

981202

19
27



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCION
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA INDUSTRIA
LITOGRAFICA**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

LUIS MIGUEL OSIO BARROSO

LUIS JOSE PRADO GOMEZ

MEXICO

DIRECTOR DEL SEMINARIO
C. P. HORACIO ROCHA GALAS

1987



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

C A P I T U L O I

1.	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1.	OBJETIVOS	2
1.2.	PROBLEMA	2
1.3.	HIPÓTESIS GENERAL	2
1.4.	DISEÑO DE LA PRUEBA	2
1.4.1.	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	3
1.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	3
1.4.2.1.	DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA	4
1.4.2.2.	UNIDAD MUESTREO	4
1.4.2.3.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	4
1.4.2.4.	TAMAÑO DE LA MUESTRA	4
1.4.2.5.	INSTRUMENTO DE LA PRUEBA	5
1.5.	CUESTIONARIO	7

C A P I T U L O I I

2.	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA LITOGRAFIA Y DE SU INDUSTRIA	12
2.1.	HISTORIA	13
2.2.	DESARROLLO HISTÓRICO DE LA IMPRENTA	13
2.3.	HISTORIA DE LA LITOGRAFÍA	14
2.4.	INTRODUCCIÓN A LA LITOGRAFÍA EN MÉXICO	14
2.5.	DESARROLLO DE LA LITOGRAFÍA EN MÉXICO	15
2.6.	NECESIDADES DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA EN MÉXICO	15

C A P I T U L O I I I

3.	EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	19
----	--	----

3.1.	EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	20
3.1.1.	PREVISIÓN	21
3.1.2.	PLANEACIÓN	22
3.1.3.	ORGANIZACIÓN	23
3.1.4.	INTEGRACIÓN	24
3.1.5.	DIRECCIÓN	24
3.1.6.	CONTROL	25
3.2.	ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CONTROL	26
3.2.1.	DEFINICIONES Y CONCEPTOS	27
3.3.	ELEMENTOS Y ETAPAS DE CONTROL	28
3.3.1.	ELEMENTOS DE CONTROL	28
3.3.2.	ETAPAS DE CONTROL	29
3.4.	PASOS DEL CONTROL	31
3.5.	SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS	32
3.6.	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	33
3.7.	SU RELACIÓN PARA CON LA DIRECCIÓN	34

CAPITULO IV

4.	MEDIOS Y HERRAMIENTAS DEL CONTROL	37
4.1.	LOS MEDIOS DE CONTROL PARA LAS AREAS DE ADMINISTRACIÓN	38
4.2.	COMUNICACIÓN	40
4.3.	SUPERVISIÓN	41
4.4.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	44
4.5.	REGISTROS, DISEÑO DE FORMAS, LAS GRÁFICAS, EL ORGANIGRAMA Y LOS MANUALES	46
4.6.	LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	50
4.7.	PRESUPUESTO	53
4.8.	REVISIONES Y EVALUACIONES, MEDICIONES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS	55
4.9.	INFORMES Y SUGERENCIAS	56

CAPITULO V

5,	INVESTIGACION DE CAMPO	63
5.1.	INTRODUCCIÓN	64
5.2.	CUESTIONARIO APLICADO	65
5.3.	INFORME DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	164
5.4.	COMPROBACIÓN DE OBJETIVOS CON RESULTADOS	166
5.5.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS CON RESULTADOS	166
	CONCLUSIONES	168
	RECOMENDACIONES	169
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	171
	DIRECCIÓN FINANCIERA	176

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SON LOS SIGUIENTES:

1. CONOCER LA SITUACIÓN REAL QUE GUARDAN LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN EN EL MEDIO DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA A FIN DE TENER UNA VISIÓN CLARA DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN ESTE CAMPO, Y ASI MISMO DETECTAR LAS LIMITACIONES Y DEFICIENCIAS A LAS QUE SE ENFRENTA.

2. SUGERIR LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN, CON EL FIN DE LOGRAR EL MAYOR APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS.

1.2. PROBLEMA

A RAÍZ DE LA CRISIS Y DEL DETERIORO DE LA ECONOMÍA DE NUESTRO PAÍS Y ANTE LAS EXPECTATIVAS DE UN CRECIMIENTO MÍNIMO PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS, LAS EMPRESAS DEBERÁN SER MÁS EFICIENTES EN SU ADMINISTRACIÓN Y CONTROLAR MÁS AÚN TODOS SUS RECURSOS, POR LO QUE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN PLANTEA EL SIGUIENTE PROBLEMA:

PROBLEMA: QUÉ MEDIDAS DE CONTROL ESTÁN UTILIZANDO LAS EMPRESAS LITOGRAFICAS DEL ÁREA METROPOLITANA PARA LOGRAR OBTENER EL MÁXIMO RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.

1.3. HIPOTESIS GENERAL

LAS TÉCNICAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO QUE SE ESTAN UTILIZANDO EN LAS EMPRESAS DEL RAMO LITOGRAFICO NOS PERMITIRÁN CONOCER CÓMO ESTAN SUS SISTEMAS DE CONTROL, CON EL FIN DE PROPONER NUEVAS HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE AYUDEN A MAXIMIZAR SUS RECURSOS EXISTENTES.

1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA

UNA VEZ DETERMINADOS LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, SE PRESENTA LA NECESIDAD DE ESTRUCTURAR UN DISEÑO DE LA MISMA CON EL FIN DE LOGRAR EL OBJETIVO PROUESTO.

1.4.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

ESTE PUNTO TIENE COMO PROPÓSITO RECOGER, SINTETIZAR, ORGANIZAR Y COMPRENDER LOS CONOCIMIENTOS QUE SERÁN LA BASE QUE DARÁ SOLIDEZ A LAS OPINIONES Y CONCLUSIONES.

PARA LOGRAR LO ANTERIOR, SERÁ NECESARIO ACUDIR A LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC, LA UNIVERSIDAD LA SALLE, EL INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO, ASÍ COMO EL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA, LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA Y LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA U.N.A.M. ENTRE OTROS.

DE DICHAS BIBLIOTECAS SE RECOPIRARÁ LA INFORMACIÓN SUFICIENTE Y SOBRE TODO, ACTUALIZADA, REFERENTE AL TEMA DE CONTROLES PARA LAS DIVERSAS ÁREAS DE LAS EMPRESAS EN EL RAMO DE LAS ARTES GRÁFICAS, ENTRE LAS PRINCIPALES FUENTES DE DIVULGACIÓN QUE SE CONSIDERAN EN ESTA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL SON:

BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA

ESCRITOS TALES COMO BOLETINES

TRABAJOS UNIVERSITARIOS

REVISTAS ESPECIALIZADAS

SE PROCEDERÁ TAMBIÉN A ELABORAR LAS FICHAS BIBLIOGRÁFICAS DE INVESTIGACIÓN Y DE TRABAJO, QUE NOS PERMITIRÁN ORDENAR Y CLASIFICAR LOS DATOS CONSULTADOS.

1.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

PARA HACER POSIBLE EL CONOCIMIENTO REAL DE LOS SISTEMAS DE CONTROL QUE GUARDA LA DIRECCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, ES FUNDAMENTAL LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, PORQUE A TRAVÉS DE ESTA, SOBRE UN GRUPO EXPERIMENTAL Y EN BASE A LA INFORMACIÓN QUE SE OBTENGA, Y A LAS DIFERENCIAS ENCONTRADAS DARÁN LA PAUTA PARA ACEPTAR O RECHAZAR LA HIPÓTESIS.

UNA VEZ RECOPIRADOS LOS SUFICIENTES ELEMENTOS Y CONSIDERANDO LOS OBJETIVOS QUE SE HAN ENMARCADO, SE ESTARÁ EN CONDICIONES DE EMITIR UN JUICIO MÁS VERAZ SOBRE LOS NUEVOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN EN EL MEDIO DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA ADEMÁS, AL TENER UNA VISIÓN MÁS COMPLETA POR EL EJERCICIO DE ESTE PUNTO, Y MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOPIRADOS, SE PODRÁ LLEGAR A CONCLUSIONES DIGNAS DE CRÉDITO.

1.4.2.1. DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA

ES SABIDO QUE LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN SON IMPRESCINDIBLES EN LAS ORGANIZACIONES POR LOS BENEFICIOS QUE GENERA Y CONTRIBUYE A LA CONSECUENCIA DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LAS MISMAS, POR LO QUE SERÁ IDEAL - EL INVESTIGAR EN VARIOS SECTORES LA FUNCIONABILIDAD DE LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN; PERO EL INTERÉS AL RESPECTO ES EL DE LIMITAR EL UNIVERSO CONSIDERANDO PARA -- TAL FIN EL TIEMPO, LA EXPECTATIVA Y ACCESIBILIDAD, Y EN BA SE A ESTOS FACTORES, LO MÁS SENSATO SERÁ EL DE INCURSIONAR EN UN RAMO INDUSTRIAL EN EL CUAL SE TENGA MAYOR AFINIDAD, POR LO CUAL, SE DETERMINARÁ COMO UNIVERSO A LA INDUSTRIA - LITOGRAFICA Y DEMARCARÁ EL FENÓMENO A INVESTIGAR EN EL DIS TRITO FEDERAL POR SER REPRESENTATIVO DE ESTE SECTOR.

ESTE UNIVERSO CONSTA DE 1650 EMPRESAS APROXIMADA-- MENTE, EN EL ÁREA METROPOLITANA, DE LOS CUALES LA INMENSA MAYORÍA SON EMPRESAS PEQUEÑAS Y POR TAL CONSECUENCIA TOMAREMOS A LAS MÁS REPRESENTATIVAS QUE SON LAS EMPRESAS GRANDES, QUE A CONTINUACIÓN DETALLAMOS EN LA UNIDAD DE MUES- - TRO.

1.4.2.2. UNIDAD DE MUESTREO

LA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA INVOLUCRADA COMO ES NATURAL, ABARCA LA DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO Y EL CUAL SE CIRCUNSCRIBIRÁ AL ÁREA METROPOLITANA, ESPECÍFICAMENTE EM-- PRESAS GRANDES DENTRO DEL RAMO, LAS CUALES SON LAS MÁS REPRESENTATIVAS, QUE ENTRE OTRAS CUALIDADES, TIENDEN A SER - UNA FUENTE IMPORTANTE, ABUNDANTE Y SIGNIFICATIVA.

1.4.2.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

DEBIDO A LA FALTA DE TIEMPO, ACCESIBILIDAD, DINERO, CONFIABILIDAD Y VALIDEZ, PROPONEMOS ENCUESTAR 20 EMPRESAS DEL RAMO, LA CUAL QUIZA NO TENGA VALIDEZ ESTADÍSTICA Y NO POR ESTO DEJE DE TENER VALIDEZ NUESTRA INVESTIGACIÓN.

1.4.2.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA

LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS QUE FORMAN LA MUESTRA Y QUE A SU VEZ SERÁN ENCUESTADAS SON:

VENTAS DE MÁS DE 1000 MILLONES DE PESOS ANUALES.

CON MÁS DE 250 OBREROS

CON UN CAPITAL CONTABLE MAYOR A LOS 350 MILLONES - DE PESOS.

CONSIDERAMOS QUE LAS EMPRESAS CON LAS CARACTERÍSTICAS ANTES MENCIONADAS PUEDEN SER APROXIMADAMENTE 32 EMPRESAS, SIN EMBARGO NO SE CUENTA CON LA SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA COMPROBARLO.

COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIORMENTE EXPUESTO, LA MUESTRA QUEDARÁ CONSTITUIDA POR 20 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA DEL ÁREA METROPOLITANA.

ENTRE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE PUEDE ENFRENTAR - LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SERÍAN EL QUE LA EMPRESA SELECCIONADA NO QUISIERA RECIBIR, O EL QUE LA PERSONA A ENTREVISTAR NO CONTARA CON EL TIEMPO SUFICIENTE PARA PRESTARNOS SU ATENCIÓN.

EN CASO DE SUCEDER LOS PROBLEMAS ANTERIORES, SE -- PROCEDERÁ A ELEGIR A OTRA ORGANIZACIÓN, O EN SU DEFECTO A SOLICITAR EL RESPALDO DE LOS REPRESENTANTES DE LAS DIFERENTES ASOCIACIONES DEDICADAS AL RAMO.

A CONTINUACIÓN SE DETALLA LA LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS:

- OFFSET MULTICOLOR, S.A. DE C.V.
- IMPRESORA RIVAS, S.A. DE C.V.
- EDITORIAL NOVARO, S.A.
- EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.
- IMPRENTA LITOGRAFICA OFFSET, S.A. DE C.V.
- IMPRENTA GALAS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
- OFFSET PRESS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
- OFFSET SANTANDER, S.A. DE C.V.
- OFFSET NAVA SANDER, S.A. DE C.V.
- FRANCO, S.A. DE C.V.
- PROGRASA, S.A. DE C.V.
- SALVAT MEXICANA DE EDICIONES, S.A.
- OFFSET SUPPLY DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
- MIGUEL GALAS, S.A. DE C.V.
- GRABADOS E IMPRESOS CASTANT HNOS., S.A.
- IMPRENTA GILARDI, S.A. DE C.V.
- OFFSET IMPRE CENTRO, S.A. DE C.V.
- IMPRESOS VELOX, S.A.
- EDICUPES, S.A.

1.4.2.5. INSTRUMENTO DE LA PRUEBA

LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN ES BÁSICA PARA LA APROBACIÓN O DESAPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS FORMULADA Y PARA TAL PROPÓSITO SE RECURRIRÁ AL USO COMO INSTRUMENTO TÉCNICO INFORMATIVO DEL CUESTIONARIO, POR CONSIDERAR QUE PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS DATOS QUE SE PRETENDEN ES EL MÁS ADECUADO Y PRÁCTICO.

AUNQUE PARA LA EXPOSICIÓN DE OBJETIVOS ANTE LAS EMPRESAS ELEGIDAS, SERÁ CONVENIENTE UNA MOTIVACIÓN A FIN DE ASEGURAR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN, ASÍ COMO PROPICIAR QUE LOS DATOS A RECOPIAR SEAN LO MÁS VERÍDICO POSIBLE, Y ASÍ TAMBIÉN UTILIZAR LA OBSERVACIÓN Y LA ENTREVISTA.

TAMBIÉN SE EMPLEARÁ LA OBSERVACIÓN NATURALISTA, -- PORQUE CUALQUIER INDICIO DETALLADO POR ESTE METODO, AUNQUE NO SE DEBA CONSIDERAR COMO VÁLIDO, PUEDE SER IMPORTANTE PARA PROFUNDIZAR EN LOS PUNTOS QUE PUEDAN SER PERTINENTES, Y ASÍ LOGRAR QUE LOS DATOS SEAN LO MÁS REALISTAS POSIBLES.

LA ENTREVISTA, AUNQUE CON EL USO DEL CUESTIONARIO SE CONVERTIRÍA EN ESTANDARIZADA, NO POR ELLO SE OMITIRÁ EL USO DE LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA O LIBRE Y POR LO TANTO, -- TAMBIÉN LA ENTREVISTA PROFUNDA, PORQUE SI EL INTERÉS ES EL DE OBTENER INFORMACIÓN LO MÁS APEGADO A LA REALIDAD ES INDISPENSABLE PARA CUMPLIR TAL PROPÓSITO, RECURRIR A ESTOS INSTRUMENTOS.

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA SER APLICADO A LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA SOBRE CONTROL.

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZON SOCIAL:

DIRECCION:

TEL:

DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE:

PUESTO:

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA:

DATOS ESPECIALES DE LA EMPRESA:

V. DE VENTAS:

C. CONTABLE:

Nº DE EMPLEADOS:

Nº DE TRABAJADORES:

OBSERVACIONES: _____

ENTREVISTO _____ FECHA _____

REVISION _____ FECHA _____

1. DE LAS ALTERNATIVAS DE DEFINICIONES DE CONTROL QUE A CONTINUACIÓN SE ENUMERAN EN CUÁL ES LA QUE MÁS ESTÁ USTED DE ACUERDO.

A) ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS QUE NOS PERMITAN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACIÓN CON LO ESPERADO.

B) TRATAR QUE LAS OPERACIONES RESULTEN CONFORME A LOS PLANES O LO MÁS CERCA POSIBLE A ELLOS.

C) ES UN CONJUNTO DE PROVIDENCIAS INCLUIDAS EN LAS ESTRUCTURAS Y EN LAS NORMAS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA PARA QUE POSTERIORMENTE SE PRODUZCA UNA COMPROBACIÓN.

D) OTRA:

¿CUÁL? _____

2. CREE USTED QUE ES IMPORTANTE EL CONTROL EN ESTOS PERIODOS DE CRISIS?

() SI

() No

¿POR QUÉ? _____

3. PIENSA USTED QUE SI SE IMPLANTAN MÁS MEDIDAS DE CONTROL EN ESTE PERIODO DE CRISIS LA EMPRESA:

A) CONSERVARÁ MÁS SUS ACTIVOS ()

B) EVITARÁ DESPERDICIOS ()

C) EVITARÁ EL CIERRE DE LA EMPRESA ()

4. SE LLEVAN A CABO PLANES EN SU EMPRESA.

() SI

() No

¿POR QUÉ? _____

5. SE SUPERVISAN ESTOS PLANES:

() SI

() No

¿POR QUÉ? _____

6. CUÁL ES EL ORGANIGRAMA QUE USTED ESTÁ UTILIZANDO ACTUALMENTE EN SU EMPRESA, ESQUEMATIZÁNDOLO HASTA EL TERCER NIVEL.

7. NORMALMENTE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA EN SU GERENCIA O DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA ESTÁ DIVIDIDA COMO SIGUE:

¿CUÁLES SON LAS AREAS QUE USTE UTILIZA?

A) PERSONAL ()

B) INFORMÁTICA ()

C) SERVICIOS GENERALES ()

D) OTRAS

¿CUÁLES? _____

8. LA GERENCIA O DIRECCIÓN DE FINANZAS ESTÁ DIVIDIDA COMO SIGUE: ¿CUÁLES SON LAS AREAS QUE USTED UTILIZA?

A) TESORERÍA ()

B) CONTABILIDAD GENERAL ()

C) COSTOS ()

D) OTRAS ()

¿CUÁLES? _____

9. MENCIONE USTED TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA EL AREA DE PERSONAL EN ORDEN DE IMPORTANCIA:

A) _____

B) _____

C) _____

10. ¿QUÉ HERRAMIENTA SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL ÁREA DE PERSONAL?
- A) _____
B) _____
C) _____
11. MENCIONE TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA USTED EN EL ÁREA DE INFORMÁTICA, EN ORDEN DE IMPORTANCIA:
- A) _____
B) _____
C) _____
12. ¿QUÉ HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL ÁREA DE INFORMÁTICA?
- A) _____
B) _____
C) _____
13. MENCIONE TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA USTED EN EL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES EN ORDEN DE IMPORTANCIA:
- A) _____
B) _____
C) _____
14. ¿QUÉ HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES?
- A) _____
B) _____
C) _____
15. MENCIONE USTED TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA USTED EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN, EN ORDEN DE IMPORTANCIA:
- A) _____
B) _____
C) _____

16. ¿QUÉ HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?
- A) _____
 B) _____
 C) _____
17. MENCIONE USTED TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA EN EL ÁREA DE TESORERÍA, EN ORDEN DE IMPORTANCIA:
- A) _____
 B) _____
 C) _____
18. ¿QUÉ HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL ÁREA DE TESORERÍA?
- A) _____
 B) _____
 C) _____
19. MENCIONE TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD GENERAL:
- A) _____
 B) _____
 C) _____
20. ¿QUÉ HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD GENERAL?
- A) _____
 B) _____
 C) _____
21. QUISIERA MENCIONAR ALGUNA OTRA HERRAMIENTA EN CONTROL QUE CONSIDERE IMPORTANTE EN LAS DIRECCIONES DE ADMINISTRACIÓN Y CONTRALORÍA?
- A) _____

- B) _____

CAPITULO II

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA LITOGRAFÍA Y DE SU INDUSTRIA

CAPITULO II

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA LITOGRAFÍA Y DE SU INDUSTRIA

2.1. HISTORIA

AL DESCRIBIR LA HISTORIA DE LAS ARTES GRÁFICAS, SE DEBE MENCIONAR LA FORMA EN QUE SE COMUNICABAN LOS LEGENDARIOS HOMBRES DE LAS CAVERNAS, ÉSTOS AL PERCATARSE DE LA DIFICULTAD DE COMPENSIÓN QUE SIGNIFICABA EL LENGUAJE A BASE DE SEÑAS, OPTARON POR FORMAR FIGURAS QUE REPRESENTARAN LO QUE TRATABAN DE COMUNICAR, CREANDO ASÍ LA PRIMER COMUNICACIÓN PLASMADA.

YA EN ÉPOCAS MÁS AVANZADAS, LOS EGIPCIOS MARCARON LA PAUTA CON SUS "PINTURAS DEL PENSAMIENTO". EN ELLAS REPRESENTABAN GRÁFICAMENTE IDEAS CON FIGURAS TALLADAS EN PIEDRA O MADERA, PERO AÚN ASÍ SE COMPLICÓ LA SITUACIÓN, YA QUE EN ESTOS SISTEMAS TENÍAN LA DESVENTAJA DE QUE SE DEBÍAN ELABORAR TANTOS SÍMBOLOS COMO SU COMUNICACIÓN LO REQUIRIERA.

POR EL AÑO 1600 AC, LOS SEMITAS, UN PUEBLO CERCAÑO A EGIPTO, INVENTARON SU PROPIO ALFABETO QUE CONSTABA DE 22 - LETRAS CONSONANTES.

AL EXTENDERSE SU USO, FUE ADOPTADO POR LOS ARMENIOS, FENICIOS Y GRIEGOS, QUIENES LE AÑADIERON MÁS LETRAS Y CUYO PRODUCTO ES LA LENGUA ROMANCE, Y QUE HASTA LA ACTUALIDAD - SE SIGUE HABLANDO EN MÉXICO.

2.2. DESARROLLO HISTORICO DE LA IMPRENTA

LAS PRIMERAS IMPRESIONES SE MANUFACTURABAN EN BARRO O ARCILLA COCIDOS, TROZOS DE MADERA TALLADOS A MANO Y CON -- PINTURA DE AGUA, PRESIONABAN SOBRE EL MATERIAL PARA IMPRIMIR EL GRABADO; CON ESTE SISTEMA SE OBTUVO EL PPIMER LIBRO DE IMPRESO QUE, A DECIR DE MUCHOS AUTORES, FUE EL "SUTRA - DE DIAMANTES", ESTAMPADO POR WANS CHIUH EN CHINA, EN HONOR Y RECUERDO DE SUS PADRES. ESTE MÉTODO FUE PERFECCIONADO -- POR PHISENS QUIEN, HACIA EL AÑO DE 1045, LES ATRAVESÓ UN - ALAMBRE Y FORMÓ LÍNEAS COMPLETAS DE IMPRESIÓN.

PROSIGUIENDO EN ORDEN CRONOLÓGICO, SE TIENEN LAS BARAJAS IMPRESAS POR MOLDES EN EL AÑO DE 1377, O SEA, 20 AÑOS APROXIMADAMENTE ANTES DEL NACIMIENTO DE JOHAN GUTENBERG.

2.3. HISTORIA DE LA LITOGRAFIA

SU INVENTOR, ALOIS SENEFELDER, NACIÓ EN PRAGA (1771-1836). AUTOR Y DRAMATURGO DESESPERADO POR NO ENCONTRAR -- QUIEN LE PUBLICARA SUS TRABAJOS, DECIDIÓ IMPRIMIRLOS POR -- SU CUENTA.

DURANTE MUCHO TIEMPO ESTUVO ENSAYANDO PROCEDIMIENTOS, PERO SU FALTA DE CONOCIMIENTOS Y RECURSOS ECONÓMICOS LE LIMI-- TABAN, Y FUE POR MERA CASUALIDAD QUE DESCUBRIÓ EL PROCES-- SO LITOGRAFICO; OCUPADO UN DÍA EN LOS ENSAYOS, SE PRESENTÓ LA LAVANDERA, Y COMO NO TENÍA A MANO UN PEDAZO DE PAPEL PA-- RA ANOTAR LA CUENTA, LE ESCRIBIÓ SOBRE UNA LOZA QUE ESTABA PULIENDO, EMPLEANDO PARA ELLO LA MASA QUE UTILIZABA PARA -- BARNIZAR Y PROTEGER LA PIEDRA CONTRA EL ÁCIDO (DICHA MEZ-- CLA CONTENÍA CERA, JABÓN Y HOLLÍN). POCO DESPUÉS COPIA -- LAS CUENTAS SOBRE UN PAPEL, PERO ANTES DE LIMPIAR LA LOZA PENSÓ QUÉ SUCEDERÍA SI MOJABA CON ÁCIDO LO ESCRITO, Y DES-- CUBRIÓ QUE EL ÁCIDO CORRÍA SOBRE LA LOZA, PERO NO INVADÍA LO ANOTADO. ESTO FUE EL PRINCIPIO, PUES LA IMPRESIÓN SALIÓ A BORROSA Y TUVO NECESIDAD DE SEGUIR EXPERIMENTANDO HASTA OBTENER UNA BUENA IMPRESIÓN. SE LLAMA TAMBIÉN IMPRESIÓN -- PLANOGRAFICA, PORQUE TANTO LAS PARTES QUE SE IMPRIMEN COMO LAS QUE NO, SE ENCUENTRAN AL MISMO NIVEL.

LA APLICACIÓN DE ESTE PROCEDIMIENTO A LA INDUSTRIAS SE DENOMINA OFFSET, PERO EN VEZ DE UTILIZAR PIEDRA CALCÁREA, SE EMPLEA LÁMINA DE METAL O ZINC.

2.4. INTRODUCCION A LA LITOGRAFIA EN MEXICO

DON JOAQUÍN GARCÍA ICAZBALCETA CONFESABA EN 1854, QUE NO HABÍA PODIDO AVERIGUAR QUÉN FUE EL INTRODUCIDOR DE TAL -- ARTE EN MÉXICO Y AÑADE LO SIGUIENTE: LAS PROBABILIDADES -- ESTÁN EN FAVOR DEL SR. LUCAS ALAMÁN, AUNQUE OTROS DEFIEN-- DEN A JACOBO VILLAUURUTIA. SE IGNORA CUÁLES SON LAS INFOR-- MACIONES DE EN LAS QUE GARCÍA ICAZBALCETA FUNDABA SUS SOS-- PECHAS, YA QUE LOS DATOS QUE SE HAN PODIDO RECABAR NO MUES-- TRAN A NINGUNO DE ESTOS PERSONAJES. EN LA BIOGRAFÍA DE LU-- CAS ALAMÁN SE DICE QUE IMPULSÓ EL ARTE DE LA LITOGRAFÍA EN MÉXICO, PERO IMPULSAR NO ES LO MISMO QUE INTRODUCIR. POR -- LO TANTO, ES OTRO EL QUE SE MERECE EL HONOR DE HABER TRAI-- DO A MÉXICO DICHO ARTE. SI SE PENSARA COMO DON JOAQUÍN, -- NO EN EL ARTISTA, QUE PROVISTO DE TODOS LOS UTENSILIOS GRA-- BÓ LA PRIMERA LITOGRAFÍA EN MÉXICO, SINO EN LA PERSONA QUE LE DIÓ TODA LA AYUDA ECONÓMICA PARA HACERLO, ESE MÉRITO -- PERTENECE A MANUEL GOROSTIZA, CÉLEBRE COMEDIÓGRAFO QUE EN 1825 ERA AGENTE CONFIDENCIAL DEL GOBIERNO MEXICANO EN BRU-- SELAS; ÉL FUE QUIEN EN MAYO DE DICHO AÑO RECIBIÓ UN ESCRI-- TO DE LOS ITALIANOS CLAUDIO LINATI Y GASPAS FRANCHINI, EN -- QUE SOLICITABA AYUDA PARA TRANSPORTAR A MÉXICO UN TALLER -- DE LITOGRAFÍA Y OFRECEN EN CAMBIO ENSEÑAR GRATUITAMENTE ES-- TE ARTE.

EL TALLER FUE EMBARCADO EN EL PUERTO DE AMBERES EN EL MES DE JULIO, Y EL 14 DEL MISMO MES SE EXPIDIÓ PASAPORTE A LOS INTERESADOS, ANOTANDO QUE PASABAN A MÉXICO PARA ESTABLECER UNA LITOGRAFICA.

TODO EL AÑO DE 1826 SE PASÓ EN EL ESTABLECIMIENTO DEL TALLER Y EN ENSAYOS, PUES EN DICIEMBRE, AL DAR CUENTA DE LAS NUEVAS INDUSTRIAS A LA CÁMARA, DON SEBASTIÁN CAMACHO, MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES, ANUNCIABA EL PRÓXIMO ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA, DEBIDO AL EMPENO DEL GOBIERNO. EN SEPTIEMBRE DEL MISMO AÑO, EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, DON GUADALUPE VICTORIA LLAMA A LINATI, EL INTRODUCIDOR DEL ESTABLECIMIENTO LITOGRAFICO EN EL PAÍS, Y ESTE TÍTULO, DADO DE MODO OFICIAL, ACLARA DEFINITIVAMENTE EL PROBLEMA DE QUIÉN FUE EL PRIMER LITÓGRAFO EN MÉXICO.

2.5. DESARROLLO DE LA LITOGRAFIA EN MEXICO

DESDE LUEGO, EL ESTUDIO DE LA LITOGRAFÍA FUE IMPLANTADO EN LA ACADEMIA DE SAN CARLOS. DON IGNACIO SERRANO, DISCÍPULO DE LINATI, FUE EL PRIMERO QUE DIRIGIÓ LOS TRABAJOS EN ELLA, Y UNO DE LOS CUALES FUE EL DIBUJO ALEGÓRICO PARA LA INVITACIÓN A LOS FESTEJOS DE SEPTIEMBRE DE 1830. ALLÍ SE LITOGRAFÓ TAMBIÉN, UNA ESTAMPA DEL ÁRBOL DE LA CERA, EN MEMORIA DE UN CULTIVO. "ÉSTOS TRABAJOS ANIMARON A PEDRO PATIÑO PARA ESTABLECER UN TALLER DE LITOGRAFÍA DENTRO DE LA PROPIA ACADEMIA, SIENDO UNO DE SUS TRABAJOS IMPORTANTES EL PERIÓDICO LLAMADO REGISTRO TRIMESTRE" (1).

MÁS TARDE SE LE COMENZÓ A DAR IMPULSO A LOS TALLERES DE MÚSICA DE ROCHA Y FOURNIER, EN ESTE TALLER DONDE SE INICIARON LOS TRABAJOS LITOGRAFICOS DE LA HISTORIA DE MÉXICO Y DE LOS PERIÓDICOS ILUSTRADOS "EL MOSAICO MEXICANO" Y "EL RECREO DE LAS FAMILIAS" (2).

2.6. NECESIDADES DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA EN MEXICO

EN MÉXICO, COMO EN MUCHOS OTROS PAÍSES, LA INDUSTRIA DE LA IMPRESIÓN ESTÁ FORMADA POR UN GRAN NÚMERO DE EMPRESAS DE LAS CUALES LA MAYORÍA SON CONSIDERADAS PEQUEÑAS, DEBIDO PRINCIPALMENTE A SU CAPITAL SOCIAL Y AL REDUCIDO NÚMERO DE EMPLEADOS QUE ALLÍ TRABAJAN.

EXISTEN APROXIMADAMENTE SEIS MIL COMPAÑÍAS; DE ELLAS CINCO MIL ESTÁN ASOCIADAS A LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA, (YA QUE POR LEY, ESTAS EMPRESAS DEBEN DE ESTAR ASOCIADAS A LA CÁMARA). SU CAPITAL INVERTIDO ES DE 27,000 MILLONES DE PESOS Y OCUPANDO 35,000 TRABAJADORES - APROXIMADAMENTE.

SOLAMENTE EL 5% DE ESTAS EMPRESAS TIENEN UN CAPITAL SOCIAL DE 10 MILLONES DE PESOS O MÁS. MÁS DE 3000 DE LAS 5000 ASOCIADAS A LA CÁMARA IMPRIMEN EN RELIEVE, UNAS 800

(1) LA LITOGRAFIA EN MÉXICO EN EL SIGLO XIX. P. 46

(2) OP. CITADO, P. 62.

POR HUECOGRABADOS, CERCA DE 1400 IMPRIMEN EN OFFSET Y EL RESTO EN OTROS SISTEMAS O PROCESOS.

EL PROBLEMA FUNDAMENTAL DE ESTA INDUSTRIA RADICA EN - EL HECHO DE QUE, LAS PEQUEÑAS COMPAÑIAS FAMILIARES FRECUENTEMENTE TIENEN UN OBJETIVO DE NEGOCIO Y FILOSOFIA DE ADMINISTRACION COMPLETAMENTE DIFERENTE A LAS OTRAS ORGANIZACIONES.

LAS PEQUEÑAS COMPAÑIAS EN PROGRESO CON UNA ADMINISTRACION COMPETENTE DEBEN RECIBIR APOYO PARA CRECER Y CONTRIBUIR A LA ECONOMIA NACIONAL; SIN EMBARGO, LA MAYORIA DE LOS PEQUEÑOS IMPRESORES NO TIENEN NI EL DESEO, NI LA CAPACIDAD PARA ELLO, NI TAMPOCO PARA HACER UNA CONTRIBUCION A LA ECONOMIA NACIONAL (3).

POR LO GENERAL, LAS PEQUEÑAS IMPRESORAS PROVEEN UN -- SERVICIO LOCAL, POR LO CUAL DEBERIAN SER APOYADAS PARA CONTINUAR CON ESE SERVICIO; A UNA ORGANIZACION CON MAYOR TECNOLOGIA, SE LE ES MAS FACIL CRECER Y SER SOLIDA ECONOMICAMENTE.

EN CAMBIO, EN OTROS PAISES DONDE EXISTE ESTA INDUSTRIA, SE OBSERVA UN NUMERO RELATIVAMENTE PEQUEÑO DE GRANDES ORGANIZACIONES, LAS CUALES CUENTAN CON LA MAYORIA DE LA PRODUCCION Y ESTAN RELATIVAMENTE ORIENTADAS A ELABORAR UN SOLO TIPO DE PRODUCTO DEBIDO A SU POLITICA ADMINISTRATIVA.

ESTA MINORIA DE COMPAÑIAS GRANDES INFLUYEN MUCHO EN LA EFICIENCIA DE CUALQUIER INDUSTRIA LITOGRAFICA, SOBRE TODO EN LA POSICION DE IMPORTACION, EXPORTACION DE PRODUCTOS IMPRESOS. MEXICO NO ES UNA EXCEPCION DE ESTA REGLA GENERAL (4).

ES UNA REALIDAD QUE, A MEDIDA QUE LA TECNOLOGIA DE IMPRESION SE DESARROLLE Y LAS TECNICAS EMPIRICAS DESAPAREZCAN, AUMENTARA EL CAPITAL REQUERIDO PARA UNA IMPRESION EFICIENTE; ESTO DEMANDA EL DESARROLLO DE GRANDES ORGANIZACIONES DE IMPRESION CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO Y CALIFICADO TECNICAMENTE; UN EJEMPLO DE TAL DESARROLLO SON LOS TRABAJOS DE IMPRESION DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO, ESTA ORGANIZACION EMPLEA ALTA TECNOLOGIA Y ADMINISTRACION COMPETENTE, CAPAZ DE HACER UNA CONTRIBUCION POR EL AHORRO EN PAGO DE ASESORIA EXTRANJERA IMPORTANTE PARA LA ECONOMIA NACIONAL.

ES CONVENIENTE TENER GRANDES Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE IMPRESION PARA CUBRIR TODAS LAS NECESIDADES DEL MERCADO, PERO ES ERRONEO CREER QUE LAS NECESIDADES DE TECNOLOGIA, MERCATEO Y CAPACITACION DE ESTAS EMPRESAS SON IDENTICAS.

(3) GRAPHIC ARTS CONSULTING PROJECT, MEXICO, D.F. P. 69

(4) OBRA CITADA, P. 96

UNA COMPAÑÍA DE IMPRESIÓN QUE EMPLEA MENOS DE 40 PERSONAS, RARAMENTE REQUIERE UNA TECNOLOGÍA TAN COMPLEJA, O NO PUEDE UTILIZAR TÉCNICAS DE MERCADEO SOFISTICADAS. ESTO PUEDE EXIGIR FACILIDADES EN CAPTACIÓN TÉCNICA Y TAMBIÉN -- CAPTACIÓN EN BENEFICIO ADMINISTRATIVO; PERO AÚN EN ESTA -- ÁREA DE EMPRESAS PEQUEÑAS, LA DEMANDA DE TALES SERVICIOS SE RÁN ESPORÁDICAS.

ESTO ESTÁ EN COMPLETO CONTRASTE CON LAS EMPRESAS DE IMPRESIÓN QUE EMPLEAN DE 100 A 2000 PERSONAS, ESTAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES REQUERIRÁN TODAS LAS HABILIDADES Y -- COMPETENCIA DE CUALQUIER GRAN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

EN PARTICULAR TALES ORGANIZACIONES DEBERÁN ASEGURAR -- SUFICIENCIA EN:

- A) PLANEACIÓN FINANCIERA
- B) CONTROL DE COSTOS
- C) PREVENCIÓN TECNOLÓGICA
- D) INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA
- E) CONTROL DE PRODUCCIÓN
- F) MATERIAS PRIMAS
- G) ESPECIFICACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD EN TODAS LAS ÁREAS.
- H) CONTROL DE COMPRA Y ALMACENAMIENTO
- I) MERCADO (ESTUDIO DE MERCADO)
- J) SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL
- K) DESARROLLO ADMINISTRATIVO

LAS ENCUESTAS REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE RECONOCIDO PRESTIGIO MUNDIAL COMO EL "THE RESEARCH ASSOCIATION FOR THE PAPER, BOARD, PRINTING AND PACKAGING INDUSTRIES" -- (PIRA) DE INGLATERRA Y EL SERVICIO DE INFORMACIÓN TÉCNICO DEL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA (CONACYT), -- REVELAN QUE EL PROBLEMA FUNDAMENTAL EN LA INDUSTRIA LITOGRAFICA ESTA EN EL EMPRESARIO, YA QUE SU FALTA DE PREPARACIÓN ADMINISTRATIVA OCASIONA IMPORTANTES PROBLEMAS, YA QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS NO DELEGA LA AUTORIDAD SUFICIENTE, Y HAY GRAN CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.

HE AQUÍ ALGUNOS PROBLEMAS Y NECESIDADES DE ESTA INDUSTRIA, ADEMÁS DEL YA MENCIONADO:

"PROBLEMAS DEL PERSONAL. FALTA DEL PERSONAL A NIVEL TÉCNICO; FALTA DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL HACIA EL -- TRABAJO; INEXISTENCIA DE PLANES O PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL" (5)

PROBLEMAS DE MANUFACTURA. MAQUINARIA O EQUIPO ANTI--CUADO O INADECUADO; DESAPROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA; AUSENCIA DE NORMAS Y ESPECIFICACIONES REFERENTES A MATERIA PRIMA, PROCESOS Y PRODUCTOS; DESCONOCIMIENTO DE --TÉCNICAS ADECUADAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD.

PROBLEMAS DE MATERIA PRIMA. INEXISTENCIA DE LABORATORIO PARA EL CONTROL DE CALIDAD ENTREGAS TARDÍAS DE MATERIAS PRIMAS; ESCASEZ Y ENCARECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS; APROVECHAMIENTO INADECUADO Y DESCONOCIMIENTO DE OTRAS MATERIAS PRIMAS.

"PROBLEMAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. INADECUADA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA; DEFICIENTE CONTROL DE PRODUCCIÓN E INVENTARIOS" (6).

ANTE TALES PROBLEMAS, ES OBVIO QUE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA, TENGA UNA URGENTE NECESIDAD DE PERSONAL CON CAPACITACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA, YA QUE CON ELLAS SATISFACERÍA MUCHAS DE SUS NECESIDADES.

ACTUALMENTE ANTE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS ES NORMAL QUE ESTE TIPO DE PROBLEMAS SE AGRAVEN, POR LO QUE ES IMPORTANTE QUE EL EMPRESARIO DOBLE SUS ESFUERZOS PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS, PARA PODER SUBSISTIR EN ESTA CRISIS.

(6) "PROYECTO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL CON ESPECIALIDAD EN LAS ARTES GRÁFICAS", TESIS PROFESIONAL, GUILLERMO IBARRONDO GUZMÁN, (CENETI), P. 47.

