

2ej.
125



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**RELACION ENTRE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACION**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

MARIA ALMA SANCHEZ GALLARDO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**RELACION ENTRE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACION**

<u>I N D I C E</u>	PAG.
INTRODUCCION	1
1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTABILIDAD	4
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTADURIA PUBLICA EN MEXICO	7
1.2 EVOLUCION HISTORICA	11
1.3 DEFINICION DE CONTADURIA	15
2. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	28
2.1 INTERVENCION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA EN LA ADMINISTRACION	41
3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	50
3.1 LA PREVISION	53
3.2 LA PLANEACION	57
3.3 LA ORGANIZACION	65
3.4. LA INTEGRACION	80
3.5 LA DIRECCION	91
3.6 EL CONTROL	98
4. LA CONTABILIDAD EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	106

4.1 EN LA PLANEACION	106
4.2 EN LA ORGANIZACION	116
4.3 EN EL CONTROL	123
5. LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACION	126
5.1 LA CONTABILIDAD FINANCIERA	127
5.2 LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	135
5.3 LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	138
5.4 DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	143
6. CONCLUSIONES	150
B BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación lo elaboré mediante los conocimientos adquiridos en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La idea para realizar el tema "Relación entre Contabilidad y Administración" me la dió la importancia que tiene la Contabilidad y la Administración en toda entidad en la toma de decisiones.

Existe un grupo de personas entre las que se encuentra el Licenciado en Contaduría que estudian e implantan adecuados -- sistemas administrativos para proyectar a las entidades, ya -- que esto es conveniente y necesario para lograr la toma de decisiones de las mismas.

La relación constante entre Contabilidad y Administración; surge por las decisiones tomadas por los empresarios de la información que se encuentra reflejada en los Estados Financieros y que en ocasiones dicha información es insuficiente por lo que debe unirse a los informes administrativos.

La Contabilidad Administrativa surge porque la Contabilidad está estrechamente ligada a la Administración proporcionando así mayor información para la toma de decisiones.

Para cumplir los objetivos de las entidades será necesario seleccionar al personal adecuado y experto en cada área ya que el Administrador por sí solo no podrá llevar el control necesario. De ésta manera se implantará la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Con el presente trabajo de investigación quiero contribuir

para el mejor estudio de estas disciplinas, y que de alguna ma
nera les sea de utilidad para lograr los fines de quienes lo -
consulten.

Considero que el presente puede aún ser perfeccionado ya -
que por la inexperiencia lo he realizado con errores humanos,-
pero con el deseo de superarme profesionalmente.

1 ANTECEDENTES
HISTORICOS
CONTABILIDAD

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

1. CONTABILIDAD

Desde siempre el individuo se ha esforzado por tener información. Los procedimientos para ello, han evolucionado en función de las características y necesidades del medio.

Antes del siglo XIV no se tiene noticia de que las empresas hayan llevado contabilidad, lo cual se explica en razón -- del reducido comercio que en realidad no ameritaba un registro metódico de operaciones. Es posible que antes de esta época se haya hecho algún apunte aislado, pero el corto uso del crédito y la relativamente reciente introducción del papel y de los números arábigos (sustituyendo a los romanos, siglo IX fueron -- un campo poco favorable para el desarrollo de la Contabilidad)

En Florencia, Venecia y Genova, ciudades de activo comercio entonces, se han encontrado libros de contabilidad llevados por partida doble que datan de principios del siglo XIV, -- pero los fundamentos de la técnica contable fueron establecidos por un monje franciscano llamado Fray Luca Paccioli; qui en publicó; en Venecia, en 1494, un libro de matemáticas en el cual se trataba asimismo de contabilidad. En su obra, el sistema de contabilidad se establece a base de libros: Inventario, -- Borrador, Diario, Mayor y se dan reglas para llevar cada uno -- de ellos.

Con posterioridad se publicaron en Europa varios libros -- que si bien no agregaron nada nuevo a lo dicho por Fray Luca, -- sirvieron para difundir la técnica contable.

En 1795 Edmond Legrange publicó en París un tratado de --

teneduría de libros en el cual recomendaba un Diario-Mayor a - columnas, pudiendo decirse de él que fué el precursor de los - sistemas tabulares.

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos, país de gran progreso industrial, a fines del siglo XIX, y en esta primera mitad del siglo XX es cuando más adelantos se han logrado, tanto por lo que hace a la Filosofía de cuentas, como a procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxilio de máquinas, pudiéndose juzgar de los adelantos por la gran cantidad escrita de literatura contable en Norteamérica, de la cual se han hecho - en los demás países traducciones o adaptaciones, pero sin llegar a modificaciones fundamentales o de importancia.

La Contaduría, al igual que otras profesiones, fué formándose a través de actividades mercantiles y como resultado de la dedicación de personas cuya perseverancia es la solución a los problemas que se les presentan en el mundo de los negocios. La Contaduría, como tal la concebimos hoy en día, ha tenido que pasar por diferentes etapas, hasta llegar a nuestra época en la que los hombres de negocios, se han convertido de la necesidad de conocer sus derechos y obligaciones así como saber cuál ha sido el resultado de sus esfuerzos y la situación financiera de los negocios con una aproximación razonable cercanía a la realidad.

El antecedente más remoto de documentos escritos que se conoce, es una tablita de barro que actualmente se conserva en el Museo Semítico de Harvard en Boston Massachusetts.

Se calcula su antigüedad sobre el año 6000 A.C., esta tablita se considera como el testimonio contable más antiguo del

que se tiene noticia, su origen Sumerio indica que fué en la Mesopotamia, donde ya miles de años antes había tenido origen una civilización, donde la actividad económica alcanzó a tener gran importancia, dando origen a que se practicara la contabilidad, - dicha tablita de barro fué escrita, cuando la arcilla estaba -- aún fresca, con un palo puntiagudo o punzón; las marcas hechas el mismo, son como puntas de flechas o triangulos, de aquí que se les haya llamado cuneiformes, del latín cuneus (triangular).

La marca hecha con el extremo obtuso del punzón formaba - un círculo tal como resultado si se enterrara el borrador de un lápiz en el barro, haciendo presión solamente con el lado extremo obtuso se formaban números curvilíneos.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTADURIA PUBLICA EN MEXICO.

La Contaduría Pública en México comienza en la época de la conquista, cuando existían de parte de los Reyes de España - auditores que revisaban el estado de los negocios y los impuestos que recababan los virreyes y, en general, todos los enviados de la corona para esos fines.

Como profesión la Contaduría Pública comienza en México, - debido a las fuertes inversiones inglesas y norteamericanas en nuestro país, a principios del siglo XX, se establecieron contadores de dichas nacionalidades con el fin de controlar y auditar a las empresas que representaban a los capitales extranjeros. Debido a que todos los profesionales eran extranjeros, se hizo necesario impartir la enseñanza para la capacitación de nacionalidades que desearan ejercer la Contaduría Pública.

El 6 de octubre de 1845, se fundó la Escuela Nacional de Comercio siendo Presidente de la República Don José Joaquín Herrera, que con motivo de la guerra con los Estados Unidos en 1847 suspende las actividades de la Escuela.

El 28 de enero de 1854 siendo Presidente de la República el General Don Antonio López de Santa Ana, expide el decreto en el que ordena se reanuden las actividades de la Escuela quedando denominada " Escuela Especial de Comercio."

El 2 de diciembre de 1867 por Decreto Presidencial queda denominada " Escuela Superior de Comercio."

El 15 de julio de 1868, siendo Presidente de la República Don Benito Juárez García, expide la Ley Orgánica de Institución

Pública en el Distrito Federal, en la que menciona en su capítu lo segundo artículo 16, las asignaturas que deberían cursar en la Escuela Superior de Comercio mencionando las siguientes:

- 1.- Aplicación de la Aritmética y de la Contabilidad al comercio.
- 2.- Correspondencia Mercantil.
- 3.- Geografía y Estadística Mercantil.
- 4.- Historia al Comercio.
- 5.- Economía Política y Teoría del Crédito.
- 6.- Derecho Mercantil Marítimo y Administrativo.

El 14 de enero de 1869 la Cámara de Diputados expide un decreto, dando bases para reformar la Ley del 2 de diciembre de 1857. Este decreto indica en su artículo 5o. " Reformar la Escuela Superior de Comercio de modo que sirva a la vez de Escuela de Administración."; fue así como se le denominó " Escuela Superior de Comercio y Administración ".

En 1871 queda establecida la carrera de Corredor Público-Titulado.

En 1889 la Escuela tomó parte en la Exposición Universal que se celebró en París Francia, obteniéndose como premio por los trabajos enviados a la exposición, una medalla de oro y el diploma correspondiente.

El 7 de enero de 1905 se promulga el decreto que crea las carreras de " Contador en Comercio y de Perito empleado de la Administración Pública ".

El 9 de mayo de 1907 el Presidente de la República Don -- Porfirio Díaz, expide una Ley en la que modifica lo relativo a Exámenes Profesionales de la Escuela Superior de Comercio y Administración.

El 25 de mayo de 1907 se efectúa el primer Examen Profesional de Contador en Comercio y se considera como el inicio de la Contaduría Pública de México como profesión.

El 3 de marzo de 1919 siendo Presidente de la República - Don Venustiano Carranza se aprobó el reglamento de estudios en la Escuela Superior de Comercio y Administración.

En 1919 se asocia un pequeño grupo de Contadores Públicos para realizar juntas mensuales informales para pasar lista --- de los sucesos y acontecimientos contables, así como de los adelantos de las técnicas contables y administrativas. Con tal fin formaron la Asociación de Contadores Públicos. Esta agrupación propició un saludable estudio de las Técnicas adelantadas del Extranjero, que eran importadas rápidamente por México, por lo que el país se fue colocando a la altura de las demás naciones en la resolución de los problemas de Contabilidad y Administración de las Empresas. Esta asociación tuvo bastante éxito; en 1923 se formalizaron los trabajos constituyéndose el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, A.C. que en 1955 -- por escritura constitutiva cambió su nombre por el de " Instituto de Contadores Públicos, A.C. ".

A partir de 1929 en la Universidad Nacional Autónoma de México se imparte la carrera de Contador Público, la antigua Escuela de Comercio y Administración se le denominó " Facultad de Comercio y Administración " y pasó a formar parte de la misma Universidad.

En 1937 se constituye el Instituto Politecnico Nacional y la Escuela Superior de Comercio y Administración se incorpora - en ese mismo año.

En 1962 en la ESCA se fundan los cursos de Postgrado, en-

el que se llevan a cabo estudios superiores en Areas de Adminig tración. Al término de estos estudios se puede obtener el grado de Maestro o Doctor en Ciencias Administrativas.

El 29 de junio de 1965 el Consejo Universitario de la -- UNAM aprueba el Reglamento de Estudios Superiores creando la Maestría en Administración.

En 1944 en México se expide la Ley Reglamentaria del artículo 4o. constitucional y en ella se establece que la Profesión de Contador Público, requiere título para su ejercicio.

Por lo dicho anteriormente, la carrera de Contador Público a ido evolucionando desde su inicio hasta la actualidad y se -- puede decir que, el Contador Público o Lic. en Contaduría es indispensable en cualquier empresa o negocio sin importar el tama ño de los mismos ya que en varios de ellos utilizan sus servi-- cios dentro de su Administración.

1.2 EVOLUCION HISTORICA

- Se presenta a continuación un sumario cronológico de hechos importantes, consignados en la historia de la Contaduría :
- 1494: Primera edición del primer libro sobre Teneduría de Libros de que se tiene noticia, escrito por Fray Luca Pacco lo.
- 1519: Se elige a Don Alfonso Avila, Contador del ayuntamiento de Veracruz, siendo el primer contador oficial que existió en México.
- 1522: El 15 de octubre, Carlos V expide nombramiento a favor de Don Rodrigo de Albornoz como Contador Real de la Nueva España, quien se encarga de la guarda y recaudo de la hacienda de la Corona.
- 1581: Primera agrupación profesional de contadores, fundada en Venecia Italia.
- 1844: Ley del Parlamento Ingles, estableciendo que, para conceder la incorporación de una compañía, sería necesario el nombramiento de uno o más auditores.
- 1845: El Tribunal de Comercio de la Ciudad de México, establece la " Escuela Mercantil."
- 1847: La Escuela Mercantil cierra sus puertas por falta de fondos en la época de la invasión americana.
- 1854: Se funda la Escuela de Comercio en la Ciudad de México, por decreto de Santa Anna.
- 1856: Se organiza en Escocia, Inglaterra, una Sociedad de Contadores.

- 1856: Se organiza en Escocia, Inglaterra, una Sociedad de Contadores.
- 1868: El 15 de julio, siendo Presidente Don Benito Juárez, se inaugura la Escuela Superior de Comercio y Administración.
- 1869: Se restablece la enseñanza de idiomas extranjeros en la Escuela de Comercio y continúa en suspenso la del castellano.
- 1870: Se nombra director de la Escuela de Comercio a Don Bernardino del Raso.
- 1871: Se crean en dicha escuela las carreras de " Empleado Contador " y " Corredor Titulado ".
- 1880: La reina Victoria otorga concesión para fundar el Instituto de Contadores de Inglaterra y Gales.
- 1886: Se fundan en la Escuela de Comercio las clases de química de estadística, historia del Comercio y se restablecen -- las de lengua castellana y caligrafía.
- 1887: Se funda en Estados Unidos la Asociación Americana de Contadores Públicos.
- 1890: Se establecen en la Escuela de Comercio y Administración, las clases de operaciones financieras, bancarias y de bolsa.
- 1896: El Senado del estado de Nueva York, otorga reconocimiento legal a la profesión de Contador Público.
- 1899: Se establecen las clases de taquigrafía en la Escuela Superior de Comercio y Administración.
- 1905: Se crea en México la firma de contadores Price Waterhouse y Compañía.
- 1906: Inaugura sus oficinas en México la firma de Contadores Deloitte, Plender, Griffith, Haskins and Sells.

