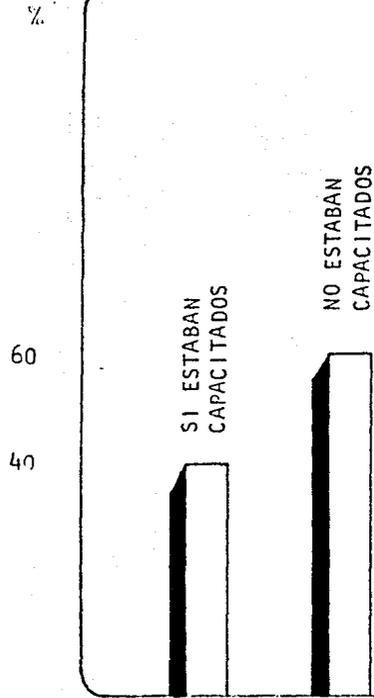
GRAFICA No. 18

Gráfica No. 18

De acuerdo a la experiencia del entrevistado, se le preguntó cual consideraba que debe ser el puesto idóneo para el Licenciado en Administración las opiniones fueron las siguientes:

Nivel Gerencia	- 54%
Nivel Jefatura	- 24%
Nivel Dirección	- 16%
Nivel Supervisión	- 6%

SOBRE LA CAPACITACION PARA OCUPAR SU PUESTO ACTUAL
AL TERMINAR LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS



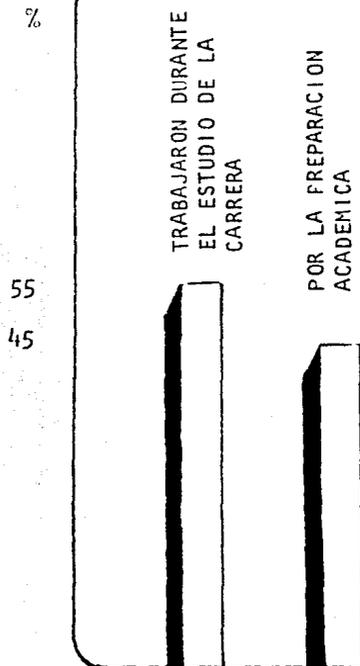
GRAFICA No. 19

Gráfica No. 19

Estaban capacitados los Licenciados en Administración entrevistados al egresar de la Universidad para ocupar su puesto actual? Esta gráfica nos muestra el porcentaje.

Sí estaban capacitados	40%
No estaban capacitados	60%

CAUSAS DE LA AFIRMACION SOBRE LA CAPACITACION
PARA OCUPAR SU PUESTO ACTUAL



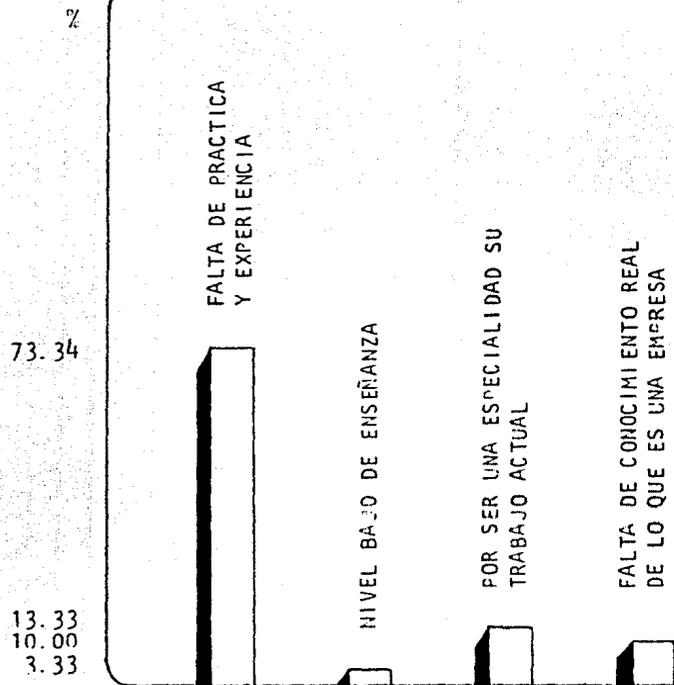
GRAFICA No. 20

Gráfica No. 20

Nos muestra las razones de la afirmación de la gráfica anterior.

Haber trabajado durante el curso de la carrera	55%
Por la adecuada preparación aca- demica	45%