CAPITULO III

EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

CAPITULO III

EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1. EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

EN LA ACTUALIDAD EXISTE UNA TENDENCIA MUY MARCADA A RELACIONAR EL CONTROL CON LO QUE SE REFIERE A ASPECTOS FINANCIEROS EXCLUSIVAMENTE. NATURALMENTE ESTO ES ERRÓNEO, YA QUE SI EL CONTROL ES PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, ÉSTE ES APLICABLE TANTO A LA EMPRESA EN GENERAL, COMO A TODOS Y CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LAS INTEGRAN.

ASÍMISMO, SE PUEDE INDUCIR QUE SI EL CONTROL INCLUYE EL DIRIGIR, MANDAR, COMPROBAR, OBSERVAR, EXAMINAR, APROBAR VERIFICAR, LIMITAR, REGULAR Y SEÑALAR, ES INDISCUTIBLE SU APLICABILIDAD A TODA LA ORGANIZACIÓN, PUES AUNQUE LO ANTERIOR ES SUSCEPTIBLE DE EFECTUARSE EN EL ÁREA DE FINANZAS, NO POR ELLO SE PUEDE CONSIDERAR RESTRICTIVO DE LA MISMA.

DADO QUE SE HA MENCIONADO QUE EL CONTROL ES PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, ES PERTINENTE EN ESTE MOMENTO EXPLICAR EN QUÉ CONSISTE DICHO PROCESO Y EL LUGAR QUE OCUPA EN CONTROL EN EL MISMO.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES UN CONJUNTO DE ETAPAS O ELEMENTOS LIGADOS ENTRE SÍ, DE TAL MANERA QUE LEJOS DE SER SEPARACIONES O DE SIGNIFICAR QUE LA ADMINISTRACIÓN TENGA DIVISIONES INDEPENDIENTES, SE ENLAZAN PARA FORMAR UN CICLO COMPLETO QUE SE REPITE EN FORMA CONSTANTE Y SISTEMÁTICA, -- NO SOLAMENTE MIENTRAS LA EMPRESA SE ENCUENTRA OPERANDO, -- SINO AÚN ANTES DE EMPEZAR A HACERLO Y DESPUÉS DE SU LIQUIDACIÓN.

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, ES MENESTER EXPLICAR CÓMO SE INTEGRA DICHO CICLO, SEÑALANDO PARA ELLO LAS ETAPAS O ESLABONES QUE SE UNEN PARA FORMAR UN TODO QUE ES EL MENCIONADO PROCESO ADMINISTRATIVO.

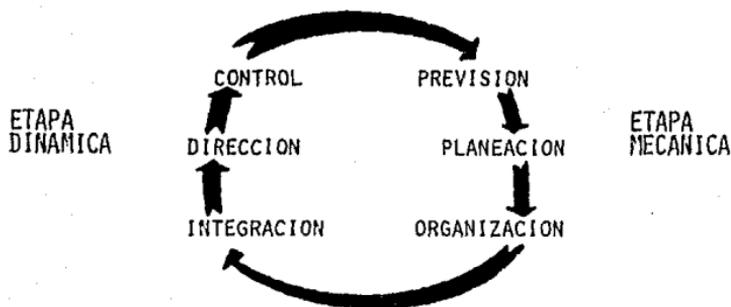
CON EL OBJETO DE HACER MÁS CLARA LA DIVISIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ETAPAS, A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN CUADRO SINÓPTICO:



ALGUNOS AUTORES SEÑALAN ÚNICAMENTE CINCO ETAPAS, ARGUMENTANDO QUE LA PREVISIÓN DEBE ESTAR INCLUIDA EN LA PLANEACIÓN, PARA EFECTOS DE ESTE ESTUDIO SE CONSERVA LA DIVISIÓN DE SEIS ETAPAS,

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UNA GRÁFICA QUE NOS SEÑALA LAS SEIS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, SIGUIENDO SU SECUENCIA LÓGICA, TOMANDO EN CUENTA QUE SE TRATA DE UN CICLO REPETITIVO Y QUE LAS ETAPAS SE SUCEDEN ININTERRUMPIDAMENTE.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



SE CITA AHORA LAS DEFINICIONES DE TODAS Y CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, ASÍ COMO LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LAS MISMAS Y EL CONTROL.

3.1.1. PREVISION

"LA PALABRA PREVEER SIGNIFICA VER, SABER O CONOCER -- CON ANTICIPACIÓN LO QUE HA DE SUCEDER, PREVEER SIGNIFICA A LA VEZ CALCULAR EL PROVENIR Y PREPARARLO" (7)

"LA PREVENCIÓN ES EL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL QUE, CON BASE EN LAS CONDICIONES FUTURAS EN QUE UNA EMPRESA HABRÁ DE ENCONTRARSE REVELADAS POR UNA INVESTIGACIÓN TÉCNICA, SE DETERMINAN LOS PRINCIPALES CURSOS DE ACCIÓN -- QUE NOS PERMITIRÁN REALIZAR LOS OBJETIVOS DE LA MISMA EMPRESA (8).

LA PREVISIÓN RESPONDE A LA PREGUNTA ¿QUÉ PUEDE HACERSE? Y SE DESARROLLA A TRAVÉS DE:

(7) HENRY FAYOL. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL P.42

(8) AGUSTÍN REYES PONCE. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: TEORÍA Y PRÁCTICA. P. 62

- A) FIJACIÓN DE OBJETIVOS
- B) INVESTIGACIÓN
- C) CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN.

LA RELACIÓN ENTRE EL CONTROL Y LA PREVENCIÓN, RESULTA DE QUE EL CONTROL ES LA ÚLTIMA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA PREVENCIÓN LA PRIMERA, POR LO QUE SE ENCUENTRAN ENTRELAZADOS MUY ESTRECHAMENTE. CON BASE EN LOS RESULTADOS DEL CONTROL SE HACE LA PREVENCIÓN Y LA PLANEACIÓN. SI EL CONTROL NOS MUESTRA LO QUE SUCEDIÓ, CÓMO SUCEDIÓ, -- POR QUE SUCEDIÓ Y QUÉ TAN DIFERENTE O APEGADO FUE EL RESULTADO OBTENIDO RESPECTO AL QUE ESPERABA, ES LÓGICO QUE TENDREMOS BASES SÓLIDAS PARA DESARROLLAR NUESTRA PREVENCIÓN.

AÚN CUANDO UNA EMPRESA SE ESTÉ CREANDO, Y NO EXISTAN EXPERIENCIAS PREVIAS CON LAS CUALES SE PUEDAN HACER COMPARACIONES DENTRO DE LA MISMA, SIEMPRE SE PODRÁ COMPARAR CON OTRAS EMPRESAS, O CON IDEALES, POR LO QUE SERÁ FACTIBLE HACER UNA PREVENCIÓN ADECUADA.

3.1.2. PLANEACION

CON BASE A LA PREVENCIÓN DETERMINAREMOS TODO LO QUE PUEDA AFECTAR LOS RESULTADOS DE NUESTRA EMPRESA, PROCEDEREMOS A LA ELABORACIÓN DE PLANES O PROGRAMAS DE ACCIÓN.

"PLANEAR ES DECIDIR POR ANTICIPADO LO QUE VA A HACERSE" (9).

"LA PLANEACIÓN CONSISTE EN FIJAR UN CURSO CONCRETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE, ESTABLECIENDO PRINCIPIOS QUE HABRÁN DE ORIENTARLO, Y UNA SECUENCIA DE OPERACIONES, DETERMINACIÓN DE TIEMPOS Y NÚMEROS NECESARIOS PARA SU REALIZACIÓN" (10)

LA PLANEACIÓN RESPONDE A LAS PREGUNTAS DE: ¿QUÉ DEBE HACERSE? O ¿QUÉ SE VA A HACER?, Y SE LLEVA A CABO A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE POLÍTICAS O NORMAS DE ACCIÓN PROCEDIMIENTOS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

LA RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL ES TAMBIÉN MUY ESTRECHA, YA QUE ANTES DE ELABORAR LOS PLANES O PROGRAMAS DE ACCIÓN, SE TIENE QUE OBSERVAR LOS RESULTADOS DE CONTROL, CON EL OBJETO DE DECIDIR SI ES CONVENIENTE CONSERVAR LOS PLANES DE ACCIÓN USADOS HASTA LA FECHA, SI ES NECESARIO HACERLES ALGUNAS MODIFICACIONES O SI LO MÁS PRUDENTE ES CAMBIARLOS RADICALMENTE.

(9) FRANCISCO J. LARIS CASILLAS. ADMINISTRACIÓN INTEGRAL. P. 61

(10) AGUSTÍN REYES PONCE. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: TEORÍA Y PRÁCTICA. P. 44

UNA VEZ QUE EL CONTROL NOS HA INDICADO CUÁLES FUERON LAS FALLAS, SABREMOS DÓNDE HACER CAMBIOS PARA CORREGIRLOS Y CÓMO DEBE O NO EFECTUARSE UN TRABAJO. ES PRECISAMENTE - EN LA ETAPA DE LA PLANEACIÓN DONDE DEBEMOS EFECTUAR TODOS ESOS CAMBIOS, CON EL OBJETO DE NO DETENERNOS EN EL MOMENTO DE LA EJECUCIÓN, SINO QUE TENIENDO YA ESTABLECIDA LA FORMA EN QUE SE REALIZARÁN LAS ACTIVIDADES, DARLES FLUIDEZ.

DEBE DE CONTROLARSE LA PLANEACIÓN PARA QUE EFECTIVAMENTE SE TOMEN EN CUENTA LOS RESULTADOS PREVIAMENTE OBTENIDOS, ASÍ COMO QUE EXISTAN RAZONES CONTUNDENTES PARA EFECTUAR LOS CAMBIOS QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS Y QUE NO ELABOREN LOS PLANES DE ACUERDO A LO QUE UNO QUIERA QUE SE HAGAN, SINO A LO QUE DEBE HACERSE.

DEBE DE TOMARSE EN CUENTA QUE PARA QUE UNA ACCIÓN PUEDA CONTROLARSE EN FORMA EFICIENTE, ÉSTA DEBE DE ESTAR BIEN PLANIFICADA, YA QUE LOS PLANES DAN LAS FORMAS NECESARIAS - PARA EL CONTROL.

LOS PLANES DEBEN DE HACERSE PARA:

- A) DEFINIR OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- B) DEFINIR POLÍTICAS
- C) ESTABLECER MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS
- D) FIJAR NORMAS
- E) ELABORAR PRESUPUESTOS
- F) PLANEAR ESTRATEGIAS

TODO LO ANTERIOR A SU VEZ, SON ELEMENTOS NECESARIOS - PARA EL CONTROL, COMO LO VEREMOS MÁS ADELANTE.

3.1.3. ORGANIZACION

ES EL ARREGLO DE LAS FUNCIONES QUE SE ESTIMAN NECESARIAS PARA LOGRAR UN OBJETIVO, Y UNA INDICACIÓN DE LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD ASIGNADA A LAS PERSONAS QUE TIENEN A SU CARGO LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES RESPECTIVAS (11).

"CONSISTE EN EL AGRUPAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO LOS PLANES A TRAVÉS DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DEFINIENDO LAS RELACIONES JERÁRQUICAS ENTRE EJECUTIVOS Y ESTABLECIENDO LAS COMUNICACIONES EN LOS SENTIDOS VERTICAL Y HORIZONTAL, DENTRO DE ESAS UNIDADES" (12).

(11) GEORGE TERRY. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN P. 28

(12) FRANCISCO J. LARIS CASILLAS. ADMINISTRACIÓN INTEGRAL. P. 62

LA ORGANIZACIÓN RESPONDE A LA PREGUNTA ¿CÓMO SE VA A HACER?, Y ES LLEVADA A CABO A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE JERARQUÍAS, FUNCIONES O ÁREAS, ACTIVIDADES O PUESTOS.

LA RELACIÓN ENTRE EL CONTROL Y LA ORGANIZACIÓN ES EVIDENTE, YA QUE HEMOS DICHO QUE LA ORGANIZACIÓN NO INDICA CÓMO DEBE DE HACERSE LAS COSAS, POR LO TANTO EL CONTROL SE AUXILIA DE LA ORGANIZACIÓN PARA COMPARAR CÓMO DEBEN DE HACERSE LAS COSAS Y CÓMO REALMENTE SE HACEN, AL MISMO TIEMPO, EL CONTROL INTERVIENE EN LA ORGANIZACIÓN, EN CUANTO QUE HAY QUE ANALIZAR CÓMO SE LLEVAN A CABO LAS COMUNICACIONES, LA TRANSMISIÓN DE ÓRDENES, ETC., CON EL FIN DE EVITAR QUE SE SALGAN DE LO ESTABLECIDO POR LAS NORMAS, POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

3.1.4. INTEGRACION

"CONSISTE EN LA OBTENCIÓN PARA USO DE LA EMPRESA, DEL PERSONAL EJECUTIVO, EL CAPITAL, TERRENOS Y CONSTRUCCIONES Y DEMÁS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO LOS PLANES (13).

"CONSISTE EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA DOTAR AL ORGANISMO SOCIAL DE TODOS AQUELLOS CON LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA SEÑALA COMO NECESARIOS PARA SU EFICAZ FUNCIONAMIENTO, ESCOGIÉNDOLOS, INTRODUCIÉNDOLOS, ARTICULÁNDOLOS Y BUSCANDO SU MEJOR DESARROLLO". (14)

LA INTEGRACIÓN RESPONDE A LA PREGUNTA ¿CÓMO SE VA A HACER?, Y SE REALIZARÁ POR MEDIO DE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INTRODUCCIÓN Y CAPACITACIÓN, ABASTECIMIENTO E INSTALACIÓN. EN ESTE PUNTO EL CONTROL INTERVIENE PARA VER QUE SE OBTenga LO QUE REALMENTE SE REQUIERE Y SE INSTALE O INCORPORA A LA EMPRESA COMO ES DEBIDO, POR LO QUE SE REFIERE A LOS ELEMENTOS MATERIALES. PARA EL EFECTO NOS ENCONTRAMOS CON EL CONTROL DE CALIDAD, CONTROL DE INVENTARIOS, ETC.

EN CUANTO AL ELEMENTO HUMANO, EL CONTROL, SE RELACIONA CON LA INTEGRACIÓN, AL VIGILAR QUE SE RECLUTE Y SELECCIONE ÚNICAMENTE AL PERSONAL CAPACITADO DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, QUE SE LE INTRODUZCA ADECUADAMENTE A LA MISMA, Y QUE SE LE CAPACITE EFICAZMENTE EN LAS LABORES QUE VA A REALIZAR.

3.1.5. DIRECCION

"ES IMPULSAR, COORDINAR Y VIGILAR LAS ACCIONES DE CADA MIEMBRO Y GRUPO DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE QUE EL CONJUNTO DE TODAS ELLAS REALICE LOS PLANES SEÑALADOS". (15)

(13) Fco. J. Laris Casillas. ADMINISTRACIÓN INTEGRAL P. 22

(14) AGUSTÍN REYES PONCE. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: TEORÍA Y PRÁCTICA. P. 52.

(15) AGUSTÍN REYES PONCE. OBRA CITADA. P. 61

"CONSISTE EN LA EXPEDICIÓN DE INSTRUCCIONES, INDICACIÓN DE LOS PLANES A LOS RESPONSABLES DE LLEVARLOS A CABO Y ESTABLECIMIENTO DE LA RELACIÓN PERSONAL DIARIA ENTRE JEFE Y SUBORDINADOS" (16).

LA DIRECCIÓN SE PUEDE DIVIDIR EN MANDO Y COORDINACIÓN. CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS, OPERACIÓN DE LOS CONTROLES E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

LA DIRECCIÓN SE ENCAMINA A VER QUE SE HAGA LO ESTABLECIDO EN LAS ETAPAS ANTERIORES Y ESTÁ ESTRECHAMENTE VINCULADA CON EL CONTROL, YA QUE LA PRIMERA ES LA BASE PARA QUE LA SEGUNDA PUEDA ANALIZAR COMO SE HICIERON LAS COSAS.

ES FUNDAMENTAL, PARA QUE PUEDA EXISTIR EL CONTROL, QUE EXISTA LA DIRECCIÓN, YA QUE SUPERVISA Y VIGILA LA FORMA EN QUE SE LLEVAN A CABO LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS Y PREPARA EL CAMINO PARA QUE EL CONTROL ANALICE SI ESA FORMA DE LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES ES ADECUADA, O RAZONES DE LAS MISMAS.

PRECISAMENTE DE LA DIRECCIÓN DEPENDE QUE SE LLEVEN A CABO LOS SISTEMAS DE CONTROL IMPLANTADOS, QUE EXISTA EL MENOR NÚMERO POSIBLE DE DESVIACIONES CON RESPECTO A LOS PLANES, Y QUE SE OBTENGA EL MEJOR RESULTADO POSIBLE, YA QUE LOS INSTRUMENTOS BÁSICOS EN QUE SE APOYA LA DIRECCIÓN PARA SU REALIZACIÓN SON LOS CONTROLES IMPLANTADOS A BASE DE SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS, NORMAS, ETC., QUE INDICAN LOS MÁRGENES O LÍMITES DENTRO DE LOS CUALES DEBE TRABAJAR LA EMPRESA.

LA DIRECCIÓN DEBE DE SEÑALAR AL CONTROL LA EFECTIVIDAD DE SUS SISTEMAS IMPLANTADOS, ASÍ COMO SUS OBSERVACIONES QUE SERVIRÁN COMO BASE PARA LA PROPOSICIÓN E IMPLANTACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS DE CONTROL.

3.1.6. CONTROL

ES LA ÚLTIMA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ES LA QUE ENCAMINA PARA VER ¿QUÉ SE HIZO Y CÓMO SE HIZO?.

AL SER LA ETAPA QUE CIERRA EL CICLO, ES LA QUE ORIGINA LA RETENCIÓN DEL MISMO, DA LUGAR A LA PLANEACIÓN, CONFORMA A SUS OBSERVACIONES E INTERVIENE EN TODAS LAS ETAPAS PARA VER ¿CÓMO SE REALIZAN?, DE ACUERDO A LO SEÑALADO CON ANTERIORIDAD.

POR CONSIGUIENTE, Y YA QUE EL OBJETO DE ESTE TRABAJO ES PRECISAMENTE EL HABLAR SOBRE ESTA ETAPA, EL PROCESO ADMINISTRATIVO SE PROFUNDIZARÁ EN LOS SIGUIENTES PUNTOS.

3.2. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CONTROL

DESDE ÉPOCAS MUY ANTIGUAS, CUANDO LA GRAN MAYORÍA DE LAS EMPRESAS ERAN DE CARÁCTER FAMILIAR, Y EL JEFE DE LA FAMILIA ERA LA MÁXIMA AUTORIDAD, SE ENCONTRÓ CON QUE AÚN --- CUANDO FUERA EN PEQUEÑA ESCALA, SE EJERCÍA EL CONTROL.

DICHO CONTROL ESTABA CENTRALIZADO EN EL JEFE DE LA FAMILIA Y SE ENCONTRABA SUPEDITADO A LO QUE ÉL JUZGABA PERTINENTE CONTROLAR. NORMALMENTE SE CONTROLABAN AQUELLAS ACTIVIDADES, QUE ERAN REALIZADAS POR PERSONAS AJENAS A LA PROGENIE, O POR LOS PARIENTES MÁS LEJANOS, CONCENTRÁNDOSE EL JEFE A EXPLICAR A LOS DEMÁS MIEMBROS DE SU FAMILIA COMO DEBERÍAN DE HACER LAS COSAS, SUPERVISANDO SU EJECUCIÓN ÚNICAMENTE DURANTE EL APRENDIZAJE, PUES UNA VEZ QUE SABÍAN REALIZAR SU TRABAJO SE CONFIABA PLENAMENTE EN SU HABILIDAD.

RESULTABA LÓGICO CONTROLAR SOLAMENTE A ESE GRUPO DE PARIENTES LEJANOS O PERSONAS AJENAS A LA FAMILIA, DEBIDO A QUE EL TENER Poca O NINGUNA RELACIÓN CON EL PROPIETARIO, SE CONCRETABAN A COBRAR POR EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES, SIN QUE REALMENTE LES INTERESARA QUE EL NEGOCIO PROGRESARA, QUE LA CALIDAD DEL TRABAJO Y DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SE MEJORARA O QUE EL VOLUMEN DE ACTIVIDADES SE INCREMENTARA.

ESTO ÚLTIMO HA REPERCUTIDO HASTA NUESTROS DÍAS, POR LO QUE SE OBSERVAN TENDENCIAS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES A EVADIR RESPONSABILIDADES, EVITAR EL TRABAJO (POR LO MENOS MIENTRAS NO SON VIGILADOS), EFECTUARLO CON MENOR CALIDAD O MÁS LENTITUD, Y EN OCASIONES HASTA CON NEGLIGENCIA TODO DEBIDO A QUE AL NO SER SUYA LA EMPRESA O NOTENER UNA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN SUS UTILIDADES CARECEN DE INTERÉS POR HACER REDITUAR MÁS UNA INVERSIÓN QUE NO ES LA SUYA.

TODO LO ANTERIORMENTE EXPUESTO MOTIVÓ A QUE PAULATINAMENTE SE FUERAN CREANDO MÁS Y MÁS CONTROLES, COMO PARTE DE LA SOLUCIÓN TOTAL DEL PROBLEMA.

ADEMÁS DE ÉSTO, DÍA A DÍA SE BUSCA MÁS LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, EN FORMA DIRECTA O INDIRECTA, Y SE LUCHA POR ACRECENTAR EL INTERÉS DE ELLOS EN LOS RESULTADOS QUE PUEDA OBTENER LA EMPRESA.

CON TODO ÉSTO, LÓGICAMENTE SE CONSIGUIÓ EN PARTE -- CREAR CONCIENCIA DE RESPONSABILIDAD EN LOS TRABAJADORES, PERO YA QUE ES SUMAMENTE DIFÍCIL ERRADICAR LOS MALES ANTES DETALLADOS, HUBO NECESIDAD DE AUMENTAR CADA VEZ MÁS LA SUPERVISIÓN Y DE IMPLANTAR UN MAYOR NÚMERO DE CONTROLES HASTA LLEGAR A LOS COMPLICADOS MÉTODOS DE CONTROL CRUZADO Y A PRUEBA DE ERRORES Y OMISIONES QUE SE EJERCEN HOY EN DÍA EN ALGUNAS INSTITUCIONES.

EL CONTROL SE APLICA A TODO, A LAS COSAS, A LAS PERSO

NAS Y A LOS ACTOS, PERO LÓGICAMENTE ES ENFOCADO PRIMORDIALMENTE HACIA EL ELEMENTO HUMANO QUE SE ENCARGA DE EJECUTAR LAS OPERACIONES, REGULAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS EFECTUAR OPERACIONES DE REGISTRO, IMPLANTAR SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, TOMAR DECISIONES Y EN RESUMEN, REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS ESTABLECIDOS.

EN CUANTO A LOS ACTOS, SE VE QUE EL CONTROL NO SE EJERCE SOBRE ELLOS, SINO SOBRE QUIEN LOS EJECUTA, ESTABLECIENDO NORMAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS A LOS CUALES DEBE APEGARSE, SEGÚN SE VERÁ MÁS ADELANTE.

3.2.1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

ANTES DE PASAR A VER ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS?, EL MODO DE LLEVARLO A CABO, ETC., SE HACE NECESARIO DEFINIR EL CONCEPTO DE CONTROL CON EL FIN DE CONOCER SU SIGNIFICADO EXACTO, CONTENIDO Y ALCANCE.

HENRY FAYOL, EN UNA EMPRESA, EL CONTROL CONSISTE EN COMPROBAR SI TODO OCURRE CONFORME AL PROGRAMA ACEPTADO, A LAS ÓRDENES DADAS Y A LOS PRINCIPIOS ADMITIDOS.

GEORGE R. TERRY, ES EL PROCESO PARA DETERMINAR LO QUE SE ESTÁ LLEVANDO A CABO, VALORIZÁNDOLO Y SI ES NECESARIO, APLICANDO MEDIDAS CORRECTIVAS DE MANERA QUE LA EJECUCIÓN SE LLEVE A CABO DE ACUERDO CON LO PLANEADO.

FRANCISCO J. LARIS CASILLAS, CONSISTE EN TRATAR DE QUE LA OPERACIÓN RESULTE CONFORME A LOS PLANES O LO MÁS CERCA POSIBLE A ELLOS; INCLUYE TAMBIÉN EL ESTABLECIMIENTO Y LA ACCIÓN CORRECTIVA CUANDO LA EJECUCIÓN SE DESVÍA DEL PLAN.

CONTROL ES UN CONJUNTO DE PROVIDENCIAS INCLUIDAS EN LAS ESTRUCTURAS Y EN LAS NORMAS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA, PARA QUE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SE PRODUZCA UNA COMPROBACIÓN Y COTEJO AUTOMÁTICO, PREVIENIENDO ERRORES Y FALLAS PARA PROVEER INFORMACIÓN SEGURA, PROTEGER LOS BIENES DE LA EMPRESA, LA EFICACIA EN LA OPERACIÓN Y LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.

AGUSTÍN REYES PONCE, CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS QUE NO PERMITEN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACIÓN CON LOS ESPERADOS, CON EL FIN DE SABER SI HA OBTENIDO LO QUE SE ESPERABA, CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR PLANES.

EN CONCLUSIÓN, SE DIRÁ QUE EL CONTROL ES UNA OBSERVACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS, SU APROBACIÓN CON LOS ESPERADOS, PREVISTOS O PROPUESTOS Y EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SIRVAN PARA MEJORARLOS.

SU OBJETIVO ES DETECTAR, FALLAS, ERRORES Y DESVIACIONES DE LO PREVISTO Y PLANEADO, CORREGIRLAS Y EVITAR QUE SE VUELVAN A REPETIR.

3.3. ELEMENTOS Y ETAPAS DEL CONTROL

3.3.1. ELEMENTOS DEL CONTROL

LOS ELEMENTOS CON QUE CUENTA EL CONTROL PARA SU REALIZACIÓN SON PRINCIPALMENTE: EL PLAN, LAS REGLAS, EL ESTÁNDAR, EL PRESUPUESTO, EL ORGANIGRAMA, EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, EL INSTRUCTIVO, LOS PROCEDIMIENTOS, LAS POLÍTICAS, - LAS NORMAS.

A CONTINUACIÓN PROCEDEREMOS A ANALIZARLOS:

"PLAN ES UN CURSO DE ACCIÓN BASADA EN EL ANÁLISIS DE UN PROBLEMA POR TANTO HAY QUE CONCENTRAR LOS PUNTOS DE UNA SITUACIÓN DADA DE TAL SUERTE QUE SEA FACTIBLE ORDENARLAS Y LOGRAR SU SOLUCIÓN PROGRAMADA".

"LAS REGLAS SON GUÍAS DE ACCIÓN CONCRETAS QUE HAN SIDO FORMULADAS CON AUTORIDAD Y QUE SIRVEN PARA QUE LOS TRABAJADORES SE ENTEREN DE LAS CONDICIONES EN QUE DEBEN EFECTUARSE LAS ACTIVIDADES DESIGNADAS".

"EL ESTÁNDAR ES UN PATRÓN O NIVEL PREDETERMINADO PARA LAS ACTIVIDADES QUE CONTRIBUYE A HACER MÁS EFICIENTE Y EXPEDITO EL CONTROL".

"EL PRESUPUESTO ES ESENCIALMENTE LA EXPRESIÓN DEL -- PLAN PARA UN PERÍODO DADO EN EL FUTURO, EN TÉRMINOS NUMÉRICOS ESPECÍFICOS".

"EL ORGANIGRAMA ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA QUE INDICA LA DEPENDENCIA Y LA INTERRELACIÓN DE LOS DIFERENTES -- PUESTOS O DE LAS PERSONAS QUE LOS OCUPAN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES".

"EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMPLEMENTA EL ORGANIGRAMA DETALLANDO LAS FUNCIONES, LA AUTORIDAD, LAS OBLIGACIONES Y LAS RELACIONES DE CADA UNIDAD IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN OFRECE INFORMACIÓN COMPLETA SOBRE LOS ASUNTOS CORRESPONDIENTES A CADA PUESTO Y PERMITE CONOCER MEJOR LOS REQUISITOS, LIMITACIONES Y RELACIONES ENTRE UNOS Y OTROS ELEMENTOS DEL MISMO PUESTO Y CON LOS DEMÁS DE LAS ORGANIZACIÓN".

"EL INSTRUCTIVO DESCRIBE LAS ACCIONES Y OBLIGACIONES DE CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL LOGRO DE UN OBJETIVO, EXPLICANDO EN FORMA EXACTA Y DETALLADA CÓMO DEBEN DE HACERSE LAS COSAS".

"UN PROCEDIMIENTO ES UNA SERIE DE LABORES CONECTADAS QUE CONSTITUYEN LA SUCESIÓN CRONOLÓGICA Y LA MANERA DE EJECUTAR UN TRABAJO".

"UNA POLÍTICA ES UNA NORMA DE ACCIÓN EXPRESADA EN -- FORMA VERBAL, ESCRITA O IMPLÍCITA, QUE ES ADOPTADA Y SEGUIDA POR UN DIRIGENTE".

"UNA NORMA PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA MEDIDA ESTABLECIDA, ALGO QUE SE TRATA DE LOGRAR, UN MODELO DE COMPARACIÓN, UN MEDIO DE COMPARAR UNA COSA CON OTRA".

"UNA REGLA ES UN MODELO ACEPTADO O ESTABLECIDO POR -- UNA AUTORIDAD, COSTUMBRE O CONSENSO COMO MODELO O EJEMPLO".

TODOS LOS ANTERIORES SON ELEMENTOS A TRAVÉS DE LOS -- CUALES SE DESARROLLA EL CONTROL, SON PRECISAMENTE LAS FORMAS QUE PUEDE ADOPTAR EL CONTROL DENTRO DE UNA EMPRESA.

EN CAPÍTULOS SUBSECUENTES EXPLICAREMOS LA AMPLIACIÓN DE LOS MISMOS DENTRO DE LAS DIFERENTES ÁREAS O FUNCIONES -- QUE EXISTEN NORMALMENTE EN LAS EMPRESAS LITOGRAFICAS DE -- NUESTRO UNIVERSO.

3.3.2. ETAPAS DE CONTROL

EL CONTROL BÁSICAMENTE COMPRENDE TRES ETAPAS:

- A) ESTABLECIMIENTO DE NORMAS
- B) OPERACIÓN DE LOS CONTROLES
- C) INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

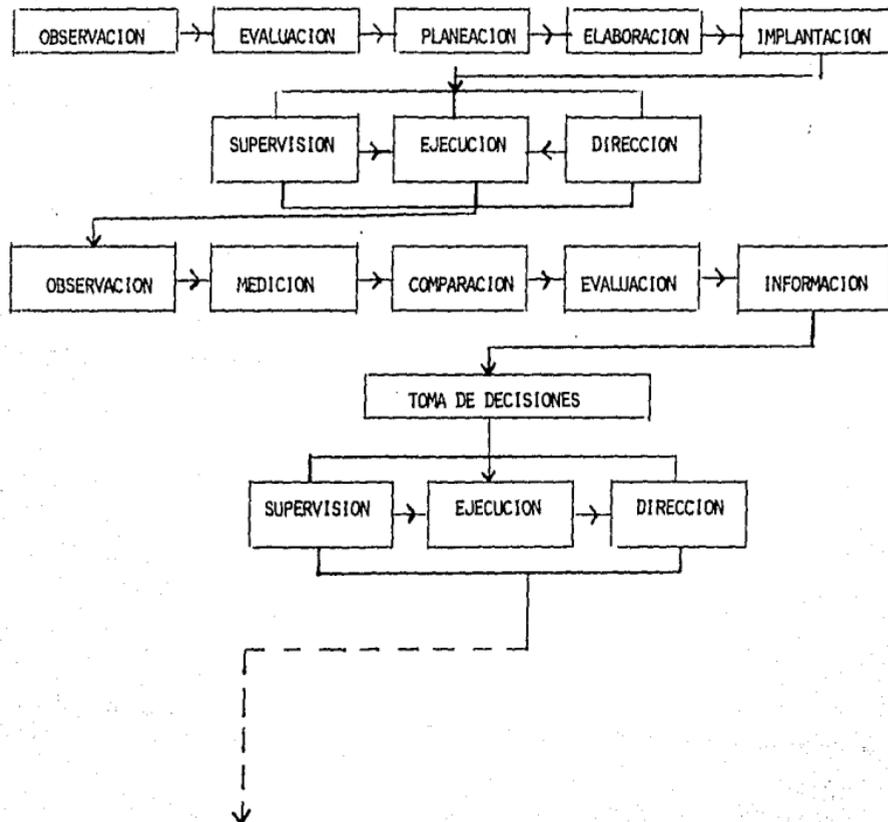
EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS SE HACE CON EL OBJETO DE TENER GUÍAS PARA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES Y BASES CONTRA LAS CUALES COMPARAR LOS RESULTADOS.

LA OPERACIÓN DE LOS CONTROLES ES REALIZADA DURANTE TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TODAS LAS ÁREAS Y DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA POR LOS TÉCNICOS, SUPERVISORES Y LOS JEFE DE TODAS Y CADA UNA DE ESAS ÁREAS, CONSISTIENDO EN -- LLEVAR A LA PRÁCTICA LOS CONTROLES PROPUESTOS.

LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ES REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA OPERACIÓN DE LOS CONTROLES Y ES PUNTO DE PARTIDA PARA LA PLANEACIÓN, DANDO ASÍ COMIENZO A UN NUEVO CICLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A CONTINUACIÓN PRESENTO UN CUADRO, CON EL FIN DE MOSTRAR GRÁFICAMENTE TODOS LOS PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR EN -- EL PROCESO DE CONTROL (ANEXO CAPITULAR N°1).

PASOS DEL CONTROL



3.4. PASOS DEL CONTROL

1. COMO PUNTO DE PARTIDA SE DEBE DE OBSERVAR ANALÍTICAMENTE LA FORMA EN QUE SE ESTÁN LLEVANDO A CABO LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES SOBRE LAS CUALES SE PIENSA EFECTUAR UN CONTROL.

2. DESPUÉS SE DEBE HACER UNA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA OPERACIÓN ACTUAL, TAL COMO SE HA DESARROLLADO HASTA EL MOMENTO Y ANTES DE HACERLE CUALQUIER MODIFICACIÓN.

3. UNA VEZ ANALIZADOS LOS RESULTADOS, SE DEBE DE PLANEAR UN SISTEMA ADECUADO PARA LLEVAR A EFECTO LAS OPERACIONES QUE SE ESTÁN ANALIZANDO, CORRIGIENDO TODAS LAS ANOMALIAS OBSERVADAS Y MEJORANDO TODO AQUELLO QUE SEA FACTIBLE. EN DICHA PLANEACIÓN SE DEBE PENSAR EN UNA FORMA MÁS ADECUADA DE REALIZAR EL TRABAJO, PREVIENDO TODAS LAS POSIBLES REPERCUSIONES QUE PUEDA TENER CUALQUIER CAMBIO QUE SE IMPLANTE.

4. CON TODOS LOS DATOS DE LA PLANEACIÓN, SE PROCEDERÁ A LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA ESTANDARIZADO, DETALLANDO PASO POR PASO Y DEFINIENDO LAS POSIBLES VARIANTES O ALTERNATIVAS QUE PUEDAN EFECTUARSE DE ACUERDO A LO PLANEADO. SERÁ PRECISO TAMBIÉN SEÑALAR MÁRGENES, LÍMITES Y TOLERANCIAS, CON EL FIN DE PODER TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS.

5. POSTERIORMENTE SE DEBE PONER EN MARCHA EL SISTEMA, SIENDO SUPERVISADO Y DIRIGIDO SIMULTÁNEAMENTE Y DESDE EL MOMENTO DE SU IMPLANTACIÓN, CON EL OBJETO DE AVERIGUAR CÓMO SE LLEVARON A CABO LAS OPERACIONES CON EL NUEVO MÉTODO Y A QUÉ RESULTADOS SE LLEGÓ.

7. EN CUANTO HAYAMOS RECOPILOADO TODAS LAS OBSERVACIONES NECESARIAS PROCEDEREMOS A MEDIRLAS, PARA SABER SI FUERON POSITIVOS LOS RESULTADOS Y EN QUÉ CANTIDAD, (PORCENTAJES, COSTOS, ETC.)

8. CON LO ANTERIOR SE ESTABLECERÁ UNA COMPARACIÓN ENTRE LO OBTENIDO ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA.

9. TANTO LOS RESULTADOS COMO LAS COMPARACIONES (VALORES REALES Y RELATIVOS) DEBERÁN DE SER EVALUADOS CON EL FIN DE PERCATARNOS SI HA HABIDO MEJORÍA TOTAL, PARCIAL O NO LO HA HABIDO, ANALIZAR OBSTÁCULOS, DESVIACIONES Y CAUSAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS, ECONOMÍA DE TIEMPO, ESFUERZO Y DINERO ENTRE UNO Y OTRO.

10. UNA VEZ QUE SE TENGA TODO LO ANTERIOR, SE PROCEDERÁ A ELABORAR UN INFORME COMPLETO Y ANALÍTICO, ANEXÁNDOLE TODA LA INFORMACIÓN PERTINENTE. DICHO INFORME SE TURNARÁ DIRECTAMENTE A LA PERSONA RESPONSABLE DE TOMAR LAS DECISIONES.

11. ESTA PERSONA PROCEDERÁ A ESTUDIAR EL INFORME, DE ACUERDO AL CUAL SE TOMARÁ LA DECISIÓN MÁS CONVENIENTE, HACIENDO LAS MODIFICACIONES QUE CONSIDERE NECESARIAS PARA OB TENER MEJORES RESULTADOS.

A PARTIR DE ESTE PASO, EL PROCESO SE VUELVE A REPETIR NUEVAMENTE, YA QUE DE ACUERDO A LAS DECISIONES QUE SE TOMEN, SE PROCEDERÁ A LA EJECUCIÓN (CON LA SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN SIMULTÁNEA), NUEVAMENTE SE VOLVERÁ A OBSERVAR, MEDIR, COMPARAR, ETC., HASTA TOMAR NUEVAS DECISIONES.

DESPUÉS DE CONCLUIRSE DOS O MÁS VECES EL CICLO COMPLETO, VEMOS QUE CADA VEZ SE HACE MENOS NECESARIO EL EFECTUAR MODIFICACIONES A LOS SISTEMAS OPERANTES, HASTA LLEGAR A LA ESTANDARIZACIÓN DE OPERACIONES. DESDE ESTE MOMENTO EL CONTROL SE CONCRETA PRÁCTICAMENTE A OBSERVAR, MEDIR Y COMPARAR, PARA VIGILAR QUE NO HAYA DESVIACIONES DE LO PREESTABLECIDO.

3.5. SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS

PARA PODER DEFINIR CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS, PRIMERAMENTE DEBEMOS DE FORMULAR LA PREGUNTA ¿QUÉ PUEDE CONTROLARSE? ENCONTRÁNDONOS CON QUE CUALQUIER ACTIVIDAD U OPERACIÓN PUEDE SER CONTROLADA DE ACUERDO A UNO O MÁS DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

1. CANTIDAD
2. CALIDAD
3. COSTO
4. TIEMPO

UNO DE LOS FINES DEL CONTROL ES DETERMINAR SI LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS Y NORMAS DE ACCIÓN EXISTENTES SE PUEDEN LLEVAR A CABO Y EL ESTUDIO, ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE OTROS ES PARA SUSTITUCIÓN O MEJORAMIENTO DE LOS YA ESTABLECIDOS, TOMANDO EN CUENTA LOS FACTORES ANTES MENCIONADOS.

EL CONTROL ES IMPORTANTE PORQUE SE IMPLANTA PARA TRATAR DE OBTENER EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD, BUSCAR EL CUMPLIMIENTO DEL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA Y PROCURAR QUE LAS DESVIACIONES DE LO OBTENIDO RESPECTO A LO ESPERADO SEAN MÍNIMAS. ASIMISMO, PUGNA POR OBTENER LA INFORMACIÓN SEGURA, OPORTUNA Y ADECUADA, PROTECCIÓN, SEGURIDAD Y EFICIENCIA EN TODAS LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

OTRA DE LAS RAZONES POR LA QUE ES IMPORTANTE EL CONTROL, ES PORQUE AYUDA A MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, LO CUAL IRÁ AUNADO A UN CRECIMIENTO SEGURO Y CONSTANTE, A UNA OBTENCIÓN MAYOR DE UTILIDADES, A UN MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO, MEJORES SUELDOS, MAYORES PRESTACIONES, SOLIDEZ, PRESTIGIO, ETC.

POR CONSECUENCIA, EL CONTROL ES IMPORTANTE PARA TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA, DESDE LOS ACCIONISTAS, HASTA LOS EMPLEADOS Y OBREROS.

PARA LOS ACCIONISTAS ES IMPORTANTE QUE EXISTAN CONTROLES ADECUADOS QUE LES GARANTICEN LA SEGURIDAD DE SU INVERSIÓN, ASÍ COMO EL RENDIMIENTO MÁS ALTO POSIBLE Y UN CRECIMIENTO CONSTANTE.