- 1907: El 25 de marzo, Don Fernando Díez Barroso sustenta el primer examen de contador celebrado en México.
- 1917: La Asociación Americana de Contadores se convierte en el Instituto Americano de Contadores.
- 1917: El Instituto Americano de Contadores publicó las primeras reglas a que deben sujetarse sus miembros para la " certificación " de balance, con el nombre de " Metodos aprobados para la preparación del Balance General."
- 1917: El Instituto Americano de Contadores adopta un Código de Etica Profesional.
- 1917: Se fundó en México la Asociación de Contadores Públicos - Titulados.
- 1921: Se modifican los procedimientos de enseñanza de la Contabilidad adoptando como punto de partida el estudio del -- Balance General, según la práctica de la Unión Americana.
- 1923: El 6 de octubre, se firmó el acta constitutiva del Instituto de Contadores Públicos Titulados de México.
- 1923: Se establece la cátedra de Auditoría en la Escuela Superior de Comercio y Administración.
- 1924: Don Fernando Díez Barroso, publica el primer texto profesional: Sistemas Modernos de Contabilidad.
- 1934: Se funda " Mancera Hermanos y Compañía, S.C.", primera -- firma mexicana de Contadores Públicos.
- 1938: El 3 de mayo, el C.P. Ramón Cárdenas lleva la profesión a la ciudad de Monterrey, descentralizándose así de la capital del país.
- 1959: El 21 de abril, se establece el decreto que crea la Dirección de Auditoría Fiscal Federal, que brinda al Contador- Público la oportunidad de que su opinión profesional sea-

considerada por las autoridades hacendarias.

1965: La Escuela de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México adquiere el rango de Facultad al incorporar estudios de Maestría y Doctorado.

1973: "El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., celebra su cincuentenario."

1973: La Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, cambia su denominación - por la de Contaduría y Administración, dejándose atrás un término conceptualmente limitado.

1.3 DEFINICION DE CONTADURIA

Contaduría es la disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una teoría específica y a través - de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas.

De ésta definición se hará un breve análisis:

1. La Contaduría es una disciplina profesional: La Contaduría reúne los requisitos académicos, sociales, legales e intelectuales que exige cualquier actividad para considerarse -- profesión.

2. La Contaduría tiene carácter científico: Aunque la -- Contaduría todavía no alcanza el carácter de ciencia, por cuanto que no cumple con todos los requisitos de ésta, sí en cambio sigue el método científico, cuando menos en la medida en -- que se fundamenta en un cuerpo específico de conocimientos --- (teoría contable) y sigue un camino lógico en la consecución - de sus objetivos (proceso contable).

3. La Contaduría se fundamenta en una teoría propia: La Contaduría cuenta con una teoría específica o teoría contable, la cual puede definirse como el conjunto de principios, reglas criterios, postulados, normas, pronunciamientos, procedimientos métodos, técnicas, instrumentos y terminología que rigen el estudio y ejercicio de la Contaduría.

Este cuerpo de teoría ha sido producto del estudio y vivencias profesionales de las diversas generaciones de contadores que han habido en el mundo.

4. La Contaduría sigue un proceso lógico: El proceso Contable se encuentra conformado por el conjunto de fases que metodizan el estudio y ejercicio de la Contaduría. Dichas fases son:

- a) Sistematización. Establecimiento de Sistemas para alcanzar las metas de la Contaduría.
- b) Valuación. Cuantificación de los fenómenos sociales - que interesan a la Contaduría.
- c) Procesamiento. Organización de los datos que recoge - la Contaduría para alcanzar sus fines.
- d) Evaluación. Análisis e interpretación de fenómenos sociales objeto de la Contaduría.
- e) Información. Comunicación de resultados acerca de los fenómenos sociales que son del dominio de la Contaduría.

5. La Contaduría obtiene información financiera: La Contaduría como profesión, satisface en la sociedad la necesidad que ésta tiene de información acerca de la obtención y aplicación de recursos materiales (finanzas).

De esta manera, el contador se convierte en un "periodista de información financiera", gracias a la cual, los responsables en la conducción de unidades económicas y sociales (instituciones, organismos, empresas, asociaciones, individuos etc.) pueden estar enterados sobre lo que poseen (bienes materiales y derechos); lo que adeudan (obligaciones); lo que han perdido (déficits).

Esta información, que el contador consigna en documentos

de naturaleza financiera (estados financieros), resulta de gran utilidad para sus usuarios, pues les permite no sólo llevar un adecuado control de sus pertenencias, obligaciones, ingresos y egresos; sino tomar adecuadas y oportunas decisiones.

La rama de la Contaduría que obtiene información financiera se denomina: Contabilidad.

6. La Contaduría comprueba información financiera: La información financiera que obtiene la Contabilidad debe comprobarse en algunos casos, con el propósito de ofrecer un testimonio acerca de su validez y confiabilidad.

Así pues siendo la información financiera fuente de decisiones trascendentes (compra de una entidad, inversión en la misma, concesión de créditos, etc.), se hace necesario frecuentemente que un contador especializado verifique la corrección de los estados financieros preparados por otro profesional de la Contaduría.

De esta manera, el contador-revisor o contador-auditor emite una opinión profesional acerca de la razonabilidad de los estados financieros comprobados, la cual se asienta en un documento llamado Dictamen.

La rama de la Contaduría que obtiene información financiera se denomina: Auditoría.

Con lo dicho anteriormente se dá por terminado este breve análisis de la definición de Contaduría.

SU DENOMINACION

Es conveniente tratar lo referente a la denominación de la profesión que aquí se aborda, pues, al respecto, es común - citarla de diversas maneras: Contaduría Pública, Contaduría, - Licenciatura en Contaduría, Contaduría, Contaduría Pública y - Auditoría y Contabilidad.

Analisemos cada una:

1. Contaduría Pública. Denominación tradicional compuesta por dos vocablos. Contaduría: relativo a las cuentas y Pública: que ejerce en favor del público en general.

2. Contaduría. Elimina el término Pública, sobrentendiéndose que, como profesión liberal, se ejerce en favor de quien solicita el servicio.

3. Licenciatura en Contaduría. Reconoce su carácter profesional para cuya obtención es menester alcanzar el grado académico universitario de licenciatura. Prescinde del término Pública, por la razón aducida en el párrafo anterior.

4. Contaduría Pública y Auditoría. Denominación redundante, por cuanto que la Contaduría Pública lleva implícita a la Auditoría; también es redundante llamar al profesional que la ejerce Contador Público Titulado, por cuanto que la expresión Contador Público implica la tenencia de un título; de otra manera ninguna persona puede reputarse como tal.

5. Contabilidad. Confusión de una de las partes del todo con éste. La Contabilidad junto con la Auditoría, constituyen las dos grandes ramas que conforman a la Contaduría.

Como conclusión de lo anterior diremos que: sólo son aceptables; las denominaciones Contaduría Pública, Contaduría o Licenciatura en Contaduría.

Es recomendable utilizar la denominación simplificada de Contaduría, la cual implica que se obtiene a través de una Licenciatura y que sirve al público en general.

DISCIPLINAS AUXILIARES

La Contaduría Pública, como todas las disciplinas, no es autosuficiente y para el cumplimiento de sus objetivos, se apoya en otras con carácter de auxiliares como son:

1. Economía. Estudia los satisfactores que conforman la riqueza de un país.
2. Administración. Estudia la optimización de recursos -- al servicio de una entidad económica.
3. Finanzas. Estudian la óptima obtención y aplicación -- de recursos materiales en una entidad económica.
4. Derecho. Estudia el marco legal de las entidades económicas.
5. Matemáticas. Estudian el planteamiento, conceptualización y resolución de problemas que se -- presentan en -- las entidades económicas.
6. Estadística. Estudia los universos por medio de muestras y sus relaciones recíprocas.
7. Informática. Estudia el diseño e implementación de -- sistemas de información en general.
8. Psicología. Estudia la realidad individual de los recursos humanos de las entidades económicas.
9. Sociología. Estudia la realidad social de los recursos humanos de las entidades económicas.

DEFINICION DE PROFESION

Antes de definir la profesión de Licenciado en Contaduría ó Contador Público es conveniente definir qué es profesión.

En un sentido lato, amplio, profesión significa el trabajo u oficio habitual que realiza una persona.

En sentido estricto y en su acepción de profesión liberal, carrera profesional o profesión universitaria la profesión debe definirse como el conjunto de conocimientos adquiridos y ejercidos de una manera metódica, racional y objetiva sobre una área del conocimiento universal, con el propósito de satisfacer necesidades del hombre.

En esta definición de profesión se puede observar que es aplicable al Licenciado en Contaduría ó Contador Público ya que como profesionista debe tener el conjunto de conocimientos adquiridos y así poder ejercer su profesión y beneficiar con su trabajo las necesidades del público en general.

Ahora bien de la definición anterior se desprenden las características de una profesión:

- 1.- La profesión comprende un cuerpo de conocimientos que se adquieren mediante la teoría y se aplica a través de su ejercicio. La teoría se obtiene de la ciencia y ésta se lleva al terreno de la práctica por medio de la tecnología.
- 2.- El estudio y ejercicio de una profesión han de adoptar el método de la ciencia, es decir, deben proceder de una manera sistemática, racional y objetiva. Esta característica obliga a las profesiones a cumplir determinados requisitos

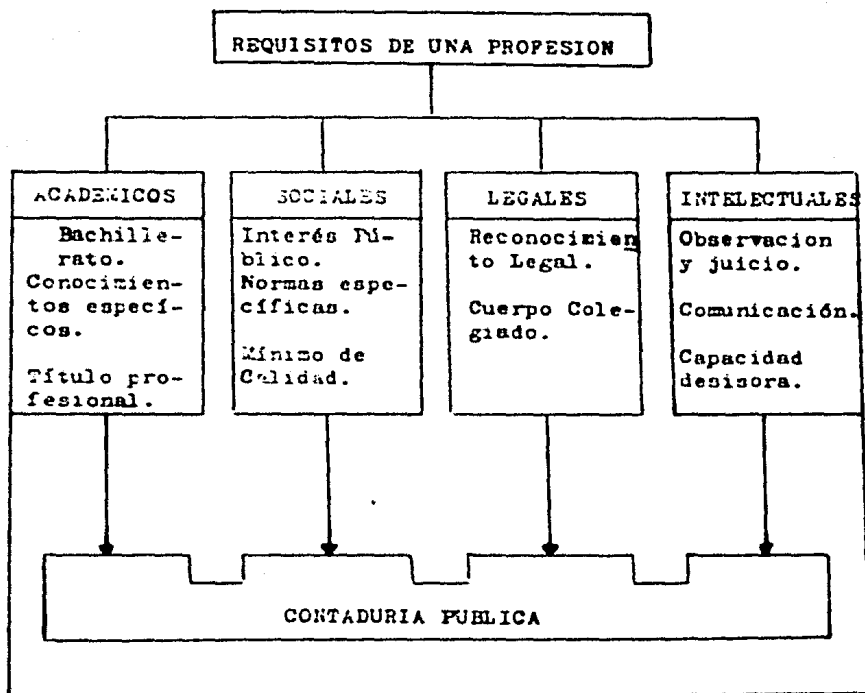
académicos, sociales, legales e intelectuales.

- a) Requisitos académicos: Cursar el bachillerato o equivalente; acreditar un plan de estudios específico; cumplir el servicio social y obtener el título y cédula profesionales.
- b) Requisitos Sociales: Tratarse de una actividad dotada de interés público y la adopción de normas específicas de calidad para la realización del trabajo profesional.
- c) Requisitos legales: Reconocimiento para su ejercicio en la Ley Reglamentaria del Artículo 5o. Constitucional relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal y existencia de un cuerpo coligado.
- d) Requisitos intelectuales: Capacidad para efectuar razonamientos lógicos, así como para efectuar observaciones comunicar ideas y tomar decisiones.

3.- La profesión se desenvuelve en un área específica del saber humano. Por ejemplo: Medicina, Abogacía, Ingeniería,-- Economía, Administración, Contaduría.

4.- La profesión está destinada a la satisfacción de necesidades humanas. Se presentan enseguida algunos modelos de profesiones y las correspondientes necesidades que satisfacen

- a) Medicina: Prevención y curación de enfermedades.
- b) Abogacía: Impartición de justicia.
- c) Ingeniería: Vivienda, maquinaria y vías de comunicación
- d) Economía: Regulación de la producción y distribución de bienes y servicios.
- e) Administración: Optimización de recursos.
- f) Contaduría: Obtención y comprobación de información Financiera.



Carácter profesional de la Contaduría Pública

Ahora bien; corresponde a la Contaduría Pública satisfacer la necesidad del grupo social, de obtener y comprobar información referente a la obtención de los recursos materiales—manejados por las entidades económicas y que se caracterizan — por ser valuales en términos monetarios.

Dicha información, obtenida por medio de la contabilidad y comprobada por la auditoría, recibe el nombre de Información Financiera, en virtud de que las Finanzas, término de donde to ma su nombre, constituye una disciplina que se encarga del estudio de la obtención y aplicación de recursos materiales.

Por otra parte, el flujo de recursos materiales en las — entidades económicas se efectúa a través de operaciones llamadas transacciones, las cuales persiguen objetivos previamente—determinados. Así por ejemplo, una entidad económica que efectúa transacciones comerciales lo hace persiguiendo un fin de — lucro.

Se hace mención de que se habla de entidad económica por tratarse de unidades que manejan recursos, los cuales representan o generan satisfactores, mismos que son objeto de estudio—de la Economía.

Asimismo se habla de entidad económica en lugar de empra sa, con el fin de enfatizar que la Contaduría sirve a todo tipo de organización con independencia del objetivo que persigan. De este modo se pretende rebasar el tradicional concepto de que la Contaduría sirve de manera particular a las empresas con fi nes de lucro.

Pues bien, la información financiera que obtiene y com—prueba la Contaduría Pública, tiene por objeto, por una parte, que los interesados en la marcha de las entidades económicas —

cuenten con elementos de juicio para tomar decisiones. Por otra al contar con información sobre lo que acontece en la entidad, está realizando una vigilancia sobre sus recursos, o lo que es lo mismo, están ejerciendo un control.

Como se puede observar hasta aquí se ha dicho que la Contaduría obtiene y comprueba información Financiera de transacciones celebradas por entidades económicas.

Sin embargo, es conveniente añadir que la Contaduría Pública cumple sus objetivos de una manera científica, es decir, cuenta con un cuerpo de conocimientos organizado y regulado — por una teoría específica (Teoría Contable) y la aplica siguiendo un método constituido por determinadas etapas o fases— que integran un proceso (El Proceso Contable).

Así de esta manera, se está en posibilidad de delimitar los objetivos de la Contaduría Pública, a la vez que efectuar un intento de definición.