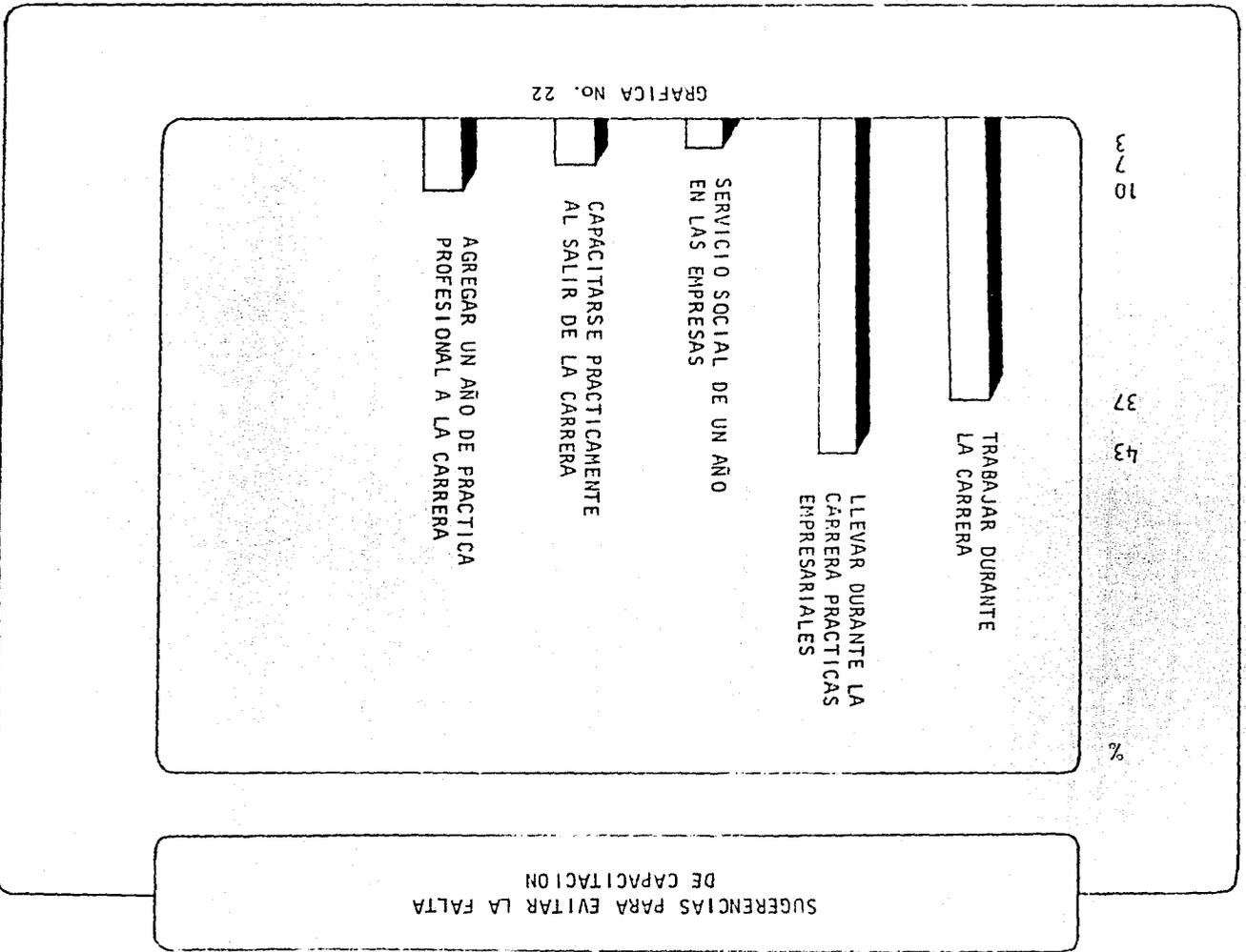
CAUSAS DE LA NEGACION SOBRE LA CAFACITACION
PARA HABER OCUPADO SU PUESTO ACTUAL



GRAFICA No. 21

Esta nos muestra las razones por las que no estaban capacitados para su puesto actual al egresar de la Universidad.

Falta de práctica y experiencia	73.34%
Limitado nivel de enseñanza	3.33%
Por ser una especialización su trabajo actual	13.33%
Falta de prácticas empresaria- les durante la carrera	10.00%

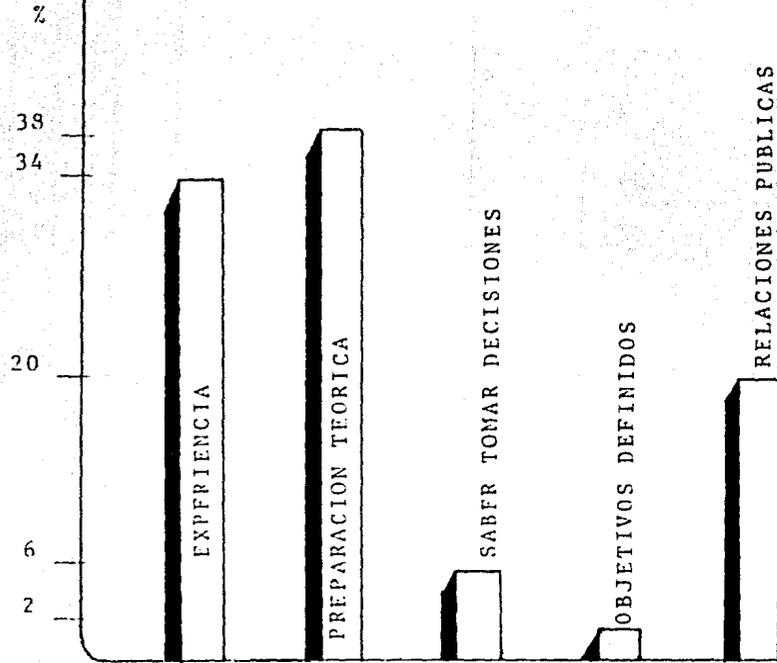


GRAFICA No. 22

Sugerencias para evitar la falta de capacitación
al egresar de la Universidad.