PARA LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS SON NECESARIOS PARA PODER EVALUAR RESULTADOS Y TOMAR DECISIONES ENCAMINADAS A LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS, ASÍ COMO PARA CONSEGUIR UNA SEGURIDAD PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA AL HABER ESTABILIDAD EN LA MISMA.

PARA LOS SUPERVISORES Y EL MANDO INTERMEDIO SON DE GRAN AYUDA PARA MANEJAR Y DIRIGIR A SUS SUBORDINADOS, SEÑALANDO LOS SENDEROS A RECORRER, ASÍ COMO LOS LÍMITES, TOLERANCIAS Y FLEXIBILIDADES.

PARA LOS EMPLEADOS Y OBREROS SIRVEN DE GUÍA PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES, DE ACUERDO A LO QUE SE ESPERABA DE ELLOS. IMPIDEN QUE DIVAGUEN O ANDEN A LA DERIVA POR NO SABER CON EXACTITUD QUÉ HAY QUE HACER Y CÓMO HAY QUE HACERLO.

OTRO ASPECTO POR EL QUE RESULTA IMPORTANTE EL CONTROL, ES PRECISAMENTE PORQUE CIERRA EL PROCESO ADMINISTRATIVO -- (DEL CUAL HABLAREMOS MÁS ADELANTE), FUNDIÉNDOSE DE HECHO CON LA PLANEACIÓN. ASIMISMO EL CONTROL SE DA EN TODAS LAS DEMÁS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PARA QUE EL CONTROL SEA EFICAZ, ES PRECISO QUE SE LLEVE A CABO EN EL MOMENTO OPORTUNO Y QUE VAYA SEGUIDO DE SANCIONES. ES LÓGICO QUE SI LA INFORMACIÓN Y SUGERENCIAS DERIVADAS DEL CONTROL LLEGAN DEMASIADO TARDE, YA NO SERÁ POSIBLE APLICAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS Y EL TRABAJO HABRÁ SIDO ESTÉRIL.

SERÁ IGUALMENTE INÚTIL SI LLEGA OPORTUNAMENTE EL INFORME, PERO POR DESCUIDO O NEGLIGENCIA NO SE LLEVEN A LA PRÁCTICA LAS SUGERENCIAS Y NUEVOS PLANES, O SE CORRIGEN LAS DESVIACIONES O FALLAS.

3.6. VENTAJAS DE SU APLICACION

LA EXISTENCIA DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES REPRESENTA UN SINNÚMERO DE VENTAJAS ENTRE LAS CUALES SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

- A) PROTEGE LA INVERSIÓN Y EL PATRIMONIO
- B) BRINDA SEGURIDAD
- C) AYUDA A LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES

- D) FAVORECE A LA DEPARTAMENTIZACIÓN
- E) REGULA LA EJECUCIÓN
- F) PROPICIA LA SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN
- G) DA AGILIDAD A LOS PROCEDIMIENTOS
- H) REDUCE DESPERDICIOS
- I) DISMINUYE COSTOS
- J) INDUCE A LA PLANEACIÓN
- K) REFLEJA UNA BUENA IMAGEN DE LA EMPRESA
- L) EVITA EL RELAJAMIENTO Y LA INDISCIPLINA
- M) AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD
- N) REDUCE TIEMPO OCIOSO
- O) IMPIDE LA DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES

3. 7. SU RELACION PARA CON LA DIRECCION

YA HEMOS EXPLICADO LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL, POR CONSIGUIENTE ES INDISCUTIBLE QUE EL CONTROL ES EJERCIDO PRINCIPALMENTE POR LOS NIVELES EJECUTIVOS DE LA EMPRESA, DESDE EL SUPERVISOR HASTA EL GERENTE O DIRECTOR GENERAL. PARA QUE SE CUMPLAN LOS CONTROLES ESTABLECIDOS EN UNA EMPRESA, HACE FALTA QUE EXISTA UNA AUTORIDAD, CON EL OBJETO DE IMPONER DICHOS CONTROLES A LOS TRABAJADORES.

ES MENESTER QUE LA DIRECCIÓN PREDIQUE CON EL EJEMPLO, ESTO ES, QUE QUIEN PRIMERO DEBE DE ACATAR LOS SISTEMAS DE CONTROL IMPLANTADOS EN UNA EMPRESA ES LA GERENCIA, CON LO CUAL PODRÁ EXIGIR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS POLÍTICAS, ETC. SIN QUE SE ENCUENTRE CON PREDISPOSICIÓN POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS, HACIA TRATAR DE EVITARLAS IMITANDO A LOS EJECUTIVOS Y SINTIENDO QUE SI ÉSTOS EVADEN RESPONSABILIDADES O INFRINGEN REGLAS, ELLOS TIENEN EL MISMO DERECHO DE HACERLO.

DESGRACIADAMENTE, EL EJECUTIVO TIENDE MUCHO AL NO ACATAMIENTO DE LAS DISPOSICIONES, CON EL ARGUMENTO DE QUE "EL PUESTO SE LO PERMITE".

ESTO ES UN ERROR MUY GRANDE Y ES EL PRINCIPIO DEL RELAJAMIENTO DE LA DISCIPLINA, POR ELLO, PRIMERAMENTE, DEBEMOS DE HACER QUE LOS EJECUTIVOS CUMPLAN CON LOS CONTROLES ESTABLECIDOS POR LA DIRECCIÓN, Y QUE DESPUÉS TRATEN DE BUSCAR LA COLABORACIÓN DE SUS SUBORDINADOS.

UNA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ES - SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO, VIGILANDO QUE LO ESTABLECIDO SE REALICE TAL COMO SE DISPUSO.

PERIÓDICAMENTE TENDRÁN QUE ANALIZAR RESULTADOS, VER - FALLAS, SUS MOTIVOS Y EVALUARLOS. DE ESTA MANERA EL EJECUTIVO REALIZA LA FUNCIÓN DEL CONTROL, ESTUDIA RESULTADOS, - ANALIZA FALLAS Y DESVIACIONES ASÍ COMO LOGROS, ELABORA INFORMES Y LOS ENVÍA A LA DIRECCIÓN.

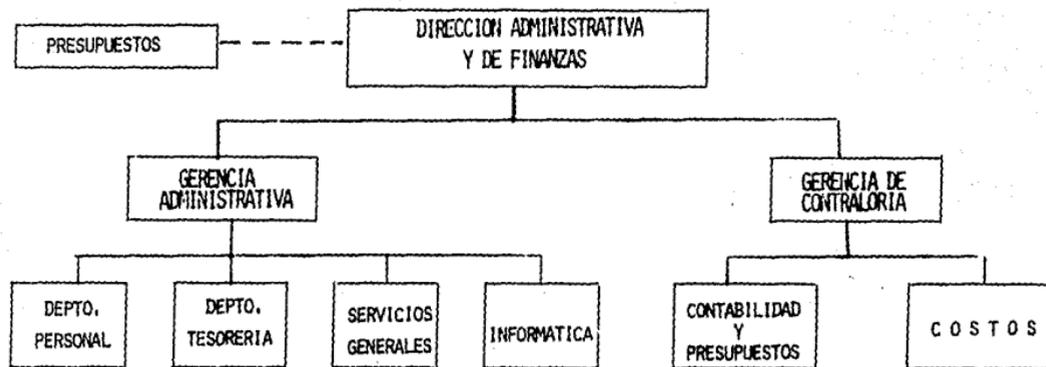
LA DIRECCIÓN ESTUDIA LOS INFORMES, REvisa LOS CONTROLES CON QUE SE CUENTA Y EVALÚA LA CONVENIENCIA DE MEJORARLOS, CAMBIARLOS O SUBSTITUIRLOS, O CUANDO SEA EL CASO ELIMINARLOS.

EN ESTE PUNTO SE FUSIONAN EL CONTROL Y LA PLANEACIÓN, YA QUE CON BASE EN LO ANTES EXPUESTO, SE ELABORAN LOS PLANES DE ACCIÓN QUE SERÁN LLEVADOS POSTERIORMENTE A LA PRÁCTICA, Y ES ASÍ COMO LA DIRECCIÓN REALIZA TODAS LAS FUNCIONES DE CONTROL EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

UNA VEZ QUE HEMOS ESTUDIADO LAS GENERALIDADES DEL CONTROL, SU APLICACIÓN, ALCANCE, VENTAJAS, IMPORTANCIA, ETAPAS Y QUIÉN LO DEBE REALIZAR, PROCEDEREMOS A PROFUNDIZAR - EN LO QUE DEBE DE SER EL CONTROL EN CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y LA MANERA DE LLEVARLO A CABO.

PRIMERAMENTE PARA EFECTOS DE ESTE ESTUDIO, HAREMOS -- UNA DIVISIÓN POR ÁREAS O FUNCIONES DE LA DICHA DIRECCIÓN - EN BASE AL SIGUIENTE ORGANIGRAMA, CON EL CUAL EFECTUAREMOS UN ESTUDIO DE LO QUE DEBE DE SER EL CONTROL EN CADA UNA DE LAS ÁREAS INCLUIDAS EN EL MISMO. (ANEXO CAPITULAR N° 2).

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON LA DIRECCION



CAPITULO IV

MEDIOS Y HERRAMIENTAS DEL CONTROL

CAPITULO IV

MEDIOS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL

4.1. LOS MEDIOS DE CONTROL PARA LAS AREAS DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

LA EMPRESA ESTA FORMADA POR ELEMENTOS HUMANOS, TÉCNICOS Y MATERIALES.

DE ESTOS MISMOS ELEMENTOS SE SIRVE EL CONTROL PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, POR LO QUE ENTRE LOS MEDIOS - QUE SE DEBEN UTILIZAR PARA CONTROLAR A LAS ORGANIZACIONES Y PODERLOS EJERCER EN FORMA CONVENIENTE, SE MENCIONAN LOS SIGUIENTES:

A) MEDIOS HUMANOS:

EJECUTIVOS, DIRECTORES Y ADMINISTRADORES, SUPERVISORES, INSPECTORES Y ASESORES, ANALISTAS Y LOS -- MISMOS EMPLEADOS Y LOS TRABAJADORES.

B) MEDIOS MATERIALES:

TODAS AQUELLAS HERRAMIENTAS QUE AYUDAN FÍSICA O MATERIALMENTE A LA REALIZACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL -- CONTROL, COMO PUEDEN SER LAS COMPUTADORAS, MÁQUINAS Y DEMÁS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

C) MEDIOS TÉCNICOS:

ORGANIGRAMAS GRÁFICAS, MANUALES DE OPERACIÓN, DIAGRAMAS DE PROCESO, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, PRONÓSTICOS, PROYECCIONES, ENCUESTAS, ESTADÍSTICAS, CONTROLES DE INVENTARIOS, CONTROL DE CALIDAD, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, ETC.

LÓGICAMENTE LOS MÁS IMPORTANTES, SON LOS MEDIOS HUMANOS, YA QUE SON ELLOS QUIENES UTILIZARÁN LOS MEDIOS MATERIALES Y TÉCNICOS PARA PODER EFECTUAR EL CONTROL DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA. EL ELEMENTO HUMANO NO ES QUIEN DESARROLLARÁ LAS ACTIVIDADES, HARÁ FUNCIONAR LAS MÁQUINAS, IDEARÁ E IMPLANTARÁ LOS MEDIOS TÉCNICOS, SUPERVISARÁ Y VIGILARÁ A TODO EL CONJUNTO DE ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA PARA HACER QUE TODOS FUNCIONEN DE LA MEJOR - MANERA POSIBLE.

RESPECTO AL PROCESO ADMINISTRATIVO, YA HEMOS MENCIONADO CON ANTERIORIDAD LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL CON-

TROL Y TODAS Y CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL MISMO, PERO ES - CONVENIENTE ACLARAR QUE EL CONTROL SE TIENE QUE SERVIR DE ELLAS MISMAS PARA PODER REALIZARSE Y ES ASÍ COMO VEMOS QUE LOS PRIMEROS MEDIOS QUE DEBE UTILIZAR EL CONTROL SON LOS - CONCERNIENTES A LA PREVISIÓN Y PLANEACIÓN, COMO POR EJEMPLO: PROGRAMAS, PLANES, ESTUDIOS DE MERCADOS, PROYECCIONES FINANCIERAS, PRONÓSTICOS DE VENTAS, PRESUPUESTOS, ETC., YA QUE ESTOS DAN LAS PAUTAS QUE SE DEBEN SEGUIR EN LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.

ADEMÁS SE SABE QUE PARA PODER EVALUAR LOS RESULTADOS TIENE QUE HABER ALGO CONTRA LO CUAL COMPARARLOS, PARA ASÍ PODER DETERMINAR SI SE OBTUVIERON LOS RESULTADOS QUE SE ESPERABAN, SI SE LOGRARON MEJORAR O SI NO FUE POSIBLE ALCANZARLOS.

PARA PODER DETERMINAR LAS CAUSAS DE LAS FALLAS O LAS PROBABILIDADES DE MEJORAMIENTO, EL CONTROL SE REFERIRÁ A LA ORGANIZACIÓN Y A LA INTEGRACIÓN. ANALIZARÁ ORGANIGRAMAS, MANUALES DE OPERACIÓN, DIAGRAMAS DE FLUJO, CANALES DE COMUNICACIÓN, ETC., PARA SABER SI ESTÁN DEBIDAMENTE COORDINADOS LOS ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA, SI SON SUFICIENTES; SI EXISTEN EN LAS MISMAS, ETC. ASÍ MISMO, VIGILARÁ QUE TALES ELEMENTOS SEAN LOS MÁS CONVENIENTES PARA LAS NECESIDADES PROPIAS DEL NEGOCIO, QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS NECESARIOS DE CALIDAD Y CANTIDAD EN LO RELATIVO A LOS ELEMENTOS MATERIALES; DE EXPERIENCIA EN LOS TÉCNICOS.

POR ÚLTIMO, PARA VIGILAR EN FORMA PERMANENTE Y CONSISTENTE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA NEGOCIACIÓN, EL CONTROL SE AUXILIARÁ DE LA DIRECCIÓN, PARA QUE A TRAVÉS DE LAS FUNCIONES DE AUTORIDAD Y MANDO, LOS SUPERVISORES, EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS MANTENGAN UNA OBSERVANCIA CONSTANTE CON EL FIN DE ACATAR TODAS LAS NORMAS, POLÍTICAS, REGLAS, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y DEMÁS MEDIOS TÉCNICOS DE CONTROL QUE OPEREN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

EN EL PROCESO DEL CONTROL EXISTEN CUATRO ETAPAS BÁSICAS QUE SON:

- A) ESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE CONTROL
- B) RECOLECCIÓN Y CONCENTRACIÓN DE DATOS
- C) INTERPRETACIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS
- D) UTILIZACIÓN DE RESULTADOS

ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE TODOS LOS MEDIOS TÉCNICOS SE TENGAN EN FORMA ESCRITA.

SI SE QUIERE QUE LAS PERSONAS SE APEGUEN A LOS SISTEMAS DE CONTROL QUE SE HAYAN ESTABLECIDO EN LA EMPRESA, SERÁ NECESARIO PROPORCIONARLES EN FORMA ESCRITA, SENCILLA Y CLARA, TODA LA INFORMACIÓN, ASÍ COMO ÓRDENES Y REGLAS A --

LAS QUE DEBAN APEGARSE, IGUALMENTE EN LO CONCERNIENTE A -- INSTRUCCIONES, TANTO PARA MANEJO DE MÁQUINAS Y APARATOS, -- COMO PARA DESARROLLO DE ACTIVIDADES, DEBEMOS PROPORCIONARLES EN FORMA ACCESIBLE Y SIEMPRE POR ESCRITO TODOS LOS DATOS INHERENTES.

4.2. COMUNICACION

"COMUNICACIÓN ES UN PROCESO POR VIRTUD DEL CUAL NUESTROS CONOCIMIENTOS, TENDENCIAS Y SENTIMIENTOS SON CONOCIDOS Y ACEPTADOS POR OTROS" (17).

"HACER A OTRO PARTICIPE DE LO QUE UNO TIENE, DESCRIBIR MANIFESTAR O HACER SABER A ALQUIEN ALGUNA COSA, CONSULTAR, CONSULTAR CON OTROS UN ASUNTO, TOMANDO SU PARECER.

DENTRO DE LOS MEDIOS DE CONTROL MÁS IMPORTANTES NOS ENCONTRAMOS CON LA COMUNICACIÓN ADECUADA, POR LO QUE AÚN CUANDO LA MÁS COMÚN ES ORAL, DEBEMOS PUGNAR PORQUE EXISTA EL MAYOR NÚMERO DE COMUNICACIONES ESCRITAS QUE SEA POSIBLE CON EL FIN DE EVITAR MALAS INTERPRETACIONES, DESVIRTUANDO LAS IDEAS.

LA COMUNICACIÓN PUEDE SER DESCENDENTE, ASCENDENTE U HORIZONTAL. (VER ANEXO 4.1.)

LAS COMUNICACIONES DESCENDENTES ESTÁN FORMADAS POR:

- A) POLÍTICAS
- B) REGLAS
- C) INSTRUCCIONES
- D) ORDENES

LAS ASCENDENTES PUEDEN ENTRE OTRAS TENER LAS SIGUIENTES FORMAS:

- A) REPORTE
- B) INFORMES
- C) SUGERENCIAS
- D) QUEJAS
- E) ENTREVISTAS

LAS COMUNICACIONES HORIZONTALES POR SU PARTE, PUEDEN TOMAR ALGUNA DE LAS SIGUIENTES VARIANTES:

- A) JUNTAS

- B) COMITÉS
- C) CONSEJOS
- D) MESAS REDONDAS
- E) ASAMBLEAS
- F) INFORMES

LA COMUNICACIÓN SIEMPRE ES BILATERAL, YA QUE EXISTE - INVARIABLEMENTE UN TRANSMISOR Y UN RECEPTOR, PUDIENDO INVERTIRSE EL ORDEN DE UN SIN NÚMERO DE VECES, ESTABLECIENDO COMUNICACIÓN VERTICAL EN SENTIDO ASCENDENTE, DESCENDENTE Y VICEVERSA O EN FORMA HORIZONTAL DE UN LADO A OTRO.

LA COMUNICACIÓN DEBERÁ SER OPORTUNA, YA QUE DE NADA - SIRVE TRANSMITIR UN MENSAJE, UNA ORDEN, UNA QUEJA, ETC., - CUANDO YA NO ES ÚTIL PARA EL FIN QUE SE PERSIGUE.

AL CONTROL LE INTERESA DE SOBREMNERA QUE EXISTE SIEMPRE UNA COMUNICACIÓN ADECUADA, QUE TANTO LOS TRANSMISORES COMO LOS RECEPTORES ACTÚAN EN FORMA EFICIENTE, OPORTUNA, - CLARA, CONCRETA Y SENCILLA, QUE SE UTILICEN LOS CANALES -- MÁS CONVENIENTES Y QUE SE DESVIRTÚEN LAS COMUNICACIONES LO MENOS POSIBLE.

SABEMOS QUE UNO DE LOS GRANDES PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN ES SU INEXACTITUD, MOTIVADA POR LA INTERPRETACIÓN - DIFERENTE DE PERSONA A PERSONA, POR VICIOS DE DICCIÓN, TENDENCIA A EXAGERAR, ETC. MOTIVO POR EL CUAL, CUALQUIER COMUNICACIÓN QUE PUEDA TENER CIERTA IMPORTANCIA DEBERÁ HACER SE POR ESCRITO.

EN LA COMUNICACIÓN SE DEBE CUIDAR MUCHO, TANTO LAS SU GERENCIAS COMO LAS QUEJAS. ES IMPORTANTE PRESTAR DEBIDA - ATENCIÓN A AMBAS, CON EL FIN NO SOLAMENTE DE EVITAR HERIR SUSCEPTIBILIDADES, SINO DE TRATAR DE APROVECHAR ÉSTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y EN GENERAL DE LAS OPERACIONES Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

EXISTIENDO UNA COMUNICACIÓN ACERTADA SE AUMENTARÁ LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS, AL NO ESTAR INCIERTAS DEBIDO A DUDAS O A FALTA DE CONOCIMIENTO SE AUMENTARÁ LA PRODUCTIVIDAD NO EXISTIENDO FACTORES QUE DETENGAN EL RITMO DE TRABAJO POR NO CONTAR CON INFORMACIÓN, ÓRDENES O INSTRUCCIONES Y SE CONTARÁ CON UN AMBIENTE AGRADABLE Y MENOS HÓSTIL.

4.3. SUPERVISIÓN

"LA SUPERVISIÓN ES LA ACTIVIDAD DE DIRIGIR, EN UN NIVEL ORGANIZADO, EN LOS CASOS EN QUE LOS DEMÁS MIEMBROS COMPONENTES O NO DEL GRUPO DE LA GERENCIA DE UNA EMPRESA SE - ENCUENTREN EN UN CONTACTO DIRECTO".

COMO HEMOS MENCIONADO, LA SUPERVISIÓN ES UNA IMPORTANTE MEDIO DE CONTROL, YA QUE A TRAVÉS DE ELLA SE PUEDEN PERCATAR LOS DIRIGENTES DE LAS EMPRESAS, DE LA MANERA EN QUE ESTÁN DESARROLLANDO LAS ACTIVIDADES DE TODA O PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.

AL SER LA SUPERVISIÓN UNA OBSERVANCIA CONSTANTE Y DIRECTA DE LAS OPERACIONES DESARROLLADAS POR LOS TRABAJADORES DE LA FORMA EN QUE TRABAJAN LAS MÁQUINAS Y EN QUE FUNCIONAN LAS TÉCNICAS, SE CUENTA CON LA VENTAJA DE QUE SE PUEDAN PREVER LAS MISMAS, Y DE QUE CON OPORTUNIDAD SE CORRIGAN LOS ERRORES O SE TOMEN MEDIDAS PREVENTIVAS O SE REALICEN CAMBIOS EN LOS PLANES, PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS O EVITAR PÉRDIDAS O ENTORPECIMIENTO EN LOS MEDIOS PARA OBTENER LAS METAS PREFIJADAS.

POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN SE DEBEN ABARCAR LOS SIGUIENTES PUNTOS CON RESPECTO AL ELEMENTO HUMANO QUE DESARROLLE EL TRABAJO:

- A) PREPARARLO PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES
- B) ENSEÑARLE CÓMO HACER EL TRABAJO, INSTRUIRLO EN TODO LO NECESARIO PARA PODER DESARROLLARLO.
- C) PROBARLO DURANTE LA EJECUCIÓN, DEJANDO QUE ÉL EFECTÚE EL TRABAJO Y VIGILANDO QUE LO HAGA CORRECTAMENTE.
- D) MANTENERLO VIGILADO, DEJANDO QUE DESARROLLE LIBREMENTE SUS ACTIVIDADES Y CHECANDO DE VEZ EN CUANDO LA FORMA EN QUE LO HACE, AL MISMO TIEMPO QUE SE LE ESTIMULE PARA DESARROLLAR Y MEJORAR LA FORMA DE REALIZAR LAS OPERACIONES QUE LE HAYAN ASIGNADO.

EN LA SUPERVISIÓN SE DEBE TENER OJO AVISOR EN TODO MOMENTO CON EL FIN DE DETECTAR CUALQUIER DISMINUCIÓN DE CALIDAD O CANTIDAD EN EL TRABAJO, CUALQUIER CAMBIO RESPECTO A LO PLANEADO O CUALQUIER DESVIACIÓN RESPECTO A LO PREVISTO, SIEMPRE SE DEBERÁ ESTAR PRESENTANDO LO QUE SE ESTÁ HACIENDO, CÓMO, POR QUÉ. SE DEBERÁ ESTAR EVALUANDO SI ES LA MEJOR MANERA DE HACERLO Y SI EXISTE OTRA MEJOR, MÁS RÁPIDA, MÁS CÓMODA O MENOS COSTOSA.

CADA VEZ QUE SE IMPLANTE O MODIFIQUE CUALQUIER MÉTODO, POLÍTICA, SISTEMA, PROCEDIMIENTO, NORMA O REGLA, SE DEBERÁ INTENSIFICAR LA SUPERVISIÓN PARA QUE SE INTRODUZCA EN FORMA CONVENIENTE Y PARA EXPLICAR TODO LO QUE SEA NECESARIO PARA AYUDAR A QUE SE ENTIENDA, A QUE APRENDA Y A QUE SE REALICE EN FORMA NORMAL Y CONTINUA HASTA EN TANTO NO EXISTA UNA NUEVA MODIFICACIÓN.

EL SUPERVISOR NO SOLAMENTE DEBERÁ ANALIZAR QUÉ SE HACE Y CÓMO SE HACE, SINO QUE ADEMÁS DEBERÁ VER QUE ESTE

BIEN DISTRIBUIDO EL TRABAJO, QUE LAS INSTALACIONES SE ENCUENTREN EN FORMA TAL QUE PERMITAN UNA CONTINUIDAD Y FACILIDAD DE OPERACIÓN, QUE LA MAQUINARIA Y LAS INSTALACIONES CUENTEN CON EL MANTENIMIENTO REQUERIDO, QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SEAN ÓPTIMAS, QUE LOS NUEVOS PLANES QUE PREPAREN SEAN REALISTAS Y OBJETIVOS, QUE LOS REGISTROS SEAN CLAROS Y REALISTAS, QUE LAS COMPARACIONES Y TABULACIONES TENGAN BASES SÓLIDAS, ETC.

UNA SUPERVISIÓN ADECUADA TRAERÁ CONSIGO ENTRE OTROS - LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:

- A) SE MEJORARÁ AL PERSONAL
- B) SE OBTENDRÁ MAYOR CONFIANZA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.
- C) SE CONOCERÁ TODO LO QUE SE HACE Y CÓMO SE HA CE.
- D) SE CONOCERÁ A TODOS Y CADA UNO DE LOS TRABAJADORES EMPLEADOS.
- E) SE OBTENDRÁ MAYOR LEALTAD POR PARTE DE LOS TRABAJADORES HACIA LA ORGANIZACIÓN Y VICEVERSA.
- F) SE EVITARÁN FAVORITISMOS E INJUSTICIAS.
- G) SE AUMENTARÁ EL ESPÍRITU DE COOPERACIÓN.
- H) SE RECONOCERÁN LOS MERITOS
- I) SE OBTENDRÁ MAYOR SUJECCIÓN A LAS NORMAS Y REGLAS.
- J) SE DISTRIBUIRAN EQUITATIVAMENTE LAS CARGAS DE TRABAJO.
- K) SE DARÁN INSTRUCCIONES Y ÓRDENES CON CLARIDAD
- L) SE DISCUTIRÁN LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS CON LOS ENCARGADOS DE EJECUTARLOS.
- M) SE EXPLICARÁN LOS CAMBIOS Y LAS RAZONES DE LOS MISMOS.
- N) SE APLICARÁ LA DISCIPLINA EN FORMA EFECTIVA Y JUSTA.
- O) SE ESCUCHARÁN LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS
- P) SE INSTRUIRÁ A LOS NUEVOS OPERARIOS EFICAZMENTE.
- Q) SE CONTARÁ CON UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO.

4.4. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

"UN PROCEDIMIENTO ES UNA SERIE DE LABORES CONECTADAS QUE CONSTITUYEN LA SUCESIÓN CRONOLÓGICA Y LA MANERA DE -- EJECUTAR UN TRABAJO", (19),

"UN SISTEMA ES UN CONJUNTO DE REGLAS O PRINCIPIOS SOBRE UNA MATERIA CORRELACIONADOS ENTRE SÍ", (20)

LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SON UN MEDIO DE CONTROL LOS CUALES TIENEN COMO FUNCIÓN OBSERVAR QUE SE LLEVEN A CABO LAS COSAS DE ACUERDO A LO SEÑALADO POR TALES SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS Y TENDRÁ BASES DE COMPARACIÓN PARA SABER SI SON CORRECTOS O NO, TANTO LOS RESULTADOS OBTENIDOS COMO LA FORMA EN QUE SE OBTUVIERON.

A CONTINUACIÓN SE MENCIONA LAS DIEZ CONSIDERACIONES -- BÁSICAS PARA RECONOCER LA SITUACIÓN, EL ALCANCE Y LA ÍNDOLE DEL TRABAJO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

- A) QUÉ VA A HACERSE
- B) CUÁNDO DEBE HACERSE
- C) QUIÉN VA A EJECUTARLO
- D) CÓMO HA DE EJECUTARLO
- E) DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS NECESARIOS -- CON QUE HACERLO
- F) EJECUCIÓN DE LO QUE VA A HACERSE, EN EL TIEMPO PROGRAMADO PARA HACERLO, USANDO LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA ESE OBJETO.
- G) QUÉ SE HA HECHO
- H) QUÉ TAN BIEN SE HIZO
- I) DEBE CONTINUARSE HACIENDO
- J) CÓMO PODRÍA MEJORARSE LO QUE SE HA HECHO.

COMO SE PUEDE OBSERVAR, COMO RESULTADO DEL SEXTO PUNTO, QUE CONSISTE PRECISAMENTE EN LA EJECUCIÓN, TENEMOS -- LOS CUATRO ÚLTIMOS PUNTOS QUE NOS INDICAN LOS RESULTADOS -- OBTENIDOS Y LA CONVENIENCIA DE CONTINUAR OPERANDO EN ESA -- FORMA O MODIFICAR EL CRITERIO DE MANERA TAL QUE SE PUEDAN LOGRAR MEJORES RESULTADOS QUE LOS OBTENIDOS.

(19) GEORGE R. TERRY. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN P. 45

(20) ENCICLOPEDIA ESPASA CALPE. P. 436, TOMO 21.

INDEPENDIEMENTE DE QUE A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EL CONTROL SABE QUÉ Y CÓMO DEBE HACERSE PARA COMPARAR CON LO QUE REALMENTE SE HACE, TAMBIÉN DEBEN -- SERVIRLE PARA LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO, POR SU COORDINACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN.

CON ESO SE ELIMINARÁN TAMAÑOS EXCESIVOS, VARIEDADES, ESTILOS, DIMENSIONES, PROCESOS Y OTRAS IDEAS AFINES, CON LO CUAL SE OBTENDRÁ ECONOMÍA, REDUCCIÓN DE COSTOS, FACILIDAD DE OPERACIÓN Y DE SUPERVISIÓN, COMODIDAD Y MAYOR BENEFICIO.

PARA ESTO NORMALMENTE EXISTEN CUATRO FORMAS BÁSICAS - QUE SON:

- A) ELIMINACIÓN
- B) COMBINACIÓN
- C) SIMPLIFICACIÓN
- D) MEJORAMIENTO O IMPULSO

Y CON TODAS ELLAS SE OBTENDRÁ INVARIABLEMENTE UNO O - MÁS DE LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

- A) OBTENCIÓN DE RESULTADOS MÁS PRÁCTICOS
- B) EN UN PERÍODO MÁS CORTO.
- C) EN FORMA QUE REQUIERA MENOS ESFUERZO
- D) A MÁS BAJO COSTO TOTAL.

LOS PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO, MEDIANTE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS SON LOS SIGUIENTES:

- A) SELECCIONAR EL TRABAJO QUE SE QUIERE SIMPLIFICAR.
- B) ANALIZAR CUIDADOSAMENTE Y EN DETALLE EL TRABAJO SELECCIONADO.
- C) EMPLEAR LA ACTITUD INTERROGANTE PARA CADA -- PARTE DEL TRABAJO.
- D) BUSCAR MEJORAS
- E) PONER EN EFECTO EL CURSO DE ACCIÓN MEJORADO.

LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ANTES DE IMPLANTARSE - DEBERÁN SER PLENAMENTE ESTUDIADOS, CON EL OBJETO DE PODER PREVEER CON CIERTA SEGURIDAD QUE VAN A FUNCIONAR EN FORMA CONVENIENTE. SIEMPRE SE DEBERÁN ANALIZAR TODAS LAS OPERACIONES QUE VAN A COMPRENDER HASTA CONOCER EXACTAMENTE PARA QUE SE REALICEN Y SI ES POSIBLE REDUCIRLAS O SUPRIMIRLAS Y COMO SE DEBEN HACER, TRATANDO INVARIABLEMENTE DE QUE SEA - LA MANERA MÁS RÁPIDA, FÁCIL, SIMPLE, ETC., PERO SIN DEJAR DE APEGARSE A LAS NORMAS PREESTABLECIDAS PARA LA CONSECU--

CIÓN DE OBJETIVOS PERFECTAMENTE BIEN DELIMITADOS.

4.5. REGISTROS, DISEÑO DE FORMAS, LAS GRAFICAS, EL ORGANIGRAMA Y LOS MANUALES

EFICIENTE MEDIO DE CONTROL SON LOS REGISTROS, YA QUE EN FORMA ESCRITA NOS SEÑALAN TODA LA HISTORIA DE LAS OPERACIONES QUE SE VAN REALIZANDO DENTRO DE LA COMPAÑÍA, NO IMPORTA LA NATURALEZA DE LOS MISMOS, ELLOS SIEMPRE SERVIRÁN COMO ANTECEDENTE PARA EVALUAR LA ACTUACIÓN DEL PASADO, PARA HACER PROYECCIONES A FUTURO BASADAS EN LAS TENDENCIAS - OBSERVADAS, EN LO ASENTADO Y PARA SABER EN TODO MOMENTO -- QUÉ TAN APEGADOS A LOS PLANES Y PRESUPUESTOS SE ENCUENTREN LOS HECHOS EN ELLOS REGISTRADOS, CON LO CUAL SE PODRÁN TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS CON TODA OPORTUNIDAD.

TODAS LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LAS EMPRESAS TIENEN SUS REGISTROS PROPIOS, ALGUNOS DE LOS CUALES DEBEN SER COTEJADOS CONTRA REGISTROS GENERALES Y CENTRALES COMO PUEDEN SER LOS DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y OTROS INDEPENDIENTES PERO QUE SIRVAN DE GUÍA PARA LAS ACTIVIDADES QUE NORMALMENTE SE DESARROLLAN EN DICHAS ÁREAS.

ASÍ TENEMOS QUE APARTE DE LOS REGISTROS DE GASTOS QUE LLEVARÁN Y QUE SE VIGILARÁN QUE SE APEGUEN A LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS, SE LLEVARÁN REGISTROS DE OPERACIONES REALIZADAS, DE UNIDADES PRODUCIDAS, DE UNIDADES DESECHADAS, DE UNIDADES VENDIDAS, DE CLIENTES NUEVOS, DE CLIENTES VISITADOS, DE COSTOS, DE GASTOS TOTALES, DE PERSONAL EMPLEADO, - DE ROTACIÓN DE PERSONAL, DE PROMOCIONES, ETC.

ESTOS REGISTROS SON AUXILIARES DE MUCHO VALOR PARA EL CONTROL, YA QUE LE PERMITEN HACER EVALUACIONES RÁPIDAS, -- ASI COMO REVISIONES DETALLADAS PARA LOCALIZAR LOS MOTIVOS DE LAS FALLAS Y LAS FECHAS DESDE LAS QUE SE HA INCURRIDO - EN ELLAS, ANALIZAR SI SON REPETITIVAS U OCASIONALES O PERIÓDICAS, ETC.

COMO PARTE INTEGRANTE DE LOS REGISTROS, TENEMOS LAS - FORMAS IMPRESAS Y YA QUE EL CONTROL SE SIRVE TANTO DE - -- ELLAS, ES LÓGICO QUE SE LE DEBERÁ DAR SUFICIENTE IMPORTANCIA EN CUANTO A SU CREACIÓN, IMPLANTACIÓN Y MEJORAMIENTO, CON EL FIN DE QUE SE SIRVAN DE LA MEJOR MANERA POSIBLE PARA EL OBJETIVO PARA EL QUE SEAN CREADAS.

UNA FORMA NO ES OTRA COSA QUE UN OBJETO SOBRE EL CUAL SE IMPRIMEN INFORMES CONSTANTES Y QUE CUENTA CON ESPACIOS PARA QUE SE ANOTE EN ELLOS UNA INFORMACIÓN VARIABLE, GENERALMENTE ESTÁ IMPRESA EN PAPEL; PUEDE HABER SIDO IMPRESA - MEDIANTE CUALQUIERA DE LOS PROCESOS DE REPRODUCCIÓN CONOCIDOS Y PUEDE CONSTAR DE VARIAS PARTES SIMILARES O DISTINTAS.

LAS FORMAS PUEDEN SER GENERALES, DEPARTAMENTALES O IN

DIVIDUALES Y SIEMPRE DEBERÁN CUIDARSE LOS SIGUIENTES ASPECTOS RESPECTO A LAS MISMAS:

- D) DISTRIBUCIÓN DE COPIAS
- E) RESPONSABILIDAD POR LA PREPARACIÓN
- F) INSTRUCCIONES ESPECIALES
- G) FORMA DE LLENARLA, DE DISTRIBUIRLA Y DE ARCHIVARLA.

ES CONVENIENTE QUE SE TENGA CONTROL DE FORMAS, EN EL CUAL SE INCLUYA EJEMPLAR DE TODAS Y CADA UNA DE LAS FORMAS EXISTENTES, QUE SE SEPAREN POR PROVEEDOR Y POR DEPARTAMENTO O ÁREA ADMINISTRATIVA QUE LA OCUPARÁ, QUE SE INDIQUE EL TIPO DE PAPEL QUE SE REQUIERE, EL NÚMERO DE FORMAS A SOLICITAR EN CADA PEDIDO, ETC.

UN MÉTODO MUY SENCILLO PARA ESO ES QUE EN LA MISMA FORMA, EN UN EXTREMO O AL REVERSO, SE ANOTE UNA CLAVE EN LA QUE SE INCLUYAN LOS PUNTOS ANTES MENCIONADOS.

ADEMÁS, ES CONVENIENTE QUE EN EL REGISTRO DE FORMAS SE SEÑALE QUE USO TIENEN Y SU CONSUMO, PARA CONOCER EXACTAMENTE CUANDO SE DEBEN PEDIR MÁS.

DE TODO LO ANTERIOR EL CONTROL DEBE PROCURAR QUE SE OBSERVEN LOS SIGUIENTES REQUISITOS QUE SE CONSIDERAN COMO BÁSICOS EN TODAS LAS FORMAS:

- A) QUE SEAN DE PAPEL ADECUADO
- B) DE IDENTIFICACIÓN RÁPIDA Y FÁCIL
- C) ADAPTABILIDAD PARA SU OBJETO
- D) QUE SEAN CLARAS
- E) QUE SU MANEJO SEA FÁCIL
- F) UNIFORMIDAD EN TAMAÑO Y TIPO DE LETRA
- G) PRESENTACIÓN CONVENIENTE
- H) QUE SE PROPORCIONEN INSTRUCCIONES PARA LLENARLA
- I) JUSTIFICACIÓN DEL COSTO
- J) DETERMINAR LA CANTIDAD POR HACER Y MÍNIMO DE ALMACENAJE.

OTRO TIPO DE FORMA QUE SE UTILIZA MUY COMUNTE, ES AQUELLA QUE SE PREPARA DIRECTAMENTE EN LA EMPRESA DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES QUE SE VAN PRESENTANDO Y QUE NO TIENE FORMA IMPRESA. AQUÍ SE INCLUYEN LOS CUADROS, LAS GRÁFICAS, LOS MANUALES (QUE DE ACUERDO CON LA MAGNITUD DE LA EMPRESA PODRÁN MANDAR IMPRIMIR) Y LOS ORGANISMOS O CARTAS DE ORGANIZACIÓN.

"EL ORGANIGRAMA ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA QUE SE INDICA LA DEPENDENCIA Y LA INTERRELACIÓN DE LOS DIFERENTES PUESTOS O DE LAS PERSONAS QUE LOS OCUPAN DENTRO DE UNA EMPRESA". (21).

LOS ORGANIGRAMAS NOS SIRVEN PARA IDENTIFICAR:

- A) LA DIVISIÓN DE FUNCIONES
- B) LOS NIVELES JERÁRQUICOS
- C) LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
- D) LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN
- E) LA NATURALEZA LINEAL O STAFF DEL DEPARTAMENTO
- F) LOS JEFES DE CADA GRUPO DE EMPLEADOS, TRABAJADORES, ETC.
- G) LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE LOS DIVERSOS PUESTOS DE LA EMPRESA Y EN CADA DEPARTAMENTO O SECCIÓN.

EXISTEN VARIOS TIPOS DE ORGANIGRAMAS, VERTICALES, HORIZONTALES, TRIANGULARES, CIRCULARES, ESCALARES, ETC. NO IMPORTA CUÁL SE USE, PERO DEBERÁN DE CONTENER A TODOS LOS PUESTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. (VER, ANEXO 4.2, Y 4.3.)