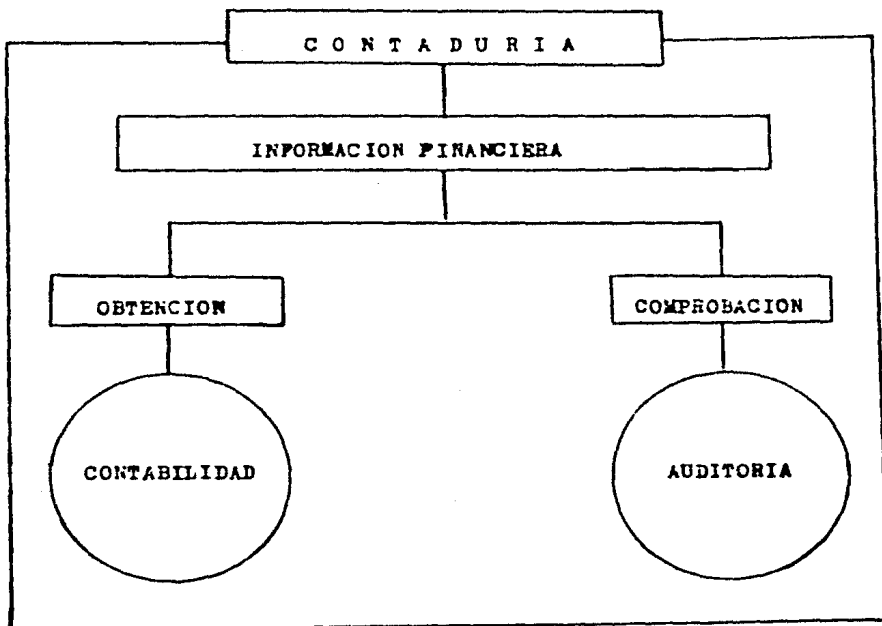
OBJETIVOS.

La Contaduría Pública persigue dos objetivos prízordiales:

1. Obtener información financiera.
2. Comprobar la confiablilidad de dicha información.

Comprobarla, como ya se señaló, para ofrecer elementos — de juicio a la administración de las entidades para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejercer un control — sobre sus recursos.

Comprobarla, para verificar que ha sido obtenida correctamente, de acuerdo con sus lineamientos teórico-prácticos.



Objetivos de la Contaduría.

ADMINISTRACION

2. ANTECEDENTES HISTORICOS

2. ADMINISTRACION

Desde que el hombre ha buscado establecer y alcanzar ciertos objetivos, ha existido la administración de cierto grado y naturaleza. A medida que el interés, la necesidad y la importancia de la administración ha crecido, se han formado diversas tendencias de convicciones y de puntos de vista que constituyen el desarrollo del pensamiento administrativo.

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles; de tal suerte se se encuentran vestigios en Egipto, China Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América; aún cuando, en casi todas las civilizaciones citadas se confunde con el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambas y a la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales.

Estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 a.C. concluyen que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos. Tiempos después, en el reinado de Ramsés III existe un antecedente que ha quedado registrado en el Papiro Harris.

Por primera vez el sistema administrativo de Egipto fué, por así decirlo, codificado; se coordinó y llevó a cabo como una máquina bien organizada, establecida para un propósito bien definido y bien comprendido. No se permitió discreción al

guna en las labores estatales del personal, sino que todo el sistema se basó en la fuerza y la compulsión.

También el Oriente, en China, existen múltiples vestigios de administración; aproximadamente hacia el año 1000 a.C. se sitúa la Constitución de Chow, la que establece las reglamentaciones correspondientes de su gobierno, destacando en la ideología de Confucio, el papel que desempeña el elemento humano en la dirección, y sus estudios revelan en forma filosófica la comprensión lograda en el vasto campo de la administración.

En Grecia, son varios los autores que hacen mención a diversos asuntos administrativos, Sócrates establece: no desprecies a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar porque la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados, difiere de la de los asuntos públicos únicamente en la magnitud, en todos los demás aspectos son muy similares.

Platón enfatiza la especialización y las aptitudes necesarias que la administración requiere.

Aristóteles por su parte, describe un estado y gobierno ideales en sus ocho libros de Política.

Pericles, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuada; en suma los griegos utilizaron buena administración en el transcurso de su edad de oro y muchas de sus recomendaciones prevalecen a través del tiempo.

Roma, reflejo e influencia griega, deriva principios y establece nuevos ideales administrativos, organizando el primer estado con magisterios específicos que fueron de Ganadería, de Trabajo, de Quietre, de Educación, de Navegación y de Im---

puestos.

En América y en particular en México, encontramos vestigios de administración entre las dife~~re~~ntes corrientes indígenas, sobresalen las acertadas direcciones de Flacaélel y Netza hualcoyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles de vida mejor.

Flacaélel, fué un hábil administrador en todo el sentido de la palabra y actuó como consejero de los tres gobernantes - aztecas que consolidaron la ege~~mon~~ía de ese pueblo, Izcóatl, - Moteculizomo Ilhuicamina y Axayácatl.

Los estados se transformaron, y así surgieron los cameralistas cuya labor tuvo gran importancia para su época, por el esfuerzo que hicieron sus propulsores y seguidores para mejorar los sistemas administrativos., pero su doctrina tuvo aplicación sólo en Prusia y en Austria.

Es interesante conocer desde el punto de vista administrativo las actividades que han permitido la organización, suministro y movilidad de recursos humanos y materiales en las grandes campañas militares.

Desde el Exodo de Moisés, de características políticas y religiosas, hasta la guerra de Corea, son muchos los ejemplos y estudios que arrojan consecuencias administrativas.

En el libro del Exodo. se encuentran claramente referencias a la delegación de la autoridad, así como a la división del trabajo. Roma tenía una milicia numerosa y de organización casi perfecta.

Las cruzadas de la Edad Media, además de requerir el uso del proceso administrativo, tuvieron consecuencias que resulta-

ron en el taller familiar, que después evolucionaría en grupos y corporaciones.

Durante el transcurso de la segunda guerra mundial hubo grandes avances en la comunicación, coordinación y el uso intenso de las matemáticas para la toma de decisiones.

El proceso administrativo en el ejercicio ha sufrido cambios radicales en los últimos doscientos años, mencionando los siguientes: En tiempos napoleónicos ejército contra ejército; en la primera guerra peleas de trincheras; en la segunda guerra mundial encuentros de patrullas; la dinámica de la estrategia militar ha hecho necesaria una evolución del concepto sobre la autoridad, por lo que el jefe ha cambiado de un autoritario a un motivador que delega autoridad al sargento; utilización de las técnicas psicológicas para su mejor adiestramiento de los combatientes.

En México, somos testigos de la gran hazaña de la conquista llevada a cabo por Hernán Cortés, campaña militar tan importante por su organización y características que hacen indudables las dotes de dirección de Hernán Cortés.

Actualmente el mundo es testigo de la conquista espacial en la que necesariamente se requiere una administración completa para dirigir más de un cuarto de millón de personas que trabajen en este campo.

PRINCIPALES CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

No está por demás hacer mención de que se han originado varias escuelas de pensamiento administrativo, empleando cada una de ellas ciertas convicciones, puntos de vista y disciplinas. Cada escuela profesa lo que podría llamarse una teoría de la Administración, ya que para cada una de ellas se apoya y sigue un particular concepto y formato del pensamiento administrativo.

Probablemente las de mayor importancia son las siguientes:

1. Escuela de la administración por costumbre.
2. Escuela de la administración científica.
3. Escuela del comportamiento humano.
4. Escuela del sistema social.
5. Escuela de administración de sistemas.
6. Escuela de administración por decisiones.
7. Escuela de medición cuantitativa.
8. Escuela del proceso administrativo.

Ahora se dará una sencilla explicación de cada una de ellas.

1. Escuela de la administración por costumbre. La administración está guiada por la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada, la procuración de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtiene mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por gerentes en circunstancias similares.

2. Escuela de la administración científica. Este método-

puede ser descrito como de experimentación controlada. Está -- formado de pasos bien definidos que deben ejecutarse en el orden adecuado. El método científico confirma o rechaza una proposición. La esencia de la escuela de la administración científica es el desarrollo de una mente inquisitiva, con la resultante investigación inteligente en busca de mayores conocimientos, más hechos y más relaciones.

3. Escuela del comportamiento humano. El criterio en esta escuela es que el punto focal de la acción administrativa -- es la conducta del ser o seres humanos. Todo lo que se logra, -- la forma en que se logra y por qué se logra es visto en relación a su impacto e influencia sobre lo gente que según se --- cree, constituye la entidad realmente importante de la adminis-- tración.

4. Escuela del sistema social. Este enfoque considera a -- la administración como un sistema social o, más específicamen-- te, como un sistema de relaciones interculturales. Esta escuela está orientada socialológicamente y trata con la identifica-- ción de los diversos grupos sociales, así como sus relaciones-- culturales.

5. Escuela de administración de sistemas. Los sistemas -- son las partes focales alrededor de las cuales se construye es-- ta escuela de administración.

El funcionamiento de la administración de sistemas está-- ayudado por el uso de la computadora, pueden procesarse masas-- de datos para ayudar a determinar las relaciones entre los di-- versos componentes.

6. Escuela de la teoría de la decisión. Aquí el foco se -- encuentra en las decisiones administrativas, esto representa --

el verdadero trabajo del gerente para la decisión sobre que lo grar y cómo lograrlo, ya que él toma las decisiones.

7. Escuela de la medición cuantitativa. Esta escuela incluye a quienes consideran a la administración como una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de -- símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir.

8. Escuela del proceso administrativo. Esta escuela considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas básicas que distinguen a un miembro administrativo de otro que no lo es.

Esta escuela da énfasis a la obtención de cosas mediante individuos que operan en grupos organizados. También recalca que la determinación de qué buscar y cómo aplicar los esfuerzos, -- junto con revisiones periódicas para asegurar el logro del objetivo.

DEFINICION ETIMOLOGICA DE ADMINISTRACION

La definición etimológica es la forma más usual de la -- definición nominal.

De esta manera suele encontrarse el verdadero (étimos) -- significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra administración, se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio" esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus" comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister"; de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter". Si "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario; subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da de la administración, la idea de -- que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el -- mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

Con ésta definición etimológica se puede decir que la Administración es un significado de inferioridad tomando en cuenta que una autoridad, es una función que se desarrolla bajo el mando de otra.

Para que haya Administración, debe haber cuando menos -- dos personas, una que ejecuta y otra que dirige.

A continuación se mencionan las principales definiciones que los más destacados tratadistas en la materia han dado.

E.P.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Frederich Taylor, quien fuera el primero en publicar una obra específica sobre administración; sólo señala el propósito que debiera tener y dice: "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador".

Harold Koontz y Cyril O' Donell. "La Administración constituye una técnica en la dirección de un organismo social y en la efectividad para lograr los propósitos de ese grupo social.

R.T. Livengston. "Administración es alcanzar un objetivo por los mejores medios, con el menor gasto y en el mínimo tiempo, por lo común aprovechando las facilidades existentes".

Robert Tannenbaum. "Administración es el uso de autoridad formal, para organizar, dirigir o supervisar a subordinados responsables, con el objeto de que trabajen coordinadamente para lograr los fines de una empresa".

J.D. Mooney. "La Administración es el arte o la técnica de dirigir e inspirar a los demás para conseguir los propósitos de un grupo humano.

Lic. Agustín Reyes Ponce. "La Administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y de operar un organismo social".

Henry Fayol. "Administración es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

José Antonio Fernández Arena. La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

George Terry. "Administración es alcanzar un objetivo -- predeterminado con el esfuerzo ajeno".

Por lo general, de las definiciones anteriores sobre Administración encontramos elementos comunes: logro de objetivos y organismos sociales, aspecto sociológico, eficiencia y fines

conceptos básicos en la administración.

Se deduce que el hombre al buscar satisfacer sus necesidades en sociedad, lo hace con la idea inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

DEFINICION REAL

Ahora bien reuniendo los elementos obtenidos podemos formar de la Administración, la definición siguiente:

" Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social "

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir. "Administración es la técnica de la coordinación".

CIENCIA, TECNICA Y ARTE

De lo expresado hasta aquí se puede decir que la Administración consiste fundamentalmente en "cómo lograr la máxima eficiencia de la coordinación". Debe ser por lo tanto, un conjunto de reglas: es pues ciencia, técnica o un arte.

La Administración no es quizá ciencia todavía.

A menudo se habla de la "Administración científica". Quiénes le dan el carácter de ciencia, suelen hacerlo fundados en el supuesto de que todo conocimiento sistematizado es una ciencia.

Pero, cualquiera que sea el concepto epistemológico que sustentemos, en la práctica pueden señalarse estas diferencias entre las ciencias y las técnicas:

a) La ciencia tiene como objeto el valor "verdad"; en tanto que la técnica busca la realización del valor "utilidad". Al científico le interesa saber "lo que es", sea útil, inútil, o hasta inconveniente, sin pretender, en ningún caso, que sus reglas e instrumentos sean más o menos verdaderos que otros.

b) De lo anterior deriva que la ciencia está formada por un conjunto de principios, o al menos se basa en ellos; la técnica se compone de un conjunto de reglas e instrumentos.

c) Lo que constituye una ciencia es de suyo inmutable, o por lo menos naturalmente estable, aun cuando varían las circunstancias, y consiguientemente, la aplicación de los principios; en cambio, las técnicas son esencialmente cambiantes, pues, tan pronto como se encuentra una técnica mejor para hacer algo, la anterior se abandona como inservible, total o parcialmente.

d) Los principios que forman una ciencia "se descubren", en tanto que las normas e instrumentos que constituyen una técnica "se crea". Cuando un científico descubre un principio, o una verdad, jamás piensa en que él la creó; por el contrario, todo técnico tiene conciencia de que un nuevo método, un nuevo sistema, una nueva máquina, etc., fueron obra suya, su crea---ción.

e) De todo lo anterior resulta que la ciencia, en cuanto tal, es eminentemente especulativa, en tanto que la técnica -- tiene un carácter esencialmente práctico y de realización.

Lo anterior no impide que existan ciencias especulativas y ciencias prácticas; estas últimas, en realidad no son más -- que la deducción que de una ciencia especulativa se hace, para formar una o varias técnicas fundadas en aquélla.

A la luz de lo anterior, se cree indiscutiblemente que la Administración no es una ciencia especulativa; pero queda la duda de si es científica, esto es, si se funda en una ciencia teórica.

También podemos incluir el arte dentro de la administración, considerándolo como la habilidad del ejecutivo para manejar esos principios, para modificarlos y aun para crearlos.

El arte de la administración lo tienen que desarrollar los propios ejecutivos a través del adiestramiento, de experiencias personales y del hábil uso de sus facultades innatas.

La Administración como profesión tiene un sentido profundamente existencial. La profesión de Administrador tiene una proyección social profunda, ya que siempre debe buscar el respeto a la dignidad humana, la realización de la justicia social y dar cumplimiento a las exigencias del bien común.

LA ADMINISTRACION Y SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS

HISTORIA. Toma de ésta, hechos pasados para estudiarlos y conocerlos.

FILOSOFIA. Uso del método inductivo y exige cualidades morales de sus subordinados.

SOCIOLOGIA. Por la necesidad de situar al hombre en la inquietud de su época.

LOGICA. Ayudándole a razonar e investigar.