Trabajar durante la carrera	- 37%
Llevar durante la carrera prácticas empresariales	- 43%
Servicio social de un año en las empresas	- 3%
Capacitarse prácticamente al salir de la carrera	- 7%
Agregar un año de práctica profe- sional a la carrera	- <u>10%</u>
	100%

CARACTERISTICAS QUE PERMITEN AL LICENCIADO EN ADMINISTRACION OCUPAR PUESTOS GERENCIALES O DIRECTIVOS.

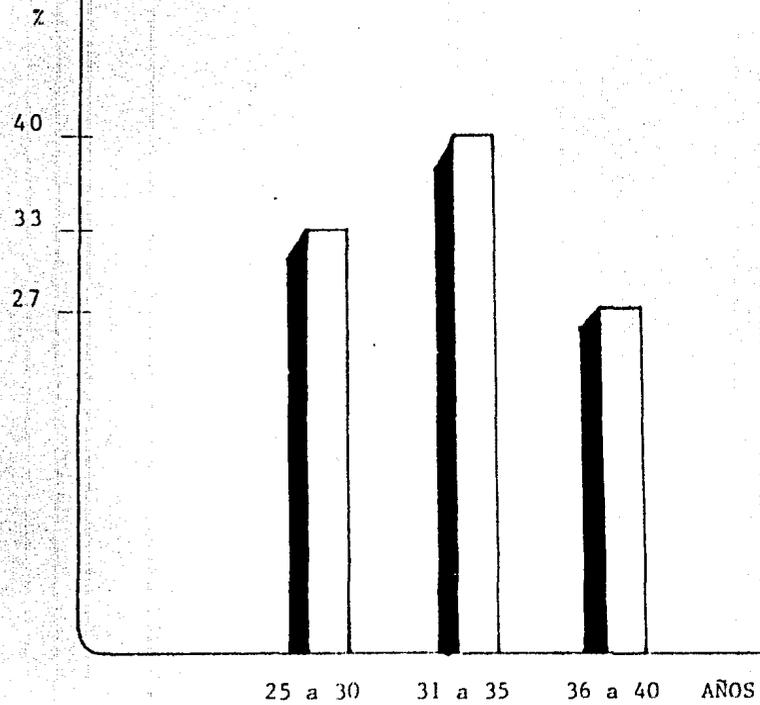


GRAFICA No. 23

Nos muestra las características que permiten al Licenciado en Administración ocupar niveles gerenciales o directivos, según los entrevistados.

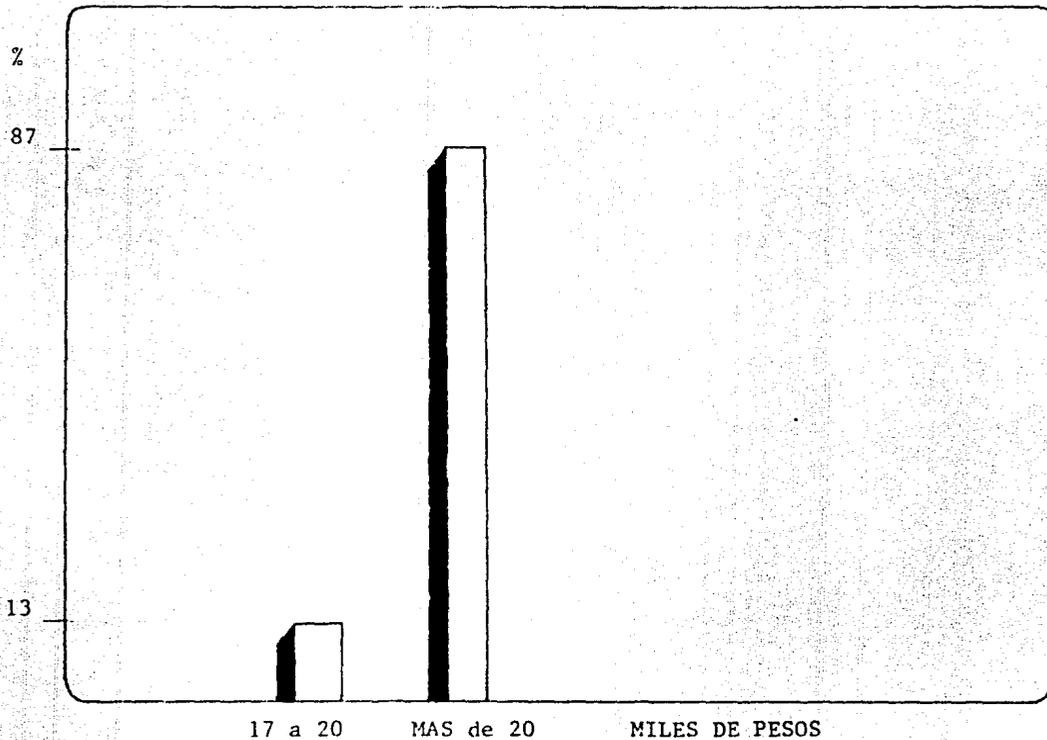
1) Preparación Teórica	38%
2) Experiencia	34%
3) Relaciones Públicas	20%
4) Saber tomar Decisiones	6%
5) Objetivos Definidos	2%