ES CONVENIENTE NO UTILIZAR NOMBRES (SALVO EN LOS DIAGRAMAS DEPARTAMENTALES), SINO EL TÍTULO DE LOS PUESTOS.

OTRO TIPO DE GRÁFICAS PUEDEN SER LAS DE VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN, LAS DE VENTAS POR AGENTE, POR DEPARTAMENTO, -- POR ZONA O TERRITORIO, POR PRODUCTO, ETC., EXISTEN GRÁFICAS ESTADÍSTICAS Y PRESUPUESTALES. LO MÁS COMÚN EN ESTE TIPO DE GRÁFICAS ES LA UTILIZACIÓN DE EJES DE ORDENADAS Y COORDENADAS O EL SISTEMA DE BARRAS, YA SEA HORIZONTALES O VERTICALES, (VER ANEXO 4.4.)

LA VENTAJA QUE REPRESENTA PARA EL CONTROL, LAS GRÁFICAS ANTES ENUMERADAS, NOS PERMITEN DE UNA MANERA CLARA, -- SENCILLA Y RÁPIDA, CONOCER LA SITUACIÓN REAL DEL NEGOCIO O DE ALGUNO DE SUS DEPARTAMENTOS, SUS TENDENCIAS, SUS FUNCIONAMIENTOS LOS CUALES SEAN CORRECTOS O INCORRECTOS, CON LO QUE SE PUEDE PERCATAR DE INMEDIATO CONOCER EL ORIGEN DE -- LAS FALLAS Y DE DONDE SE OBTIENEN LOS MEJORES RESULTADOS.

PARA QUE TODAS ESTAS GRÁFICAS NO SEAN DE MAYOR UTILIDAD SERÁ NECESARIO CONCIERTA PERIODICIDAD SE LES RENUOVE, CON LA FINALIDAD DE ACTUALIZACIÓN. EXISTEN ALGUNAS (LAS DE EJES O LAS DE BARRAS), QUE NO ES NECESARIO HACER LAS NUEVAS, SINO QUE SIMPLEMENTE CON AÑADIRLES LOS ÚLTIMOS RESULTADOS QUE SE VAYAN OBTINIENDO, SE MANTENGAN ACTUALIZADAS, POR LO QUE EN FORMA PERIÓDICA (MENSUAL, SEMANAL, O -- DIARIAMENTE), SE LE PUEDE MANTENER COMO ANTERIORMENTE SE -- ESPECIFICÓ.

POR OTRO LADO TENEMOS GRÁFICAS (ORGANIGRAMAS) LAS CUALES REQUIEREN DE NUEVAS ELABORACIONES, CUANDO SUFREN ALGUNA MODIFICACIÓN Y ÉSTA ES PRECISAMENTE UNA DE LAS CAUSAS - POR LAS QUE NO ES PERTINENTE UTILIZAR NOMBRES DE PERSONAS, SINO DE PUESTOS, PARA QUE NO SE MODIFIQUEN CON DEMASIADA FRECUENCIA, Y QUE SEA SUFICIENTE CON REVISARLAS CADA SEIS MESES O ANUALMENTE.

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN COMPLEMENTAN A LOS ORGANIGRAMAS Y LAS GRÁFICAS, SON LA EXPLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ELLOS Y ENUMERAR TODAS LAS REGLAS, NORMAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA, REUNIÉNDOLAS EN FORMA ESCRITA, CLARA Y PRECISA, PARA SERVIR DE INFORMACIÓN A TODOS -- LOS INTEGRANTES DE LA COMPAÑÍA.

"LAS POLÍTICAS PUEDEN DEFINIRSE COMO EL CURSO DE ACCIÓN O LINEAMIENTO GENERAL PARA TRATAR UN ASPECTO DETERMINADO Y PUEDEN SER GENERALES O ESPECÍFICAS". (22)

LAS REGLAS SON GUÍAS DE ACCIÓN CONCRETAS QUE HAN SIDO FORMULADAS CON AUTORIDAD Y QUE SIRVEN PARA QUE LOS TRABAJADORES SE ENTEREN DE LAS CONDICIONES EN QUE DEBEN EFECTUARSE LAS ACTIVIDADES DESIGNADAS. (23)

"UNA NORMA PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA MEDIDA ESTABLECIDA, ALGO QUE SE TRATA DE LOGRAR, UN MODELO DE COMPARACIÓN, UN MEDIO DE COMPARAR UNA COSA CON OTRA". (24)

EN UN MANUAL SE DEBE RECOPIRAR TODA LA INFORMACIÓN POSIBLE, CON EL OBJETO DE QUE PARA EL CONTROL SEA SUFICIENTE CON REVISAR ESTOS MANUALES PARA TENER TODA LA INFORMACIÓN QUE SEA NECESARIA, POR ELLO ES PERTINENTE QUE EN EL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN SE INCLUYAN TODOS LOS DEPARTAMENTALES E INDIVIDUALES, CON EL OBJETO DE QUE PARA CUALQUIER -- PUESTO, DEPARTAMENTO O ÁREA SE CUENTA CON LOS SIGUIENTES -- DATOS EN TODO MOMENTO:

- A) JERARQUÍA Y DEPENDENCIA
- B) AUTORIDAD
- C) RELACIONES A UN MISMO NIVEL JERÁRQUICO
- D) OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

(22) JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA. "EL PROCESO ADMINISTRATIVO"
P. 94

(23) GEORGE R. TERRY. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN P. 92

(24) E. H. SCHELL, TÉCNICAS DE CONTROL EJECUTIVO. P. 112.

- E) CARTAS DE ACTIVIDADES
- F) INSTRUCCIONES
- G) LISTA DE NORMAS, REGLAS, POLÍTICAS, ETC., DE UN DEPARTAMENTO, DEL ÁREA O DE LA EMPRESA EN GENERAL, A LAS QUE DEBEN SUJETARSE.

TODOS LOS MEDIOS ANTES ENUMERADOS AYUDAN AL CONTROL PARA TENER BASES FIRMES PARA EFECTUAR EVALUACIONES, YA QUE TAN PRONTO COMO SE TENGA EL REGISTRO DE HECHOS, -- BASTARÁ CON COMPARARLO CON GRÁFICAS Y MANUALES, PARA SABER QUÉ TAN BIEN O MAL SE ESTÁN HACIENDO LAS COSAS, DE -- AHÍ SU IMPORTANCIA Y LA NECESIDAD DE QUE SE ASEGUREN LOS DIRECTORES DE SU EXISTENCIA, DE QUE ESTÉN DEBIDAMENTE ACtualizados Y ACORDES CON LO QUE LA EMPRESA REALMENTE RE-- QUIERE.

4.6. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE DEFINIRSE COMO EL EXAMEN INTELIGENTE Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA Y -- FORMA DE ORGANIZACIÓN DE UNA COMPAÑÍA O DE SUS COMPONENTES, TALES COMO: DIVISIONES, DEPARTAMENTOS, PLANES Y POLI-- TICAS, CONTROLES FINANCIEROS, MÉTODOS DE OPERACIÓN Y EL -- EMPLEO QUE HACEN DE SUS DISPONIBILIDADES HUMANAS Y FÍSI-- CAS". (25)

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA VALIOSA HERRA-- MIENTA DEL CONTROL, YA QUE AL SER UNA REVISIÓN ININTERRUM PIDA DE TODAS LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, LE BRINDA LA OPORTUNIDAD EN TODO TIEMPO DE SABER CÓMO SE ESTÁN REALI-- ZANDO LAS ACTIVIDADES.

RESULTA OBVIO QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES -- UNA FORMA EFICIENTE DE CONTROLAR, YA QUE BUSCA SIEMPRE EN CONTRAR, ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES FALLAS EN LA COMPA-- ÑÍA:

- A) DEFECTOS DE ORGANIZACIÓN
- B) ESTRUCTURA FINANCIERA NO BALANCEADA

(25) WILLIA H. NEWMAN. PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CON-- TROL. P. 134.

- C) MERCADO INEFECTIVO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS
- D) INFORMES INEXACTOS
- E) EQUIPO FÍSICAMENTE INADECUADO O MAL ORDENADO
- F) FALTA DE RESPALDO A LA POLÍTICA ADMINISTRATIVA Y REGLAMENTOS
- G) MAL PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN
- H) FALTA DE CUMPLIMIENTO A LOS REGLAMENTOS GUBERNAMENTALES
- I) MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEFECTUOSOS
- J) FALTA DE NORMAS DE OPERACIÓN ADECUADAS
- K) SUPERVISIÓN INCOMPETENTE
- L) REGISTROS MALOS O INADECUADOS
- M) POCO O NINGÚN CONTROL INTERNO
- N) MALA COMUNICACIÓN
- O) INVENTARIOS FÍSICOS MAL MANEJADOS

NORMALMENTE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE ENCARGA DE REVISAR EN FORMA CONTÍNUA A TODA LA ORGANIZACIÓN, DE MODO TAL QUE SE EXAMINE UN DEPARTAMENTO, ÁREA O SECCIÓN A LA VEZ Y QUE SEA EN FORMA REPETITIVA EL CICLO, REVISANDO A CADA DEPARTAMENTO EL TIEMPO NECESARIO, DE ACUERDO CON LAS FALLAS O PROBLEMAS QUE SE DETECTAN EN CADA UNO DE ELLOS.

LAS PRIMERAS REVISIONES SON DE CARÁCTER INVESTIGADOR, PARA VER CON EXACTITUD CUÁL ES LA SITUACIÓN QUE PREVALECE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO EN ESTUDIO, UNA VEZ EVALUADOS LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPARADOS CONTRA LOS ESPERADOS, SE HARÁN LAS NUEVAS PROYECCIONES Y SE IMPLANTARÁN CON CARÁCTER TENTATIVO. EN LA SIGUIENTE REVISIÓN SE HARÁ UNA NUEVA EVALUACIÓN CON EL FIN DE ANALIZAR SI HUBO MEJORÍA O SI PREVALECE LOS MISMOS PROBLEMAS, FALLAS Y ERRORES, SE VERIFICARÁ EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CAMBIOS IMPLANTADOS Y SE ESTUDIARÁ LA POSIBILIDAD DE PULIRLOS Y MEJORARLOS. UNA VEZ LOGRADO LO ANTERIOR, SE PERMITIRÁ LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES, DURANTE UN LAPSO CONSIDERABLE Y CADA VEZ SERÁN MÁS CORTAS Y

FÁCILES LAS NUEVAS REVISIONES, EN VIRTUD DE QUE SERÁN NECESARIOS MENOS CAMBIOS CONFORME SE VAYAN PULIENDO MÁS LOS MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CON QUE SE OPERE.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEBERÁ SER PLANEADA - POR ANTICIPADO Y LOS PLANES O PROGRAMAS DEBERÁN FORMULARSE EN FORMA PERIÓDICA, DE PREFERENCIA EN FORMA ANUAL O SEMESTRAL.

EN DICHO PROGRAMA DE TRABAJO DEBERÁN QUEDAR INCLUIDAS LAS REVISIONES A TODAS LAS ÁREAS Y SECCIONES DE LA EMPRESA, TIEMPO A UTILIZAR EN CADA REVISIÓN, LA PERSONA QUE EFECTUARÁ LA REVISIÓN Y LOS PUNTOS PRINCIPALES A TOCAR EN LA MISMA.

EL PROGRAMA DEBERÁ INCLUIR PARA CADA REVISIÓN:

- A) PLANES Y OBJETIVOS
- B) ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN
- C) POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- D) MÉTODOS DE CONTROL
- E) MEDIOS HUMANOS Y FÍSICOS
- F) NORMAS DE EJECUCIÓN
- G) MEDICIÓN DE RESULTADOS
- H) INFORMES Y SUGERENCIAS

AL REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, NO SOLAMENTE SE DEBEN ANALIZAR, REVISAR Y ESTUDIAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, SINO QUE TAMBIÉN LOS BIENES MATERIALES DE LA EMPRESA, LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA, EL USO QUE SE LE DA, SU MANTENIMIENTO, ETC., Y A LAS PERSONAS, CON EL FIN DE CONOCER CÓMO SE ESTÁ MANEJANDO LOS BIENES MATERIALES, CÓMO ESTÁN REALIZANDO LAS OPERACIONES, OBSERVAR LO QUE MOTIVA SUS FALLAS O ERRORES PARA ASÍ PODER INVESTIGAR EL CÓMO PODER EVITARLOS Y CORREGIRLOS, ANALIZAR SUS TENDENCIAS, SU ESTADO DE ÁNIMO Y SU DISPOSICIÓN HACIA EL TRABAJO Y HACIA LA MISMA COMPAÑÍA.

OTRO ASPECTO IMPORTANTE QUE DEBE CUIDAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES EL REFERENTE A LA SEGURIDAD, TANTO DEL PERSONAL, COMO EN GENERAL DEL NEGOCIO, SE DEBERÁN ANALIZAR LOS MÉTODOS EXISTENTES PARA LA VIGILANCIA DE LA SE-

GURIDAD EN CUANTO A NORMAS PRECAUTORIAS PARA EVITAR ACCIDENTES Y ENFERMEDADES, NORMAS PARA EVITAR MERMAS Y ROBOS, NORMAS PARA VIGILAR LA SEGURIDAD SOCIAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORAS Y NORMAS PARA MANTENER LA SEGURIDAD DE LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA.

4.7 PRESUPUESTO

UNO DE LOS MEDIOS MÁS AMPLIAMENTE RECONOCIDOS Y MÁS AMPLIAMENTE USADOS PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO ES EL CONTROL DEL PRESUPUESTO. TODO EL QUE FORMULA PRESUPUESTOS ESTÁ FAMILIARIZADO CON LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO, A COMPARARLO CON LO QUE SE ESPERABA O CON UN ESTÁNDAR, Y A SEÑALAR CUALESQUIER DESVIACIONES DE ESE ESTÁNDAR, DE MANERA QUE LA ACCIÓN CORRECTIVA PUEDA APLICARSE A LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS QUE REQUIEREN ATENCIÓN.

SE LE PUEDE CONSIDERAR COMO UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL QUE ES UN PROCESO CONTINUO DURANTE TODO EL AÑO. LA PARTE DE LA PLANEACIÓN INCLUYE LO QUE SE ESTÁ TRATANDO DE LOGRAR, EXPRESADO COMO OBJETIVOS DIVIDIDOS POR ACTIVIDAD ESPECÍFICA Y QUE CUBRE UN PERIODO DEFINIDO. EL USO DE ESTOS OBJETIVOS PRESUPUESTARIOS PARA PROPOSITOS DE CONTROL, CONSTITUYE EL CONTROL DEL PRESUPUESTO. EN FORMA PRECISA, SE PUEDE ENUNCIARSE QUE EL CONTROL DEL PRESUPUESTO ES EL PROCESO DE DESCUBRIR LO QUE SE HA HECHO Y DE COMPARAR ESTOS RESULTADOS CON LOS DATOS CORRESPONDIENTES DEL PRESUPUESTO, PARA APROBAR LO LOGRADO O REMEDIAR LAS DIFERENCIAS.

LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ESTÁ BASADA EN DATOS QUE PUEDEN SER CONSTANTES, O VARIABLES. CONSTANTES QUIERE DECIR QUE LOS ESTÁNDARES PRESUPUESTADOS SON PARA UN NIVEL FIJO O CONSTANTES; ESTO ES, LOS OBJETIVOS PERMANECEN CONSTANTES, Y SE CREE QUE LAS ESTIMACIONES ESTÁN BASADAS SOBRE UN ALTO GRADO DE EXACTITUD. EN CONTRASTE, LOS VARIABLES INCLUYEN ESTIMACIONES DEL PRESUPUESTO A VARIOS NIVELES, DE MANERA QUE LAS VARIACIONES EN VENTAS, PRODUCCIÓN, CAJA O EN OTROS DATOS CLAVE, PUEDEN SER RECONOCIDOS.

EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, EXISTE UN COMITÉ DE PRESUPUESTOS PARA FORMULAR Y AYUDAR A SUPLIR EL TRABAJO DEL PRESUPUESTO. TAL COMITÉ ESTÁ FORMADO POR LOS EJECUTIVOS A CARGO DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES RESPECTIVAS, O DEPARTAMENTOS, TALES COMO VENTAS, PRODUCCIÓN, COMPRAS, INVESTIGACIÓN, FINANZAS Y PERSONAL.

LAS JUNTAS DEL COMITÉ, EN LAS CUALES EL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS ACTÚA COMO PRESIDENTE, OFRECEN UN MEDIO EXCELENTE PARA COORDINAR LAS VARIAS FUNCIONES, LOGRANDO MAYOR COOPERACIÓN Y ALENTANDO LA PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LÍNEA EN EL TRABAJO ACTIVO DEL PRESUPUESTO.

UNA VEZ QUE SE HAN DETERMINADO LOS OBJETIVOS PRINCIPALES, EL PASO SIGUIENTE ES INFORMAR A TODOS LOS INTERESADOS Y COMENZAR A FORMULAR REALMENTE EL PRESUPUESTO. POR LO COMÚN, SE CONVOCA A UNA REUNIÓN ENTRE EL DIRECTOR DE PRESUPUESTO Y EL COMITÉ FORMADO PARA EL EFECTO. SE DAN A CONOCER A TODOS LOS MIEMBROS DEL COMITÉ LOS OBJETIVOS PRINCIPALES PARA EL PERIODO EN QUE DEBE REGIR EL PRESUPUESTO, AGREGANDO LA INFORMACIÓN SOBRE LA ACTUACIÓN PASADA Y TODO DATO ADICIONAL QUE SIRVA DE GUÍA Y AYUDA PARA CAPTAR LAS CONDICIONES INMEDIATAMENTE ANTERIORES, LAS PRESENTES Y LAS FUTURAS, PERO PROCURANDO INSISTIR DEMASIADO SOBRE LO PASADO.

DEBE ESTIMULARSE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ Y DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, PORQUE SON ELLOS -- LOS QUE MEJOR CONOCEN SUS RESPECTIVOS TRABAJOS, Y CON ESA PARTICIPACIÓN SERÁ MÁS FACTIBLE CONSEGUIR SU ACEPTACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO FINAL.

LAS COMPARACIONES ENTRE EL PRESUPUESTO Y LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DEBEN SER REVISADAS E INTERPRETADAS CON TODO CUIDADO Y HACER LAS RECOMENDACIONES NECESARIAS PARA LO FUTURO. ES CASI SEGURO QUE APAREZCAN VARIACIONES Y DEBEN ESPERARSE DENTRO DE LÍMITES RAZONABLES. DEBE TOMARSE NOTA DE TODA OPERACIÓN QUE CLARAMENTE SE PARTE DE LO -- PREVISTO Y CERCIONARSE DE LAS RAZONES POSIBLES DE LAS DIFERENCIAS.

UNA VEZ QUE TODO SE HA DICHO Y HECHO, EL PROPÓSITO FINAL DEL PRESUPUESTO ES EL DE DIRIGIR Y CONTROLAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES Y DEL PERSONAL NO ADMINISTRATIVO. LOS OBJETIVOS Y LAS DECISIONES DEL PRESUPUESTO, DERIVADOS DE SU FORMULACIÓN, DEBEN RELACIONARSE A LAS SITUACIONES -- PARTICULARES DE QUIENES DESEMPEÑAN EL TRABAJO; DE LO CONTRARIO EL CONTROL NO SERVIRÁ SU PROPÓSITO FINAL.

POR ÚLTIMO, LOS SIGUIENTES BENEFICIOS SE DERIVAN DEL BUEN USO DEL CONTROL DE PRESUPUESTOS Y MERECE SER MENCIONADOS:

1. LAS METAS SE DAN A CONOCER A QUIENES TIENEN LA -- OBLIGACIÓN DE LOGRARLAS.
2. POR MEDIO DE HECHOS CONCRETOS Y REGISTROS DE RESULTADOS SE AYUDA A TOMAR DECISIONES.
3. LAS ACCIONES SON OBJETO DE CUIDADOSO ESTUDIO Y REFLEXIÓN; SE ATENUAN LAS DECISIONES IRREFLEXIVAS Y LOS JUICIOS APRESURADOS.
4. SE PONEN DE MANIFIESTO LOS PUNTOS DÉBILES QUE PUEDA HABER EN LA ORGANIZACIÓN, EN LA ADMINISTRACIÓN Y EN EL PERSONAL; Y SE OFRECEN LOS MEDIOS POSIBLES PARA MEJORAR Y CORREGIR TALES DEFICIENCIAS.
5. SE DESCUBREN OPERACIONES QUE RESULTAN ECONÓMICAS Y SE PONEN DE RELIEVE LOS RESULTADOS DE UN TRABAJO MÁS EFICIENTE.

6. SE PROMUEVE LA REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS; LOS GAS
TOS INNECESARIOS SE MINIMIZAN.

4.8 REVISIONES Y EVALUACIONES, MEDICIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

PARA PODER EFECTUAR UN CONTROL SOBRE LAS OPERACIONES PASADAS ES INDISPENSABLE LLEVAR A CABO REVISIONES QUE NOS MUESTREN QUE RESULTADOS SE OBTUVIERON CON LAS MISMAS, POR CONSIGUIENTE, LAS REVISIONES CONSISTIRÁN EN LA RECOPI- --
CIÓN, OBSERVACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS REGISTROS, ANTECEDEN- --
TES, PLANES Y PROGRAMAS, HECHOS, ARTÍCULOS, ETC. PARA CON-
JUNTAR UN PANORAMA GENERAL QUE NOS INDIQUE LA SITUACIÓN --
REAL DE LO QUE ESTAMOS REVISANDO.

YA QUE SE HAYA OBTENIDO TODA LA INFORMACIÓN MENCIONA-
DA, SE PROCEDERÁ A EVALUARLA.

ESTA EVALUACIÓN NOS PERMITIRÁ CONOCER EN LO QUE SE ES-
TÁ DE ACUERDO Y EN LO QUE SE DIFIERE RESPECTO A LOS PLA- --
NES, LO QUE SE CONSIDERA BUENO O SALUDABLE PARA LA EMPRESA
Y LO QUE PUEDE SER PERJUDICIAL, LOS RESULTADOS ÓPTIMOS, --
BUENOS, REGULARES, MALOS, LAS FALLAS O ERRORES Y LOS ÉXI- --
TOS, LAS OPERACIONES QUE REPRESENTAN PROBLEMA Y LAS QUE RE-
SULTAN BENÉFICAS, EN UNA PALABRA, NOS PERMITIRA FORMARNOS
UNA IDEA MÁS DEFINIDA DE LO QUE ES MALO PARA LA COMPAÑÍA.

UNA REVISIÓN TIENE COMO OBJETO EL INVESTIGAR Y CONO- --
CER CÓMO SE HIZO O SE HACE ALGO, LA EVALUACIÓN NOS INDICA
SI FUE CORRECTO O INCORRECTO.

TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL ELE- --
MENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN PUEDEN SER REVISADAS, SE --
PUEDEN REVISAR TODOS LOS ELEMENTOS MATERIALES DE QUE SE --
DISPONGA (MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, EQUIPO, INSTALACIONES,
ETC.); LAS EVALUACIONES SE HARÁN SOBRE LAS REVISIONES EFEC-
TUADAS.

ES IMPORTANTE PARA LA GERENCIA EN SUS DISTINTOS NIVE-
LES, CONOCER LOS RESULTADOS DE LAS REVISIONES Y EVALUACIO-
NES, PARA DE ESTA MANERA ESTAR CONSCIENTE DE QUÉ ES LO QUE
SE HACE Y EN QUÉ VOLUMEN O CANTIDAD, CÓMO SE HACE, CON QUÉ
RAPIDEZ, QUÉ ELEMENTOS TIENEN QUE INTERVENIR PARA ELLO, --
QUÉ COSTO PUEDE REPRESENTAR PARA LA EMPRESA, ETC.

DE IGUAL MANERA RESULTA OBVIA LA IMPORTANCIA QUE RE- --
PRESENTA PARA EL CONTROL TANTO LAS REVISIONES COMO LA EVA-
LUACIÓN DE RESULTADOS, YA QUE COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMEN-
TE, AMBAS FORMAN PARTE DEL PROCESO QUE SIGUE EL CONTROL PA-
RA SU REALIZACIÓN.

OTRO ASPECTO QUE SE DEBE MENCIONAR ES EL REFERENTE A
LAS MEDICIONES.

EN LO REFERENTE A EVALUACIÓN, SABEMOS QUE UNA FORMA - INDISPENSABLE Y BÁSICA DE EFECTUAR ES LA MEDICIÓN, YA QUE MUCHAS VECES PARA PODER APRECIAR SI UN RESULTADO ES BUENO O MALO NECESITAMOS MEDIRLO. PARA ELLO EXISTEN DOS TIPOS DE MEDICIÓN: CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS.

LA MEDICIÓN CUANTITATIVA COMO SU NOMBRE LO INDICA, ES AQUELLA QUE NOS INDICA LA CANTIDAD. SE EXPRESA EN FORMA - NÚMÉRICA Y PUEDE SER RELATIVA O ABSOLUTA, ESTO ES, QUE PUEDE TENER LA FORMA DE PORCENTAJES O DE NÚMEROS REALES.

ASÍ VEMOS QUE SE PUEDEN MEDIR RESULTADOS DE ACUERDO A UNIDADES PRODUCIDAS O DESPERDICIAS, VOLÚMENES DE COMPRAS, DE VENTAS, ETC. PUEDEN SEÑALARSE QUÉ PORCENTAJE DE LAS -- UNIDADES PRODUCIDAS CUMPLIERON CON EL REQUISITO DE CONTROL DE CALIDAD, QUÉ PORCENTAJE DE LAS VENTAS FUERON DE CONTADO O A CRÉDITO, QUÉ PROPORCIÓN DE LOS SUELDOS PAGADOS CORRESPONDÍO A CADA DEPARTAMENTO, ETC.

TENIENDO UNA CANTIDAD (RELATIVA O ABSOLUTA) RESULTA - MÁS FÁCIL LA COMPARACIÓN CONTRA LOS PRESUPUESTOS, PLANES, PROYECCIONES, ESTIMACIONES, PRONÓSTICOS, ETC.

EN LO QUE TOCA A LAS REVISIONES CUALITATIVAS, SE PUEDEN EXPRESAR EN PORCENTAJES O EN GRADOS, O PUEDEN HACERSE MEDICIONES DE ACUERDO A TABLAS QUE NOS PROPORCIONEN UNA RELACIÓN NUMÉRICA DE LOS RESULTADOS (VALUACIÓN DE PUESTOS).

EN LA MEDICIÓN CUALITATIVA SE ESTUDIA LA FORMA EN QUE SE REALIZARON LAS ACTIVIDADES, LA CALIDAD DE LA MANO DE -- OBRA, DE LOS MATERIALES, DEL QUIPO, ETC. Y SE PUEDE APRECIAR SI FUÉ O ES BUENO, REGULAR O MALO UN RESULTADO. EN ESTE TIPO DE EVALUACIONES INTERVIENE MÁS EL CRITERIO QUE -- EN LAS CUANTITATIVAS, YA QUE NO SE PUEDEN APRECIAR LOS RESULTADOS EN FORMA TAN TAJANTE, POR LO QUE ES INDISPENSABLE QUE LA PERSONA QUE LAS REALICE SEA IMPARCIAL Y NO SE EN-- CUENTRE INFLUENCIADA, YA QUE ÉSTO REPRESENTARÍA INEXACTI-- TUD EN LOS RESULTADOS.

CON EL FIN DE PODER EFECTUAR MÁS FACILMENTE LAS MEDI-- CIONES SIEMPRE SERÁ CONVENIENTE CONTAR CON PATRONES PREESTABLECIDOS Y CON MEDIOS DE MEDICIÓN ACORDES A LOS MISMOS, CON LO QUE SE OBTENDRÁN MEDICIONES MÁS RÁPIDAS Y EXACTAS, ADEMÁS DE LA UNIFORMIDAD DE LAS MISMAS.

4.9. INFORMES Y SUGERENCIAS

EN EL CONTROL EXISTEN DOS TIPOS DE INFORMES Y SUGE-- RENCIAS, AQUELLOS QUE SON REQUERIDOS ANTES DE EJERCER UN CONTROL Y QUE SON LOS QUE DAN LAS BASES PARA EL MISMO Y -- AQUELLOS QUE SE FORMULAN DESPUÉS DE HABERSE EFECTUADO EL CONTROL Y QUE SIRVEN PARA INFORMAR A LAS AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL HABER REALI-- ZADO LA FUNCIÓN DEL CONTROL DENTRO DE LA NEGOCIACIÓN.

EL PRIMER TIPO DE INFORMES SON LOS QUE SE RECOPIAN - DE TODAS Y CADA UNA DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE OBTENER TODA LA INFORMACIÓN POSIBLE - DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS Y PROCEDER A SU ESTUDIO Y EVALUACIÓN, ASÍ COMO PARA DETECTAR FALLAS, ERRORES U OMISIONES. EL SEGUNDO TIPO DE INFORMES Y SUGERENCIAS ES AQUEL - QUE SE ELABORA COMO RESULTADO DE TODO EL PROCESO DEL CONTROL Y QUE SERVIRÁN COMO ANTECEDENTES PARA LA PLANEACIÓN Y LA PREVISIÓN AL CERRARSE EL CICLO ADMINISTRATIVO.

LOS INFORMES PUEDEN SER CONSTANTES Y RUTINARIOS O ESPECIALES Y PERIÓDICOS, Y GENERALMENTE PROCEDERÁN DE LOS REGISTROS CON QUE SE CUENTE, YA QUE SERÁN UN RESUMEN DE LOS MISMOS, ELABORANDO CON EL FIN DE PODER APRECIAR CON FACILIDAD LOS RESULTADOS OBTENIDOS, POR LO QUE ES INDISPENSABLE QUE REÚNAN LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- A) ACTUALIDAD
- B) SENCILLEZ
- C) CLARIDAD

ES INDISPENSABLE CUIDAR QUE TODOS LOS INFORMES ELABORADOS SEAN DE UTILIDAD COMPROBADA, YA QUE ES MUY FÁCIL INCURRIR EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES INNECESARIOS (ESPECIALMENTE LOS RUTINARIOS), O EN LA DUPLICIDAD DE INFORMACIÓN MOTIVADAS POR LA EXISTENCIA DE DOS INFORMES SIMILARES O POR LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE UN MISMO INFORME -- POR DOS O MÁS PERSONAS.

CON EL FIN DE CONTROLAR ADECUADAMENTE LOS INFORMES PARA HACER DE ESTOS ELEMENTOS PRODUCTIVOS Y EFECTIVOS, ES NECESARIO SEGUIR LOS PUNTOS QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN:

- A) CONTAR UN INVENTARIO DE INFORMES
- B) PRECISAR CUÁL ES SU NECESIDAD E IMPORTANCIA, SU FORMA Y FIN.
- C) DETERMINAR QUIÉN LO DEBE ELABORAR Y A QUIÉN SE LO DEBE DIRIGIR.
- D) VIGILAR QUE EL INFORME SIEMPRE REÚNA LOS REQUISITOS ARRIBA MENCIONADOS (ACTUALIDAD, SENCILLEZ Y CLARIDAD).
- E) SEÑALAR LA FORMA Y EL CONTENIDO QUE DEBEN TENER - TODOS Y CADA UNO DE LOS INFORMES.
- F) ELABORAR LAS INSTRUCCIONES PARA SEPARARLO Y ENVIARLO.
- G) SEÑALAR LAS FECHAS Y LA FORMA EN QUE SE DEBERÁ ENTREGAR.

ES CONVENIENTE HASTA DONDE SEA POSIBLE, UTILIZAR INFORMES POR EXCEPCIÓN, ESTO ES, INFORMAR ÚNICAMENTE CUANDO EXISTAN ANOMALÍAS O PROBLEMAS, CON LO QUE LA AUSENCIA DE IN

FORMES SERÁ SEÑAL DE QUE NO HAY PROBLEMAS. SE TENDRÁ LA -
 VENTAJA DE QUE NO EXISTIRÁN INFORMES RUTINARIOS QUE EXCEPCION-
 CIONALMENTE SEAN DE UTILIDAD Y QUE OCASIONAN QUE POR SER -
 NORMALMENTE IGUALES, SE LES RESTE IMPORTANCIA Y QUE PUEDAN
 PASARSE POR ALTO ASPECTOS IMPORTANTES, CUANDO SE LLEGUEN A
 PRESENTAR.

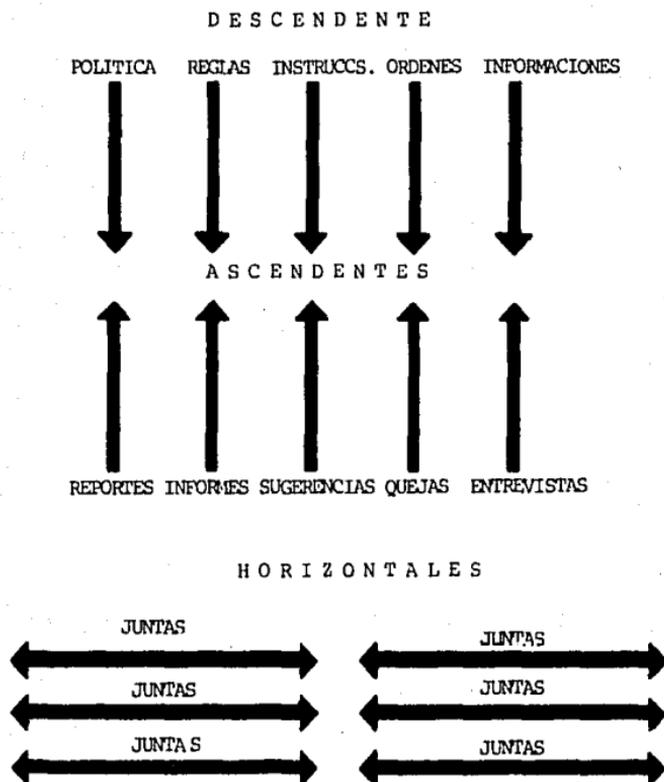
LOS INFORMES, APARTE DE SER DE GRAN UTILIDAD PARA CO-
 NOCER LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA, SIRVEN PARA EL ENTENA--
 MIENTO DE PERSONAL, PRINCIPALMENTE DE EJECUTIVOS, YA QUE -
 CON LA SIMPLE LECTURA DE LOS MISMOS SE PUEDEN PERCATAR DE
 QUÉ ES LO QUE SE HACE EN LA EMPRESA, QUIÉN LO HACE, CÓMO LO
 HACE Y PARA QUÉ LO HACE, PUDIENDO TENER GRACIAS A ELLOS, -
 UN PANORAMA GENERAL Y RÁPIDO DE LA CONDICIÓN GENERAL DEL -
 NEGOCIO.

POR ÚLTIMO DIREMOS QUE PARA OBTENER INFORMES CONVE--
 NIENTES SE DEBE VIGILAR QUE SE APEGUEN A LOS SIGUIENTES --
 PUNTOS:

- A) QUE SEAN BREVES Y DIRECTOS
- B) QUE RINDAN INFORMACIÓN OPORTUNA Y EXACTA
- C) QUE TENGA FORMA CLARA Y SIMPLE
- D) QUE REQUIERAN UN MÍNIMO DE TIEMPO PARA SU ESCRITURA Y LECTURA.
- E) QUE CONTENGAN UN RESUMEN CUANDO SEAN MUY EXTENSOS
- F) QUE CUANDO SEAN DEMASIADO GENERALES SE LES ANEXEN
 SUFICIENTES DESGLOSES PARA HACERLOS COMPENSIBLES

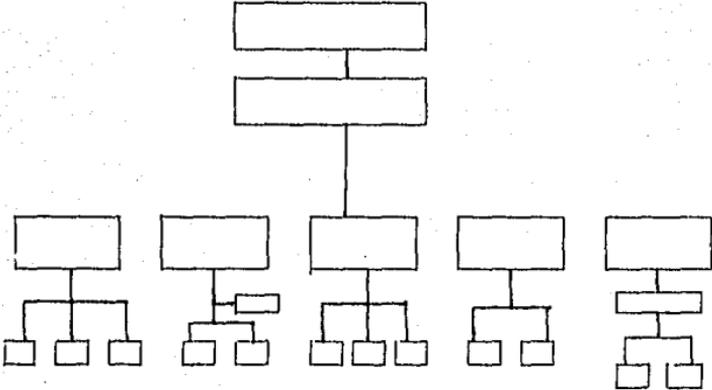
ANEXO CAPITULAR 4.1.

FORMAS DE COMUNICACION

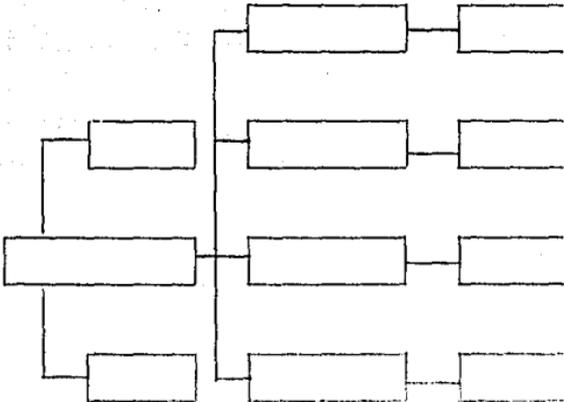


ALGUNOS TIPOS DE ORGANIGRAMAS

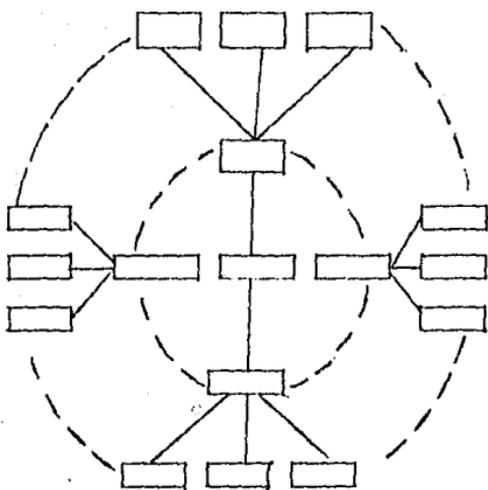
VERTICAL



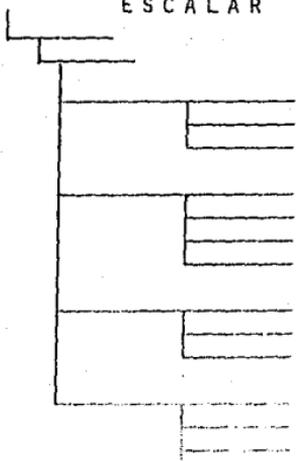
HORIZONTAL



CIRCULAR

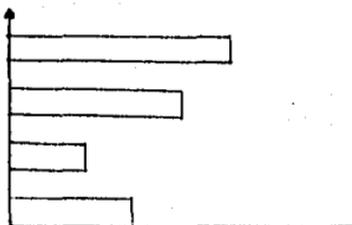
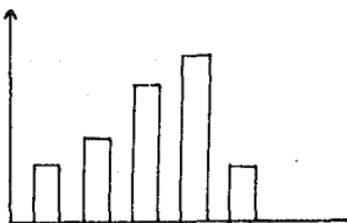
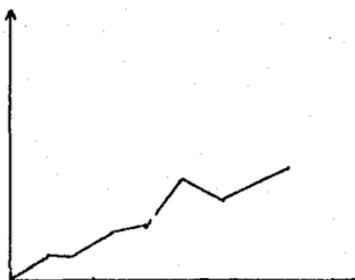


ESCALAR



ANEXO CAPITULAR 4.4.

TIPOS MAS COMUNES DE GRAFICAS



CAPITULO V

INVESTIGACION DE

CAMPO

5.1.

INTRODUCCION

DEBIDO A LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA INFORMACIÓN QUE SE PUEDE RECABAR EN UNA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, SE LLEVÓ ACABO LA MISMA.

LA INFORMACIÓN FUE SATISFACTORIA Y LA COOPERACIÓN DE PARTE DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS Y SUS FUNCIONARIOS.