ETICA. Los hechos administrativos son afectados por el valor de sus decisiones.

PSICOLOGIA. Para lograr un mejor entendimiento con el personal.

DERECHO: Para estructurar jurídicamente al grupo.

ECONOMIA. Porque utiliza los tres elementos de esta ciencia: Tierra Trabajo y Capital y algunas de sus técnicas, como son los modelos matemáticos.

CIBERNETICA. Como herramienta de planeación y ayuda para la toma de decisiones.

2.1. INTERVENCION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA EN LA ADMINISTRACION

Con motivo de las transformaciones continuas que cada día van sufriendo las empresas por las constantes innovaciones, avances de la ciencia y el progreso humano, han hecho que el Licenciado en Contaduría ó Contador Público no se conforme con el sólo ejercicio de su profesión como contador en alguna empresa de cierta magnitud, sino que se prepare hacia mejores puestos que le permitan una brillante actuación dentro del campo de la Dirección y dinámica de cualquier empresa.

Al hablar de la labor del Lic. en Contaduría en el ámbito empresarial, es una tarea difícil cuando se trata de especificar la importancia que tiene ésta, ya que en la actualidad ocupa uno de los lugares primordiales en la empresa encontrándose en toda la escala jerárquica, ocupando diferentes puestos y realizando las más variadas ocupaciones tanto en Instituciones Públicas e Instituciones privadas, como ejemplo tenemos a los de Gerente General, Gerente Administrativo, Contralor, Tesorero, Contador de Costos, etc.

La competencia en todas las ramas, tanto industriales como comerciales ha obligado a los negocios a dejar su empírica organización, que en otros tiempos dió magníficos resultados. Actualmente sólo a base de una adecuada administración se puede realizar funciones mercantiles y aun sociales en el mando de los negocios. Como coadyuvante, para los fines de la administración de las empresas, existe la Contabilidad. En efecto es responsabilidad de la administración de que las operaciones

de la empresa se desarrollen con éxito, aprovechando al máximo sus recursos y obteniendo los mejores resultados. El alcance - de estos objetivos es la consecuencia de los cambios que se efectúen en los valores de los recursos empleados y transacciones efectuadas.

La determinación de estos cambios, sus efectos sobre el patrimonio, la determinación de los resultados y la intervención de todo ello es labor del Lic. en Contaduría.

El Licenciado en Contaduría o Contador Público, en donde quiera que se encuentre, habrá de responder con su trabajo a - la confianza que hayan depositado en él, conforme vaya ascendiendo en la escala jerárquica, consecuentemente irá aumentando su labor en la toma de decisiones y disminuyendo en actividades o funciones específicas; sin embargo, por más importante que sea su puesto dentro de la Administración, el Lic. en Contaduría o Contador Público no debe olvidar que la superación personal, será un elemento de fuerza que siempre tendrá a su favor en los momentos más difíciles que atraviese en el desarrollo de su labor profesional. Por fortuna, la evolución de la técnica contable ha demostrado con hechos, que la profesión de Licenciado en Contaduría, no sólo está encajonada en los números, sino que se sirve de ellos como una de tantas herramientas para lograr su último fin como ejecutivo; la toma de decisiones.

Antes de mencionar las relaciones que la contabilidad y, que como consecuencia lógica, los Contadores tienen con la Administración, se exponen brevemente las relaciones que tienen - con otras ciencias, las cuales pueden ser de dos formas:

1. Relación de Afinidad.
2. Relación de Dependencia.

La Contabilidad pertenece a las ciencias sociales, por su contenido de carácter económico y tiene relaciones de afinidad con las siguientes ciencias:

- a) Economía Política.
- b) Estadística.
- c) Derecho.
- d) Finanzas Públicas.

La Economía Política proporciona a la Contabilidad las - leyes de producción, distribución, circulación y consumo que - sirve a la misma para extraer las normas que gobiernan tales - fenómenos, considerados como movimientos patrimoniales produci- dos por la economía privada.

La Contabilidad como ciencia dentro de la economía, no es de conjunto sino de parte una vez que sus principios y reglas - no se aplican para determinar el capital de una nación. Ofrece a la Economía elementos para el estudio de diversos problemas - económicos sobre créditos, salarios, precios, etc.

La Estadística toma de la Contabilidad los datos e infor- mación relativos a las actividades de las economías privadas - con las cuales elabora leyes estadísticas de carácter económi- co y financiero. La Contabilidad obtiene de la estadística el - orden clasificador y el auxilio de las representaciones gráfi- cas de toda clase, para referirse a sus propias representacio- nes de balance, estados demostrativos de resultados y de cuen- tas en general.

El Derecho. El Derecho positivo de cada nación es el marco que regula la vida y acción de las economías privadas; ante esto, las relaciones entre la contabilidad y el derecho son en orden de importancia como sigue:

Con el Derecho Civil.- Porque regula en general todas las relaciones jurídico económicas del individuo, así como la personalidad, la propiedad, el usufructo, las obligaciones y contratos.

Con el Derecho Mercantil.- Porque contiene todas las estipulaciones respecto de los comerciantes.

Con las Leyes Sociales.- Derivadas del intervencionismo del estado, cada vez mayor, en la economía privada.

Ante estas relaciones, es evidente que toda la Ley a la economía privada, tiene efectos sobre la Contabilidad por su acción interpretativa de los hechos particulares.

Finanzas Públicas.- Esta ciencia estudia el fenómeno financiero y formula la teoría general de los recursos y gastos del Estado, en tanto que la contabilidad analiza el mismo fenómeno para seguirlo y controlarlo en su actuación de los servicios públicos proporcionando los medios e instrumentos necesarios para fijar las responsabilidades y controlar con eficiencia la obra de cuantos intervienen en la gestación y manejo de caudales de bienes del Estado.

Dentro de las relaciones de Dependencia, la Contabilidad sostiene esta clase de relaciones con las siguientes ciencias:

- a) Con las Matemáticas.
- b) Con las Ciencias Tecnológicas.

- c) Con la Biología.
- d) Con la Psicología.
- e) Con la Administración.

Con las Matemáticas.- En cuanto se sirve del número y -- del cálculo como instrumento de observación, de demostración y de control, especialmente para la valuación de los recursos y de las transacciones efectuadas por las entidades económicas y para la administración de la teoría de los métodos de tene--
 du-- ría de libros. Aún cuando las Matemáticas proporcionan a la -- contabilidad algunos elementos, no son disciplinas afines. La--
 contabilidad no es una disciplina exacta, de ahí que recurra a las matemáticas, en tanto que estas son las ciencias exactas - por excelencia y no recurren a la contabilidad.

Con las Ciencias Tecnológicas.- Estas ciencias investi-- gan métodos y procedimientos para el aprovechamiento de las -- fuerzas naturales, en la producción de la riqueza de las econo--
 mías privadas. Por lo tanto, es indudable su influencia en la-- gestión de las empresas, con el fin de que los procesos presen--
 ta-- blecidos para determinadas operaciones, den el resultado que - de ellas se espera; aquí la contabilidad con sus representacio--
 nes y demostraciones establecerá el grado de conveniencia de - las referidas operaciones.

Con la Biología.- Al decir Spencer la Sociología y la -- Biología son conexas de pareja importancia, desde dos puntos - de vista, por lo que al formar parte de la contabilidad de las Ciencias Sociales, ella también acusa dos momentos de conec--
 ción con la Biología y ellos son:

1. Como las acciones sociales están determinadas por las

acciones individuales, que están sujetas a las leyes generales de la vida, entonces si se considera a la contabilidad orgánica social de carácter administrativo, las acciones de éste, o sea sus funciones, están determinadas por las acciones de los individuos y por lo tanto, para comprender a aquéllas es menester conocer las leyes de la vida que informan las acciones de los individuos.

2. El segundo término como un organismo administrativo - sobre las unidades vivientes que lo componen, presenta fenómenos de estructura, funcionamientos y desarrollo o sea los mismos fenómenos que ofrece el individuo, estos fenómenos son la llave de los primeros.

Con la Psicología.- La dependencia de la contabilidad -- con la psicología, se presenta en lo que se refiere a la regulación de la estructura del organismo administrativo, como ejemplo tenemos, cuando la dirección superior de una empresa debe confiarse a una sola persona ó a un cuerpo colegiado. En la -- creación, funcionamiento eficaz, vigilancia de un sistema de -- control interno y en todo lo relativo al apremio de los hechos administrativos, se aprecia tal dependencia.

Con la Administración.- Al constituir la Contabilidad -- una guía y eficaz auxilio en la vida económica de los hombres, dentro de la empresa se desenvuelve de modo paralelo con su actividad económica, con el fin de informar e interpretar los resultados de tal actividad en forma accesible, veraz y oportuna

Ahora bien se afirma que la actividad económica cuando - se trata de la administración de las empresas, es la parte fun

damental, una vez que de modo directo e inmediato atiende a -- que los bienes se conserven y dispongan con la máxima eficacia mientras que la labor contable es auxiliar y accesorio. Esta afirmación no es cierta, ya que no es posible una acción administrativa económica y eficaz, si no se tiene la guía y ayuda que proporciona la contabilidad, ya que ésta proporciona la información e instrumentos de control para capacitar a los administradores, en todos los niveles de las empresas, para que procedan con diligencia y corrección en el cumplimiento de sus deberes. El conocimiento de los recursos existentes y de las operaciones realizadas conjuntamente con la compulsión administrativa que permite el control contable, hacen del Licenciado en Contaduría un elemento indispensable en toda gestión administrativa de índole económica, para conocer y juzgar los resultados correspondientes.

La Contabilidad y la Administración, coexiste y se apoyan recíprocamente, pero el Licenciado en Contaduría ó Contador Público cumpla su misión dentro de la función administrativa del control, por donde se comprende la generalidad de las actividades de la empresa, cuyos hechos planeados y realizados se conocen, y valoran dentro de lo establecido y ordenado para la máxima eficacia de la Dirección, y dado su carácter económico, son motivo de la intervención del Lic. en Contaduría. Desde luego, esa intervención, para que sea eficaz y produzca información oportuna, veraz y accesible, es indispensable que se a una actividad permanente, continua y como consecuencia de una organización eficiente, que basada en la unidad de cosas y personas de la empresa, permita alcanzar los fines del control

La contribución del Contador dentro del llamado equipo --

administrativo es básicamente una función de servicio, que ---
tiende a ayudar para suministrar toda aquella información re--
querida para que las más fundamentales decisiones que se tomen
se hallen sólidamente basadas. Porque indudablemente, una me--
jor toma de decisiones puede ser esperada, si las mismas se --
fincan en el hecho de que aquellos que más hacen, tengan a su
alcance informes que cuenten con una combinación de los facto--
res de utilidad y precisión. Ciertamente viene a ser un traba--
jo del Licenciado en Contaduría o Contador Público el llegar a
descubrir qué clase de información es aquella que los altos e--
jecutivos de la empresa, que son quienes en última instancia -
toman las decisiones en ésta, les gustaría obtener y entonces--
concertar todos los arreglos necesarios para que dicha informa--
ción sea producida.

Hoy en día, la Contabilidad para efectos de la adminis--
tración ha sido ya reconocida como una materia altamente espe--
cializada logrando con esto que aquella contabilidad en fun---
ción de la utilidad haya evolucionado, con base en la lógica--
premisa de que una corporación forzosamente necesita por com--
pleto dos diferentes tipos de contabilidad, una para los pro--
pietarios y público en general, y la otra destinada a servir a
la administración.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso Administrativo principia con decisiones planeadas que exponen normas de conducta que no existían anteriormente, las cuales son comunicadas a los administradores subordinados o al personal en general. La información de su cumplimiento es devuelta al superior, quien quede tomar decisiones no arbitrarias si la conducta no está de acuerdo con las normas de las decisiones planeadas.

Al Proceso Administrativo lo podemos definir como "el conjunto de funciones, actividades o elementos, encaminados a la obtención de un objetivo predeterminado".

El Proceso Administrativo muestra al ejecutivo de la empresa en forma clara y precisa, el lugar e importancia que guarda cada uno de los aspectos que tiene que conducir dentro de la empresa; en la práctica el Proceso Administrativo no actúa en forma aislada, sino que todas las funciones se encuentran coordinadas entre sí, permitiendo mediante su aplicación llevar a cabo una labor directa integrada y balanceada.

Fases. La administración ha sido considerada como un proceso, de ahí que también se diga el proceso administrativo, -- porque se lleva a cabo mediante varias fases. Dichas fases varían según cada autor; sin embargo aún cuando varían en número los objetivos que se persiguen son los mismos. Entre las principales clasificaciones tenemos:

American Management Association:

Planación
Organización
Supervisión

Henry Fayol:

Prever
Organizar
Hacer
Coordinar
Controlar

Koontz O'Donnell:

Planación
Organización
Integración
Dirección
Control

Lic. Francisca Quiros Cuarón:

Dirigir
Planear
Organizar o Integrar
Ejecutar
Supervisar
Controlar

Lic. Isaac Ouzmán Valdivia.

**Planeación
Organización
Integración
Dirección
Ejecución
Control**

Lic. Agustín Reyes Ponce:

**Prever
Planear
Organizar
Integrar
Dirigir
Controlar**

Lyndal Urvick

**Previsión
Planeación
Organización
Dirección
Coordinación
Control**

Las fases que se estudiarán en el desarrollo de esta investigación serán las señaladas por el Lic. Agustín Reyes Ponce, considerando que en ellas se identifican plenamente los elementos: aspecto sociológico, objetivo y eficacia. Estas fases son:

Prever
Planear
Organizar
Integrar
Dirigir
Controlar

Asimismo, se da una breve explicación general de cada una de estas fases por no ser objeto para esta investigación -- profundizarse en este tema, ya que si fuera hecho con ese fin se necesitaría un estudio más extenso.

3.1. LA PREVISION

Concepto de la previsión.

La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente),- implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

Para hacer prvisiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Podemos definir la previsión como el elemento de la administración en el que, con vase 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 esa misma empresa.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISION

Principio de la previsibilidad.

Este principio puede formularse como sigue:

" Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un RIESGO; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad ".

Principio de la objetividad.

"Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas".

Es sabido que el hombre de empresa siempre pide "hechos" para sacar conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga. Pero a menudo, en materia administrativa, los hechos quedan confundidos o envueltos en opiniones o criterios:— Así, si hacevos una encuesta entre el personal sobre las posibilidades de un nuevo sistema, puede ocurrir que nos digan que no hay posibilidades serias de éxito y muestra conclusión sea en el mismo sentido, no obstante que no hemos partido de un hecho, sino de una opinión que pudo haber sido formada por presiones sindicales, por rutina, etc.

Hechos y opiniones son interesantes: estas últimas, sobre todo para apreciar y relacionar los hechos; pero es obvia la necesidad de separarlos y distinguirlos.