RELACION DE EDAD DENTRO DEL NIVEL
GERENCIAL



GRAFICA No. 24

RELACION DE SUELDO DENTRO DEL NIVEL GERENCIAL



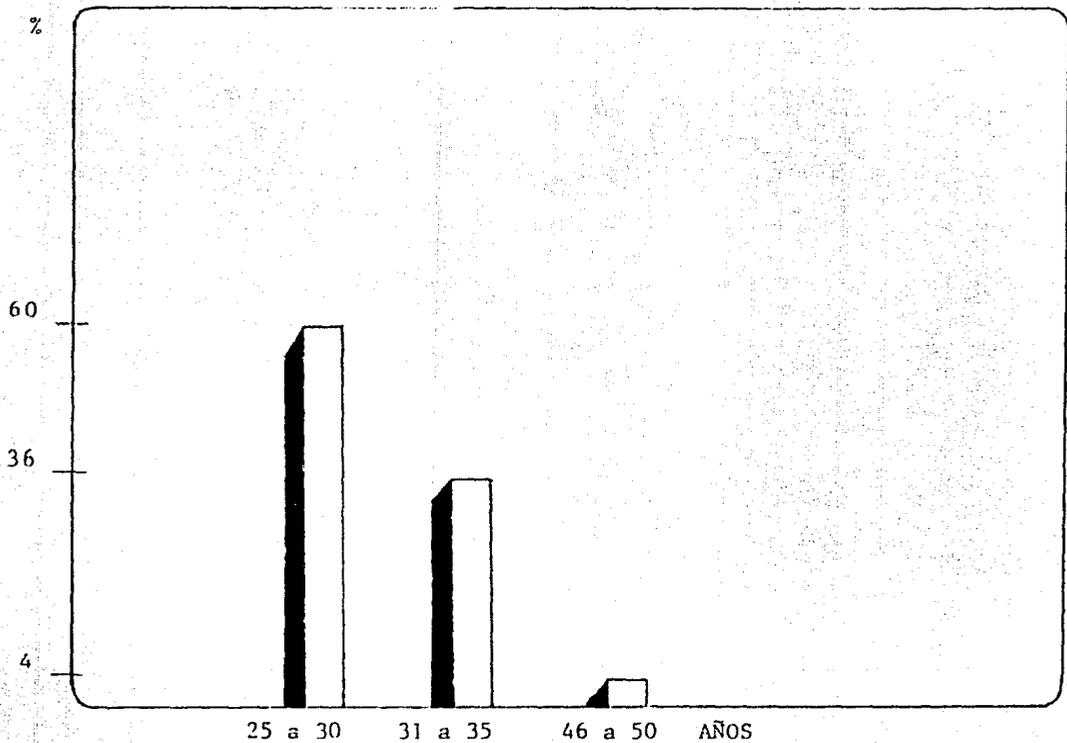
GRAFICA No,25

Gráficas 24 y 25

Establecen la relación de edades y salarios de los Licenciados en Administración entrevistados dentro del nivel gerencial.

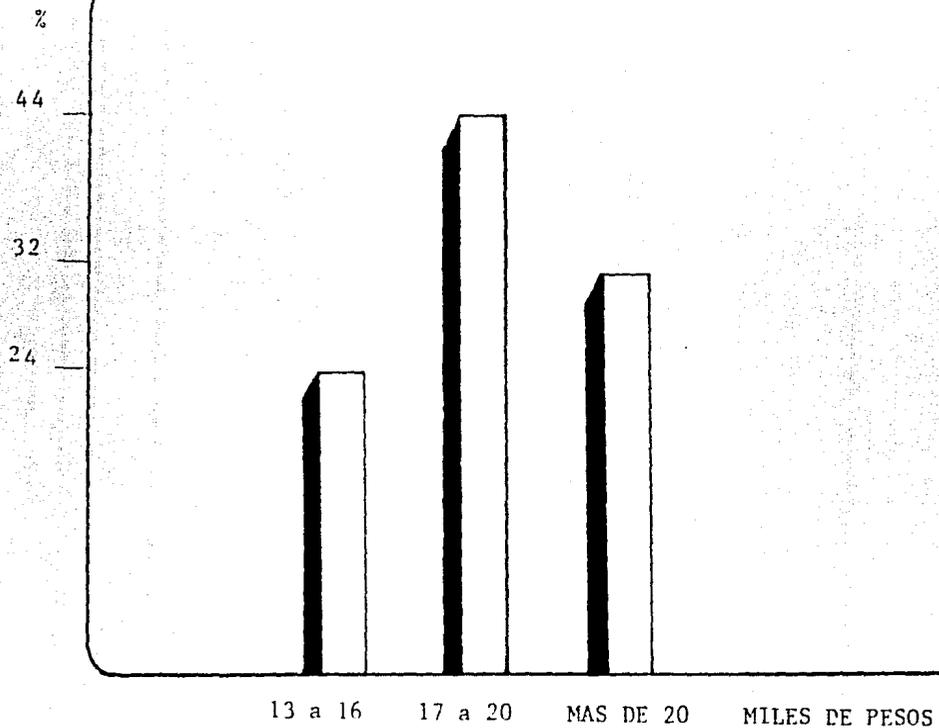
Edades	Salarios
25 - 30 - 33%	8-12 - 8
31 - 35 - 40	13-16
36 - 40 - 27	17-20 - 13
41 - 45	20 - 87