A CONTINUACIÓN SE ENCONTRARÁ LA TABULACIÓN Y LA INTERPRETACIÓN DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE FORMARON EL CUESTIONARIO, Y MÁS ADELANTE EL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

5.2. CUESTIONARIO APLICADO

PREGUNTAS, TABULACION, GRAFICAS

E INTERPRETACION

PREGUNTA N° 1

DE LAS ALTERNATIVAS DE DEFINICIONES DE CONTROL QUE A CONTINUACIÓN SE -
ENUMERAN EN CUAL ES LA QUE MÁS ESTA USTED DE ACUERDO;

- A) ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS QUE NOS PERMITAN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACIÓN CON LO ESPERADO.
- B) TRATAR QUE LAS OPERACIONES RESULTEN CONFORME A LOS PLANES O LO MÁS CERCA POSIBLE A ELLOS.
- C) ES UN CONJUNTO DE PROVIDENCIAS INCLUIDAS EN LA ESTRUCTURA Y EN LAS NORMAS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA, PARA QUE POSTERIORMENTE SE PRODUZCA UNA COMPROBACIÓN.
- D) OTRA:

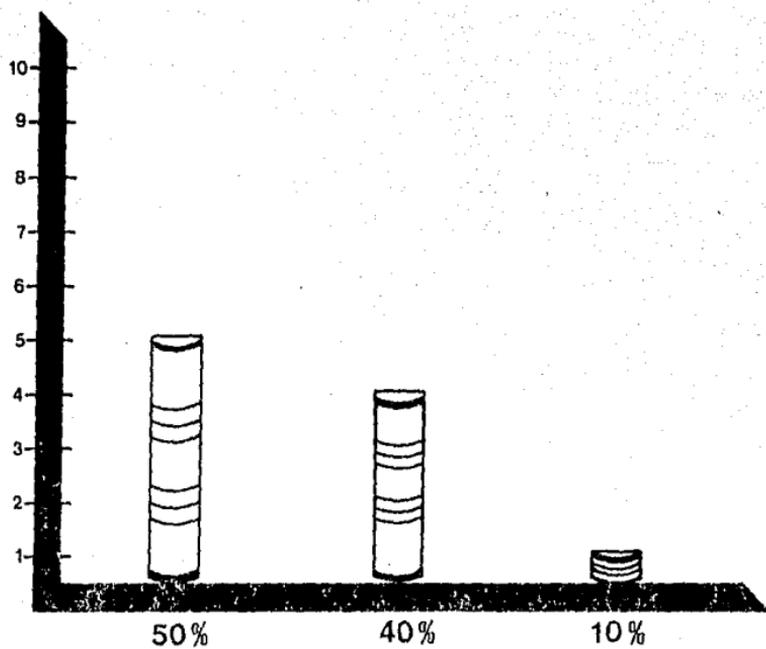
¿CUÁL? _____

TABLA !.

N° DE PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	8	40 %
B	10	50 %
C	2	10 %
TOTAL	20	100 %

TOTAL DE QUESTIONARIOS: 20

CONSIDERADOS COMO EL 100% DEL UNIVERSO TOTAL DE LA MUESTRA.



GRAFICA 1

INTERPRETACION

PREGUNTA N° 1

SOBRE LA INFORMACIÓN QUE SE NOS PROPORCIONÓ DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS, SE ENCONTRÓ CON QUE EL 50% DE ELLAS SE INTEGRA EN EL CONTROL "TRATAR QUE LAS OPERACIONES RESULTEN CONFORME A LOS PLANES O LO MAS CERCA POSIBLE A ELLOS" Y -- DE ESTA MANERA SE VAN VIENDO LOS LOGROS MÁS CLARAMENTE.

EL 40% SE DEFINE EN EL CONTROL DE "EL ESTABLECIMIENTO DE - SISTEMAS QUE NOS PERMITAN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y BASADOS CON RELACION A LO ESPERADO", Y EL 10% RESTANTE EN EL CONTROL "CONJUNTO DE PROVIDENCIAS INCLUIDAS EN LAS NORMAS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA PARA QUE POSTERIORMENTE SE - PRODUSCA UNA COMPARACION"

AL IR RECABANDO ESTA INFORMACIÓN SE ENCONTRÓ QUE NINGUNA - DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS DIÓ IDEA O ALGUNA OTRA DEFINICIÓN DE CONTROL, APOYANDO ESTOS COMO ACERTADOS.

PREGUNTA N° 2

CREE USTED QUE ES IMPORTANTE EL CONTROL EN ESTOS PERIODOS DE CRISIS

() SI

() NO

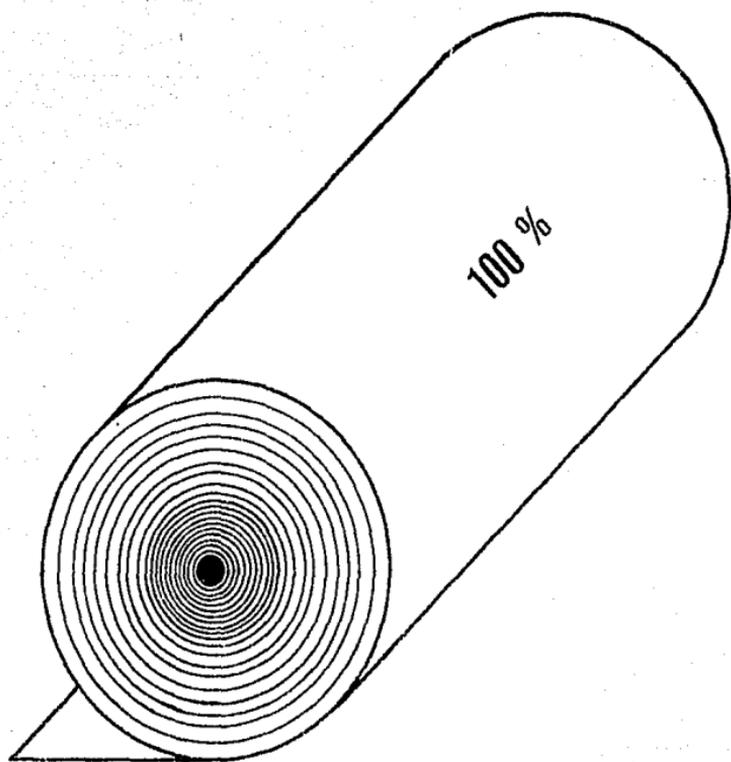
TABLA II.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100 %
NO	- 0 -	- 0 -
TOTAL	20	100 %

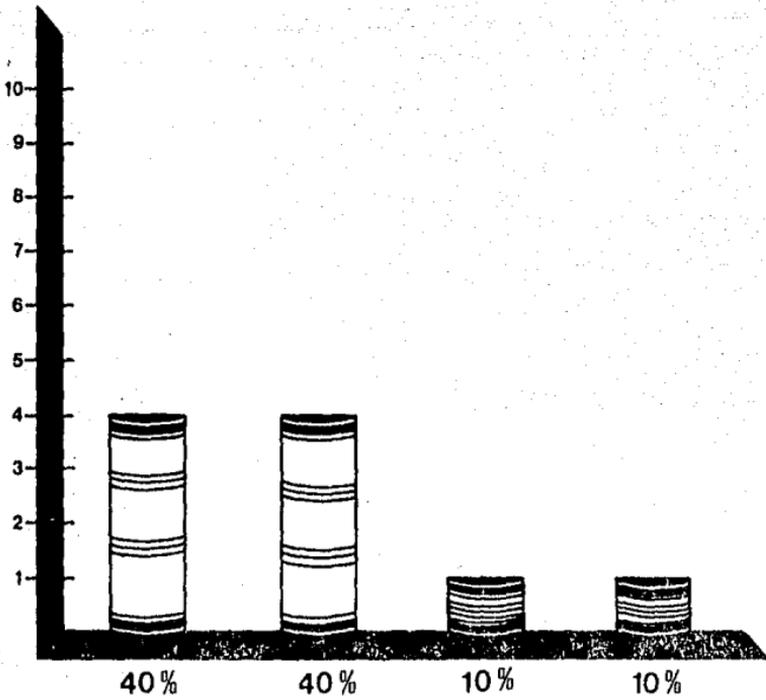
¿POR QUÉ?

TABLA III.

¿POR QUÉ?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR EL CONTINUO CAMBIO DE LA SOCIEDAD ACTUAL.	8	40 %
EL CONTROL SIEMPRE DEBE ESTAR PRESENTE	2	10 %
EL CONTROL ES IMPORTANTE PARA NO LLEGAR A LA QUIERRA	2	10 %
NO CONTESTÓ	8	40 %
T O T A L	20	100 %



GRAFICA 2



GRAFICA 3

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N.º 2

EL 100% DE LAS EMPRESAS RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE ANTE LA IMPORTANCIA DE CONTROLAR SUS RECURSOS HUMANOS COMO FINANCIEROS, TANTO EN PERIODOS DE CRISIS, COMO EN SITUACIONES NORMALES, YA QUE ESTO, VA FORMANDO UNA NORMA Y UNA DISCIPLINA Y EN EL MOMENTO QUE SE TENGA QUE AFRONTAR UNA DE ESTAS SITUACIONES SE ENCUENTRE UNA SOLUCIÓN RÁPIDA Y EFICAZ.

EL ¿POR QUÉ DE LA IMPORTANCIA DEL CONTROL? EL 40% RESPONDIÓ QUE POR EL CONTINUO CAMBIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN QUE SE ENCUENTRA EL PAÍS, PUÉS DE ESA MANERA SE ESTA ACTUALIZANDO LA EMPRESA Y FACILITA EL CONTROL DE ESTAS.

UN 10% CONTESTÓ, QUE SE DEBE A QUE EL CONTROL SIEMPRE DEBE ESTAR PRESENTE EN UNA EMPRESA, PUÉS SINO LA HUBIERA LA EMPRESA PERDERÍA MUCHO AL NO LLEVAR UN CONTROL.

OTRO 10% RESPONDIÓ QUE EL CONTROL ES IMPORTANTE PARA NO LLEGAR A LA QUIEBRA Y PODER SEGUIR ADELANTE ANTE EL ENFRETAMIENTO DE ESTOS SISTEMAS.

POR ÚLTIMO UN 40% DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS NO CONTESTÓ EL PORQUE DEBE EXISTIR EL CONTROL EN UNA EMPRESA.

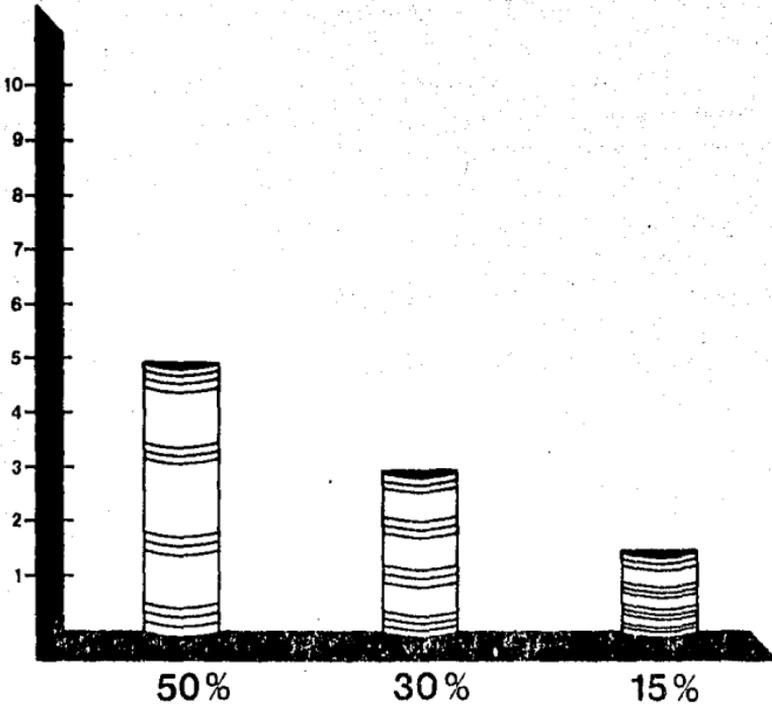
PREGUNTA N° 3

PIENSA USTED QUE SI SE IMPLEMENTAN MAS MEDIDAS DE CONTROL EN ESTE PERIODO DE CRISIS LA EMPRESA:

- A) CONSERVARÁ MÁS SUS ACTIVOS ()
 B) EVITARÁ MÁS DESPERDICIOS ()
 C) EVITARÁ EL CIERRE DE LA EMPRESA ()

TABLA IV.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) CONSERVARÁ MÁS SUS ACTIVOS	10	50%
B) EVITARÁ DESPERDICIOS	3	15%
C) EVITARÁ EL CIERRE DE LA EMPRESA	7	35%
T O T A L	10	100%



GRAFICA 4

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 3

EL 50% RESPONDIÓ QUE SI SE IMPLEMENTARAN MÁS MEDIDAS DE CONTROL SE CONSERVARÁN MÁS SUS ACTIVOS Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PARA SALIR AVANTE.

UN 35% RESPONDIÓ QUE MÁS MEDIDAS DE CONTROL EVITARÍA EL CIERRE DE LA EMPRESA MANTENIENDOLA EN UN NIVEL ESTABLE Y SÓLIDO.

UN 15% RESPONDIÓ QUE SI SE IMPLEMENTARAN MÁS MEDIDAS DE CONTROL EN ESTE PERIODO DE CRISIS SE EVITARÁ DESPERDICIOS INNecesarios DENTRO DE LA EMPRESA, SIN NECESIDAD DE ESTAR RECURRENDO A LAS CORRECCIONES.

PREGUNTA N° 4.

SE LLEVAN A CABO PLANES EN SU EMPRESA: SI () NO ()

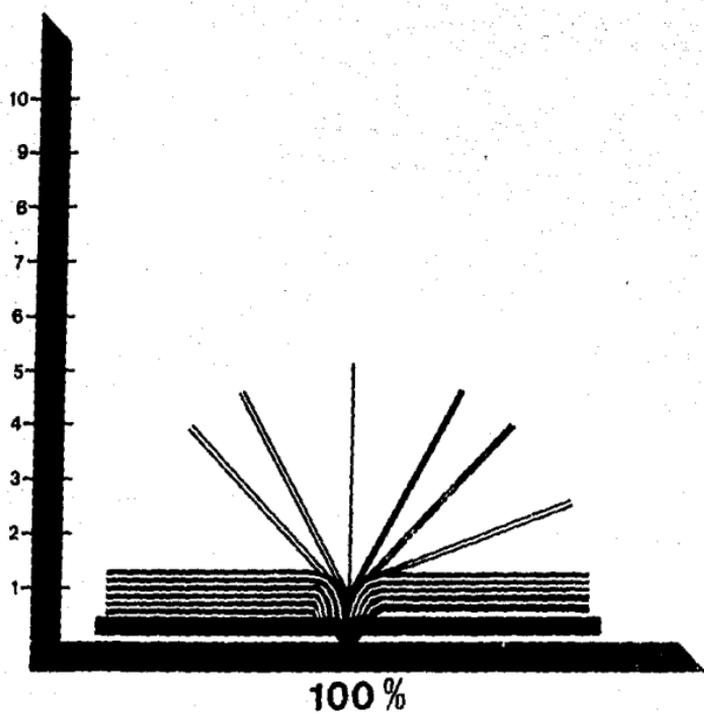
TABLA V.

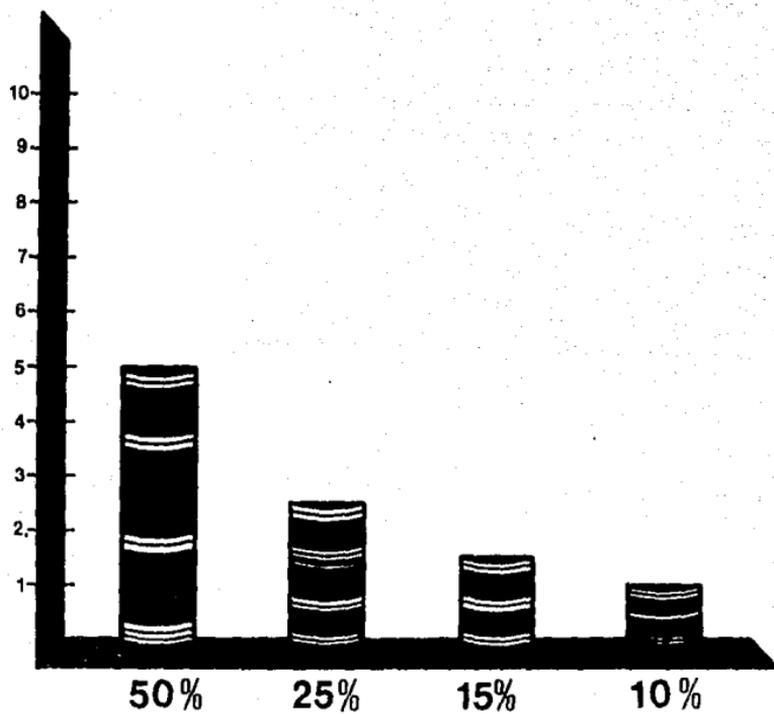
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

¿POR QUÉ? _____

TABLA VI.

¿POR QUÉ	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ES INDISPENSABLE	10	50%
DETERMINA EL RUMBO A SEGUIR	5	25%
CONTROL DE LAS METAS Y NECESIDAD DE CONOCIMIENTO DE SUS AVANCES	3	15%
NO CONTESTO	2	10%
TOTAL	20	100%





GRAFICA 6

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 4

EL 100% DE LA MUESTRA CONTESTÓ AFIRMATIVAMENTE QUE SE LLEVAN A CABO PLANES EN SU EMPRESA, DE LAS CUALES EL 50% ESPERÓ QUE ES INDISPENSABLE PARA ADQUIRIR NUEVAS IDEAS Y FORMAS DE TRABAJO PARA NO LLEGAR A LA MONOTONÍA E IR SUPERANDO EL SISTEMA DE TRABAJO.

UN 25% RESPONDIÓ QUE EL LLEVAR ACABO PLANES DENTRO DE LA EMPRESA DETERMINABA EL RUMBO A SEGUIR, SIEMPRE CON UN BUEN CAMINO PARA LOGRAR UNA META.

UN 15% CONSIDERÓ QUE EL LLEVAR PLANES DENTRO DE LA EMPRESA SIGNIFICABA UN CONTROL DE LAS METAS Y NECESIDADES DE SUS AVANCES SOBRE LOS MISMOS, Y ASÍ SE LOGRA TENER BASES SÓLIDAS.

EL 10% RESTANTE NO RESPONDIÓ AL PORQUE DE LA IMPORTANCIA DE LLEVAR ACABO PLANES DENTRO DE LA EMPRESA.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

PREGUNTA N° 5.

SE SUPERVISAN ESTOS PLANES: SI () NO ()

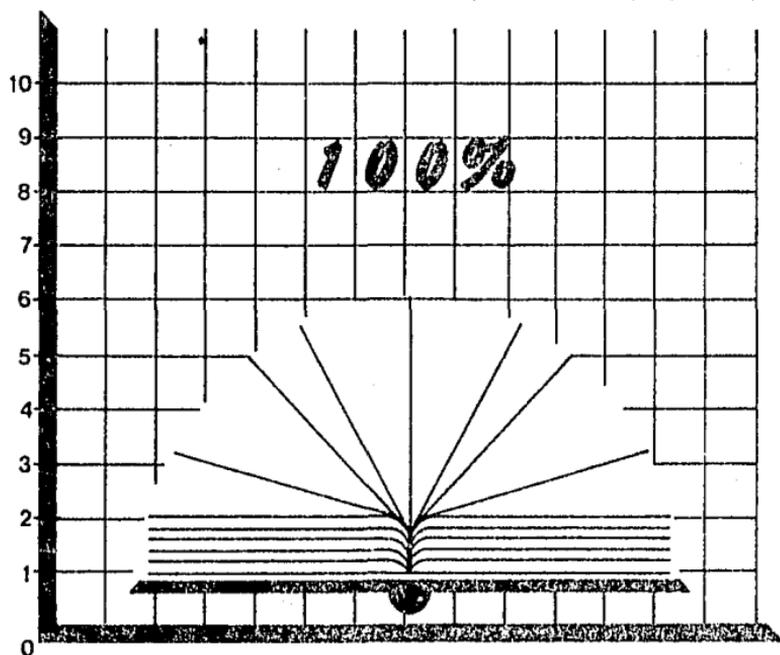
TABLA VII.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	20	100 %

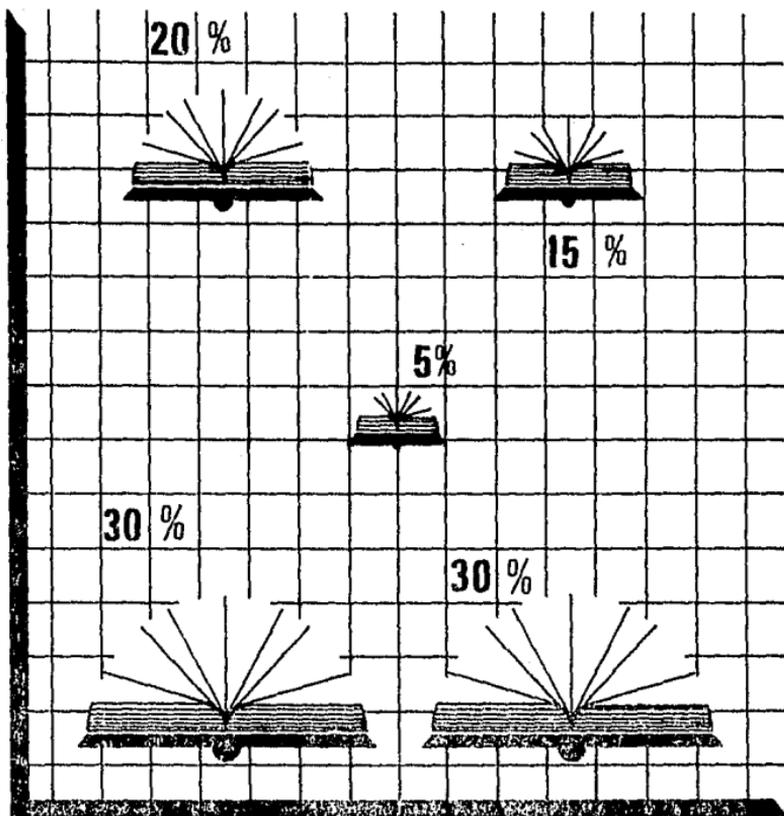
¿POR QUÉ?

TABLA VIII.

¿POR QUÉ?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO TENDRÍA CASO PLANEAR SI NO SE VA A ESTAR SUPERVISANDO LOS MISMOS.	6	30 %
PARA CONTROLAR LOS QUE HAY Y AVANZAR A LOS PRÓXIMOS	6	30 %
PARA LOGRAR LAS METAS PROPUESTAS	4	20 %
PARA VIGILAR APLICACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS	3	15 %
PARA QUE SEA DETERMINANTE	1	5 %
TOTAL	20	100 %



GRAFICA 7



GRAFICA 8

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 5

EL 100% CONTESTÓ Y VOLVIÓ A RESPONDER AFIRMATIVAMENTE. UN 30% DETERMINÓ QUE NO TENDRÍA CASO PLANEAR SI NO SE VA A SUPERVISAR, PUES SERÍA ESTAR TRABAJANDO AL AIRE SIN NINGUN APOYO Y SIN ESTO NO SE TENDRÍAN LOGROS.

OTRO 30% RESPONDIÓ QUE HAY QUE SUPERVISAR LOS PLANES PARA CONTROLAR LOS QUE HAY Y AVANZAR A LOS PRÓXIMOS, LOGRANDOSE ALCANZAR LA META PROPUESTA Y SEGUIR PLANEANDO.

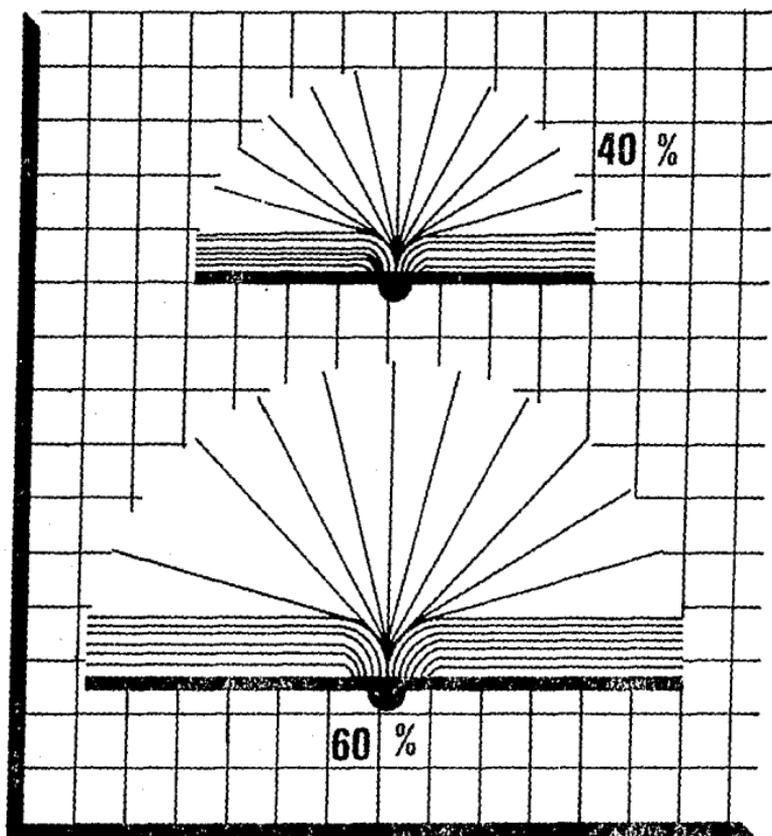
UN 20% RESPONDIÓ QUE HAY QUE SUPERVISAR PARA LLEGAR A LAS METAS PROPUESTAS, UN 15% RESPONDIÓ QUE ES NECESARIO SUPERVISAR PARA VIGILAR APLICACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS Y NO INCURRIR EN LOS MISMOS ERRORES Y SEGUIR PULIENDO SUS APLICACIONES.

PREGUNTA N° 6

¿CUÁL ES EL ORGANIGRAMA QUE USTED ESTA UTILIZANDO ACTUALMENTE EN SU EM
PRESA, ESQUEMATIZANDOLO HASTA EL TERCER NIVEL?

TABLA IX.

ORGANIGRAMAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VERTICAL	8	40%
NO RESPONDIERON	12	60%
TOTAL	20	100%



I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 6

EL 40% UTILIZAN EL ORGANIGRAMA VERTICAL Y EL 60% NO DIÓ RES
PUESTA ALGUNA.

PREGUNTA N° 7

NORMALMENTE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA EN SU GERENCIA O DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA ESTA DIVIDIDA COMO SIGUE, ¿CUÁLES SON LAS AREA QUE UD. UTILIZA?

- A) PERSONAL ()
 B) INFORMÁTICA ()
 C) SERVICIOS GENERALES ()
 D) OTRAS ()

¿CUÁLES?

TABLA X-A

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL	20	100%
NO TIENEN	-0-	-0-
TOTAL	20	100%

TABLA X-B

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL	18	90%
NO UTILIZAN	2	10%
TOTAL	20	100%

TABLA X-C

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SERVS. GRALES.	15	75%
NO UTILIZAN	5	25%
TOTAL	20	100%

TABLA X-D

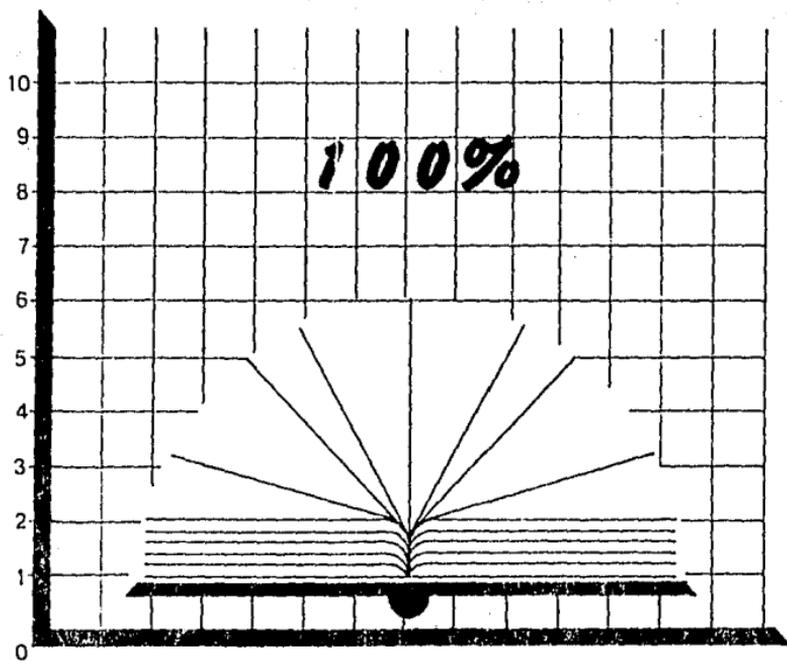
OTRAS:	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FINANZAS	6	30%
NO LA UTILIZAN	14	70%
TOTAL	20	100%

TABLA X-E

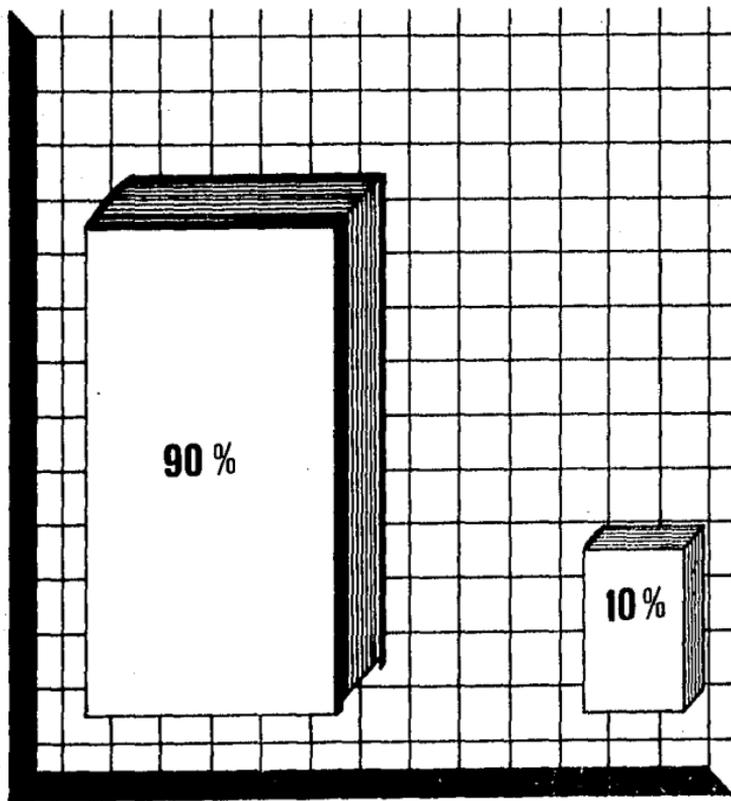
OTRAS:	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VENTAS	20	100%
NO LO UTILIZAN	-0-	-0-
TOTAL	20	100%

TABLA X-F

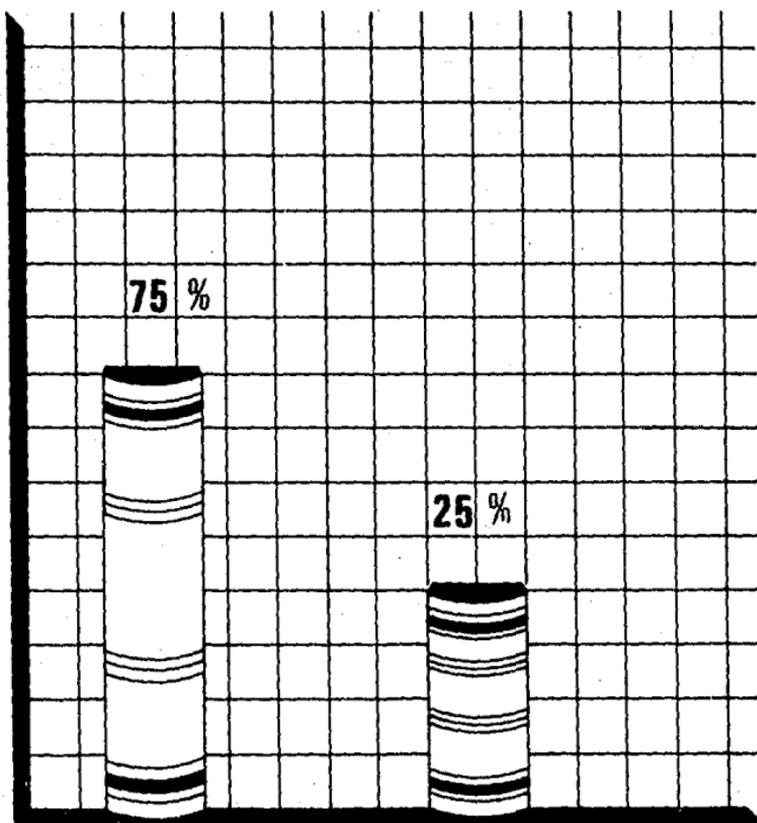
OTRAS:	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRODUCCION	20	100%
NO LO UTILIZAN	-0-	-0-
T O T A L	20	100%



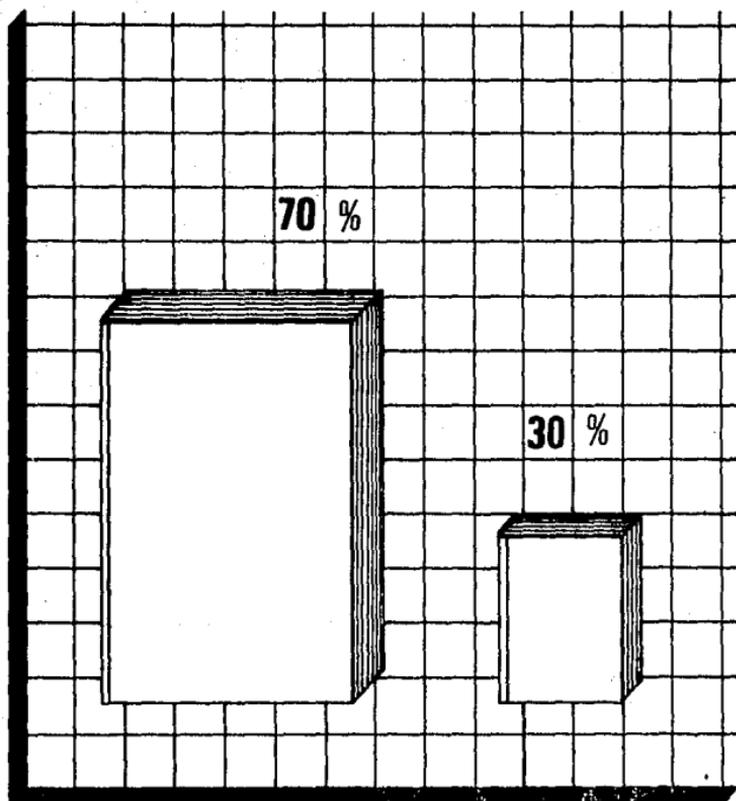
GRAFICA 10 - A



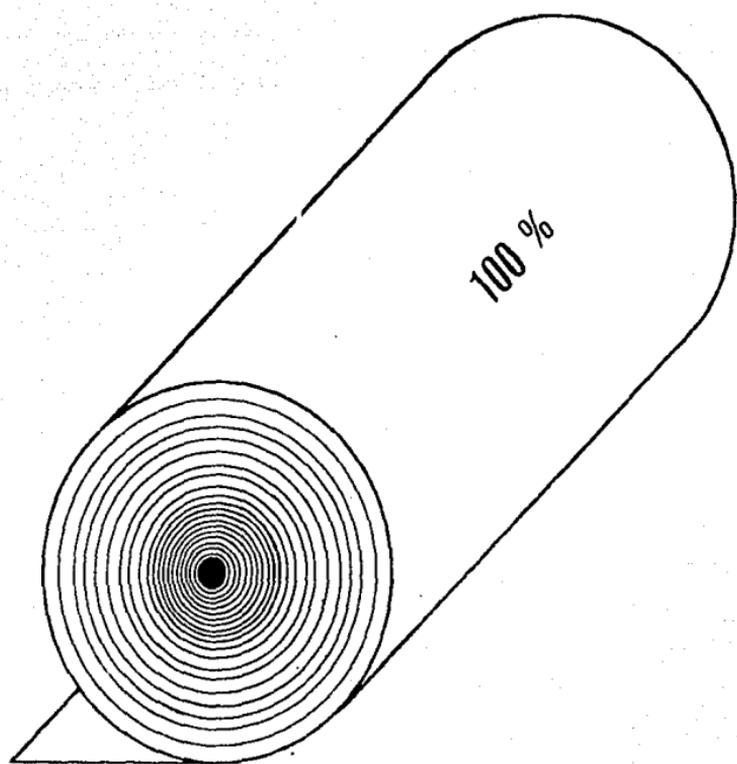
GRAFICA 10-B

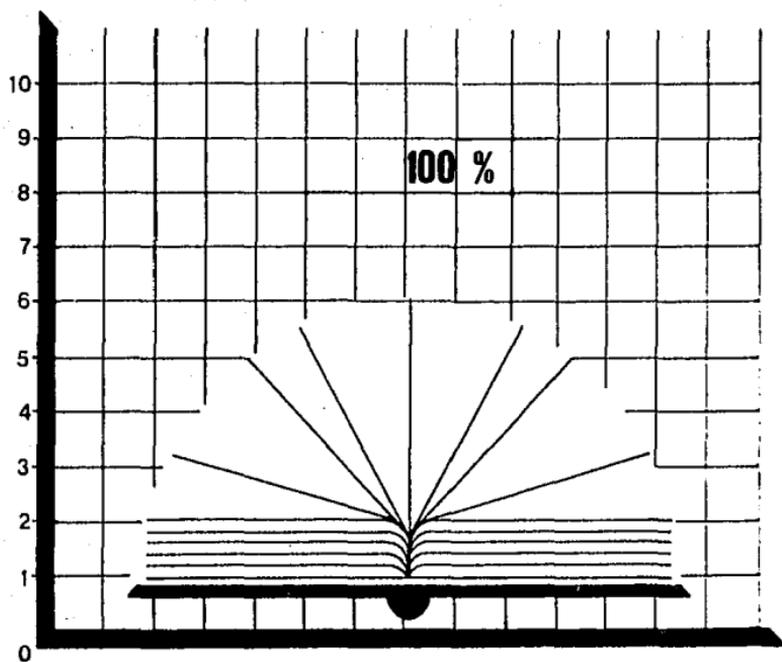


GRAFICA 10-C



G R A F I C A 10-D





GRAFICA 10-F

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 7

EL 100% DE LAS EMPRESAS CUENTA CON DEPARTAMENTO DE PERSONAL, EL 90% CUENTA CON EL DEPTO. DE INFORMÁTICA, EL 75% -- TIENE DEPTO. DE SERVICIOS GENERALES DENTRO DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA. ENCONTRAMOS QUE DENTRO DE ALGUNA EMPRESA DEL RAMO, EL 30% DE LAS EMPRESAS INCLUYEN DENTRO DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN UNA GERENCIA DE FINANZAS.

EL 100% INCLUYE LA GERENCIA DE VENTAS Y LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN.

PREGUNTA N° 8.

LA GERENCIA O DIRECCIÓN DE FINANZAS ESTA DIVIDIDA COMO SIGUE: ¿CUALES SON LAS AREAS QUE USTED UTILIZA?