Como ejemplo de aplicación de este principio, podemos -- mencionar la creciente utilización del presupuesto, como base para las previsiones de ventas, gastos, costos, etc.: fundándonos en los hechos de años anteriores, podemos predecir con exactitud cuáles serán nuestras ventas, costos, gastos, etc., para el siguiente período.

Principio de la Medición.

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podan-

mos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Hasta hace poco se consideraba que en los problemas contados o dependientes de la vida social y la libertad humana, - la mayor parte de las previsiones sólo podían hacerse en forma cualitativa. Es indiscutible que actualmente es posible determinar muchos de esos hechos futuros con base cuantitativa, sobre todo por medio de los estudios estadísticos.

Así, para medir la conducta humana en aspectos subjetivos tales como: don de mando, realización ejecutiva, lealtad, etc., se define qué es lo que se considera como lo óptimo o deseable en el desarrollo de dicha cualidad y, ayudándose de la fijación de grados inferiores, que var desde la carencia completa de la misma, es posible comparar la conducta real con el estándar teórico fijado, obteniendo así una medición, aunque sea arbitraria y ficticia de la misma y, consiguientemente, de las tendencias que por esas cualidades puedan esperarse.

3.2. LA PLANEACION

Su concepto.

Mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse": - "pre-ve" las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra - futura acción administrativa con base en esas previsiones, la - planeación fija con precisión "lo que va a hacerse".

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias - para su realización. Sus formas son objetivos, políticas, procedimientos y programas.

Su importancia.

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia , obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar - es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de -- coordinarse;
- c) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, - que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- d) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

El principio de la precisión

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas?"

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio - no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que --- coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

El principio de la flexibilidad.

"Dentro de la precisión -establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan ex éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las -circunstancias que hayan variado después de la previsión".

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es, Inflexible es lo que no puede acomodarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una

dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal,
- b) ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten,
- c) ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El principio de la unidad.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., - deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las formas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, repetiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere de la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

POLITICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste, en "hacer a través de otros".

En especial suele confundirse a las políticas con los objetivos y con las reglas; por ello se tratará de establecer su diferencia con azbos.

Las políticas, ha dicho alguien, son "el objetivo en acción", esto es absolutamente cierto. Con todo, no bastaría para definir las. El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguir las, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas.

Las políticas, por otra parte, difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas, por su mayor generalidad.

Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas, son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas. Estas se caracterizan porque pueden aplicarse sin necesidad de decidir ningún extremo concreto.

PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

Los procedimientos tienden a formar "rutinas", de actividades que, de otra manera, requerirían estudio, discusión, etc. en cada caso. Por ello permiten que el trabajo de administradores más calificados, pueda encomendarse a otros que lo sean menos. Todo procedimiento es, por tal motivo un "gasto de tiempo" quizá aparatoso, de momento; más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

1a. Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia gráficamente.

De esa manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados etc. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor. Eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. El hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.

2a. Regla. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exeso).

PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es de la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos el fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular.

Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año (binales, trienales, quinquenales, etc.) suelen considerarse como programas a largo plazo.

1a. Regla. Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

2a. Regla. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

3a. Regla. Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determina--

ción cuantitativa de los elementos programados.

Los presupuestos son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronosticos", cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.

Los presupuestos suelen considerarse, tanto como instrumentos de planeación, como de control.

3.3 LA ORGANIZACION

3.3 ORGANIZACION

Una vez que se han fijado los objetivos por alcanzar y -- los cursos de acción a seguir, se debe iniciar la siguiente -- función del proceso administrativo: la Organización.

Al organizar se está estructurando ordenadamente las actividades humanas tendientes a la acción, de manera que se facilite la combinación más eficiente de los recursos con que se cuenta, para lograr los fines que se han fijado.

CONCEPTO.

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento, y que según el diccionario de la lengua española significa "una estructura formada por partes o -- funciones diversas integradas y coordinadas de tal manera que cada una como unidad funcional se rige en relación al total".

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a -- las demás a construirse y ordenarse conforme a una -- teología específica.

DEFINICION REAL.

Terry define la organización diciendo: "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como: "el proceso de combinar el -- trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los -- elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la - aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Petersen y Flowman dicen: "es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".

Litterer señala: "es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de - una serie de objetivos o metas".

Agustín Reyes Ponce dice: "organización es la estructura ción técnica de las relaciones que deben existir entre las fun ciones, niveles y actividades de los elementos materiales y hu manos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima - eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Ahora bien para mí: "organizar es la manera acertada de - establecer la unión del elemento humano en grupos sociales en-

donde exista la comunicación, para que con el elemento material realicen sus funciones en diferentes actividades y niveles. Además con la autoridad y responsabilidad delegadas obtengan de su trabajo resultados satisfactorios para la realización de sus objetivos, (basandome en definiciones anteriores).

SU IMPORTANCIA.

De todas las funciones básicas de la administración, la organización ha sido la más importante e intensamente estudiada, por lo mismo ha sido de gran importancia para el hombre. - Se ha referido al asunto recurrente de organizar y a sus implicaciones a través de toda la historia. La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana porque la colaboración humana -la mutua dependencia de los individuos- y la protección contra amenazas han fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos, las empresas y las instituciones de toda índole han estudiado la organización con el fin de mejorar o de utilizarla mejor en sus particulares esfuerzos administrativos.

- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos

autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

- Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser" y "lo que es".

Ahora bien muchos, al hacer sus estudios de organización prolongan su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración.

De ahí que no se debe confundir la organización con la integración porque hay el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con la real.

Esto no significa que la organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de -- que se pueda disponer, para adaptarse a ellos; pero se cree -- que debe precisarse primero cómo debería ser nuestra organización, y después integrar ésta, como resulte más conveniente, - de acuerdo con los elementos de que disponemos, pero sin perder de vista aquellos a que debemos atender.

LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Principio de la especialización.

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de su-

yo, mayor eficiencia, precisión y destreza".

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino - el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, - mayor precisión, profundidades de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Principio de la unidad de mando.

"Para cada función debe existir un solo jefe".

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: "nadie puede servir a dos señores".

"Un cuerpo con dos cabezas, dice Urwick, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico".

La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.

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

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa (y consiguientemente, en su organización) cada nivel jerárquico - debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad - que en la función de la línea respectiva corresponda a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

Principio del equilibrio de dirección-control.

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

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

Alguien ha dicho que "la autoridad se delega, mientras - que la responsabilidad se comparte", esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo, más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

SISTEMAS DE ORGANIZACION

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los Análisis de Puestos.

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente el de comités.

Organización lineal o militar.

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo reporta.

Ventajas de este sistema:

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.

- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

Organización funcional o de Taylor.

Este célebre fundador de la "Administración Científica", observando que en la organización lineal no se da la "especialización", hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Dar adiestramiento.
7. Llevar control de la calidad.
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Como él señalaba, un mayordomo con estas capacidades no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior.

Para proveer al rendimiento de esta situación, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que él señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo

sobre la totalidad del personal.

Ventajas del sistema:

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por lo mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- Surge por lo mismo fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, y numerosos conflictos.

Organización lineal y staff. (Lineal y de estados mayores).

Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitarlas desventajas de los dos sistemas anteriores.

Lógicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito, parece depender que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".

LOS COMITES

Su concepto.

El empleo de los comités es una de las técnicas que con más amplia y progresiva extensión se usa hoy en la organización pese a todas las objeciones que suelen oponérselas.

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

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

Reyes Force dice que, dentro de la teoría y la práctica administrativa, el comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

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

Comites consultivos: su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades, ni para decidir, ni para ejecutar.

Comités decisivos (mal llamados a nuestro juicio deliberativos, ya que los consultivos "deliberan", aunque no deciden tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para

que un asunto se considere resuelto.

Comités ejecutivos: son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité o a éste en pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

Sus fines.

Los comités suelen emplearse para alguno de los siguientes fines, principalmente:

- a) Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión.
- b) Limitar la autoridad.
- c) Representar los intereses de los diversos grupos de una institución:
- d) Coordinar mejor planes y políticas.
- e) Transmitir información.
- f) Consolidar la autoridad.
- g) Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas, etc.

DELEGACION DE AUTORIDAD

Por medio de la delegación de autoridad, un ejecutivo -- confiere a un subalterno facultad para decidir en el desempeño de sus funciones, lo cual significa que le está dando el derecho de guiar y dirigir las acciones de otros, con cuyo esfuerzo se espera lograr los objetivos generales de la empresa.

Es importante destacar que la delegación de autoridad tiene por objeto lograr una mayor eficiencia en el mando y en la toma de decisiones.

Mientras no exista una correcta clasificación de las actividades en función de los fines o propósitos que persiguen, -- será difícil delegar la autoridad con acierto y, en consecuencia, no se podrá mandar con eficiencia ni decidir con tino.

Es conveniente que el ejecutivo, al delegar, lo haga preferentemente por escrito, para aclarar la situación y eliminar posibles incertidumbres. Esta costumbre es muy ventajosa puesto que obliga al delegante a meditar sobre las atribuciones específicas que van a conferir; y por otra parte, el delegado podrá conocer concretamente en que asuntos y hasta que grado tiene facultad para tomar decisiones.

Una forma de asegurar que la delegación de autoridad será efectiva y real, consiste en dar los siguientes pasos:

1. Exponer Claramente los Planes.
2. Definir Autoridad.
3. Mantener Líneas de Comunicaciones Abiertas.
4. Establecer Control.

Centralización o descentralización.

Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, - sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea el importante problema de la centralización o descentralización administrativa.

Debe tomarse en cuenta que es imposible tanto la total - centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los - jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se debe centralizar o descentralizar. Se trata por consiguiente de tendencias más o menos acusadas hacia uno de estos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, - y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

De acuerdo con las ideas de Fayol en esta materia, lo -- más importante no es de suyo un extremo u otro, sino más bien:

- a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- b) Que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.

- c) Que haya estabilidad en la delegación: lo más peligroso, dice este autor, es estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores; entre ellos cabe destacar:

a) El tamaño de la empresa: en la pequeña empresa es más posible, y aun conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables. En la gran empresa, por el contrario, conviene de suyo más descentralización, porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables.

Hasta aquí se han visto los tres elementos de la administración que se dirigen a la construcción o estructuración del organismo social con son: previsión, planeación y organización

A continuación veremos los que tienen por fin manejar, — hacer actuar y operar o funcionar ese organismo social ya construido teóricamente, los cuales son: la integración, la dirección y el control.

3.4 LA INTEGRACION

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.4 INTEGRACION

CONCEPTO.

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

Como podemos observar en la definición anterior los elementos a integrar son los humanos y materiales, que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización.

En la administración es bien conocida la distinción entre la integración material y la integración humana. La primera se refiere a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales que son necesarios para la operación normal de la empresa. Como ejemplo tenemos las actividades financieras, las de compras y las de mantenimiento responden a tales objetivos.

Por integración humana se entiende la incorporación, contratación y desarrollo del personal, ya sea éste operativo, técnico o de dirección, según lo requieran los trabajos que se desempeñan en la empresa.

La administración de personal, las relaciones laborales, son unas entre tantas funciones especializadas que cooperan -- para hacer posible aquéllas finalidades.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. Es decir, debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal.

Debe cuidarse de que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues también en este supuesto se violaría el principio, ya que quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

De la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc., no lo es tanto por desgracia, cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, -

debe ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una fabrica puede considerarse como "una máquina gigantesca", cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS.

La integración de las cosas se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc.

Si la integración, como todas las demás partes de la Administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo y, al mismo tiempo, usar de reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

A. Del carácter administrativo.

Los sistemas de producción, ventas, finanzas, etc. son funciones técnicas y se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran "a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí y con las personas".

Tenemos como ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutiblemente ingeriles; pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc., son funciones especialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

B. Del abastecimiento oportuno.

Como los elementos materiales representan una inversión, deberá disponerse en todo momento de aquéllos precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que no falten en determinado momento restando eficiencia; pero que tampoco sobren innecesariamente, aumentando costos y disminuyendo las utilidades.

C. De instalación y mantenimiento.

La instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero no a la vez existen momentos directamente improductivos, deberá planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir dichas actividades, - en forma tal, que esa improductividad se reduzca al máximo.

D. De la delegación y control.

En toda administración supone una delegación, en materia de integración de casas, también debe delegar la Gerencia General, dentro de un sistema estable, la responsabilidad de todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente reforzada de los resultados generales.

REGLAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.

El objetivo principal de esta integración será la búsqueda del mejor elemento humano para realizar las funciones de cada uno de los puestos de la empresa. La contratación del personal deberá seguir los siguientes pasos:

1. Reclutamiento.- Su finalidad será el hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en la misma, despertando un interés en ellos.
2. Selección.- Su objetivo será escoger entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto, sean los más aptos.
3. Introducción.- Su objetivo será unir al nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada.
4. Desarrollo.- Su objetivo será desenvolver las cualidades innatas que cada persona posee, para obtener su máxima realización posible.

CONSIDERACIONES ACERCA DEL RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de contratación más frecuentes son:

- a) Sindicato.- Que provee todo el personal ordinariamente exceptuando el de confianza.
- b) Las escuelas.- ya sean técnicas, de comercio, etc., - según el personal que se requiera.
- c) Las agencias de colocación.
- d) Personal recomendado por trabajadores activos de la empresa.
- f) Anuncios en los medios masivos de comunicación.

CONSIDERACIONES ACERCA DE LA SELECCION.

Para llevar a cabo la selección de personal es conveniente seguir el siguiente procedimiento:

- a) Formulación de solicitud que servirá de base para la selección, así como para encabezar el expediente del personal. Su contenido deberá contener datos personales del aspirante, escolaridad, experiencia en trabajos anteriores y conocimientos adquiridos en ellos.
- b) Entrevistas.- es un instrumento valioso para la selección, permite la obtención de informes sobre la motivación del aspirante y facilitan hacer observaciones que si son concretas harán de la entrevista uno de los más útiles métodos para la selección de personal.
- c) Pruebas Psicotécnicas y/o prácticas.- deberán realizarse en condiciones comunes para que los resultados que obtengan los solicitantes se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.
- d) Las encuestas.- tendrán por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, etc., verificar la veracidad de la solicitud de trabajo.
- e) Examen médico.- deberá ser el último paso y aplicarse sólo a las personas que en todas las demás pruebas hayan resultado idóneas para el puesto que se pretende cubrir.

CONSIDERACIONES ACERCA DE LA INTRODUCCION.

Está dividido en dos partes, la primera es la introducción general a la empresa que deberá llevarse a cabo en el departamento de personal y la segunda, la introducción a su departamento o sección.