RELACION DE EDAD DENTRO DEL NIVEL JEFATURA



GRAFICA No. 26

RELACION DE SUELDOS DENTRO DEL NIVEL JEFATURA



GRAFICA No. 27

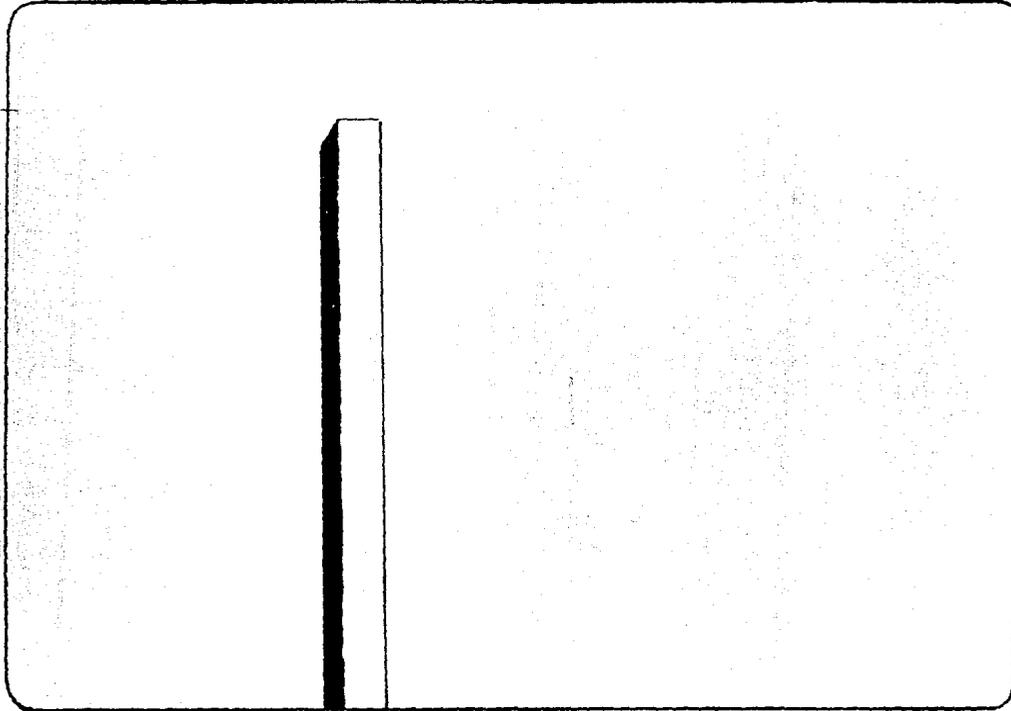
Gráficas No. 26 y 27

Establecen la relación de edades y salarios de los Licenciados en Administración entrevistados dentro del nivel jefatura.

Edades		Salarios	
25 - 30	- 60%	8 - 12	-
31 - 35	- 36%	13 - 16	- 24%
36 - 40	-	17 - 20	- 44%
41 - 45	-	20	- 32%
46 - 50	- 4%		