- A) TESORERÍA ()
 B) CONTABILIDAD GENERAL ()
 C) COSTOS ()
 D) OTRAS ()

¿CUALES? _____

TABLA X-A

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TESORERIA	10	50%
NO LO UTILIZAN	10	50%
T O T A L	20	100%

TABLA X-B

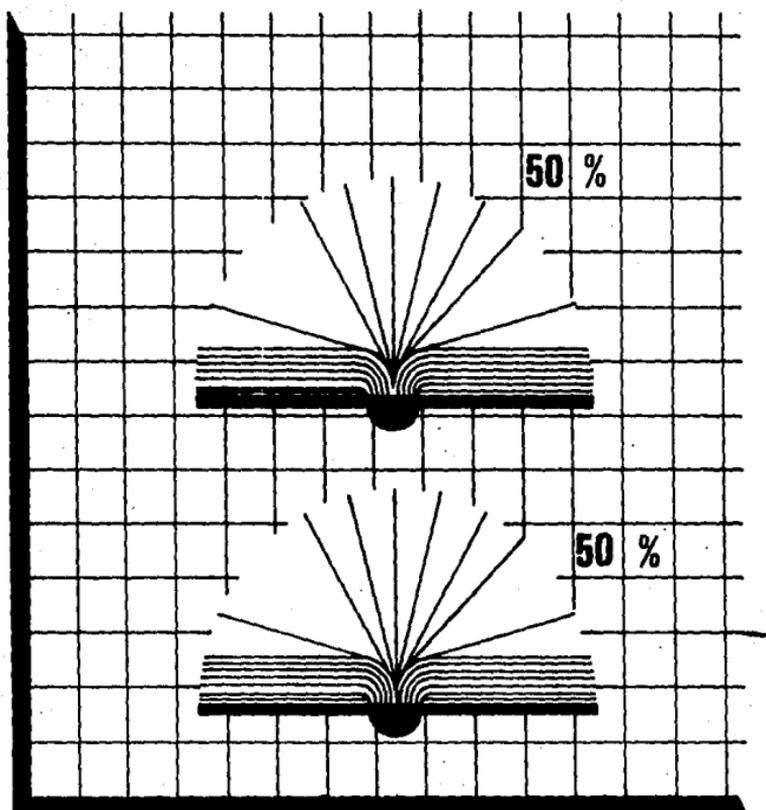
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTABILIDAD GENERAL	20	100%
NO LO UTILIZAN	- 0 -	-0-
TOTAL	20	100%

TABLA X- C

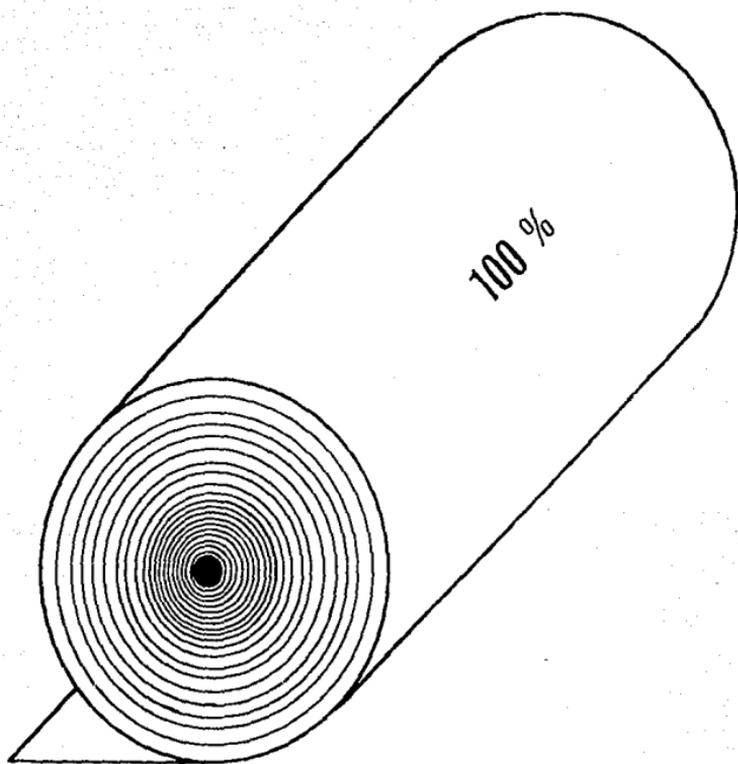
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COSTOS	18	90%
NO LO UTILIZAN	2	10%
TOTAL	20	100%

TABLA X-D

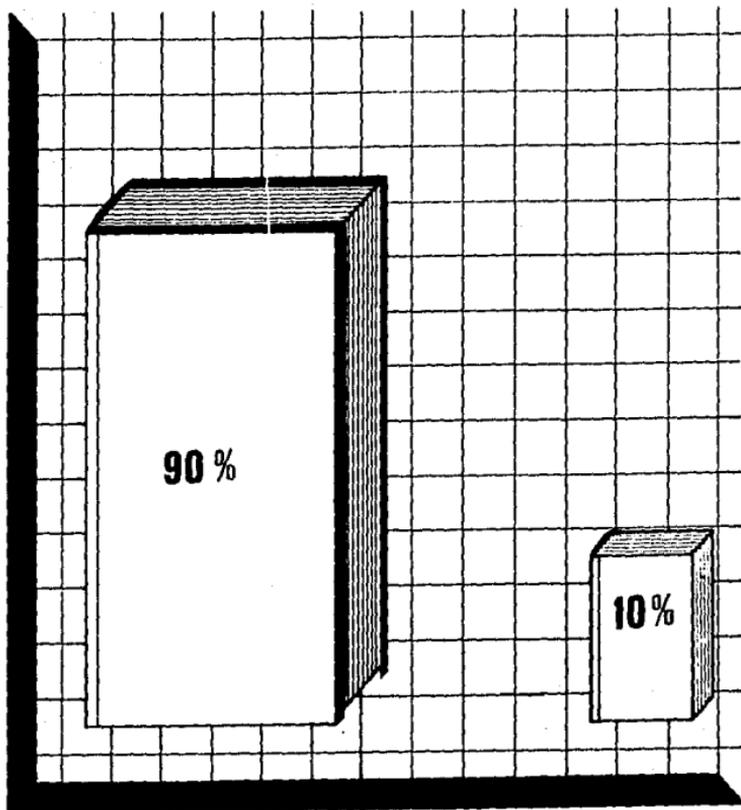
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUDITORIA INTERNA	5	25%
NO LO UTILIZAN	15	75%
TOTAL	20	100%



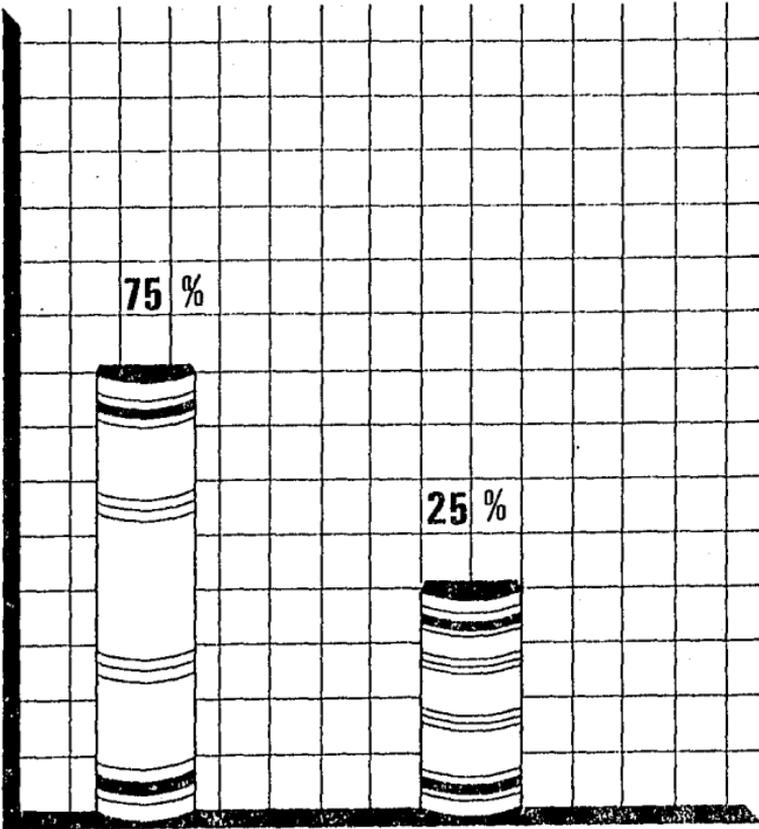
GRAFICA 11-A



G R A F I C A 11-B



GRAFICA 11-C



GRAFICA 11-D

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 8

EL 50% DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS CUENTAN CON SU DEPARTAMENTO DE TESORERÍA, EL RESTO ACTUALMENTE NO LA UTILIZA, -- POR OTRA PARTE EL 100% CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL, DONDE ESTA INCLUIDA LA CAJA GENERAL.

EL 90% MANEJA UNA ÁREA DE COSTOS Y EL 5% DE LAS EMPRESAS TIENE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

PREGUNTA N° 9.

MENCIONE USTED TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA EL AREA DE PERSONAL EN ORDEN DE IMPORTANCIA

- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XII- A

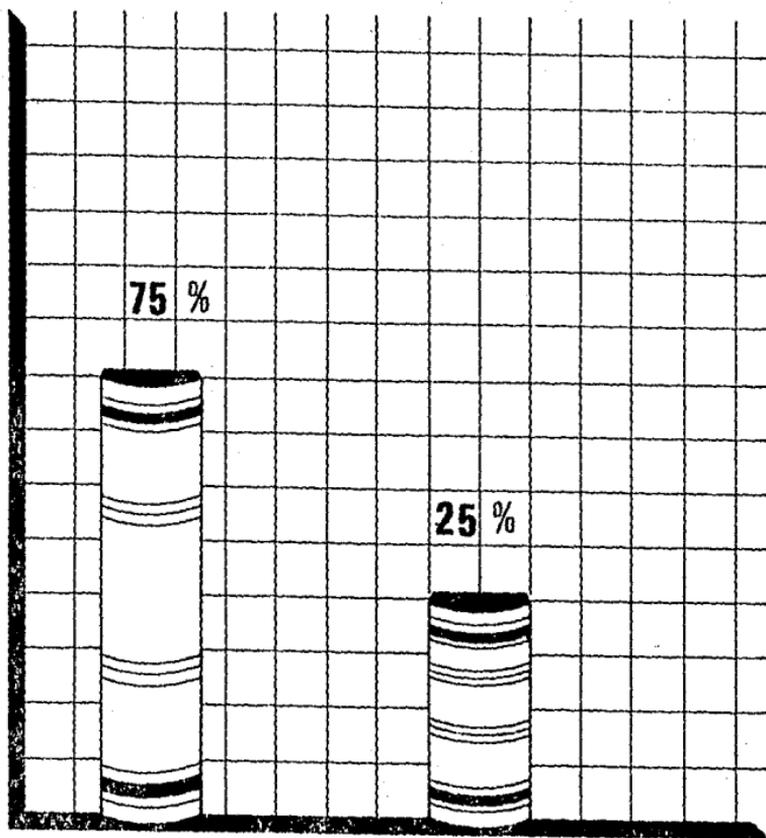
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACITACION AL PERSONAL	15	75%
NO LO UTILIZAN	5	25%
TOTAL	20	100%

TABLA XII-B

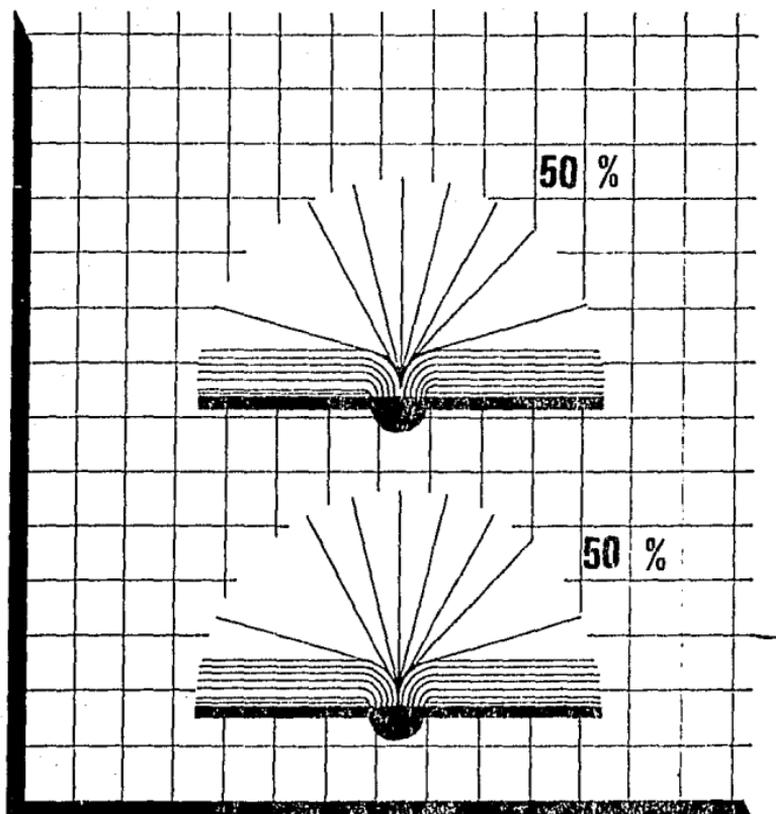
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANALISIS DE PUESTOS	10	50%
NO LO UTILIZAN	10	50%
TOTAL	20	100%

TABLA XII-C

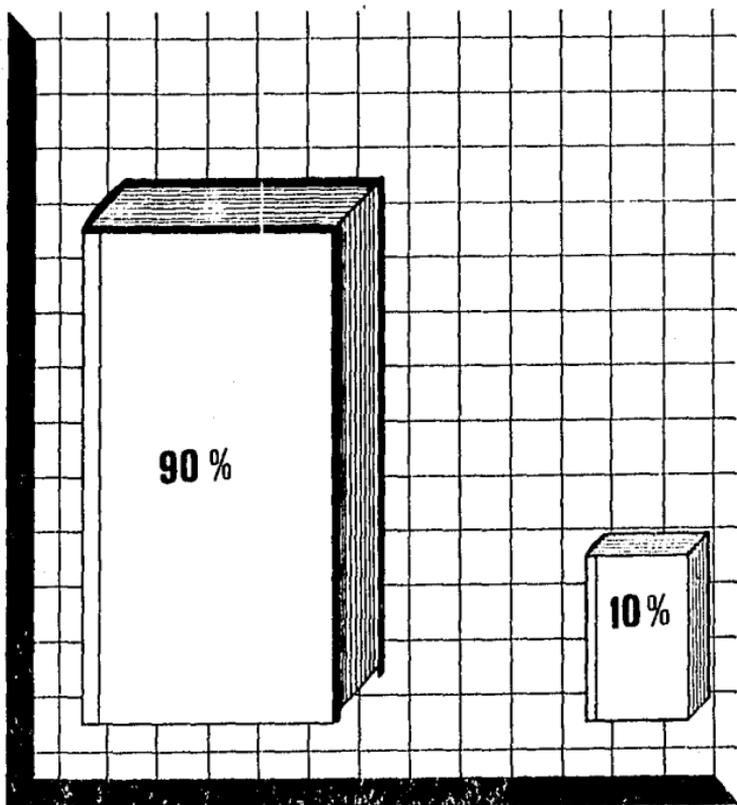
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EVALUACION AL COMPORTAMIENTO HUMANO	2	10%
NO LO UTILIZAN	18	90%
TOTAL	20	100%



GRAFICA 12-A



G R A F I C A 12-B



GRAFICA 12-C

INTERPRETACION

PREGUNTA N° 9

EN BASE A NUESTRA EVALUACIÓN ENCONTRAMOS QUE EXISTEN DIVERSOS CRITERIOS AL RESPECTO, LO MÁS SIGNIFICATIVO FUE UNA -- BUENA CAPACITACIÓN AL PERSONAL, ESTO HACE MÁS PRODUCTIVO AL NEGOCIO, YA QUE EL PERSONAL LOGRA INTEGRARSE POR COMPLETO A LA EMPRESA AL SABER COMO TRABAJA Y CÓMO SE DESARROLLA Y LOS HACE INTERESARSE POR ELLA, ESTA OPINIÓN TUVO UN 75 DE PORCENTAJE.

UN 50% RESPONDIÓ QUE EL ANÁLISIS DE PUESTO ES IMPORTANTE - PARA OPTIMAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO VALORANDO CADA VEZ MÁS SU PUESTO Y DÁNDOSELO A CONOCER.

UN 30% DE LA MUESTRA UTILIZA CONTROLES DE EFICIENCIA POR - INDIVIDUO EN ÁREAS PRODUCTIVAS Y EL 10% RESTANTE ESTIMACIONES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

ESTAS DOS ÚLTIMAS SON MUY MOTIVANTES PARA EL PERSONAL POR QUE ES MUY IMPORTANTE SABER QUE LO ESTAN TOMANDO EN CUENTA Y QUE VALORAN SU TRABAJO, A MANERA DE CADA VEZ LO VAYA MEJORANDO CONFORME VAYA PASANDO EL TIEMPO.

PREGUNTA N° 10

QUE HERRAMIENTA SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL AREA DE PERSONAL:

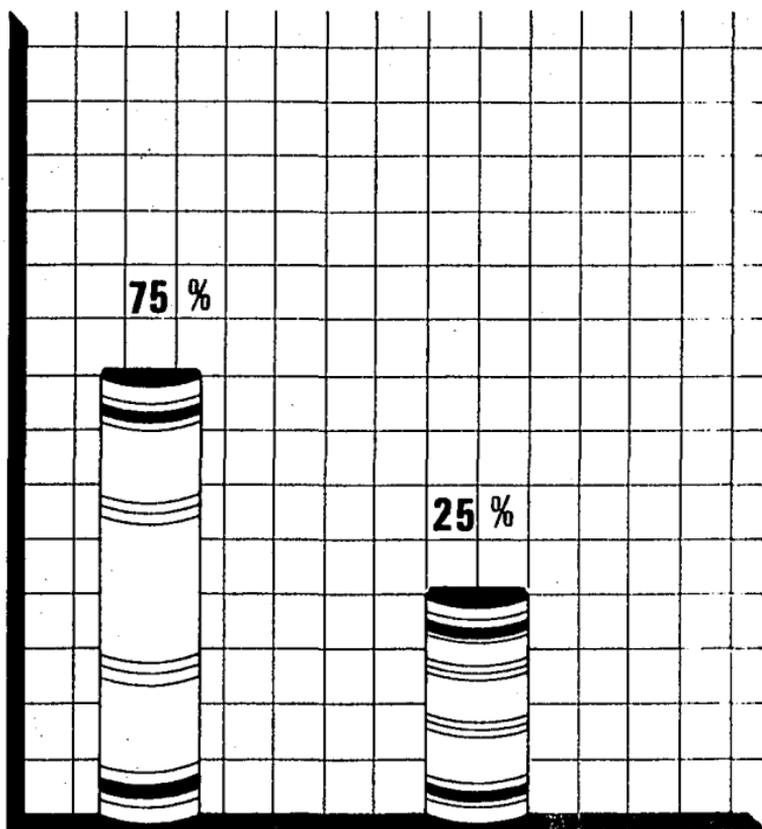
- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XIII-A

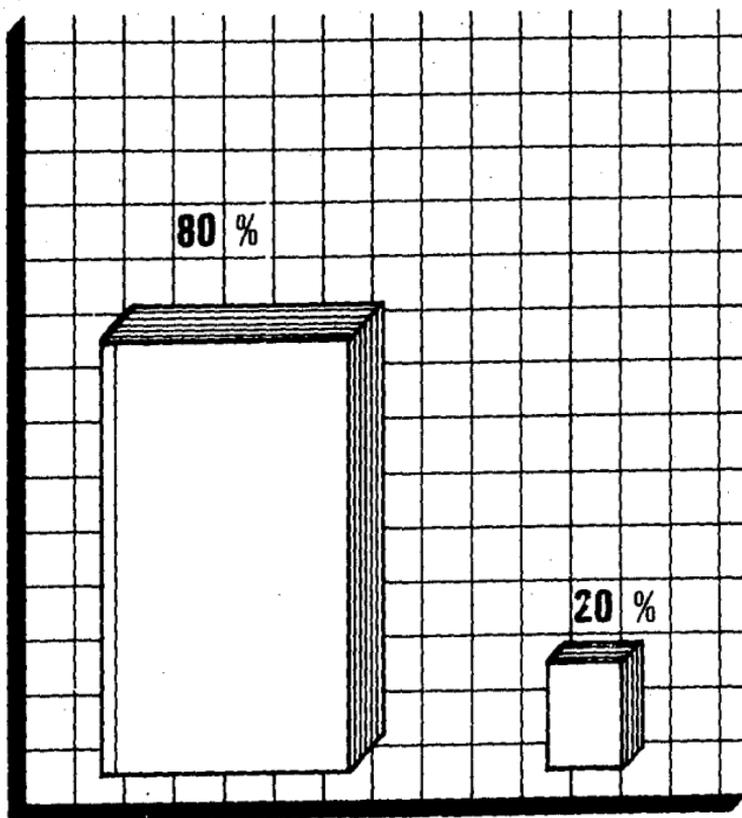
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUPERVISION DEL PERSONAL	15	75%
NO LO UTILIZAN	5	25%
TOTAL	20	100%

TABLA XIII-B

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRATACION ADECUADA	16	80%
NO LO UTILIZAN	4	20%
TOTAL	20	100%



GRAFICA 13-A



GRAFICA 13-B.

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 10

DENTRO DE LAS HERRAMIENTAS QUE SE SUGIEREN PARA INCREMENTAR EL CONTROL DENTRO DEL ÁREA DE PERSONAL Y DEBIDO A LA DIVERSIDAD DE HERRAMIENTAS QUE PUEDE EXISTIR DENTRO DEL MISMO, ENCONTRAMOS LO SIGUIENTE:

EL 75% SUPERVISAN CONSTANTEMENTE A SU PERSONAL Y LO ADIESTRAN PARA MANTENERLOS ACTUALIZADOS PARA QUE SU TRABAJO LO DESARROLLEN CON CALIDAD Y EFICIENCIA.

EL 80% HACE UNA CONTRATACIÓN ADECUADA EN BASE A SUS NECESIDADES, SELECCIONANDO AL PERSONAL POR CONTRATAR.

PREGUNTA N° 11

MENCIONE TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA USTED EN EL AREA DE -
INFORMÁTICA EN ORDEN DE IMPORTANCIA:

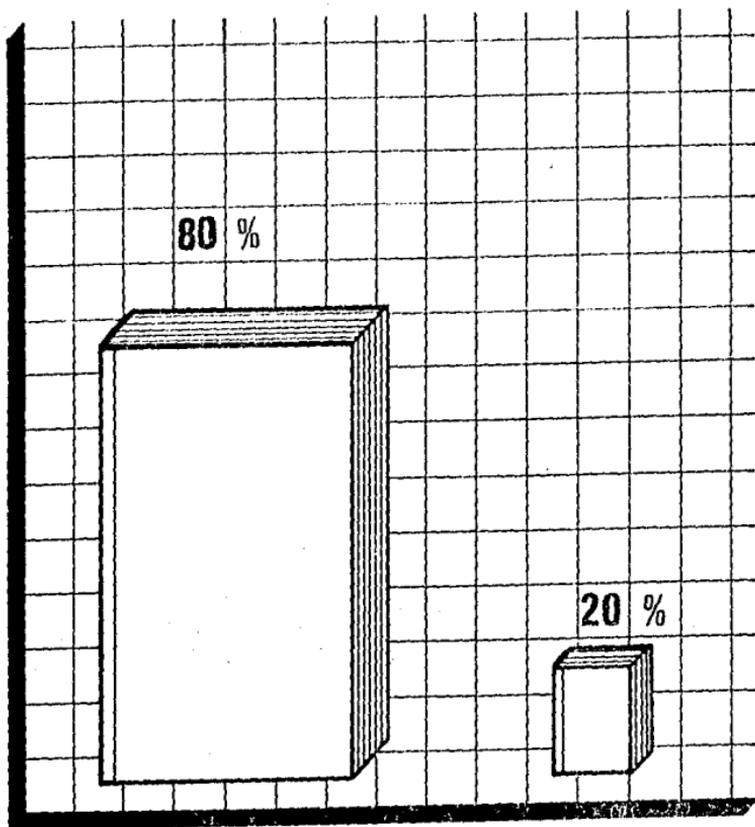
- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XIV-A

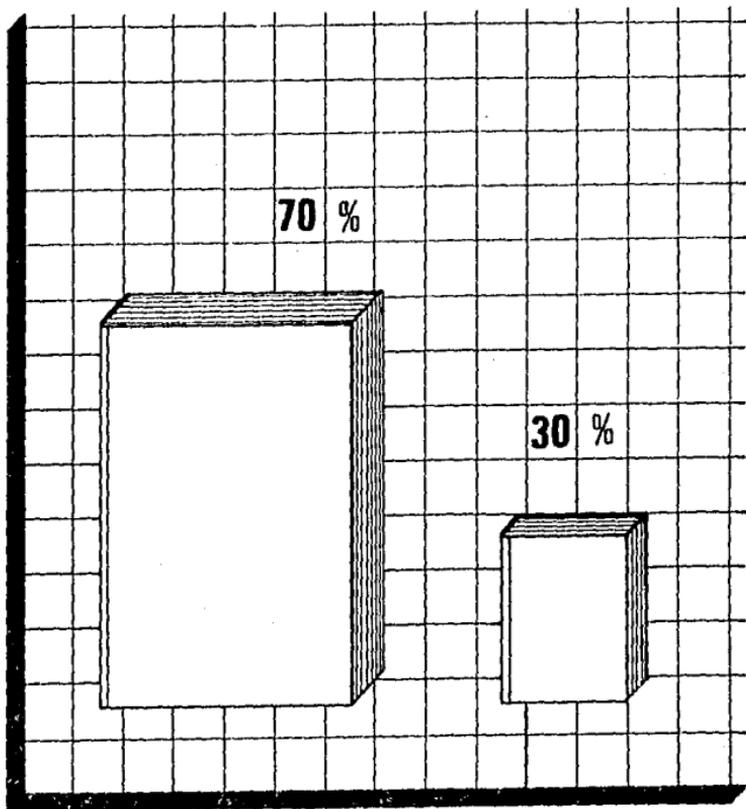
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL ACTIVO TIEMPOS REALES	16	80%
NO LO UTILIZAN	4	20%
TOTAL	20	100%

TABLA XIV-B

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACTUALIZACION DE LA INFORMACION	14	70%
NO LO UTILIZAN	6	30%
TOTAL	20	100%



G R A F I C A 14-A



GRAFICA 14-B

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 11

DEBIDO A LA IMPORTANCIA QUE REQUIERE EL ÁREA DE INFORMÁTICA EN LAS EMPRESAS Y A LA DIVERSIDAD DE HERRAMIENTAS QUE PUEDEN UTILIZARSE, ENCONTRAMOS QUE LAS MÁS SIGNIFICATIVAS SON LAS SIGUIENTES:

EL 80% DE LAS EMPRESAS UTILIZAN CONTROLES ACTIVOS DE TIEMPOS REALES.

EL 70% TIENEN SU SISTEMA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN.

EXISTEN OTRAS QUE NO SON TAN SIGNIFICATIVAS COMO: CONTROL PRESUPUESTAL, EVALUACIÓN DE CONTROL, ENTRE OTRAS.

PREGUNTA N° 12

QUE HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL AREA DE INFORMÁTICA:

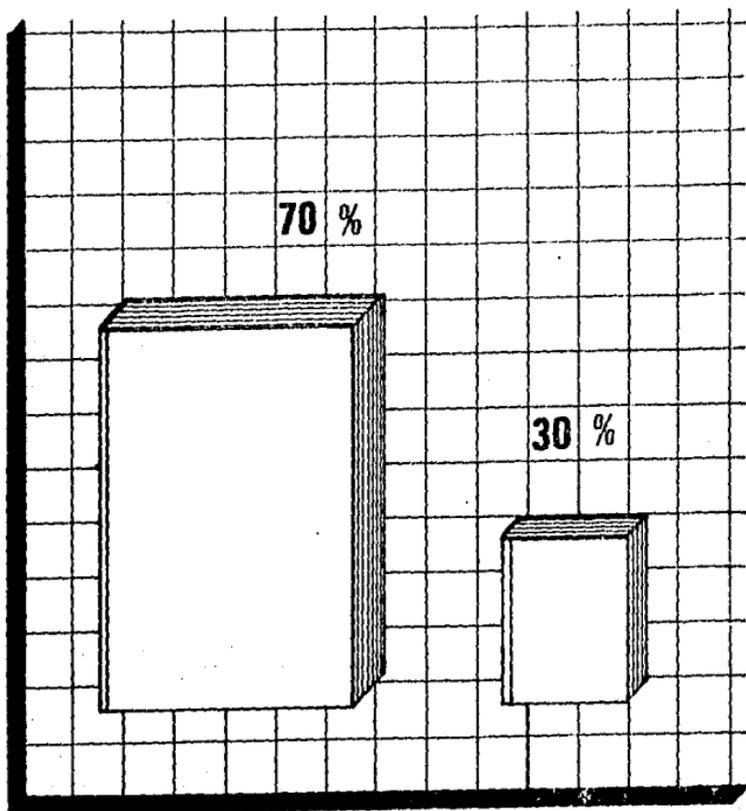
- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XV-A

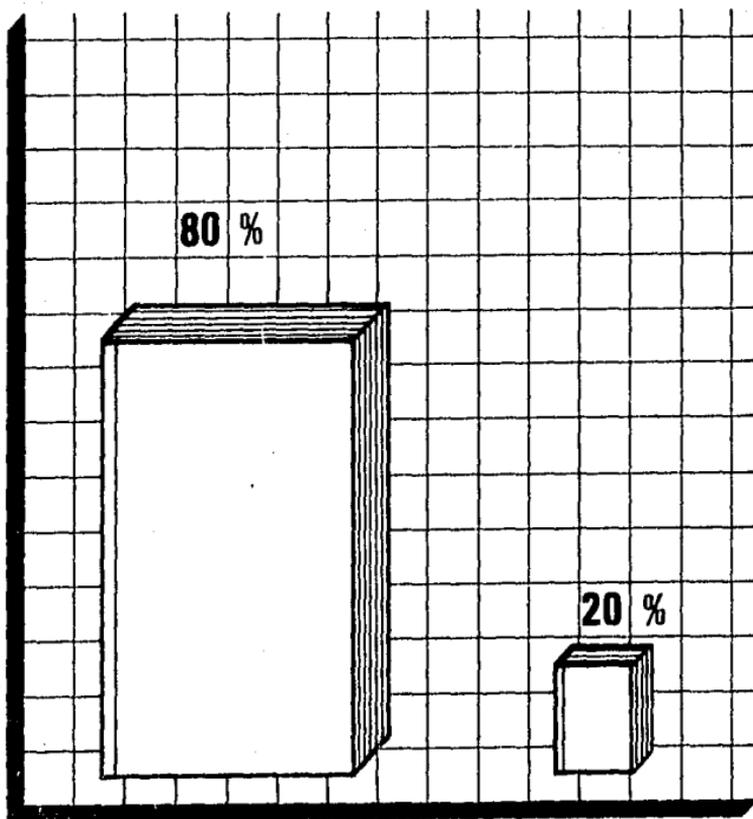
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUDITORIA DE SISTS,	6	30%
NO CONTESTO	14	70%
TOTAL	20	100%

TABLA XV-B

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EVALUACION DE LA INFORMACION	4	20%
NO CONTESTO	16	80%
TOTAL	20	100%



GRAFICA 15-A



GRAFICA 15-S

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 12

EL 30% RESPONDIÓ QUE UNA AUDITORÍA DE SISTEMAS ES SUMAMENTE IMPORTANTE PARA LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

EL 20% CONTESTÓ QUE ES IMPORTANTE HACER UNA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA PODER HACERLA MÁS CLARA Y CONSISA.

EL 70% RESTANTE NO DIÓ RESPUESTA ALGUNA.

PREGUNTA N° 13

MENCIONE TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA USTED EN EL AREA DE -
SERVICIOS GENERALES EN ORDEN DE IMPORTANCIA

- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XVI-A

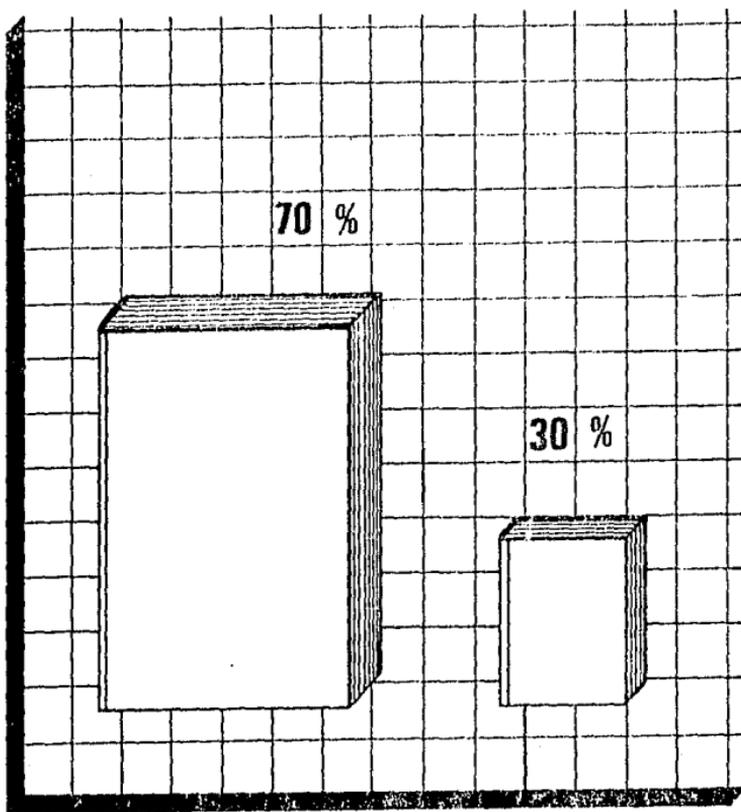
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REGISTRO Y CONTROL DE QUEJAS	14	70%
NO LO UTILIZAN	6	30%
TOTAL	20	100%

TABLA XVI-B

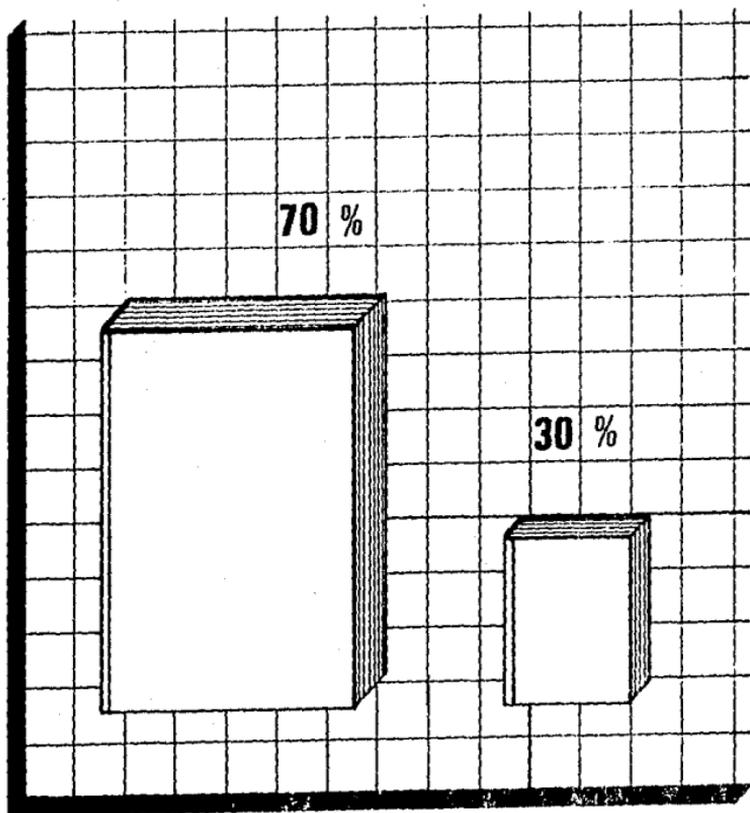
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INCENTIVOS AL PERSONAL EN CUANTO AL MANTENIMIENTO	14	70%
NO LO UTILIZAN	6	30%
TOTAL	20	100%

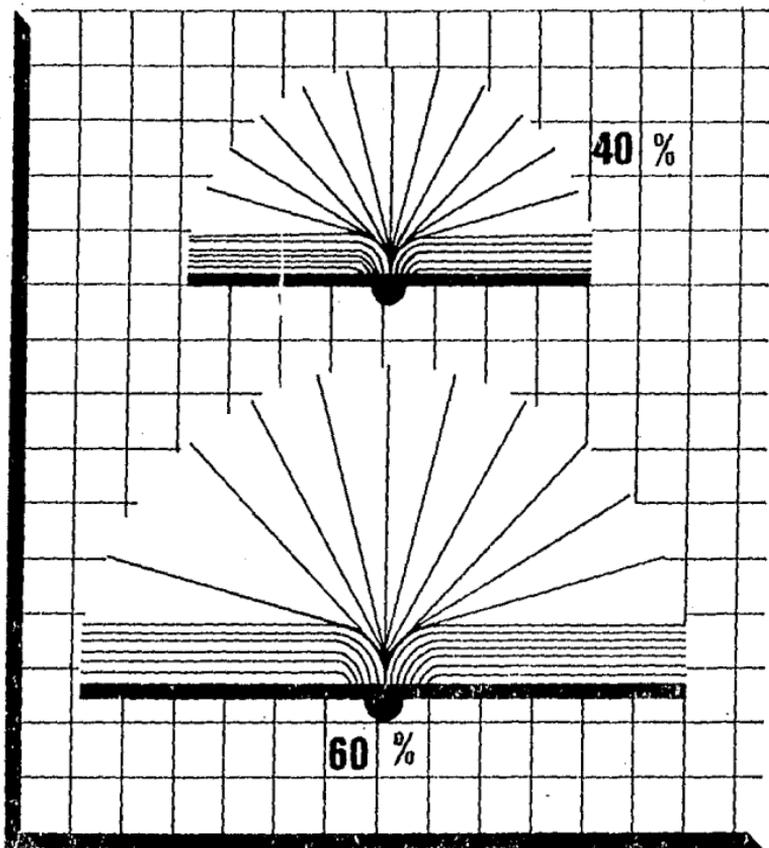
TABLA XVI-C

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	8	40%
NO LO UTILIZAN	12	60%
TOTAL	20	100%



GRAFICA 16-A





I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 13

EL AREA DE SERVICIOS GENERALES SU FINALIDAD PRINCIPAL ES - EL MANTENER EN ÓPTIMAS CONDICIONES TODOS LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA, DENTRO DE LA ENCUESTA REALIZADA ENCONTRAMOS UN -- SIN NÚMERO DE CONTROLES, LOS CUALES TIENEN CIERTA UNIFORMI DAD, LAS MÁ S REPRESENTATIVAS SON LAS SIGUIENTES:

UN 70% LLEVA UN REGISTRO Y CONTROL DE QUEJAS.

OTRO 70% LLEVA UN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LAS OPERACIONES EN EL CUAL EL BUEN MANTENIMIENTO DE LAS MÁQUINAS ES IM PORTANTE Y A LA VEZ PARA ELLOS ES MOTIVANTE Y DE ESTA MANE RA VAN MEJORANDO CADA VEZ MÁ S SU TRABAJO.

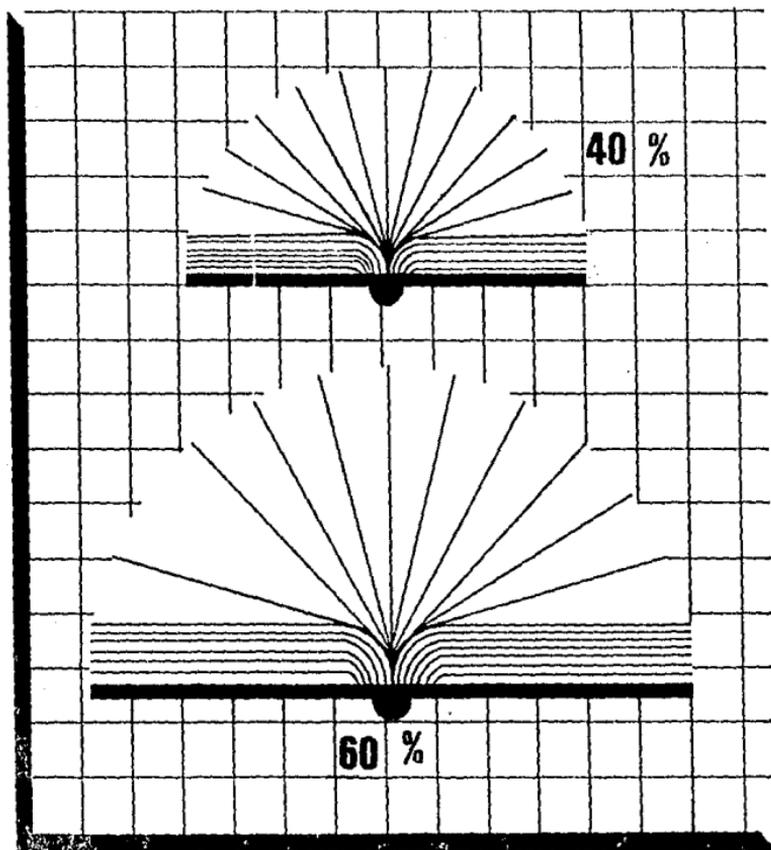
PREGUNTA N° 14

QUE HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL AREA DE SERVICIOS GENERALES

- A) _____
B) _____
C) _____

TABLA XVII

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE CALIDAD EN PROCESO	12	60%
NO CONTESTO	8	40%
TOTAL	20	100%



I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 14

LAS HERRAMIENTAS MÁS SIGNIFICATIVAS PARA INCREMENTAR EL --
CONTROL EN SERVICIOS GENERALES ENCONTRAMOS QUE UN 60% UTI-
LIZA EL CONTROL DE CALIDAD EN PROCESO, PARA EVITARSE DES--
PERDICIO ALGUNO, EL RESTO DE LA MUESTRA NO CONTESTÓ.