CONSIDERACIONES ACERCA DEL DESARROLLO.

Cada elemento que ingrese a una empresa necesita recibir cursos de capacitación, que le permitan el desarrollo de sus aptitudes y facultades para adaptarse exactamente a lo que el puesto requiere.

INTEGRACION DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

Desde el punto de vista de la empresa, su finalidad será la de obtener la mayor capacidad y la máxima colaboración del personal de todas las funciones y niveles.

Las finalidades que un trabajador busca en una empresa, son la obtención de un sueldo o salario justo y proporcionado a la importancia de sus labores, trato digno, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y progreso de su puesto.

La coordinación de los intereses de la empresa y trabajador son el último fin de la administración de personal, cuanto mejor sea esta coordinación mayor éxito obtendrá dicha administración.

INTEGRACION DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

La integración externa de la empresa se manifiesta y rea

lisa en las relaciones públicas, ya que mediante ellas la empresa se integra al medio social en que vive.

Las relaciones públicas constituyen un elemento de las relaciones humanas.

Las relaciones públicas son en sí una función administrativa que evalúa a la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés del público y lleva a cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público.

Las relaciones públicas constituyen un elemento para la buena administración, el progreso y la existencia misma de una empresa. Un buen programa de relaciones públicas, técnica y prudentemente estructurados, es muy valioso para la empresa.

El personal constituye un instrumento para las relaciones públicas, por las acciones que realice por parte de la empresa.

A continuación se presenta una enumeración breve de las actividades del personal que puede influir en la opinión que el público pueda formarse de la empresa.

1. Las cartas que escriba.
2. Las llamadas telefónicas que haga.
3. Las entrevistas que realice.
4. Los servicios que preste.
5. El interés y cortesía que manifieste.
6. Lo servicial que sea.

Otros instrumentos de las relaciones públicas son:

1. La comunicación escrita por medio de folletos.
2. La comunicación oral por medio de conferencias, mesas redondas o entrevistas.
3. La prensa.
4. La radio y la televisión, cuando haya posibilidad económica
5. Obras de servicio social.

Las relaciones públicas se realizarán por medio de un programa concreto para llevarlas a buen fin. Los objetivos de dicho programa serán precisar qué es lo que la empresa busca lograr para que el programa de relaciones públicas sea realista; debe hacerse alguna investigación, la que presenta las siguientes ventajas: es guía para determinar los objetivos y estrategias del programa, y aunque ofrece sugerencias de lo que puede hacerse o conviene hacer; satisfacer el deseo que existe en el público de manifestar sus motivos de satisfacción o insatisfacción; permite conocer a la empresa sus problemas en materia de relaciones públicas; y reduce, las impresiones sobre lo que -- al público le gusta o no, pero, por otra parte, presenta las siguientes desventajas: por su propia naturaleza, los resultados de la investigación son algo difícil de medir, se requiere personal calificado para realizar las encuestas; y por último la determinación de estratós es sumamente difícil de realizar objetivamente. La rama administrativa de las relaciones humanas se ha preocupado por establecer un conjunto de reglas concretas que son sumamente eficaces para mantener las mejores relaciones de obreros y empleados con sus jefes inmediatos, con-

siderar que este vínculo interindividual es muchas veces decisivo para el éxito o fracaso de la incorporación de cada trabajador en la empresa.

Por otra parte, si la mecanización del trabajo y la profunda división que se hace en él, producen un aislamiento físico del obrero, acentuado por la monotonía y aridez de su labor las técnicas administrativas logran, si no una corrección radical, cuando menos un alivio en esta situación, fomentando la relación entre grupos informales en los que cada hombre encuentra las ventajas de la convivencia cordial con sus compañeros de trabajo.

De todas las técnicas empleadas, consideramos que las más importantes y efectivas son las de la comunicación, en verdad son ellas las que tienen el poder de actualizar.

3.5 LA DIRECCION

3.5 LA DIRECCION

Una vez que se han llevado a cabo las cuatro primeras -- funciones del proceso administrativo, "previsión, planeación, organización e integración", en seguida surge esa otra función que es dinámica por excelencia: la dirección.

CONCEPTO.

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

DEFINICION.

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

IMPORTANCIA.

La dirección como etapa del proceso administrativo es de suma importancia porque, a diferencia de las cuatro funciones anteriores se refiere única y exclusivamente a problemas humanos. De ahí que muchos tratadistas consideren que la dirección es la médula de la administración, ya que ésta consiste precisamente en lograr un objetivo con el esfuerzo de otros, lo cual implica problemas con el elemento humano.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

El principio de la coordinación de intereses.

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

El principio de la impersonalidad del mando.

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como -- producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

Así como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre la de los demás, es también igualmente natural nuestra incomformidad a recibir esa imposición de otros.

Principio de la vía jerárquica.

Al transmitirse uná orden, deben seguirse los conductos-- previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca-- en forma constante.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior dé órdenes directamente sin pasarlas a -- través de los jefes intermedios debe explicarse la razón de -- haber tomado esta medida excepcional, y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

Principio de la resolución de los conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se re--

suelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

El conflicto es un obstáculo a la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que entorpece a ésta. Por ello, es mejor resolver conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos: es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Es pues contrario a la eficacia administrativa, el dejar que los problemas se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo.

Principio del aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones en general.

LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA

Agustín Reyes Ponce dice: "la autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad: el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

TIPOS DE AUTORIDAD.

1. Autoridad formal.- es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

Esta autoridad puede ser a la vez de dos tipos: autoridad lineal, o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

2. Autoridad operativa.- es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien de facultad para -- decidir sobre determinadas acciones.

Este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

3. Autoridad técnica.- es aquella que se tiene en razón del -- prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.
4. Autoridad personal.- es aquella que poseen ciertos hombres -- en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible -- sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal. -

Los elementos del mando.

Los elementos del mando son la determinación, el establecimiento y vigilancia de lo que debe hacerse, cómo hacerse y -- que se lleve a cabo.

Las formas de mando son-dos: la primera a través de órdenes y consiste en el ejercicio de la autoridad por medio de la

cual un superior transmite a un inferior subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, es decir, la orden se refiere al cambio de una situación particular y concreta y a su vez la orden tiene como elementos la emisión, ejecución, verificación y recomendación del subordinado reporte y reacción humana.

La segunda forma de mando es la instrucción que consiste en la indicación de la aplicación de una norma o procedimiento que habrán de llevarse a efecto en una serie de casos idénticos o similares que se presentarán en forma repetida.

Los medios más usuales para la transmisión de órdenes e instrucciones son las circulares, los instructivos de trabajo, etc., y antes de emitirlos se hará un análisis de acuerdo con las siguientes reglas:

- Deberán planearse y revisarse antes de darlas.
- Deberán transmitirse adecuadamente, y
- Deberá revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron.

De acuerdo con su orden de generalidad decreciente a continuación se presentan las formas de mando y los instrumentos administrativos que las contienen.

1. Políticas contenidas en manuales.
2. Reglas que en conjunto forman los reglamentos.
3. Instrucciones de cuya combinación se crean los instructivos.
4. Órdenes, ya sean verbales o que estén contenidas en documentos escritos.

DECISIONES

La toma de decisiones es lo más importante y la culminación de todo proceso administrativo, por lo tanto se darán a continuación algunas orientaciones en general que ayuden a tomar decisiones acertadas.

1. Debe identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir.
2. Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
3. Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.
4. Deben irse eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente.
5. Leten tomarse todas las decisiones complementarias.
6. Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones.

3-6 EL CONTROL

3.6 EL CONTROL

CONCEPTO

La prueba verdadera de un ejecutivo es el resultado que logra; sus esfuerzos deben producir los resultados deseados. - Para determinar esto se necesitan criterios por medio de los cuales puedan evaluarse los resultados, y si se quiere, adoptarse medidas correctivas para alcanzarlos.

El control se puede definir como 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 de acuerdo con lo planeado

J. Maddock define el control diciendo: es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Una definición más sintética, sería: Es la recolección sistemática de datos para conocer la -- realización de los planes.

J. Fayol expuso el concepto de control diciendo que era: Ver que todo se lleve a cabo de acuerdo con el plan que se haya adoptado, con las órdenes que se hayan dado y con los principios que se hayan sentado.

El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de límites definitivos y es como una -- continuación de las otras funciones fundamentales de la administración, ayuda así mismo a asegurar que lo que se ha planeado se lleva a cabo.

IMPORTANCIA.

- a) Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los - controles son a la vez medios de previsión.
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: - hay control de la organización, de la dirección, la - integración, etc. Es por ello un medio para manejar-- las o administrarlas.

SUS PRINCIPIOS.

Del carácter administrativo del control

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control.

De los estándares

El control es imposible si no existen "estándares" de -- alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más preci-- sos y cuantitativos sean dichos estándares.

Del carácter medial del control

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantmente este principio. De él se deduce también espontáneamente - una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él-- se esperan.

Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido,-- cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previs-- to, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se - había planeado.

FASES DEL CONTROL.

Las fases del control son los pasos fundamentales que deben efectuarse en todo control administrativo, independientemente de la actividad. Incluyen:

1. Establecimiento de la norma o base de control.
2. Medición de lo que se ha hecho.
3. Evaluación de los resultados.
4. Corrección de las desviaciones.

1. Primer paso. Las bases del control se precisan por medio de los objetivos, políticas, programas, procedimientos, etc. - hasta llegar a los estándares detallados, fijados en términos de tiempos, de medidas, de unidades, etc. Estos estándares son determinados por estudios de tiempos y movimientos de métodos estadísticos, de experiencias o de simple apreciación.

2. El segundo paso para llevar a cabo el control consiste en - la medición de lo que se ha hecho. Este paso puede hacerse de diferentes maneras, de acuerdo con la naturaleza de la actividad a medir:

- Mediante observación personal, es decir, tomando nota en el lugar de los hechos sobre la actividad que queremos medir.
- Mediante informes orales, o sea, en conversaciones con -- las personas directamente involucradas en la acción por - medir.
- Mediante informes escritos, los cuales, aunque requieren más tiempo su elaboración, son más precisos.

- Mediante instrumentos de medición, tales como manómetros, contadores automáticos, niveles, aparatos de registro.
 - Mediante técnicas matemáticas, como son las comprendidas bajo el nombre de investigación de operaciones.
 - Mediante análisis estadísticos, es decir, aplicando la teoría de las probabilidades a problemas donde la exactitud sería imposible.
 - Mediante equipos electrónicos, para la colección, almacenaje y análisis de grandes cantidades de datos que lo hagan más objetivos y faciliten su control.
3. El tercer paso consiste en la comparación de los resultados obtenidos y ya medidos, con los planes o con las normas base de control. Con esta comparación sabremos si se cumplieron los estándares fijados, si se rebasaron o si no se alcanzaron.
4. El último paso, con el cual se termina la función de controlar, consiste en corregir las desviaciones, ya que la comparación de los resultados obtenidos, con los estándares, no tendría objeto si no se tomaran medidas para eliminar las discrepancias del caso, y tomar las medidas de prevención para el futuro.

CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL.

Las operaciones de control son "técnicas especializadas" Estas se estudian en las clases de contabilidad, administración de personal, ingeniería industrial o producción, ventas, etc. Sólo se mencionarán los diversos campos y las técnicas --

más usadas en cada uno de éstos.

No debe olvidarse, además, que alguna de las técnicas de planeación, son a la vez medios de control.

Clasificación de las principales áreas de control.

- A. Controles de ventas.
- B. Controles de producción.
- C. Controles financieros y contables.
- D. Control de la calidad de la administración.
- E. Controles generales.

A. Principales controles sobre ventas.

Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarlos gráficamente, para poder observar y analizar, "tendencias", puntos débiles, etcétera.

Pueden mencionarse como principales, los controles de -- ventas:

1. Por volumen total de las mismas ventas.
2. Por tipo de artículos vendidos.
3. Por volumen de ventas estacionales.
4. Por el precio de los artículos vendidos.
5. Por clientes (al menos, los más principales).
6. Por territorios.
7. Por vendedores.
8. Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro - inmediatamente anteriores.

9. Por costos de los diversos tipos de ventas.

B. Principales controles en producción.

1. Control de inventarios. (De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como -- terminados, etc.).
2. De operaciones productivas. (Fijación de rutas, programas y abastecimientos).
3. De calidad. (Fijación de estándares empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etc.).
4. De tiempos y métodos de operación. (Con base en estudios de tiempos y movimientos, e aun en simples promedios de años anteriores).
5. De desperdicio. (Fijación de sus mínimos tolerables y deseables).
6. De mantenimiento y conservación. (Tiempos de máquinas paradas, costos, etc.).

C. Controles contables y financieros.

Son, seguramente, los más antiguos. Su principal problema está en su mayor "actualización posible", para que funcionen al mínimo como controles históricos.

Dada su importancia para una empresa, sirven como medios de control para otras secciones. De ahí la ingerencia de los contadores en ellas. Se mencionan entre otros controles:

1. Los estados financieros.

2. Sistemas de contabilidad de costos.
3. Auditoría interna y externa.
4. Control de depreciaciones y adiciones.
5. Control de efectivo en caja.
6. Control de recuperación de inversiones.
7. Control de costos y utilidades en cada campo de la --
empresa.
8. Control de acciones, obligaciones y valores en gene--
ral.

D. Control de la calidad de la administración.

Estos controles, constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente: calificación de méritos, diagramas de proceso de flujo, etc.

E. Controles generales.

Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines.- Deben considerarse más bien como "instrumentos" para controlar la operación de un área cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

A- LA CONTABILIDAD EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

4. LA CONTABILIDAD EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Siendo la contabilidad una herramienta de la Administración para el logro del objetivo predeterminado, es determinante la influencia de la misma sobre la técnica contable, estableciendo no sólo los cauces y su forma de actuar, sino que limitando y apoyando para el desarrollo y proyección en todos los niveles.

Sin embargo, el Proceso Administrativo se ha tornado cada día más difícil de llevar a cabo eficientemente; siendo la administración cada vez más compleja requiere de mayor información y adecuados sistemas de control, por lo tanto, la contabilidad en la medida de su servicio, agresividad y colaboración que preste a la administración será un elemento cada vez más decisivo de la misma.

4.1 EN LA PLANEACION

La planeación se forma de tres fases principales que son:

1. La determinación de un objetivo.
2. La investigación de opciones.
3. La aplicación de criterios preferentes o parciales.

Cada uno de estos procesos emplea ampliamente la información contable, cuando se trata de asuntos financieros de una empresa, cada vez que los fines que se persiguen estén defini-

dos en términos de los problemas financieros.