RELACION DE EDAD DENTRO DEL NIVEL SUPERVISOR

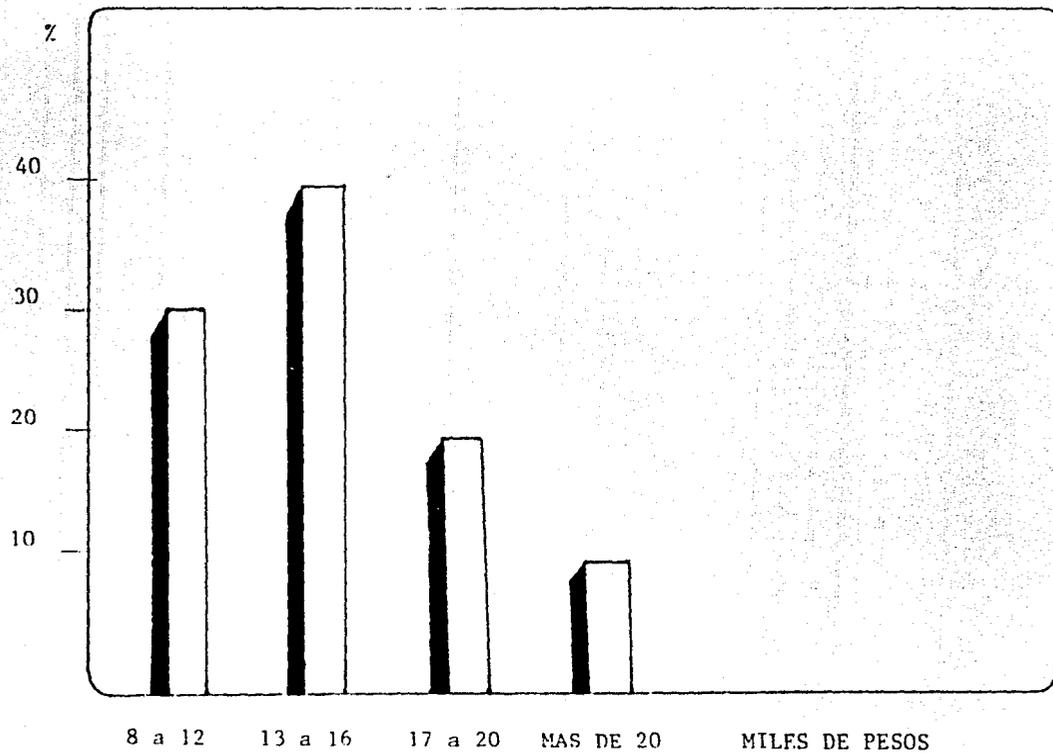
%
100



25 a 30 AÑOS

GRAFICA No. 28

RELACION DE SUELDOS DENTRO DEL NIVEL SUPERVISOR.



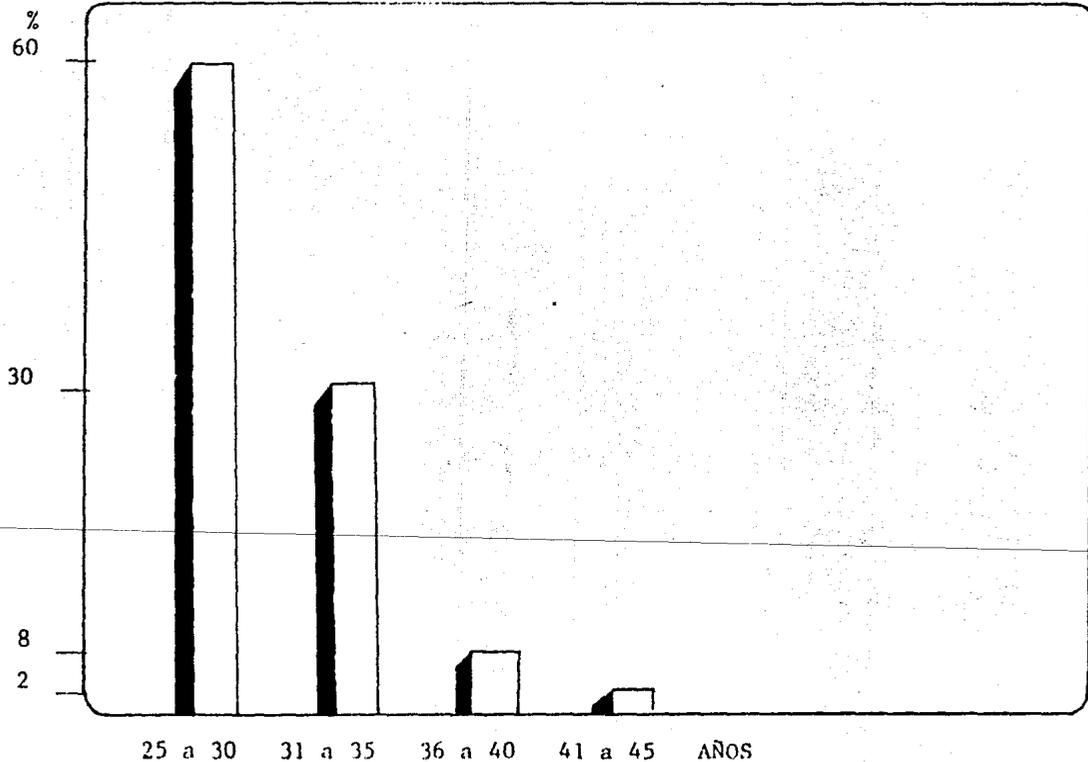
GRAFICA NO. 29

Gráficas No. 28 y 29

Establecen la relación de edades y salarios de los Licenciados en Administración entrevistados dentro del nivel supervisor.

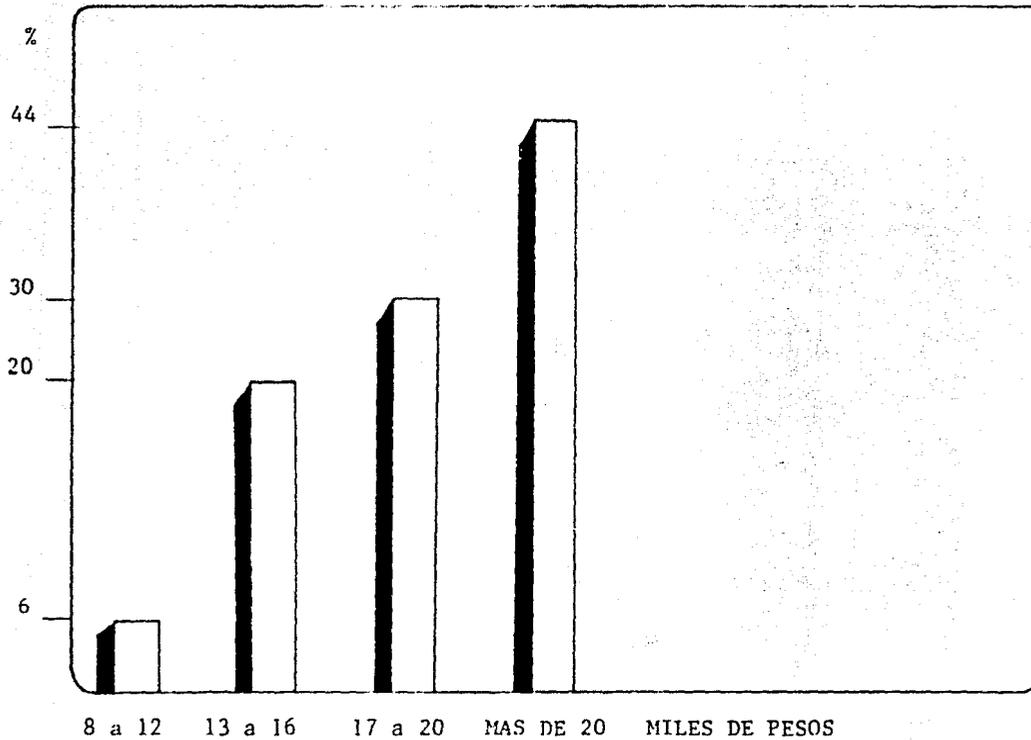
Edades		Salarios	
25 - 30	100%	8 - 12	30%
31 - 35		13 - 16	40%
36 - 40		17 - 20	20%
41 - 45		20	10%