PREGUNTA N° 15

MENCIONE USTED TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA EN EL AREA DE PRODUCCIÓN EN ORDEN DE IMPORTANCIA:

- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XVIII-A

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE PRODUCCION	20	100%
NO LO UTILIZAN	-0-	-0-
TOTAL	20	100%

TABLA XVIII-B

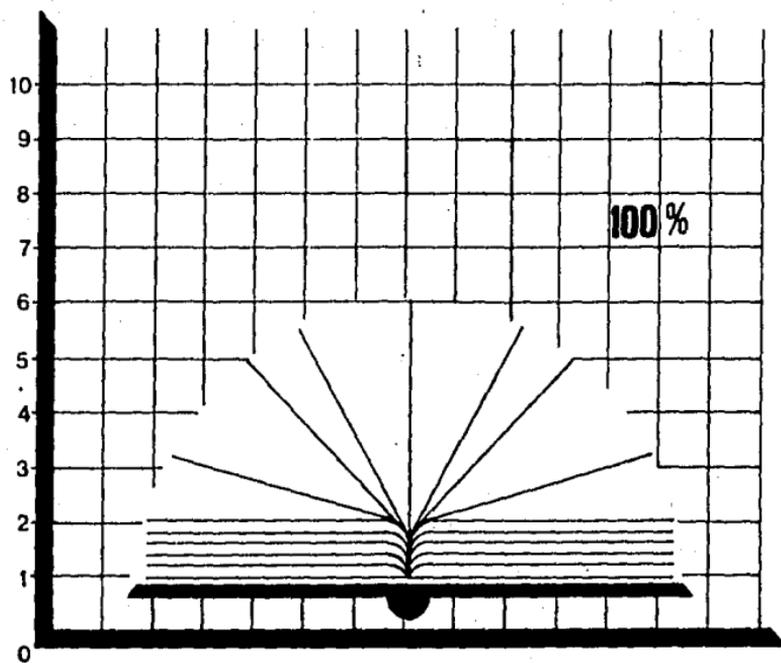
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE INVENTARIOS	20	100%
NO LO UTILIZAN	-0-	-0-
TOTAL	20	100%

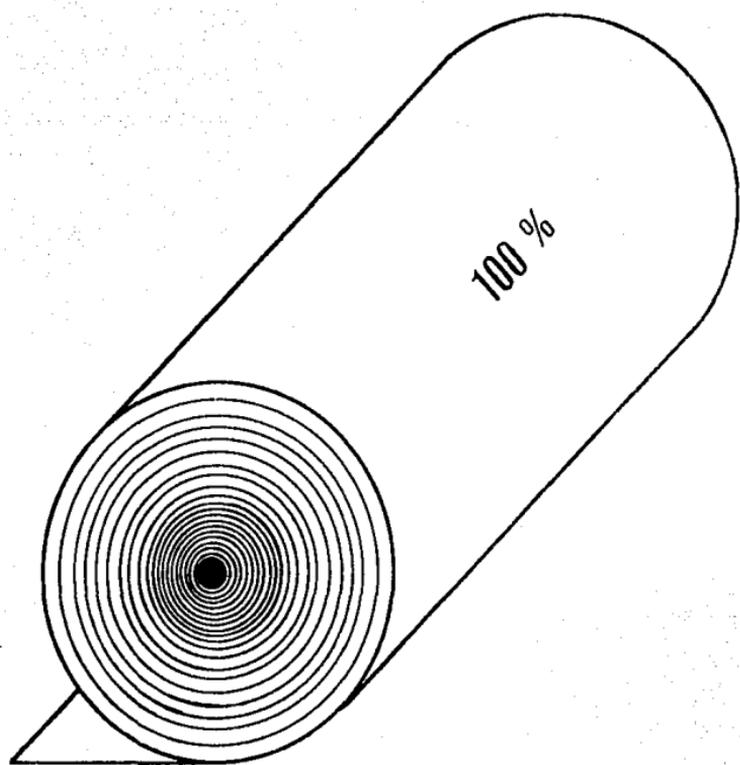
TABLA XVIII-C

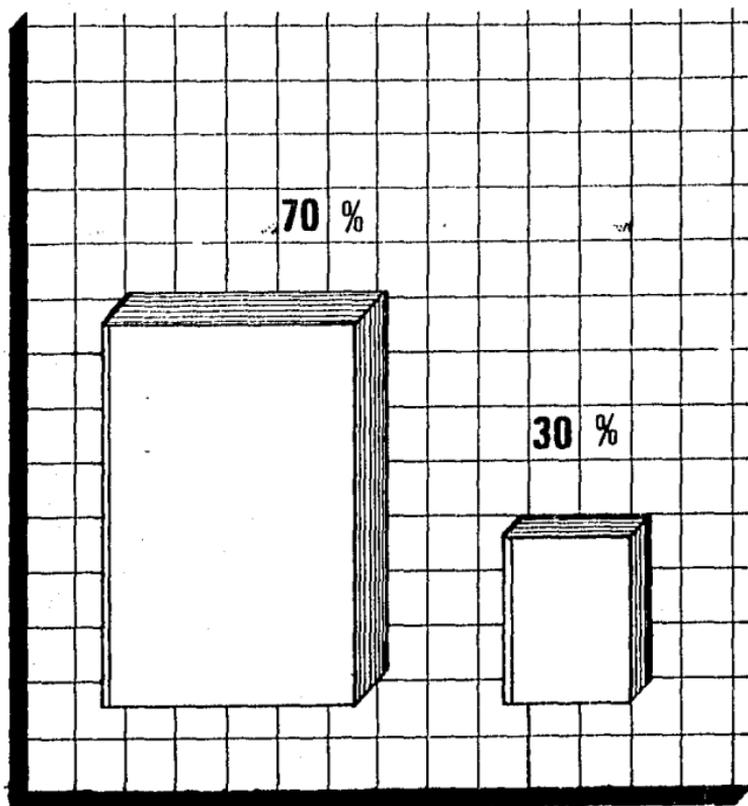
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUPERACION TECNICA	6	30%
NO LO UTILIZAN	14	70%
TOTAL	20	100%

TABLA XVIII-D

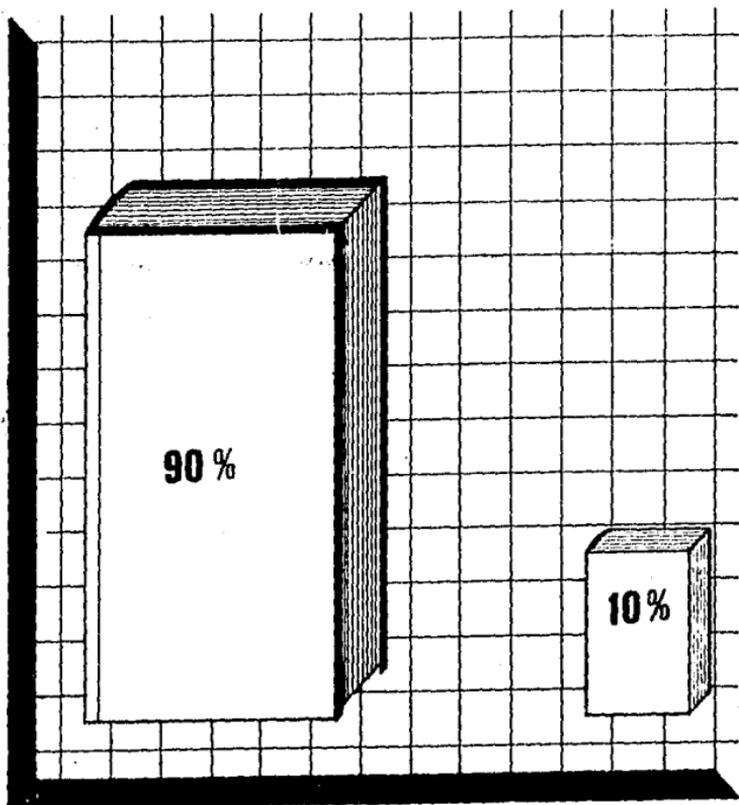
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE REFACCIONES	2	10%
NO LO UTILIZAN	18	90%
TOTAL	20	100%







GRAFICA 18-C



I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 15

LAS HERRAMIENTAS MÁS USUALES DENTRO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN BASE A LOS RESULTADOS DE NUESTRA ENCUESTA, ENCONTRAMOS QUE UN 100% UTILIZAN LOS CONTROLES DE PRODUCCIÓN Y CONTROLES DE INVENTARIOS, UN 30% UTILIZAN INCENTIVOS AL PERSONAL POR SUPERACIÓN TÉCNICA EN SU LABOR Y CON ESTO SE OBSERVA - COMO MEJORA LA CALIDAD DE SU TRABAJO, UN 10% LO MANEJA EN CONTROL DE REFACCIONES.

PREGUNTA N° 16

QUE HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL AREA DE PRODUCCIÓN;

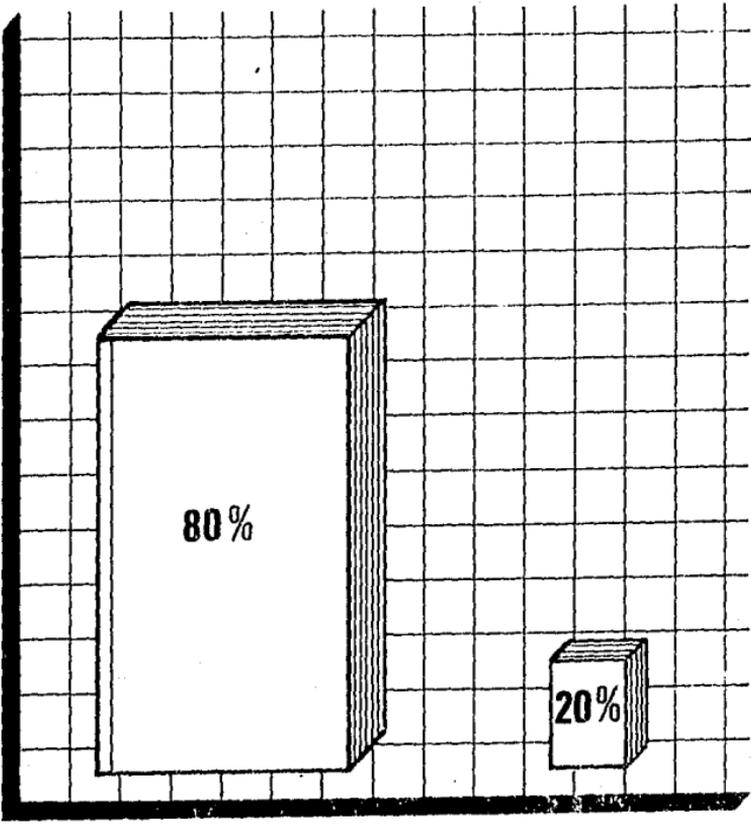
- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XIX-A

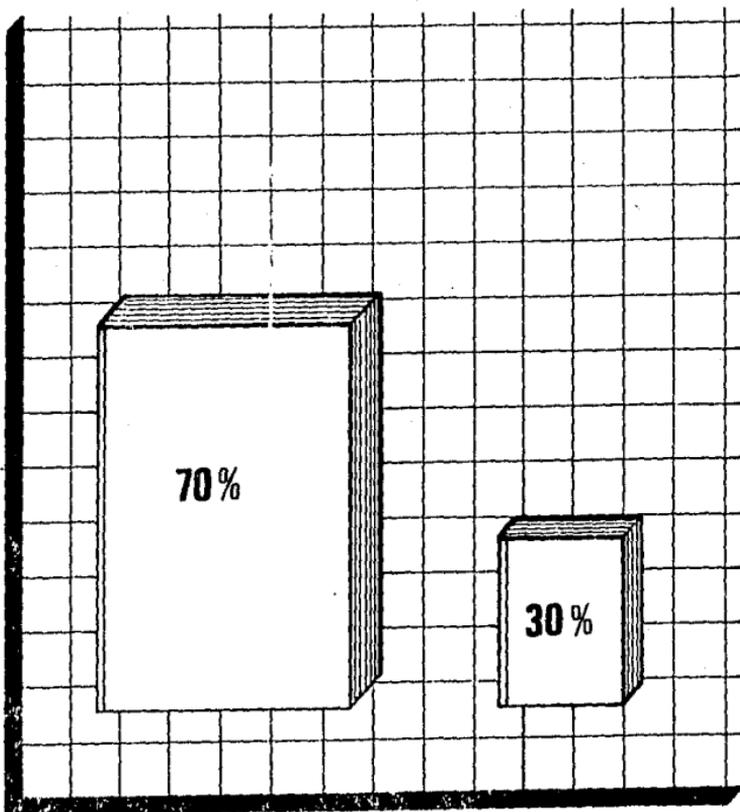
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ABC INVENTARIOS (ALMACEN)	16	80%
NO LO UTILIZAN	4	20%
TOTAL	20	100%

TABLA XIX-B

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLANEACION ADECUADA	6	30%
NO LO UTILIZAN	14	70%
TOTAL	20	100%



GRAFICA 19-A



GRAFICA 19-B

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 16

PARA PODER INCREMENTAR LOS CONTROLES EN LAS ÁREAS DE PRO--
DUCCIÓN ENCONTRAMOS QUE:

UN 80% UTILIZA EL ABC DE INVENTARIOS (ALMACEN), POR OTRA -
PARTE UN 30% UTILIZA UNA PLANEACIÓN ADECUADA DEL TRABAJO A
LLEVAR A CABO

PREGUNTA N°: 17

MENCIONE USTED TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA EN EL AREA DE TESORERÍA EN ORDEN DE IMPORTANCIA

- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XX-A

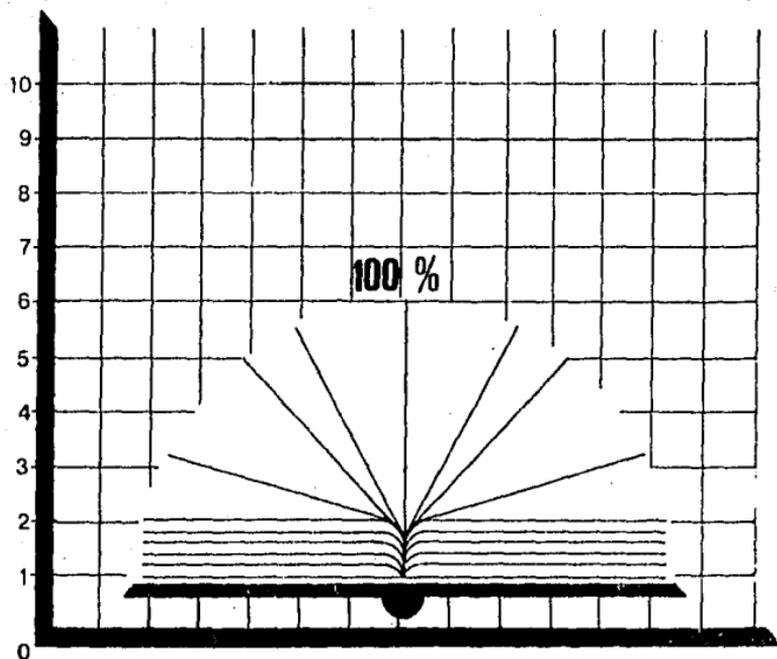
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FLUJO DE FONDOS	20	100 %
NO LO UTILIZAN	- 0 -	- 0 -
T O T A L	20	100 %

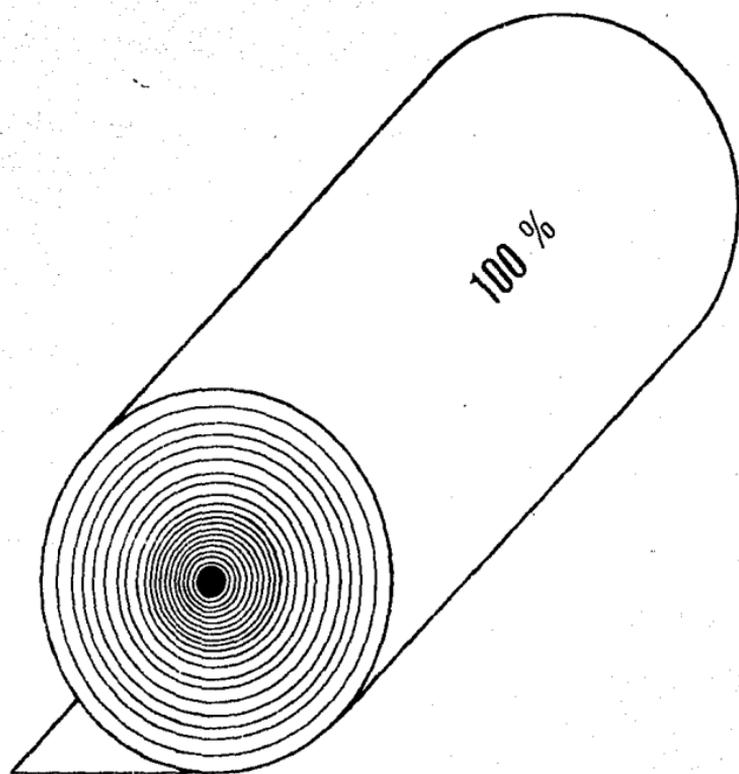
TABLA XX-B

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POSICION DE EFECTIVO E INVERSION	20	100 %
NO LO UTILIZAN	- 0 -	- 0 -
T O T A L	20	100

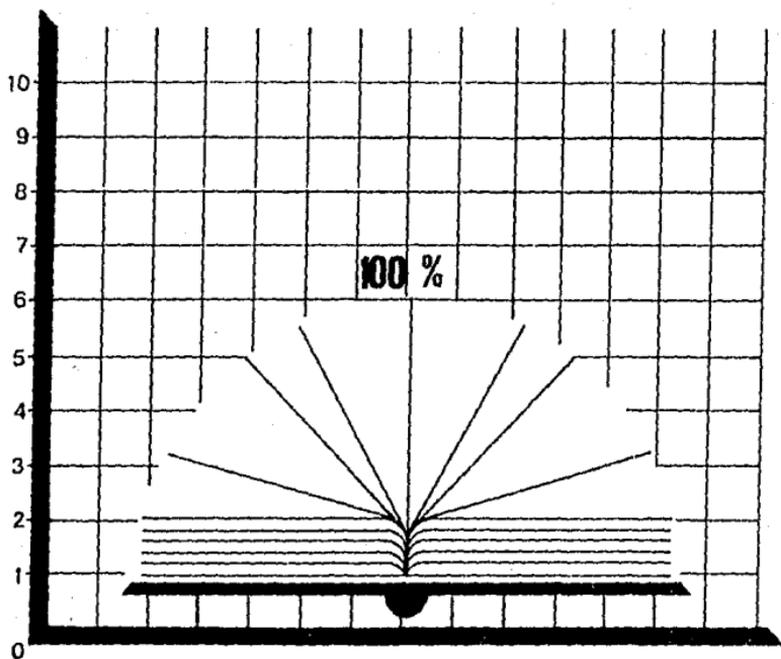
TABLA XX-C

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESUPUESTO ANUAL	20	100 %
NO LO UTILIZAN	- 0 -	- 0 -
T O T A L	20	100 %





GRAFICA 20-B



I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 17

LAS HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL ÁREA DE TESORERÍA Y QUE A SU VEZ SON LAS MÁS SIGNIFICATIVAS EN BASE AL RESULTADO DE NUESTRA ENCUESTA ENCONTRAMOS QUE UN 100% UTILIZA - LOS FLUJOS DE FONDOS, LLEVA UN INFORME DE SU POSICIÓN DE - EFECTIVO EN CAJA, BANCOS Y CASA DE BOLSA, ELABORAN PRESU-- PUESTO ANUAL

PREGUNTA N° 18

QUE HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL AREA DE TESORERÍA

- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XXI-A

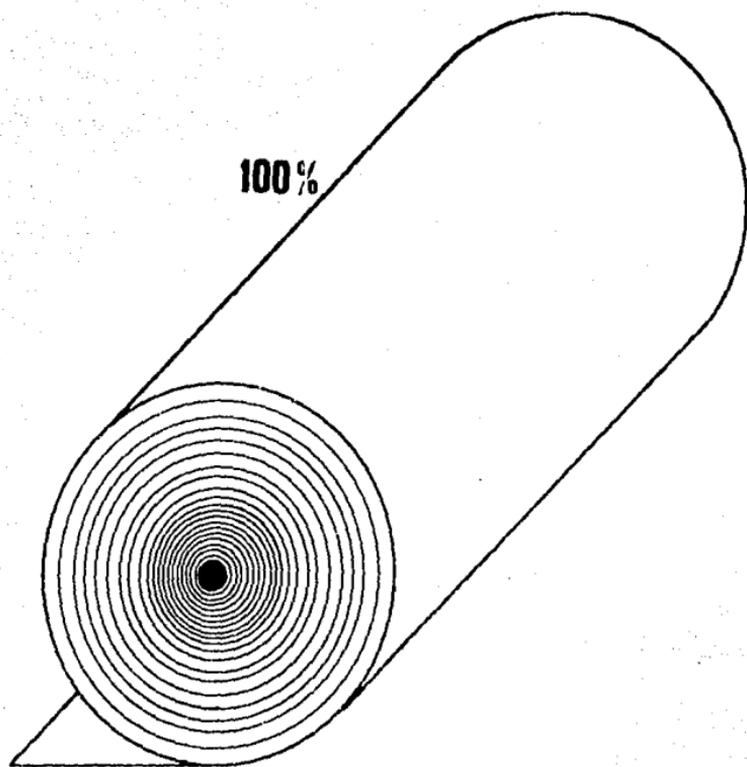
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANALISIS DE CUENTAS POR PAGAR	20	100 %
NO LO UTILIZAN	- 0 -	- 0 -
T O T A L	20	100 %

TABLA XXI-B

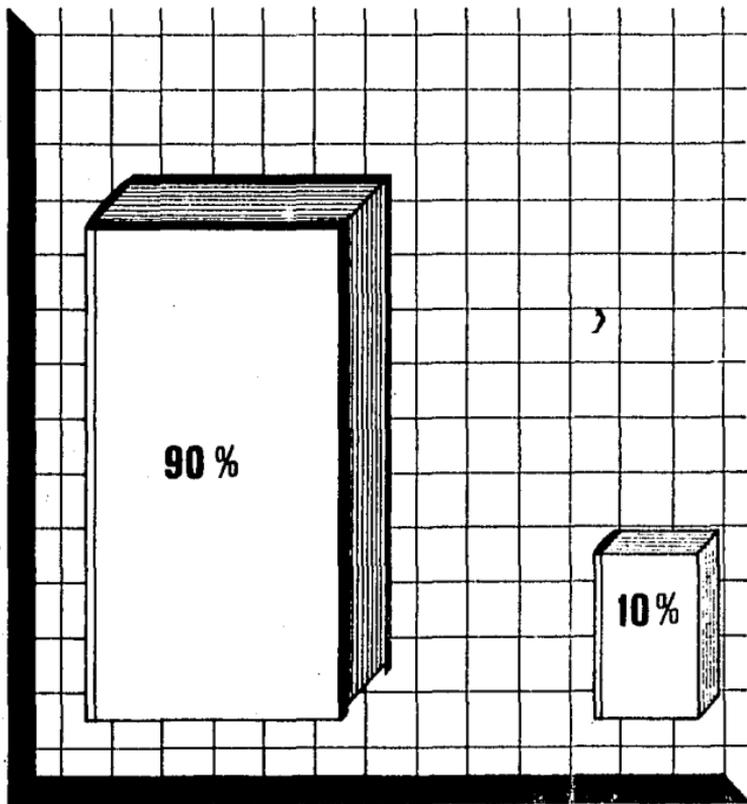
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE RENDIMIENTO DE INVERSION	18	90 %
NO LO UTILIZAN	2	10 %
T O T A L	20	100 %

TABLA XXI-C

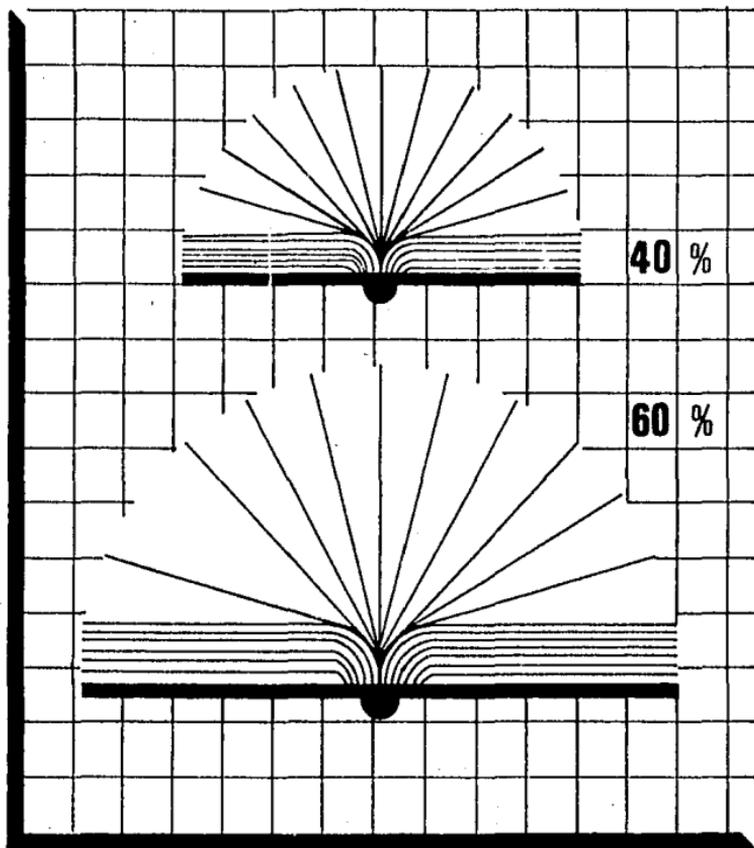
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
STATUS DE CREDITO	8	40%
NO LO UTILIZAN	12	60%
TOTAL	20	100%



GRAFICA 21-A



GRAFICA 21-B



GRAFICA 21-C

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 18

PARA INCREMENTAR EL CONTROL ENCONTRAMOS QUE UN 100% LLEVA ANÁLISIS DE CUENTAS POR PAGAR, UN 90% CONTROLA SU RENDIMIENTO DE INVERSIÓN Y UN 40% LLEVA UN CONTROL DE STATUS DE CRÉDITO ASÍ COMO SU DISPONIBILIDAD EN CUANTO A LINEAS BANCARIAS.

PREGUNTA N° 19

MENCIONES USTED TRES HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE EMPLEA PARA EL AREA - DE CONTABILIDAD GENERAL:

- A) _____
 B) _____
 C) _____

TABLA XXII-A

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	20	100%
NO LO UTILIZAN	- 0 -	- 0 -
T O T A L	20	100%

TABLA XXII-B

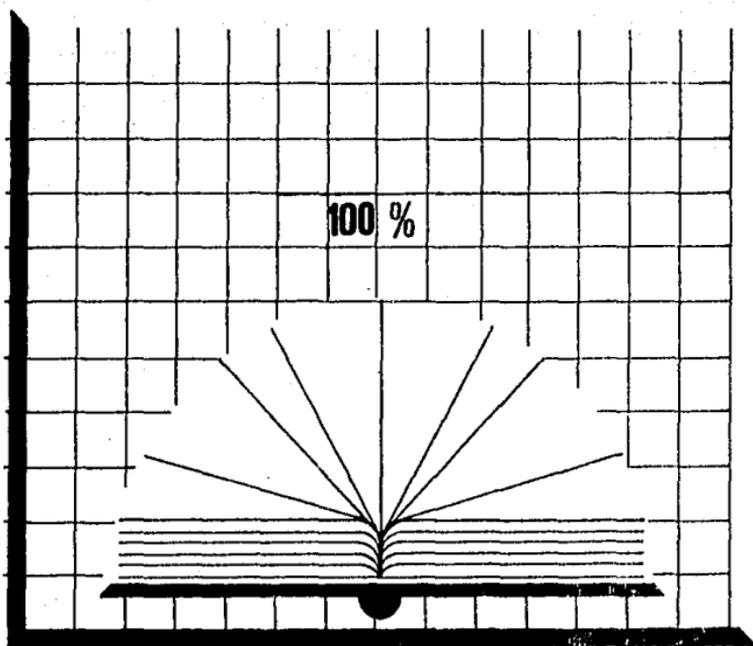
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESUPUESTOS	20	100%
NO LO UTILIZAN	- 0 -	- 0 -
T O T A L	20	100%

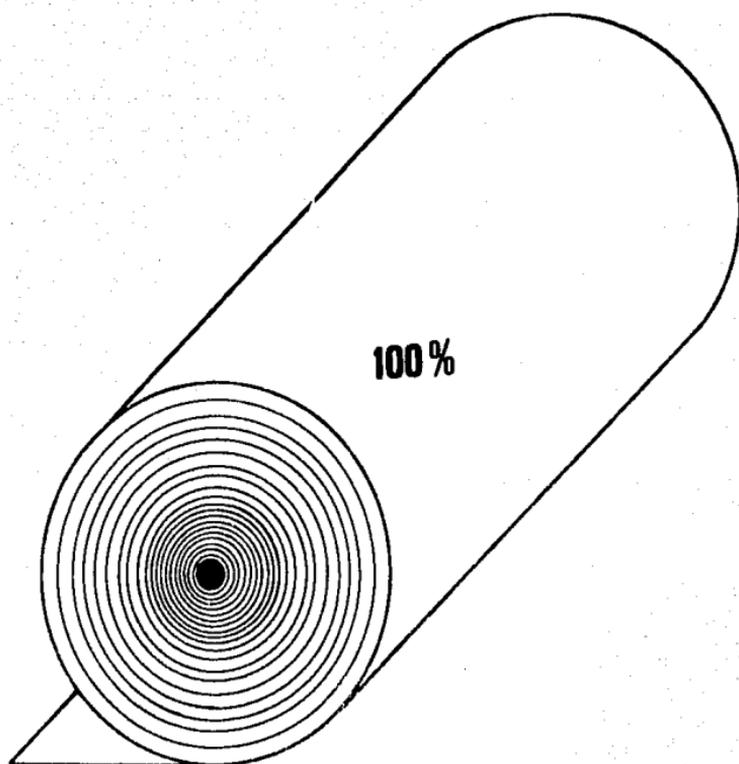
TABLA XXII-C

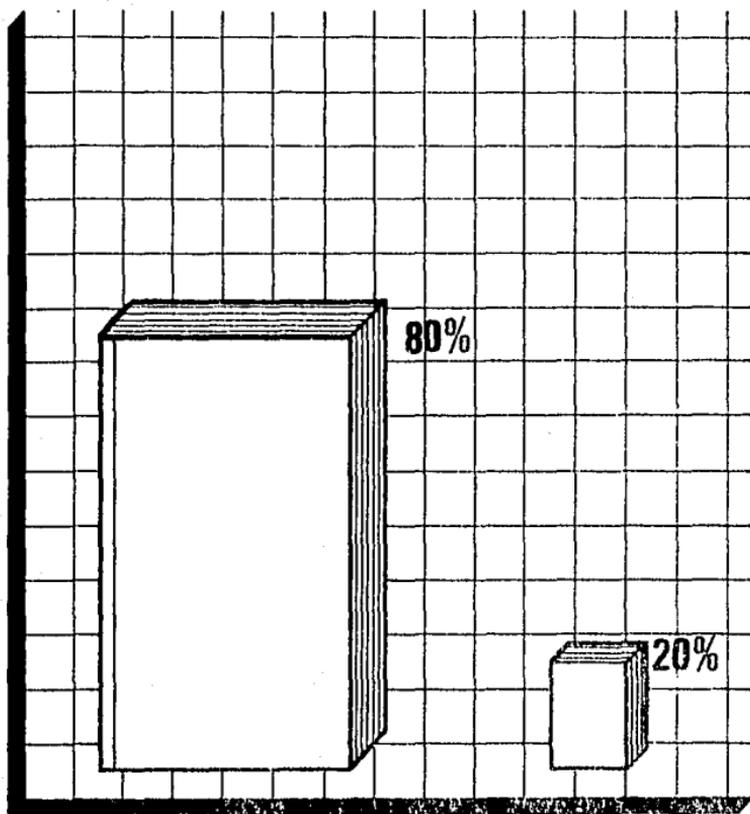
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ELABORACION EN SISTEMAS DE COMPUTO	16	80 %
NO LO UTILIZAN	4	20 %
T O T A L	20	100 %

TABLA XXII-D

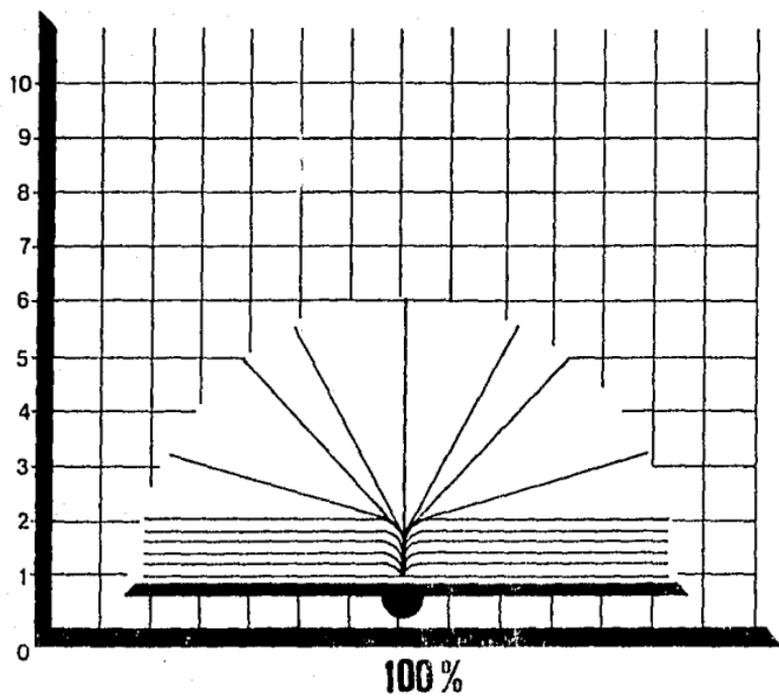
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE COSTOS	20	100 %
NO LO UTILIZAN	-0-	-0-
T O T A L	20	100 %







GRAFICA 22-C



I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 19

LAS HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN BA
SE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS, ENCONTRAMOS QUE UN 100% LLE
VAN ESTADOS FINANCIEROS CON EJERCICIOS NATURALES, ELABORAN
PRESUPUESTOS BASE CERO INDEXADOS Y PRÁCTICAMENTE UN 80% --
LOS ELABORAN A TRAVÉS DE SUS SISTEMAS DE CÓMPUTO.

UN 100% ELABORAN CONTROLES DE COSTOS, ASÍ COMO ACTULIZAN -
PERIÓDICAMENTE LOS DIVERSOS AJUSTES QUE PUDIESEN TENER.

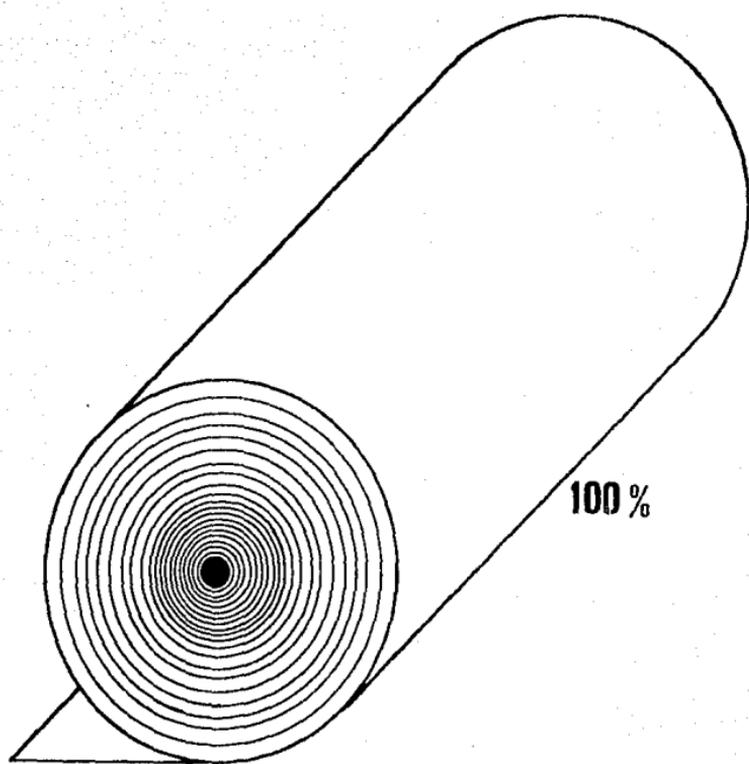
PREGUNTA N° 20

QUE HERRAMIENTAS SUGIERE PARA INCREMENTAR EL CONTROL EN EL AREA DE CONTABILIDAD GENERAL.

- A) _____
B) _____
C) _____

TABLA XXIII-A

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL ORDENADO Y SISTEMATICO	20	100 %
TOTAL	20	100 %



GRAFICA 23-A

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 20

UN 100% DE LOS ENCUESTADOS CONTESTARON QUE DEBE DE EXISTIR UN CONTROL ORDENADO Y SISTEMÁTICO EN CUANTO A LA ELABORACIÓN DE DICHAS HERRAMIENTAS.

PREGUNTA N° 21

QUISIERA USTED MENCIONAR ALGUNA OTRA HERRAMIENTA EN CONTROL QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE EN LAS DIRECCIONES DE ADMINISTRACION Y CONTROLORIA.

A) EN GENERAL DE LA EMPRESA

B)

TABLA XXIV-A

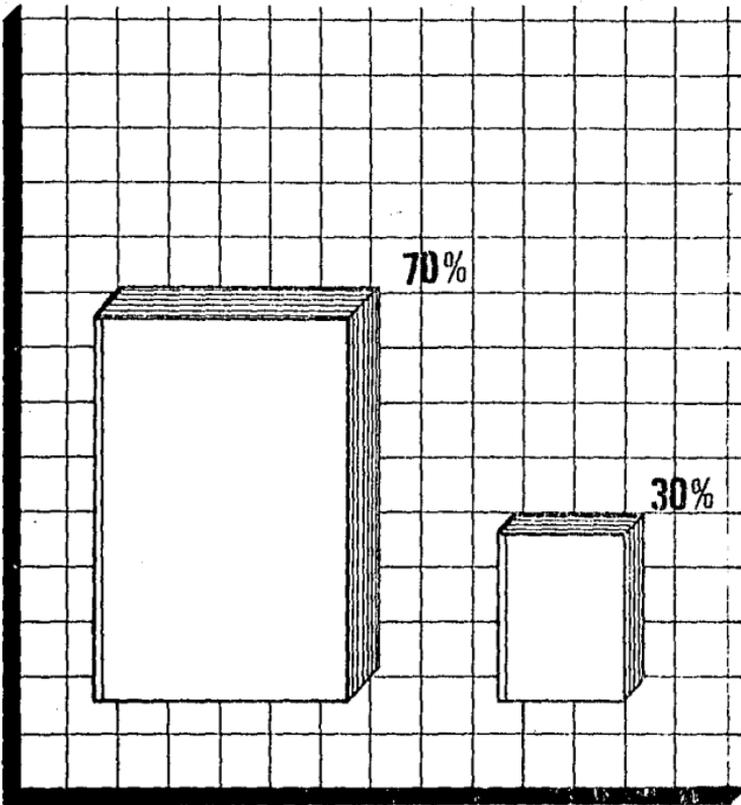
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ASESORES EXTERNOS ESPECIALIZADOS	14	70%
NO LO UTILIZAN	6	30%
TOTAL	20	100%

TABLA XXIV-B

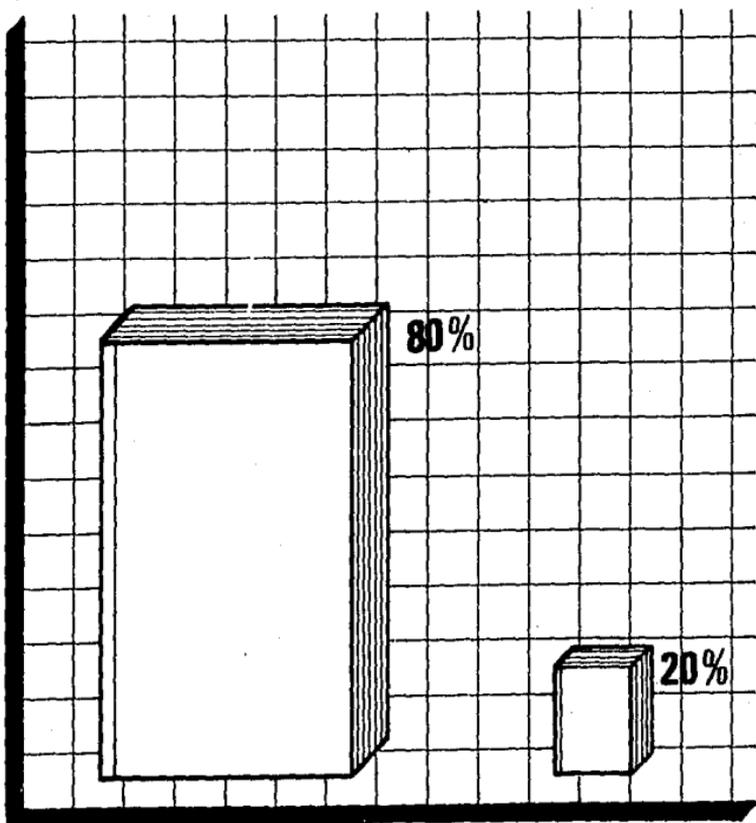
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROLES POR DEPARTAMENTO EN CUANTO A OBJETIVOS	16	80%
NO LO UTILIZAN	4	20%
TOTAL	20	100%

TABLA XXIV-C

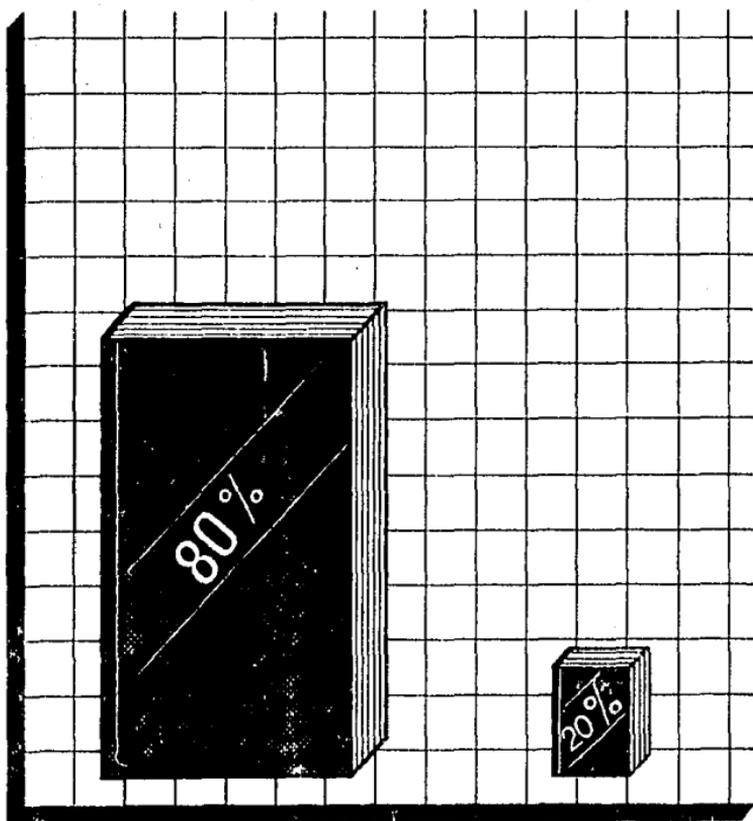
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLANES POR OBJETIVO	16	80%
NO LO UTILIZAN	4	20%
TOTALES	20	100%



GRAFICA 24-A



G R A F I C A 24-B



GRAFICA 24-C

I N T E R P R E T A C I O N

PREGUNTA N° 21

LAS HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS APLICABLES A LAS DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS, DEPENDEN DEL ENFOQUE QUE CADA UNO DE LOS DIRECTORES DE LAS DIFERENTES EMPRESAS BUSQUEN EN CUANTO A SUS OBJETIVOS, PERO LAS MÁS SIGNIFICATIVAS EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON: EL RECURRIR A ASESORES ESPECIALIZADOS EN ÁREAS CONTABLES Y FINANCIERAS, ASÍ COMO FISCALES, ESTO FUE EN 70%.