La investigación de opciones, utiliza frecuentemente los datos financieros históricos y la elección de estrategias, necesita del pronóstico de las consecuencias financieras de cada una de las opciones en función de los criterios importantes.

Los aspectos financieros de la planeación representados por la información contable, pueden tener una categoría útil - como planeación operacional o periódica y planeación de proyectos o proyectos especiales, en virtud de que la primera proporciona una integración de las estrategias de un programa cohesivo para un período de tiempo determinado, su dimensión financiera adquiere la forma de un presupuesto operacional.

La planeación del proyecto aisla las elecciones individuales en áreas claves en intentos por delinear las diferencias que resultarían de las varias opciones seleccionadas.

La planeación operacional intenta integrar todos los aspectos de la operación en un todo unificado y viene a cubrir - esa necesidad fundamental de todas las empresas comerciales: proporcionar un plan maestro de operación en el que se hace -- una proyección de todas las actividades generales en términos de costos y de ingresos a través de los presupuestos.

Tanto en las empresas públicas como en las privadas, la previsión de los acontecimientos es una ayuda imprescindible - para una acertada dirección, puesto que las previsiones sirven de guía para conocer en forma aproximada las necesidades y dificultades que van a afrontar, razón por la cual los presupuestos son de vital importancia, tanto para la administración como para la dirección y el control de cualquier empresa, puesto --

que para alcanzar sus objetivos formula planes en los que indican la mejor manera de como llevar a cabo esa planeación.

Siendo que los planes se elaboran con base en los presupuestos, éstos para que sean verdaderamente eficaces deben ser utilizados como instrumentos de comparación estableciendo y — ejerciendo al mismo tiempo su control.

Se puede definir al Presupuesto como el cálculo anticipado de los gastos, inversiones y utilidades por realizar teniendo por objeto la planeación, coordinación y control de todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo en un tiempo determinado.

El presupuesto nos sirve para planear, coordinar y controlar las operaciones de una empresa, a fin de lograr los propósitos que se fijaron desde su constitución.

Ahora bien, considerando diferentes definiciones de otros autores, los presupuestos son la expresión que se da en términos financieros a los planes de la gerencia para el funcionamiento y el financiamiento de la empresa, durante periodos determinados.

La aplicación del sistema de presupuestos a la administración de los negocios no significa otra cosa que la aplicación del sistema común a los asuntos industriales. Cuanto más extenso es el análisis que se hace de los asuntos de una compañía, así como de los negocios y de los problemas económicos en general, tanto más fácil es planear las finanzas de tal forma que se obtenga el mayor producto para el capital invertido sin per

juicio de la seguridad y el servicio.

El presupuesto es el resultado de un trabajo en equipo, - entre la persona encargada de coordinar el presupuesto y el su pervisor o jefe de cada departamento y finalmente entre estas - personas y la dirección o Gerencia.

Los beneficios que se obtienen de los presupuestos son - los siguientes:

1. **Mayores utilidades.**- Los presupuestos nos permiten utilizar mejor los recursos disponibles para obtener - mayores ingresos y eliminar gastos innecesarios.
2. **Mayores inversiones.**- Nos permiten recursos inactivos e improductivos que se pueden destinar a nuevas inversiones.
3. **Administración por excepciones.**- Nos permite atender - sólo los problemas relevantes, sin necesidad de dis-- traer nuestro tiempo en asuntos rutinarios o proble-- mas intrascendentes.
4. **Beneficios al personal.**- Mejores sueldos y mayores -- prestaciones para todos aquellos que contribuyan al - crecimiento de la organización, así como también mejores oportunidades para todos, derivados de dicho crecimiento.

Los beneficios que se obtienen con los presupuestos van - en aumento en la medida que se perfeccionan, por ello es necesario que éstos sean elaborados por las personas que van a tener la obligación de responder de ellos.

Algunos presupuestos son aplicables a un sólo año, otros

se ramifican más hacia el futuro y se conocen como planes de largo alcance.

Los presupuestos que son elementos de control de la gerencia revisten tres formas:

1. Medios de organizar y dirigir a un gran sector del -- proceso de planeación de la gerencia.
2. Recordatorios permanentes de los planes en vigor para guía y motivaciones de las labores administrativas co tidianas
3. Punto de referencia para equilar el desempeño real- de los trabajos (control de responsabilidades).

El presupuesto brinda a la gerencia la oportunidad de an ticipar y, en muchos casos, de estudiar la revisión de las nor mas y políticas básicas, antes de que esa revisión se haga in- dispensable.

Un presupuesto pone, en juego todas las actividades de - la empresa estableciendo la coordinación entre los diferentes departamentos. Por otra parte, implica soluciones concretas, -- propósitos inmediatos y programas realizables ya que no sola- mente se expresa en términos monetarios sino también en unida- des de producción, número de empleados, unidades de tiempo etc

El propósito del presupuesto es obtener un mejor control- en la dirección de la empresa, ya que establece una meta defi- nida y formula un plan de ejecución que ha de llevarse a cabo- en las operaciones futuras y la realización de este plan puede modificarse o impedirse por circunstancias imprevistas. Asímis- mo, coordina las actividades promoviendo la cooperación para - que la política general de la empresa sea aceptada y se ejecu-

ten los planes tratados. También determina los medios de control a través de las comparaciones que comprueben los resultados e indica cuándo y dónde deben hacerse los cambios de las operaciones actuales.

Por último, los presupuestos son un valioso auxiliar para los directores de las empresas ya que por medio de ellos se controlan mejor las operaciones, evitando despilfarros en el material, tiempo, etc., y presentan por anticipado los costos requeridos para el trabajo que se va a ejecutar. A los jefes de cada departamento les ofrecen la oportunidad de estudiar -- sus necesidades y les muestran sus responsabilidades asegurando a la vez la coordinación departamental.

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del Presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

1. POR EL TIPO DE EMPRESA

A) Públicos

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas descentralizadas, etc. , para controlar las finanzas de -- sus diferrntes dependencias.

B) Privados

Son los presupuestos que utilizan las empresas particula res como instrumento de su administración.

2. POR SU CONTENIDO

A) Principales

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

B) Auxiliares

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3. POR SU FORMA

(Fases alternativas que presente)

A) Flexibles

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

B) Fijos

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario, por que la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apearse lo mejor posible a su contenido.

4. POR SU DURACION

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que

a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

A) Cortos, los que abarcan un año o menos

B) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante -- para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un periodo suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

5. POR LA TECNICA DE VALUACION

A) Estimados

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

B) Estandar

Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

A) De situación financiera

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática -

que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumpliera las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Balance General Presupuestado.

B) De resultados

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

C) De costos

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto — del costo total o cualquiera de sus partes.

7. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

A) De promoción

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

B) De aplicación

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

C) Por programas

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, — instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación—

con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

D) De fusión

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

8. DE TRABAJO

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

A) Planeación

B) Formulación

a) Presupuestos Parciales

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

b) Presupuestos Previos

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

C) Aprobación

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

D) Presupuesto definitivo

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y con

trolar en el período al cual se requiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

E) PRESUPUESTO MAESTRO O TIPO

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

4.2 EN LA ORGANIZACION

Como se ha visto, la organización consiste en coordinar las actividades con el fin de establecer los métodos o procedimientos para lograr la máxima eficiencia, por lo que aplicados a la Contabilidad se establece la Organización contable.

La organización contable se puede definir como "la determinación, coordinación y control de los diferentes elementos necesarios para el registro de los hechos u operaciones que se realicen en las empresas con la finalidad de obtener eficiencia en el desarrollo de sus actividades, estableciendo métodos y procedimientos que sean útiles a la administración".

De la definición anteriormente señalada se observa que se pueden considerar los objetivos de la Organización contable los siguientes:

a) Determinación de normas, procedimientos y sistemas a seguir.

- b) Coordinación entre las funciones que gobierna la empresa.
- c) Control interno a través de la vigilancia de las normas establecidas.

Antes de la formulación del plan de Organización Contable se lleva a cabo una serie de investigaciones previas que conduzcan a conocer en la forma más amplia posible, todas las peculiaridades de la empresa y que se ligen a las políticas establecidas. Como fuente principal para esas investigaciones se cuenta con:

1. Escritura Constitutiva.
2. Contratos, concesiones o información confidencial que tenga relación con el negocio.
3. Cuestionarios dirigidos a los Directores, Gerentes, Jefes de Departamentos, etc., con la finalidad de obtener la información que sirva para orientar el buen funcionamiento de las actividades que se desarrollen o vayan a desarrollarse.
4. Observaciones directas hechas en el tiempo en que se está realizando el plan.
5. La labor del organizador, no es sólo realizar el plan sino implantarlo y después de haber observado cómo se lleva a cabo, ajustarlo o corregirlo.

Una vez terminadas las observaciones necesarias, se procederá a la elaboración del plan que en su fase objetiva normalmente deberá comprender los siguientes aspectos:

1. Catálogo de Cuentas
2. Instructivos y manuales de Contabilidad
3. Documentación contable
4. Guía contabilizadora
5. Estados financieros
6. Control Interno
7. Régimen Fiscal que está obligado a seguir el contribuyente

CATALOGO DE CUENTAS.

Se puede definir como "La codificación cifrada y nominativa de un plan de cuentas debidamente explicado".

Es de tal importancia la planeación y objetivización del catálogo de cuentas, que a través de su estructura fácilmente podamos estudiar contable y administrativamente los rasgos de la empresa, además de que ayuda notablemente a la administración, puesto que se pueden hacer comparaciones de los resultados que se hayan obtenido en un periodo determinado, de ahí -- también la base de comparación para medir la eficiencia de los funcionarios que tengan a su cuidado la dirección general o parcial de la empresa, lo que se ha llamado "Contabilidad por Areas de responsabilidad."

INSTRUCTIVOS.

Los instructivos deben ser sencillos, comprensibles y suficientemente claros para que se puedan interpretar por quien-

consulte los movimientos y saldos, al referirse al catálogo de cuentas, de cada una de las cuentas representativas.

DOCUMENTACION CONTABLE.

Se entiende por documentación contable el conjunto de documentos que sirven para captar, registrar, explicar, comprobar e informar acerca de las operaciones financieras que forman la contabilidad de un negocio.

Se distinguen tres clases de documentación contable:

- a) Interna.- Es la que se origina dentro de la empresa
- b) Externa.- Es la que proviene de terceros
- c) Mixta.- Es la que teniendo su origen en el seno de la empresa, se utiliza, en el exterior.

LIBROS Y REGISTROS AUXILIARES.

La función de los libros de contabilidad es la de concentrar sintéticamente y analíticamente los datos de los documentos contabilizadores, por lo tanto su clasificación puede ser:

- a) Libro mayor
- b) Libros auxiliares para análisis siendo los libros auxiliares en sí.
- c) Libro diario

Las condiciones que deben llevarse en los Diarios son:

Asientos de orden cronológico consecutivo, oportunos, con fácil referencia a los documentos contabilizadores.

GUIA CONTABILIZADORA.

Es un medio objetivo muy recomendable para la unificación del criterio al clasificar las operaciones, especialmente en aquellas empresas cuya ramificación sea extensa. Se trata de una hoja tabular en la que se anotan las operaciones fundamentales del negocio, las cuales se describen brevemente en un espacio o redacción para dedicar una columna de aplicación contable para cuentas de cargo y abono a base de símbolo, nombre y cantidad.

Se dedica también columna para el documento contabilizador y comprobantes, así como columna para indicar el libro y registro central, por último en dos columnas finales se deja espacio para citar, bien sea el Mayor Auxiliar o el Registro de su división en los asientos de cargo y abono de modo que pueda decirse que con una guía contabilizadora en la que figuren los principales asientos para las operaciones más comunes, a aquellas más complicadas, no se tiene problema en lo que respecta al registro cualquiera que sea el número de oficinas que se tengan, ya sea foráneo, descentralizado, etc.

ESTADOS FINANCIEROS.

Definición

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala "Los estados financieros se preparan con el fin de presentar un reporte periódico y una información acerca del desarrollo de la empresa. Tratan del estado que guardan las inversiones hechas y de cómo se obtuvieron los resultados realizados en un período. Representan una recopilación de hechos registrados en la contabilidad, de convenciones esencialmente en el contenido de

dichos estados financieros.

El maestro Rafael G. Zuñiga da el siguiente concepto:

Los estados financieros son cuadros sinópticos, preponderantemente numéricos, integrados con datos extractados de los registros y libros de la contabilidad, aclarados con anotaciones adicionales cuando sea necesario.- en los cuales se muestra la situación financiera a una fecha determinada; o el desenvolvimiento durante un determinado período del desarrollo de la administración de una empresa.

A través de los Estados financieros se puede apreciar la buena o mala administración de quienes dirigen o manejan un negocio.

CONTROL INTERNO.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., define al Control Interno como:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración?"

El concepto antes señalado, reconoce que el sistema de Control interno se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros.

Tal sistema incluye Control Presupuestal, Costos Standard, información periódica sobre operación, análisis, estadística y

su distribución, programas de entrenamiento al personal, un cuerpo de Auditoría Interna, estudio sobre tiempos y movimientos propios de la Ingeniería Industrial y control de calidad - mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función auxiliar de producción. En vista de lo anterior, podemos dividir en dos grupos el sistema de Control Interno de la siguiente manera:

- Control contable.- Que consiste en aquellos procedimientos que tienden a la exactitud de los registros contables y la confianza que presenta.
- Control administrativo.- Son todos aquellos procedimientos que tienden a acrecentar la eficiencia de las operaciones y facilitar que las reglas dictadas por la administración se cumplan fielmente.

CBLIGACIONES FISCALES A QUE ESTA SUJETO EL CONTRIBUYENTE.

Así como hay diferentes giros o actividades en las empresas también hay diferentes leyes y reglamentos que intervienen en éstos, desde la apertura, funcionamiento y fin de un negocio y para poder decir que éste está legalmente constituido se necesita que haya cumplido con los requisitos que marcan las Leyes y Reglamentos que intervienen en él. Algunas de estas Leyes y Reglamentos son básicos para un determinado negocio.

4.3 EN EL CONTROL

El término control puede representar una variedad de aspectos del trabajo administrativo. En un sentido restringido, el control puede interpretarse como la restricción de comportamiento a los patrones predeterminados.

También y en sentido amplio, como el proceso o fase de asegurar el logro de los planes. Esto no sólo implica la acción necesaria para implementar los planes, incluyendo la designación de centros de responsabilidad para llevar a cabo el funcionamiento real, sino que además, la medida de lo que se desea lograr en comparación con el plan determinado o algún otro estándar por lo que es básica la comunicación de resultados a los centros de responsabilidad.

En sentido real todo esfuerzo contable se dirige hacia el control del destino de una empresa.

La contabilidad se ha asociado generalmente en mayor escala con la función de control que con cualquiera otra de las funciones de administración.