RELACION DE EDADES DEL TOTAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION ENTREVISTADOS.



GRAFICA No. 30

RELACION DE SUELDOS DEL TOTAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION ENTREVISTADOS.



GRAFICA No. 31

Establecen la relación de edades y salarios de los
Licenciados en Administración entrevistados.

Edades		Salarios	
de 25 a 30	- 60%	8 - 12	- 6%
de 31 a 35	- 30%	13 - 16	- 20%
de 36 a 40	- 8%	17 - 20	- 30%
de 41 a 45	- 2%	+ 20	- 44%
de 46 a 50	- 0%		
			<hr/> 100%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al iniciar el presente trabajo el objeto fue el de dar respuesta a la interrogante sobre la ubicación actual de Licenciado en Administración, partiendo de la hipótesis de que el profesionista de la Administración actualmente no ocupa en su mayoría puestos de nivel directivo en las organizaciones, así mismo el que éste no se desarrolla de igual forma en todas las áreas de la empresa.

Consideramos que para fundamentar nuestra investigación era necesario mostrar los antecedentes de la carrera así como el marco teórico con el que es capacitado el Licenciado en Administración. De acuerdo a nuestros supuestos iniciales desarrollamos una investigación, la cual nos permitiera encontrar respuesta a la hipótesis formulada.

Los elementos de conclusión que podemos emitir en base al resultado de la investigación los podemos considerar en la siguiente forma:

En primer término consideramos que la preparación académica con la que el Licenciado en Administración egresa de la Universidad es la mínima con la que puede capacitarse para enfrentar la problemática que presentan las organizaciones; desde luego, con el tiempo de práctica la experiencia que asimile el profesional le permitirá ocupar puestos de alta dirección.

La segunda conclusión que obtenemos consiste en que las áreas en que más se desarrolla el Licenciado en Administración son el área de Recursos Humanos y el área de Mercadotecnia y que por el contrario las áreas en que menos desarrollo tiene son las finanzas y producción. Por lo mismo no existe un alto porcentaje de administradores en el área de Dirección conceptuándola como el área de coordinación de las cua-

tro anteriores.

Como tercera conclusión señalamos que el nivel jerárquico que ocupa en mayor cantidad el Licenciado en Administración es el de Jefatura de acuerdo a la escala jerárquica definida en nuestro cuestionario y manejado en las gráficas.

A continuación le sigue el nivel de operación, en tercer término el nivel gerencial y por último el de supervisión.

Finalmente podemos concluir que los Licenciados en Administración que encontramos en el nivel de Dirección es mínimo debido a la edad de la carrera y que los egresados de las primeras generaciones, que fue un número muy reducido, son los que actualmente ocupan niveles de Dirección. Consideramos también que con el tiempo, capacitación y de acuerdo a la cantidad de egresados de los últimos años de las diversas instituciones de educación superior el Licenciado en Administración podrá ocupar en mayor cantidad dichos niveles.

Por último, podemos señalar que de acuerdo a nuestra investigación concluimos en que el Licenciado en Administración encuentra mayor desarrollo como especialista que como generalista de la Administración.

RECOMENDACIONES

Consideramos que con el fin de que los estudiantes obtengan una preparación más acorde con la realidad de las empresas, proponemos que el servicio social sea una etapa de un auténtico valor formativo de tal manera que permita adquirir experiencia profesional en las diferentes áreas de la empresa y al mismo tiempo retribuya a la sociedad la preparación que le ha brindado y definitivamente eliminar los servicios sociales al vapor los cuales no benefician al estudiante, a la Universidad y a la sociedad.

En nuestra investigación encontramos una baja participación de los Licenciados en Administración en las áreas de Finanzas y Producción, por lo que nos permitimos recomendar que en los planes de estudio se de más énfasis a las materias y prácticas relacionadas con dichas áreas, a fin de que el estudiante y futuro profesionista esté más capacitado, motivado y fortalecido para desarrollarse con mayor confianza en las mismas.