UN 80% LLEVAN CONTROLES DE RECURSOS POR DEPARTAMENTO.

UN 80% ELABORA PLANES SOBRE OBJETIVOS O METAS ESPECÍFICAS ASÍ COMO UN CONTROL PERIÓDICO DE AJUSTES EN CUANTO A LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

5.3. INFORME DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

LA MITAD DE LAS EMPRESAS TOMADAS COMO MUESTRA EN LA INDUSTRIA LITOGRAFICA, CONSIDERARON AL CONTROL COMO EL TRATAR QUE LAS OPERACIONES RESULTEN CONFORME A LOS PLANES O LO MAS CERCA POSIBLE A ELLOS.

POR OTRA PARTE EL TOTAL DE LOS RESULTADOS DE LA MUESTRA OBTENIDA, UTILIZAN DIVERSAS HERRAMIENTAS DE CONTROL -- POR CONSIDERARLAS NECESARIAS E INDISPENSABLES PARA OBTENER EL MAXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EXISTENTES EN LA EMPRESA, ASI COMO CONSERVAR LOS ACTIVOS DE LA MISMA.

TODAS LAS EMPRESAS UTILIZAN PLANES, Y OBJETIVOS, SUPERVISANDOLOS CONTINUAMENTE COMO MEDIDA DE CONTROL, PARA PODER CUMPLIR CON LAS METAS PROPUESTAS Y TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS PARA LOGRAR EL MEJOR DESARROLLO DE LA EMPRESA.

EN LA MAYORIA DE LOS CASOS UTILIZAN ORGANIGRAMAS VERTICALES, AUNQUE EL RESULTADO DE LA MUESTRA NOS INDICA QUE MAS DE LA CUARTA PARTE LO UTILIZAN, Y TRES CUARTAS PARTES NO LO UTILIZAN, SIN EMBARGO, EN BASE A SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE DEDUCE QUE ES APLICADO POR TODA LA MUESTRA.

EL TOTAL DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS UTILIZAN DEPARTAMENTO DE PERSONAL, UNAS TRES CUARTAS PARTES AL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y OTRAS TRES CUARTAS PARTES EN EL AREA DE SERVICIOS GENERALES, TAMBIEN ENCONTRAMOS QUE DENTRO DE ALGUNAS EMPRESAS DEL RAMO, ESPECIFICAMENTE MAS DE UNA CUARTA PARTE ESTAN INCLUIDAS DENTRO DEL AREA DE ADMINISTRACION, UN DEPARTAMENTO DE FINANZAS, ASI COMO EN SU TOTAL INCLUYEN DENTRO DE ESTA AREA UN DEPARTAMENTO DE VENTAS Y PRODUCCION.

EN LA DIRECCION FINANCIERA EL 50% DE LA MUESTRA CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE TESORERIA, MAS DE TRES CUARTAS PARTES MANEJA UN AREA DE COSTOS Y UN MINIMO CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PRACTICAMENTE, LAS TRES CUARTAS PARTES DE LA MUESTRA CAPACITA A SU PERSONAL, OTRA MITAD ELABORA ANALISIS DE PUESTOS POR EMPLEADO Y A SU VEZ HACE UNA EVALUACION SOBRE EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN CUANTO A LA TRAYECTORIA DENTRO DE LA EMPRESA.

PARA ESTO EN LA MAYORIA DE LOS CASOS SUPERVISAN DIRECTAMENTE A SU PERSONAL, TRATAN DE APEGARSE LO MAS CERCANO POSIBLE A REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PUESTO PARA SU CONTRATACION.

EL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA CUENTA PRACTICAMENTE EN SU MAYORIA CON CONTROLES ACTIVOS DE TIEMPOS REALES, ASI COMO UNA CONSTANTE ACTUALIZACION DE LA INFORMACION, EXISTEN OTROS CONTROLES QUE NO SON SIGNIFICATIVOS COMO EVALUA-

CIÓN DE COSTOS, CONTROLES PRESUPUESTALES, ENTRE OTRAS LAS HERRAMIENTAS MÁS RECOMENDABLES EN LAS QUE SE SUGIEREN AUDITORÍA DE SISTEMAS Y EVALUACIÓN OPORTUNA DE LA INFORMACIÓN.

EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES LAS HERRAMIENTAS MÁS SIGNIFICATIVAS SON: EL REGISTRO Y CONTROL EN SUS TRES CUARTAS PARTES, TAMBIÉN UTILIZAN INCENTIVOS PARA EL BUEN MANTENIMIENTO DE LAS MÁQUINAS HACIA EL PERSONAL, ASÍ COMO UN POCO MENOS DE LA MITAD DE LA MUESTRA UTILIZA MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN; LA HERRAMIENTA MÁS UTILIZADA EN EL CONTROL DE CALIDAD EN PROCESO.

DENTRO DEL AREA DE PRODUCCIÓN LAS HERRAMIENTAS MÁS COMUNMENTE USADAS SON: EN SU TOTALIDAD EL CONTROL DE PRODUCCIÓN UTILIZAN TAMBIÉN INCENTIVOS AL PERSONAL EN CUANTO A PRODUCCIÓN, CONTROL DE INVENTARIOS Y POR ÚLTIMO EN UNA MÍNIMA PARTE CONTROL DE REFACCIONES. PARA PODER INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN SE RECOMIENDA EL ABC DE INVENTARIOS EN ALMACÉN EN UN 80% Y POR OTRA PARTE UNA BUENA PLANEACIÓN DEL TRABAJO A EJECUTAR CON LA SUPERVISIÓN CORRESPONDIENTE.

EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA SE UTILIZA EN SU TOTALIDAD LOS FLUJOS DE FONDOS, ASÍ COMO EL MANEJO DE POSICIÓN DE EFECTIVO, ASÍ COMO LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO ANUAL EN CUANTO A PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS. PARA PODER INCREMENTAR LOS RENDIMIENTOS Y PODER HACER UNA EVALUACIÓN MÁS EXACTA DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA ENCONTRAMOS COMO HERRAMIENTA ADICIONAL, ES NECESARIO HACER UN ANÁLISIS DE CUENTAS POR PAGAR, LLEVAR UN CONTROL DE RENDIMIENTO POR INVERSIÓN, ASÍ COMO CONOCER AL MÁXIMO SU STATUS DE CRÉDITO.

LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD ENCONTRAMOS QUE EL TOTAL DE LAS EMPRESAS ELABORARÁN ESTADOS FINANCIEROS, ASÍ COMO PRESUPUESTOS ANUALES Y CONTROL DE COSTOS, ESTO APLICADO EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SON CORRIDAS DE COMPUTACIÓN PARA TENER UNA CONSTANTE SUPERVISIÓN. PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DEBERÁN EXISTIR CONTROLES ORDENADOS Y SISTEMÁTICOS.

ENCONTRAMOS ESPECÍFICAMENTE EN LAS DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS ACUDEN A ASESORES EXTERNOS CON EL FIN DE IMPLEMENTAR NUEVAS MEDIDAS DE CONTROL Y MAXIMAR LAS ACTUALES PARA LOGRAR LA ÓPTIMA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS EXISTENTES Y PODER ALCANZAR LOS OBJETIVOS Ó METAS PROPUESTAS.

5.4. COMPROBACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS

OBJETIVO N° 1

CONOCER LA SITUACIÓN REAL QUE GUARDAN LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN EN EL MEDIO DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA, A FIN DE TENER UNA VISIÓN CLARA DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN ESTE CAMPO, Y ASÍ MISMO DETECTAR LAS LIMITACIONES Y DEFICIENCIAS A LAS QUE SE ENFRENTAN.

EN BASE A LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL SE PUDO OBSERVAR QUE EN EL CAPÍTULO 3 INCISOS 3, 4, 5, 6 Y 7, SE LOGRARON CONOCER LOS ELEMENTOS Y ETAPAS DE CONTROL, PASOS DEL MISMO, SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS, LAS VENTAJAS DE SU APLICACIÓN Y SU RELACIÓN PARA CON LA DIRECCIÓN, GRACIAS A LAS PREGUNTAS 6, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, DEL CUESTIONARIO APLICADO SE PUDO CONOCER LA SITUACIÓN REAL QUE GUARDEN LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA, POR LOQUE ESTE OBJETIVO TAMBIÉN SE ALCANZÓ.

OBJETIVO N° 2

SUGERIR LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, CON EL FIN DE LOGRAR EL MAYOR APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS.

EN BASE A LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL SE PUDO OBSERVAR QUE EN EL CAPÍTULO 4 INCISOS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 Y 8, SE LOGRARON CONOCER NUEVAS ESTRATEGIAS DE CONTROL COMO COMUNICACIÓN, SUPERVISIÓN, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ENTRE OTRAS. TAMBIÉN EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN LAS PREGUNTAS 3, 4, 5, 10, 12, 14, 16, 18 Y 20, SE LOGRARON CONOCER NUEVAS HERRAMIENTAS DE CONTROL APLICADAS A LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA, POR LO CUAL SE CONCLUYÓ Y TAMBIÉN SE LOGRARON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

Y ESTE OBJETIVO SE ALCANZARÁ COMPLETAMENTE EN LAS RECOMENDACIONES DEL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

5.5. COMPARACION DE HIPOTESIS CON RESULTADOS

LAS TÉCNICAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO QUE SE ESTAN UTILIZANDO EN LAS EMPRESAS DEL RAMO LITOGRAFICO, NOS PERMITIRÁN CONOCER COMO ESTAN SUS SISTEMAS DE CONTROL, CON EL FIN DE PROPONER NUEVAS HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE AYUDEN A MAXIMIZAR SUS RECURSOS EXISTENTES.

EN BASE A LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS, SE PUEDE OBSERVAR QUE DENTRO DE LOS CAPÍTULOS 3 Y 4 DE LA INVESTIGACIÓN

MAS DE CONTROL QUE GUARDA LA DIRECCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, ES FUNDAMENTAL LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, PORQUE A TRAVÉS DE ESTA, SOBRE UN GRUPO EXPERIMENTAL Y EN BASE A LA INFORMACIÓN QUE SE OBTENGA, Y A LAS DIFERENCIAS EN CONTRADAS DARÁN LA PAUTA PARA ACEPTAR O RECHAZAR LA HIPÓTESIS.

UNA VEZ RECOPIADOS LOS SUFICIENTES ELEMENTOS Y CONSIDERANDO LOS OBJETIVOS QUE SE HAN ENMARCADO, SE ESTARÁ EN CONDICIONES DE EMITIR UN JUICIO MÁS VERAZ SOBRE LOS NUEVOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN EN EL MEDIO DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA ADEMÁS, AL TENER UNA VISIÓN MÁS COMPLETA POR EL EJERCICIO DE ESTE PUNTO, Y MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOPIADOS, SE PODRÁ LLEGAR A CONCLUSIONES DIGNAS DE CRÉDITO.

CONCLUSIONES

MEDIANTE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE LOGRÓ CONOCER LA SITUACIÓN REAL QUE GUARDAN LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN EN EL MEDIO DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA Y SE ENCONTRARON ALGUNAS LIMITACIONES Y DEFICIENCIAS EN LA APLICACIÓN Y SUPERVISIÓN DE CONTROLES DENTRO DE LA EMPRESA. SIN EMBARGO EXISTE UNA GRAN INQUIETUD DE LOS EMPRESARIOS ES DETECTAR SU DEFICIENCIAS PARA PODER TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS CON EL FIN DE LOGRAR SUS METAS, Y ES POR ESTO QUE ACTUALMENTE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, ESTAS EMPRESAS CUENTAN CON ESTRUCTURAS SUMAMENTE FLEXIBLES QUE PERMITEN IMPLEMENTAR NUEVAS HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE LES LLEVEN A LA CONSECUCCIÓN DE SUS OBJETIVOS, SIN QUE EXISTA UNA ESTANDARIZACIÓN EN SUS CONTROLES DESDE EL MOMENTO DE PROYECTARLOS.

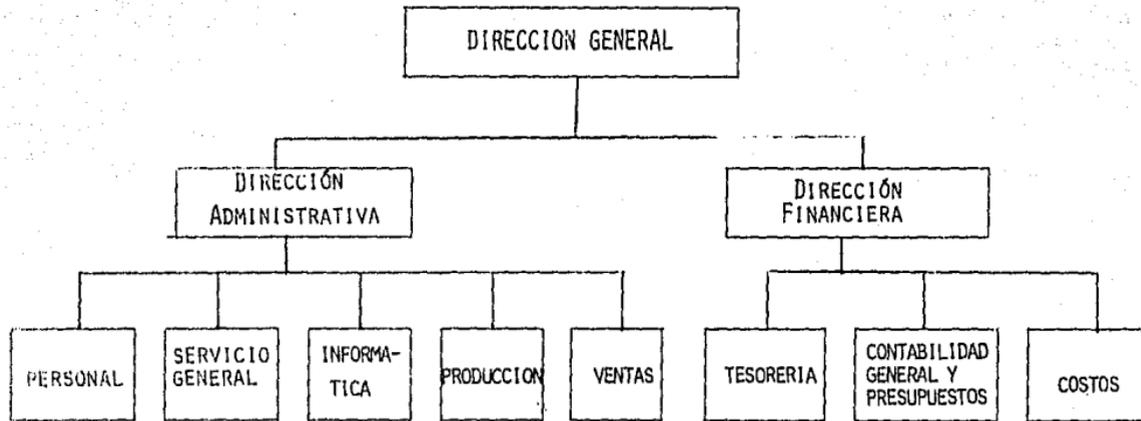
DEBE DE EXISTIR UNA ESTRUCTURA FLEXIBLE, SI, PERO SE DEBE ANTES QUE NADA FIJAR POLÍTICAS PREESTABLECIDAS DESDE UN PRINCIPIO Y TRATAR DE APEGARSE LO MÁS POSIBLE A ELLAS, MEDIANTE LA ESTANDARIZACIÓN DE PATRONES DE CONTROL ESPECÍFICAS POR DEPARTAMENTO Y LA SUPERVISIÓN Y CORRECCIÓN DE ESTOS A TIEMPO, PARA ASÍ TENER UN BUEN LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

RECOMENDACIONES

DESPUÉS DE HABER ANALIZADO CON DETENIMIENTO LA PRESENTE INVESTIGACIÓN, LLEGAMOS A LA CONCLUSIÓN, QUE EXISTEN MUCHAS LIMITACIONES EN LA APLICACIÓN DE CONTROLES ESPECÍFICOS Y ESTANDARIZADOS DENTRO DE LAS EMPRESAS DEL RAMO LITOGRAFICO, YA QUE EN SU MAYORIA SON NEGOCIOS FAMILIARES. ACTUALMENTE ESTAS EMPRESAS SON MANEJADAS POR LOS PROPIOS DUEÑOS Y EN MUCHOS CASOS CARECEN DE CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS; NO SIGNIFICA QUE POR ESTO ESTEN MAL MANEJADOS Y DEJEN DE SER PRODUCTIVOS, SIN EMBARGO NOSOTROS CREEMOS QUE LA PERSONA IDONEA PARA MANEJAR ESTE TIPO DE EMPRESAS EN LA CUAL ES MUY IMPORTANTE APLICAR TODOS LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN, QUE SON LA PIEDRA ANGULAR DE CUALQUIER NEGOCIO COMO ES, PREVEER, PLANEAR, ORGANIZAR, INTEGRAR, DIRIGIR Y CONTROLAR, DEBERÁN DE ESTAR MANEJADOS POR LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

A CONTINUACIÓN ENUMERAMOS LOS CONTROLES BÁSICOS QUE DEBEN DE EXISTIR EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, CON EL FIN DE TRATAR DE ESTANDARIZAR LAS HERRAMIENTAS QUE PUDIESEN SER USADAS DENTRO DE LAS EMPRESAS EN LA INDUSTRIA LITOGRAFICA.

ORGANIGRAMA TIPO



DIRECCION ADMINISTRATIVA

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DEBERÁ ESTAR COMPUESTA - DE CINCO DEPARTAMENTOS, ÉSTA SE ENCARGARÁ DE CONCENTRAR LA INFORMACIÓN Y PODER FILTRARLA A LAS DIFERENTES GERENCIAS, PARA PODER TENER UN CONTROL MÁS PRECISO DE TODAS Y CADA -- UNA DE SUS FUNCIONES, CON EL FIN DE OBTENER EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS TANTO MATERIALES COMO HUMANOS.

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, COMO MENCIONAMOS ANTES, DEBERÁ ESTAR COMPUESTA PRINCIPALMENTE DE CINCO DEPARTAMENTOS.

- DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
- DEPARTAMENTO DE VENTAS
- DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
- DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- DEPARTAMENTO DE PERSONAL

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ESTÁ COMPUESTO DE CUATRO PRINCIPALES ÁREAS:

- O RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- O CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
- O NÓMINAS
- * IMPUESTO
- * INFONAVIT
- * SEGURO SOCIAL
- * CAMBIOS
- * VIGILANCIA Y COMEDORES

DENTRO DE LAS FUNCIONES QUE DEBE DE EJECUTAR EL JEFE DE DEPARTAMENTO DE PERSONAL ESTÁN LAS SIGUIENTES: ELABORACIÓN DE REPORTES, CON EL FIN DE LLEVAR UN CONTROL MÁS PRECISO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE ESTE DEPARTAMENTO.

LOS REPORTES QUE SE ELABORAN EN EL DEPARTAMENTO DE -- PERSONAL DEBEN SER LOS SIGUIENTES:

1) PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL:

ESTE REPORTE SE DEBE HACER ANUALMENTE CON EL FIN DE - PODER DETERMINAR LAS NECESIDADES QUE TIENE EL DEPARTAMENTO DE SUS RECURSOS HUMANOS Y EN CUANTO A SU COSTO Y AL AHORRO QUE ÉSTE REPRESENTA.

2) VARIACIONES DEL PRESUPUESTO POR DEPARTAMENTO

ESTE REPORTE SE HARÁ MENSUALMENTE, YA QUE MEDIANTE EL, SE PODRÁ DETERMINAR QUÉ TAN PRECISO HA SIDO Y EN CASO DE ESTAR FUERA DEL MISMO, PODER DETERMINAR CUÁL FUE EL ERROR Y CONTROLARLO A TIEMPO.

3) STATUS DE PERSONAL

SE DEBE ELABORAR MENSUALMENTE CON EL FIN DE PODER DETERMINAR LA POSICIÓN QUE TIENE EL OBRERO, COMPARÁNDOLO CON OTRAS EMPRESAS, EN CUANTO A SUELDO Y REMUNERACIONES, PARA QUE UN MOMENTO DADO NO SUFRAN PIRATEOS, POR ESTAR ABAJO DEL NIVEL GENERAL DE SUELDOS Y APARTE PODER DETERMINAR:

- * ROTACIÓN
- * VACANTES DE PERSONAL
- * EVALUACIÓN DE PERSONAL POR DEPARTAMENTO

4) PROGRAMAS ANTE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD ANTES UCECA.

ESTOS PROGRAMAS SE ELABORAN ANUALMENTE PARA QUE DETERMINE EL COSTO DE LOS CURSOS, ASÍ COMO TAMBIÉN EL TIEMPO, HORA NOMBRE, CON EL FIN DE CONOCER LA UTILIDAD MARGINAL, PARA DETERMINAR ESTA ÚLTIMA SE SACA EL COSTO TOTAL, MENOS LA CURVA DE APRENDIZAJE Y LA CURVA DE APRENDIZAJE SERÁ LA QUE DETERMINE EL AHORRO EN TIEMPO PRODUCTIVO DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS.

5) ELIMINACIÓN DE COSTOS DE CONTRATACIÓN.

POR MEDIO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SE PODRÁ LOGRAR UN AHORRO IMPORTANTE EN LO QUE A CONTRATACIÓN SE REFIERE, YA QUE SI SE TIENE UN BUEN BANCO DE PROSPECTOS, SE PODRÁ LOGRAR UNA DISMINUCIÓN IMPORTANTE, EN EL COSTO DE BUSCAR AL EMPLEADO ADECUADO PARA EL PUESTO A QUE SE REQUIERE, YA QUE DE ESA MANERA NO SE TENDRÁ QUE RECURRIR A LAS AGENCIAS DE CONTRATACIÓN O ANUNCIOS EN EL PERIÓDICO LO CUAL REPRESENTARÍA UN COSTO IMPORTANTE TANTO EN TIEMPO COMO EN DINERO.

6) UTILIZACIÓN DE SISTEMAS PARA VALUACIÓN DE PUESTOS

SE TIENE QUE HACER UNA EVALUACIÓN DE TODOS Y CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE SE TIENEN EN LA EMPRESA. ESTO SE ESTIMA A TRAVÉS DE COMPARAR Y EVALUAR AL EMPLEADO DEPENDIENDO DE LAS HABILIDADES QUE ÉSTE TENGA, SE ESTABLECEN POLÍTICAS DE LAS CUALES NO SE PUEDEN SALIR.

PARA ILUSTRAR EL FUNCIONAMIENTO PARA VALUACIÓN DEL --
PUESTO EJEMPLIFICAMOS A UN AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

o BAJO	-	75,000
o MEDIO	-	100,000
o MÁXIMO	-	150,000

SI EL EMPLEADO TIENE POCAS APTITUDES SE LE DARÁ EL --
SUELDO MÁS BAJO Y POR LO CONTRARIO SI ÉSTE ES MUY BUENO SE
LE DARÁ EL SUELDO MÁS ALTO.

- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

ESTA ES UN ÁREA MUY IMPORTANTE DENTRO DE LA EMPRESA Y
ES LA QUE SE ENCARGA DE INSPECCIONAR TODAS LAS ANOMALÍAS -
EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO, TANTO DE TALLER, COMO DE LIMPIE-
ZA, PARA MANTENER AL EMPLEADO MOTIVADO A TRABAJAR DENTRO -
DE LA PLANTA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.

ESTA ÁREA TIENE DOS DEPARTAMENTOS:

1) MANTENIMIENTO:

SE VA A ENCARGAR DE MANTENER LOS EQUIPOS Y MAQUINA- -
RIAS, CON EL FIN DE QUE ÉSTAS DEN SU MÁXIMO RENDIMIENTO, Y
EN CASO DE QUE SE PRESENTE ALGUNA FALLA SE VAN A ENCARGAR
DE REPARARLOS CON EL FIN DE NO PERDER TIEMPO, EL CUAL PO--
DRÍA REPRESENTAR UN COSTO IMPORTANTE DENTRO DE LA EMPRESA.

2) LIMPIEZA GENERAL:

ESTE DEPARTAMENTO DEBE MANTENER A LA EMPRESA EN ÓPTI-
MAS CONDICIONES EN LO QUE SE REFIERE A LIMPIEZA, PARA TE--
NER UNA BUENA PRESENTACIÓN Y A SU VEZ HACER AGRADABLE Y --
MÁS SENCILLO EL TRABAJO, SE VA A ENCARGAR TAMBIÉN DEL MAN-
TENIMIENTO DEL EDIFICIO.

EL ÁREA DE SERVICIOS ELABORARÁ REPORTES SEMANALES DEL
ESTADO TANTO DE LAS MÁQUINAS COMO DEL EQUIPO, PARA PODER -
CANALIZAR LOS RECURSOS PARA LAS REPARACIONES NECESARIAS --
QUE SE VAN A LLEVAR A CABO.

- DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

EL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA SE ENCARGA DE CAPTAR -
TODA LA INFORMACIÓN Y A SU VEZ DE TRANSMITIR LA INFORMA- -
CIÓN NECESARIA QUE REQUIERA LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.
TODA ESTA INFORMACIÓN SE MANDA A LA MESA DE CONTROL. ÉSTE
SE DIVIDE EN CUATRO:

- O JEFATURA DEL DEPARTAMENTO
- O ANÁLISTA
- O CAPTURISTA
- O PROGRAMADOR

O JEFATURA DEL DEPARTAMENTO

LA FUNCIÓN DEL SUPERVISOR ES REVISAR QUE TODA LA INFORMACIÓN QUE RECIBA Y QUE SALGA DEL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA QUE SEA VERAZ Y SE ENTREGUE EN EL MOMENTO INDICADO, PARA PODER MANTENER Y CONTROLAR TODAS LAS IMPERFECCIONES A TIEMPO,

O ANALISTA

SE VA A ENCARGAR DE ORDENAR TODOS LOS DATOS PARA ENVIARLE AL CAPTURISTA LA INFORMACIÓN YA DESGLOZADA, PARA QUE ÉSTE LA PUEDA INTRODUCIR A LA COMPUTADORA SIN NINGÚN PROBLEMA.

O CAPTURISTA

SE ENCARGA DE INTRODUCIR TODOS LOS DATOS QUE LE SEAN ENTREGADOS, ASÍ COMO TAMBIÉN PEDIR A LA COMPUTADORA TODA LA INFORMACIÓN QUE REQUIERA.

O PROGRAMADOR

LA FUNCIÓN DE ÉSTE ES HACER LOS PROGRAMAS QUE SEAN NECESARIOS CON EL FIN DE OBTENER LA INFORMACIÓN CORRECTA DEL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA.

LOS CONTROLES QUE DEBEN DE EXISTIR EN LA ESTANDARIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEBERÁN DE SER LOS SIGUIENTES:

- SUPERVISIÓN DE LA INFORMACIÓN
- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
- CAPTURA DE INFORMACIÓN
- PROGRAMACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- DEPARTAMENTO DE VENTAS

EL DEPARTAMENTO DE VENTAS ESTÁ COMPUESTO DE TRES PRINCIPALES ÁREAS:

- I. PROMOCIÓN DE VENTAS
- II. PEDIDOS
- III. DISTRIBUCIÓN

LAS FUNCIONES BÁSICAS DEL JEFE DE DEPARTAMENTO ES ESTIMULAR ADECUADAMENTE A LOS VENDEDORES CON EL OBJETO DE LOGRAR UN MÁXIMO DE VENTAS EN BASE A UNA META ESPECÍFICA.

I. PROMOCION DE VENTAS:

LOS CONTROLES QUE DEBEN DE EXISTIR EN LA PROMOCIÓN DE VENTAS SON LOS SIGUIENTES:

- O INFORME DE VENTAS
- O CLIENTES POTENCIALES
- O COMPARACIÓN DE PRECIOS Y DESCUENTOS
- O SEGUIMIENTO DE CLIENTES
- O TABULACIÓN DE VENTAS

II. P E D I D O S

LOS CONTROLES QUE DEBEN DE EXISTIR EN EL ÁREA DE PEDIDOS SON LOS SIGUIENTES:

- O RECEPCIÓN DE PEDIDOS
- O ENTRADA DE PEDIDOS
- O COMPRABACIÓN CON EL REGISTRO
- O DISTRIBUCIÓN DE COPIAS DE PEDIDO
- O FACTURACIÓN
- O ALMACÉN
- O SEGUIMIENTO DE PEDIDOS
- O CONTROL DE CALIDAD DEL PEDIDO

III. DISTRIBUCIÓN

LOS CONTROLES EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN BÁSICAMENTE SON:

- O ESTABLECIMIENTO DE RUTAS
- O CONTROL DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN
- O FECHA DE ENTREGA DE LA MERCANCÍA
- O CONTROL DE ENTREGAS

- DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ESTÁ COMPUESTO DE TRES ÁREAS:

ALMACEN: CONTAR CON STOCKS SUFICIENTES EN PAPEL, TINTAS, PELÍCULA, CON EL FIN DE NO RETRASAR LA PRODUCCIÓN.

TALLER DE IMPRESIÓN: DESIGNACIÓN DE LA MÁQUINA IDONEA PARA LOGRAR LA MÁXIMA CALIDAD DE TRABAJO.

TALLER DE FOTOMECÁNICA: MANEJO ADECUADO EN LA SELECCIÓN DE COLOR PARA LOGRAR UNA IMPRESIÓN CON EL MÁXIMO CONTROL DE CALIDAD.

Y LOS CONTROLES QUE SE DEBERÁN UTILIZAR EN ESTE DEPARTAMENTO SERÁN:

- CONTROL SOBRE EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS
- CONTROL DE CALIDAD DE FORMATO
- CONTROL DE CALIDAD DE EN LA SELECCIÓN DE COLOR
- CONTROL DE TINTAS
- CONTROL DE PAPEL
- CONTROL DE MANO DE OBRA ADECUADA

DIRECCION FINANCIERA

DIRECCIÓN FINANCIERA DEBERÁ ESTAR COMPUESTA DE TRES DEPARTAMENTOS, LOS CUALES SE ENCARGARÁN DE LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.

DEPARTAMENTOS DIRECCIÓN FINANCIERA:

- 1) DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
- 2) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS
- 3) DEPARTAMENTO DE COSTOS

1) DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA, ES EL QUE SE ENCARGA DE ELABORAR EL FLUJO DE CAJA, ÉSTO DEBE SER SEMANAL CON EL FIN DE DETERMINAR LAS NECESIDADES QUE LA EMPRESA REQUIERE EN CUANTO A EFECTIVO, VENTAS, COBRANZAS, TODO EN PA

PEL, YA QUE CON ÉSTO SE REPORTA AL TESORERO, CON EL FIN -
DE PODER DETERMINAR LAS VARIACIONES, SEGÚN EL PRESUPUESTO
ESTIMADO Y PODER CORREGIR LOS ERRORES QUE LA EMPRESA HA TE-
NIDO.

O UTILIZACIÓN DE EXCEDENTES DE TESORERÍA:

SE ELABORARÁ SEMANALMENTE, PARA PODER DETERMINAR LOS
SOBRANTES QUE TIENE LA EMPRESA DESPUÉS DE HABER SATISFECHO
TODAS Y CADA UNA DE LAS ÁREAS, YA DETERMINADO ÉSTO, SE PUE-
DEN INVERTIR ÉSTOS EXCEDENTES PARA OBTENER PRODUCTOS FINAN-
CIEROS Y A SU VEZ NO DEJAR EL DINERO MUERTO, YA QUE SI PA-
SARA ÉSTO, REPRESENTARÍA UN COSTO IMPORTANTE, EN EL NO A--
PROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EXISTENTES.

O STATUS DE CRÉDITO

SE ELABORARÁ TAMBIÉN UN ESTADO DE LA POSICIÓN DE LÍ--
NEAS DE CRÉDITO MENSUALMENTE, LA POSICIÓN DE PASIVOS POR -
MEDIO DE PROVEEDORES, PARA PODER DETERMINAR CUÁNTO Y A --
QUIÉN SE LE DEBE, Y CON CUÁNTO CRÉDITO SE PUEDE CONTAR EN
UN FUTURO.

EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA CUENTA CON DOS ÁREAS PRI-
MORDIALES:

CAJA GENERAL

DEPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZAS

CAJA GENERAL

LA CAJA GENERAL SE VA A ENCARGAR DE ELABORAR:

- REPORTE DE LA SITUACIÓN DE CAJA Y BANCOS DIA-
RIAMENTE
- REPORTE SEMANAL DE PAGOS A PROVEEDORES

DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS VA A TENER DOS --
FUNCIONES PRINCIPALES, LAS CUALES LAS VA A REPORTAR AL DE-
PARTAMENTO DE TESORERÍA Y SON LAS SIGUIENTES:

CRÉDITO: PROGRAMA DE COBROS DE TODAS LAS CUENTAS QUE
SE ESPERAN COBRAR.

REPORTE DE CRÉDITO: ÉSTE SE HACE MENSUALMENTE Y AYU-
DA A DETERMINAR EL CRÉDITO QUE SE TIENE CON LOS PROVEEDO--
RES; SI SE HAN VENCIDO LOS PLAZOS, SI HAN PAGADO A TIEMPO

LOS CLIENTES, SE ENCARGARÁ DE MANTENER INFORMADO AL TESORERO, SI SE TIENEN DOCUMENTOS POR COBRAR Y SI SE HAN DESCONTADO, PERO ÉSTE A SU VEZ DEBE DE:

- DETERMINAR EL DÍA DE COBRO DE CARTERA
- MANTENER INFORMADO AL TESORERO SI EXISTE ATRASOS EN PAGO.

COBRANZAS: REPORTE DE COBRANZA, DETERMINADO POR QUÉ CONCEPTO SE VENDIÓ CON DOCUMENTOS Y LA SOLVENCIA QUE TIENE EL CLIENTE PARA PAGARNOS, A SU VEZ SE ENCARGA DE DESCONTAR LOS DOCUMENTOS ANTICIPADAMENTE CON LAS INSTITUCIONES INDICADAS.

ESTE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS SE ENCARGA - DE CONCENTRAR TODA LA INFORMACIÓN Y REVISARLA CON EL FIN - DE PODER REPORTAR A LA DIRECCIÓN SOBRE EL ESTADO DE SOLVENCIA EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA.

2) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

- CONTABILIDAD.

LA CONTABILIDAD GENERAL MANEJA COMO FUNCIONES PRINCIPALES:

- A) CONTAR CON LA INFORMACIÓN PARA TENER LOS SOPORTES EN LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
- B) ANALIZAR UNA VEZ ELABORADOS LOS LISTADOS QUE CONTIENEN LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA SU PRESENTACIÓN
- C) LLEVAR CONTROL SOBRE LOS ANÁLISIS FINANCIEROS COMO SON:
 - BALANCE GENERAL
 - ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA
 - ESTADO DE RESULTADOS
 - ESTADOS DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS.

TODOS ESTOS REPORTES DEBERÁN DE TENER SUS ANEXOS CORRESPONDIENTES.

- PRESUPUESTOS.

LA FUNCIÓN PRINCIPAL ES ELABORAR LOS PRESUPUESTOS TANTO DE INGRESOS COMO DE EGRESOS DE LA EMPRESA, PARA ESTO NECESITA TENER EL APOYO DE LOS DEPARTAMENTOS INDICADOS.

EL CONTROL EN LOS PRESUPUESTOS ES UNA LABOR COMPLEJA, YA QUE SE TIENE QUE SUPERVISAR LA ELABORACIÓN DE LOS MISMOS Y DESPUÉS SUPERVISAR QUE ÉSTOS SEAN CUMPLIDOS; ESTE CONTROL SE PUEDE CONSIDERAR COMO UNO DE LOS MÁS IMPORTANTES DENTRO DE LA EMPRESA YA QUE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA SE APOYA MUCHO EN EL.

- DEPARTAMENTO DE COSTOS.

PARA LLEVAR A CABO ESTA TAREA; ESTE DEPARTAMENTO TIENE UNA GRAN VINCULACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, YA QUE ÉSTE CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA; TIENE QUE CUANTIFICAR LA INFORMACIÓN RECAUDADA Y ASÍ ELABORAR EL COSTO DE PRODUCCIÓN PARA ÉSTE SER REPORTADO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS.

LOS CONTROLES QUE DEBE DE TENER ESTE DEPARTAMENTO TIENE UNA GRAN VINCULACIÓN CON EL DEPTO. DE PRODUCCIÓN YA QUE ÉSTE ES EL QUE CONTROLA DIRECTAMENTE LAS CANTIDADES DE MATERIA PRIMA QUE SE UTILIZAN; DE ESTA MANERA SÓLO TIENE QUE SUPERVISAR QUE EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN CONTROLE EL USO DE LAS MATERIAS PRIMAS QUE UTILIZA.

EN LA INDUSTRIA LITOGRAFICA Y DE LAS ARTES GRAFICAS, EXISTEN DOS ÁREAS PRINCIPALES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN, ESTAS SON DE FOTOMECAÁNICA Y DE IMPRESIÓN.

LOS REPORTES QUE SE DEBERÁN USAR EN EL DEPARTAMENTO DE COSTOS PARA TENER UN MAYOR CONTROL DE ESTOS SERÁN:

- FORMATO
- PELÍCULAS DE COLOR
- GASTOS DIRECTOS O INDIRECTOS QUE TENGAN LAS MÁQUINAS
- TINTAS
- DESPERDICIOS
- DEPRECIACIÓN
- MANDO DE OBRA.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE PERSONAL (RELACIONES HUMANAS)

REYES PONCE AGUSTÍN
EDITORIAL LIMUSA
EDICIÓN 1973

ADMINISTRACION DE PERSONAL (SUELDOS Y SALARIOS)

REYES PONCE AGUSTÍN
EDITORIAL LIMUSA WILEY
EDICIÓN 1971

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

TERRY R. GEORGE
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
EDICIÓN 1972

ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION

BUFFA, ELWOOD S.
EDITORIAL LIMUSA
EDICIÓN CUARTA, 1978.

MODERN PRODUCTION MANAGEMENT

BUFFA, ELWOOD S.
EDITORIAL JOHN WILEY & SONS,
INC. 1961

MANAGEMENT IN PERSPECTIVE

SCHLENDER, W. E.; SCOTT, W. G.; AND FULLEY, ALLAN C.
EDITORIAL, HOUGHTON-MIFFLIN CO.
EDICIÓN 1965

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

KOONTZ, HAROLD, AND O'DONNELL, CYRIL
Mc. GRAW HILL BOOK CO.
INC. 1964

MANAGEMENT SYSTEMS

Mc. DONOUGH, A. M., AND GARRE, L. J.
MANAGEMENT SYSTEMS: WORKING CONCEPTS AND PRACTICES,
HOMEWOOD, III
INC. 1965

SYSTEMS ANALYSIS

Mc. MILLAN, CLAUDE, AND GONZALEZ, RICHARD
HOMEWOOD, III
INC. 1965

. . . #

GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT

FAYOL, HENRI
SIR. ISAAC PITMAN & SONS,
LTD. 1949

ADMINISTRATIVE ACTION

NEWMAN, WILLIAM H.
EDITORIAL ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.
INC. 1963