Desde nuestro punto de vista consideramos importante, el hecho de que el estudiante pueda trabajar simultáneamente con sus estudios, a fin de que éste adquiera experiencia en la disciplina administrativa, permitiéndole ello, un currículum laboral al egresar de la Universidad y evitar de esta manera que al profesionista tenga una subvaloración al iniciarse como tal.

Finalmente sugerimos necesaria la participación del Licenciado en Administración, en los organismos colegiados de la profesión, tal como el Colegio de Licenciado en Administración, a fin de que por medio de éstos se desarrolle, actualice, etc., y se trabaje de manera coordinada en los problemas de nuestra disciplina.

B I B L I O G R A F I A

- AGUILAR ALVAREZ DE ALBA, Alfonso. Elementos de la Mercado -
tecnia. México, C. E. C. S. A., 1975.
- ALBERS, Henry H. Principios de Organización de Recursos Hu-
manos. México, Limusa, 1974.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos
México, Trillas, 1976.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la Técnica de Inves-
tigación en Ciencias de la Administración y del Comportamien-
to. México, Trillas, 1978.
- BERLO, David K. El Proceso de la Comunicación. Buenos
Aires, El Ateneo, 1977.
- BUFFA, Elwood S. Administración y Dirección Técnica de la
Producción. México, Limusa, 1975.
- CAIDEN, Gerald E. Administrative Refor., New York, Prentice
Hall, 1970.
- CARRIEDO VASSEUR, Jorge. Administración de Empresas. México
Banca y Comercio, 1964.
- CHURCHMAN, Charles W. El Enfoque de Sistemas. México, Dia-
na, 1974.
- DUHALT KRAUSS, Miguel. Técnicas de Comunicación Administra-
tiva. México, U.N.A.M., 1974.
- FARINA, Mario U. Diagramas de Flujo. México, Diana, 1979.
- FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. México,
Herrero, 1974.
- FERNANDEZ ARENA, José A. La Auditoría Administrativa. Méxi-
co, Diana, 1974.
- FERNANDEZ ARENA, José A. Introducción a la Administración.
México, U.N.A.M., 1973.
- FERNANDEZ ARENA, José A. El Proceso Administrativo. México,
Herrero, 1975.

- FLORES DE GORTARI, Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México, Trillas, 1973.
- GARZA MERCADO, Ario. Manual de Técnicas de Investigaciones para Estudiantes de Ciencias Sociales. México, El Colegio de México, 1978.
- GERSTENBERG, Charles. Financiamiento y Administración de Empresas. México, C. E.C.S.A., 1974.
- GOMEZ MORFIN, Joaquín. La Administración Moderna y los Sistemas de Información. México, Diana, 1975.
- GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Problemas de Administración de Empresas. México, Limusa, 1974.
- HALL, Richard H. Organizaciones. México, Prentice Hall, 1973.
- HARO LEEB, Luis. Manual de Relaciones Humanas. México, Edicol, 1978.
- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral. México, F. C. E., 1975.
- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México, F. C. E., 1974.
- JOHNSON, Richard A. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. México, Limusa, 1977.
- JOHNSON, Robert W. Administración Financiera. México, C.E.C.S.A., 1974.
- KELLEY, Pearce C. Como Organizar y Dirigir un Pequeño Negocio. Barcelona, Omega, 1968.
- KOONTZ, Harold. Curso de Administración Moderna. Cali Mc. Graw Hill, 1975.
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Diana, 1974.
- LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Administración Integral. México, Oasis, 1975.

- LE BRETON, Preston P. Administración General de Planeación y Ejecución. México, F. C. E., 1975.
- LEONARD, William P. Auditoría Administrativa. México, Diana, 1974.
- MASSIE, Joseph L. Bases Esenciales de la Administración. México, Diana, 1975.
- MACGREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. México, Diana, 1972.
- MERRIL, Harwood F. Clásicos en Administración. México, Limusa, 1978.
- MORALES FELGERES, Carlos. Presupuestos y Control en las Empresas. México, Contables y Administrativas, 1973.
- NEWMAN, William H. Programación, Organización y Control. Bilbao, Deusto, 1973.
- PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México, Siglo XXI, 1978.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Bases Jurídicas de la Reforma Administrativa del Gobierno Federal. México, Departamento de Documentación y Publicaciones, 1977.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas 2.V. México, Limusa, 1979.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal 2.V. México, Limusa, 1974.
- REYES PONCE, Agustín. Administración por objetivos. México, Limusa, 1977.
- RIVERA SOLER, Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. México, Limusa, 1974.
- ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigaciones Sociales. México, U.N.A.M., 1978.
- RUIZ MASSIEU, A. Nueva Administración Pública Federal. México, ERA, 1977.
- SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Informe sobre la Reforma de

la Administración Pública Mexicana. México, D.G.E.A., 1974.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Manuales Administrativos, México, D.G.E.A., 1974.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público. México, D.G.E.A., 1973.

TAYLOR, Frederick W. Principios de la Administración Científica. México, Herrero, 1974.

TERRY, George R. Principios de Administración. México, C.E.C.S.A., 1978.

TIMMS, Howard L. La Función de Producción en los Negocios. México, C. E. C. S. A., 1975.

VAZQUEZ MENDEZ, Jesús. Administración de la Producción. La Habana, Pedagógica, 1966.