Las repercusiones financieras por falta de control pueden ser la ejecución de costos o gastos erróneos que tienen poca o ninguna relación con sus determinantes apropiados, errores de este tipo se agrandan cuando no se identifican las causas y no se puede determinar quien es el responsable. El control incluye tanto el aspecto informativo como el organizacional además, cuando un plan se inicia es necesario un control para mantener el plan en curso.

El control, así como la planeación, requiere de un obje-

tivo para sus logros, como son los estándares para medir la ejecución real.

La Contabilidad es uno de los instrumentos de control -- primordiales con que cuenta la administración para el logro de sus objetivos.

La base principal para el funcionamiento de los métodos -- de control interno radica en la organización, y de los elementos que lo constituyen ocupa lugar primordial el sistema de -- contabilidad, que a través de las cuentas, comprobantes y registros, informes y estados financieros, proporciona a la administración los elementos para un control efectivo de todos -- los aspectos principales de una empresa. Asimismo, con objeto de acrecentar los medios de control, se utilizan varios dispositivos, en ocasiones ligados a la Contabilidad tales como: -- los presupuestos y las estadísticas; además, el uso de aparatos mecánicos (computadoras) facilita el trabajo permitiendo -- simultáneamente una mayor comprobación en los mismos, y por último el elemento humano es indispensable para llevar a cabo el sistema proyectado, y sirve al mismo tiempo, mediante la distribución adecuada de funciones, para el establecimiento de métodos convenientes de control interno.

Otro de los elementos del control interno son los presupuestos.

El propósito del presupuesto es obtener un mejor control de la dirección de la empresa., en virtud de que determina los medios de control a través de las comparaciones que comprueban los resultados, e indica cuándo y dónde deben hacerse cambios -- en las operaciones actuales para que los objetivos planeados -- puedan ser realizados,

Por lo que se refiere a las estadísticas son en los negocios, instrumentos de control sumamente útiles, pues mediante el uso de los cuadros estadísticos, permiten una orientación sobre la marcha de las actividades.

5. LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACION

5.1 LA CONTABILIDAD FINANCIERA

Definición de contabilidad financiera

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Mediante la Contabilidad es posible hacer una narración del desarrollo de toda actividad en la que se maneja alguna riqueza ya sea que con ello se persigan o no fines de lucro.

Se pueden considerar dos grandes grupos de empresas, aquellas dedicadas a la producción, transformación y distribución de bienes y aquellas otras organizadas para proporcionar servicios.

En cualquiera de estas actividades se maneja riqueza, ya sea con o sin un propósito de lucro. Sin embargo, siempre será necesario llevar cuenta y razón, cálculo y explicación de las actividades realizadas. Esta es la misión reservada a la contabilidad.

Definición de Contabilidad.

Existen muchas definiciones de varios autores de lo que es contabilidad, definiciones que con el transcurso del tiempo la describen como un arte, como una ciencia, como una disciplina, etc.

A continuación se mencionarán algunas definiciones.

El C.P. Alejandro Prieto y Luis Ruiz de Velasco dicen: Contabilidad es el arte de registrar transacciones financieras, y de interpretar los resultados".

El C.P. Juan Torres Tovar dice:

"Contabilidad es el medio que con métodos y técnicas controla los recursos de las entidades y, en consecuencia, satisfacer - su cada vez más creciente necesidad de contar con información financiera."

El C.P. Maximino Anzures dice:

"La Contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa."

El C.P. Elías Lara Flores la define de la siguiente manera:

"La Contabilidad enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles".

Por todo lo antes expuesto, se puede señalar que los propósitos de la Contabilidad son los siguientes:

1. Establecer un control absoluto sobre los recursos y obligaciones del negocio.
2. Registrar en forma clara y precisa, toda las operaciones efectuadas en la negociación.

3. Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara - de la situación financiera del negocio, mediante los informes financieros que se requieran, ya sea para -- fines internos o externos del mismo.
4. Prever con bastante anticipación las probabilidades - futuras del negocio.
5. Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carác-- ter jurídico en que la contabilidad puede tener fuer-- za comprobatoria conforme a la Ley.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

Los principios de contabilidad son una serie de normas y reglas, que tienden a unificar el criterio de los contadores - respecto al registro de operaciones, en los análisis de esta-- dos financieros y en la aplicación de las técnicas contables.

En el boletín número 1 de la Comisión de Principios de - Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. dice: Los principios de Contabilidad "son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico y las bases de cuantificación de las operaciones y la presenta-- ción de la información financiera cuantitativa por medio de -- los Estados Financieros.

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros, son:

- La entidad

- La realización
- El período contable

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones delente económico y su presentación, son:

- El valor histórico original
- El negocio en marcha
- La dualidad económica

El principio que se refiere a la información es el de:

- Revelación suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son:

- Importancia relativa
- Consistencia.

ESTADOS FINANCIEROS.

"Racimo jugoso de información son los estados financieros. Constituyen una de las principales fuentes de información a la que con frecuencia recurre el ejecutivo.

Las funciones principales son auxiliar en el control de la empresa y para tomar decisiones fundadas.

Las cifras contables encuentran su más trascendente expresión en los estados financieros, éstos constituyen una importantísima fuente de información, no sólo para los propios ejecutivos de la empresa, sino también para personas ajenas a la-

misma, que tengan interés en ella. Entre estas personas encontramos a los banqueros, que pueden otorgar créditos; a los inversionistas, para que conozcan la situación financiera de la empresa, en la cual tal vez desean invertir, etc.

Ahora bien, se estudiarán brevemente los siguientes estados financieros:

BALANCE GENERAL.

El balance general es una expresión estática de derechos y obligaciones de naturaleza patrimonial, vistos ambos elementos a través de una funcionalidad de cambio y esto, desde luego es una apreciación esencialmente económica, por lo que, desde este punto de vista, el balance es un estado que presenta la situación económica de una empresa.

El ejecutivo, al analizar e interpretar el balance adecuadamente, obtendrá información sobre:

- Liquidez o capacidad de pago de la empresa.
- Estabilidad del negocio.
- Cambios sufridos en los diferentes renglones que integran el balance general.

El C.P. Alejandro Prieto da la siguiente definición:

"El balance es el documento que expresa la situación financiera de un negocio, en un momento determinado".

El C.P. Maximino Anzures dice: "Balance General es el documento que muestra la situación financiera del negocio a de--

terminada fecha mediante la exposición de su activo, pasivo y capital?

Así se puede decir que "Balance General o estado de situación financiera es el documento que muestra a una fecha determinada la situación financiera de una empresa.

El balance se puede presentar en dos formas: Forma de cuenta y forma de reporte.

Forma de cuenta se debe a que las cuentas de saldo deudor que son las de activo, se presentan del lado izquierdo y las de saldo acreedor que son las del pasivo y capital, se presentan del lado derecho. Esta forma de cuenta se deriva de la siguiente fórmula:

$$A = P + C$$

Forma de reporte, "tipo informe" en virtud de que presenta al pasivo debajo del activo y el capital debajo del pasivo como si se tratara de una resta aritmética. Esta forma de reporte está basada en la siguiente fórmula:

$$A - P = C$$

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O DE RESULTADOS.

Este es un documento que nos muestra los resultados perdidos o utilidades que la empresa ha obtenido en determinado periodo, es decir, su rentabilidad. En consecuencia este estado será eminentemente de carácter financiero y el ejecutivo encontrará en él información sobre:

- Resultados del ejercicio.

- Bases para fijar políticas de precios.
- Relación de ingresos y egresos.

Por medio del estado en cuestión, conocemos el monto de - las utilidades; si son adecuadas en relación con los ingresos, si los gastos de operación son proporcionales a los ingresos, si el ritmo de las operaciones realizadas estuvo de acuerdo a lo planeado, etc. El balance no nos da esta información; pero en cambio si nos da informes acerca de los medios con que la empresa cuenta para enfrentarse al futuro.

A continuación se mencionan dos definiciones de estado - de pérdidas y ganancias:

El Dr. C.P. Roberto Macías P. dice:

"El estado de Pérdidas y Ganancias es el documento financiero en el cual se reúnen los ingresos, los gastos, las utilidades y las pérdidas en su caso, correspondientes a un período determinado".

El Dr. y C.P. Maximino Ansures nos dice al respecto:

"El estado de Pérdidas y Ganancias es un documento que muestra los resultados obtenidos por la empresa en determinado período (generalmente un año) como consecuencia de sus operaciones. Este documento expone en varios renglones los distintos conceptos de utilidad o pérdida.

ESTADOS COMPARATIVOS.

La comparación de estados financieros, formulados periódicamente sobre bases iguales, constituye otro valioso elemen-

to de juicio para apreciar la evolución de la empresa. Los documentos que normalmente se acostumbra comparar son el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias, sin perjuicio de hacer otras comparaciones relativas a estadísticas, análisis de ciertos gastos, etc.

BALANCE COMPARATIVO.

El estado financiero que tiene por objeto facilitar el estudio de los cambios habidos de período a período, en la situación financiera de una empresa.

El estado de Pérdidas y Ganancias presenta la forma como se obtuvieron los resultados en una empresa, por las operaciones practicadas durante un período determinado, el balance comparativo presenta los efectos de dichas operaciones sobre el activo, pasivo y capital, al principio del período. Por lo tanto, el balance comparativo tiene una función copulativa, entre el balance inicial y el estado de pérdidas y ganancias del período respectivo. Si comparamos la situación financiera de una empresa mediante los balances consecutivos de ella puede apreciarse aumentos o disminuciones en los grupos, tanto del activo como del pasivo y consecuentemente en el capital.

5.2 LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Del avance tenido por la contabilidad en las últimas décadas se derivó que la misma separase sus funciones operacionales y decisoria dividiéndose en Financiera y Administrativa. -- Esta división es la respuesta a las diferentes necesidades empresariales de información y de modernas técnicas contables -- orientadas hacia la obtención de utilidades, surgiendo entonces la Contabilidad Administrativa.

La Contabilidad Administrativa. Recibe otros nombres: Contabilidad Dinámica o Decisional, o de Alternativas.

DEFINICION.

"Es el conjunto de técnicas y conceptos apropiados para dar un nuevo enfoque a la contabilidad de una entidad, con el objeto de servir a las necesidades de la administración en todos sus niveles, para lo cual procesa datos económicos, y no económicos de las operaciones realizadas y por realizar, dando un énfasis especial al suministro de información histórica y proyectada al grupo administrativo de la empresa, a fin de auxiliarla a incrementar la eficiencia y productividad de sus -- operaciones y toma de una manera más racional y objetiva las -- decisiones que involucra el proceso administrativo".

IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

La importancia de la Contabilidad Administrativa está basada en la información que proporciona el grupo encargado de la gestión administrativa. Esta información puede presentarse--

en forma detallada o de acuerdo con los principios de excepción cuidando ante todo que los informes sean claros, precisos y -- pertinentes.

La contabilidad administrativa va más allá del simple registro de las operaciones contables, proporcionando información en unidades monetarias y de otras especies, informando del estado en que se encuentre la empresa y hacia dónde se dirige, interpretando las metas en términos unitarios, formulando los ajustes correctores a las estructuras de las políticas y planes adoptados.

La contabilidad administrativa ayuda a crear las delegaciones de actividad con sus respectivas responsabilidades a -- distintos niveles, llámense departamentos o individuos, evaluando las iniciativas propias del personal para cumplir con sus actividades.

La contabilidad administrativa debe de estar estructurada de tal manera que sus informes sean la base para la solución de varios problemas y la formulación de decisiones.

La contabilidad administrativa proporciona cuadros informativos, no siendo la presentación de cuadros lo importante, -- sino la forma en que son utilizados por la administración.

La información que proporciona estos cuadros puede resumirse de la siguiente forma:

- a) Proporcionan datos de planeación que cubren todos los aspectos mercantiles económicos.
- b) Información para planeación expresa en unidades monetarias, delegando AUTORIDAD con su respectiva respon-

sabilidad en todos los niveles administrativos.

- c) Informando del correcto funcionamiento de las operaciones basadas en el principio de excepción.
- d) Supervisar la efectividad de la organización, así como los métodos empleados para llevar por buen camino las operaciones de la empresa, señalando las desviaciones que pudieran ocasionar dificultades.
- e) Información de los planes cubiertos, sus alcances y límites que sirvan para proporcionar un control sobre dicho funcionamiento.
- f) Informar de las normas operables de funcionamiento para las responsabilidades ponderadas, comparando el funcionamiento con las normas e intervalos señalados, analizando las variantes con base para la creación de nuevos planes.
- g) Clasificar en varios aspectos la experiencia de la compañía para la solución de problemas específicos que requieren la atención de los administradores.

5.3 LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El avance en todos los aspectos que en la época actual-- se ha desarrollado, ha obligado a los industriales principal-- mente a buscar cada vez mejores técnicas, debido a la competen-- cia, pues en caso contrario quedarían relegados y sus opera-- ciones reducidas de tal forma que originarían su desaparición.

Es así, como en los diversos aspectos económicos, apare-- cen innovaciones dentro de las técnicas administrativas sur-- giendo un notable evolución, principalmente refiriéndose a la delegación de autoridad, ya que la experiencia ha dado a cono-- cer que el administrador por sí sólo no podrá llevar el con-- trol necesario para que el objetivo de la empresa se realice,-- será necesario el seccionar aquel personal que sea experto en cada área para que así planee, organice, dirija y controle ade-- cuadamente más cerca los resultados obtenidos.

Es así como surge la Contabilidad por Areas de Responsa-- bilidad pues la información que proporcione será indispensable para la administración.

La contabilidad por áreas de responsabilidad la podemos definir como "el conjunto de procedimientos establecidos para-- recopilar clasificar y sumarizar los ingresos, gastos e infor-- mación conexa de una empresa, de manera que los resultados ob-- tenidos puedan identificarse con los funcionarios responsables que los originaron".

¿ Qué es una Area de Responsabilidad ?

Una área de responsabilidad es cualquier unidad organiza-- tiva de trabajo revestida de la autoridad suficiente para lle--

var a cabo una función específica.

SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Este sistema se ha considerado como sigue:

1. Pretende registrar y controlar las operaciones identificando el ingreso, costo o gasto con los departamentos y personas responsables. Se trata de aprovechar la misma información con que se cuenta para el registro normal de las operaciones tanto en la contabilidad general como en la de costos, pero dándole diferente enfoque a su clasificación.
2. Es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumentos de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada función, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio para la eficiente operación de la empresa.
3. Aquel sistema por medio del cual se identifican los ingresos, gastos y costos con las personas responsables de los mismos contando con la ayuda de los presupuestos para la investigación de las desviaciones habidas

De lo anterior, se desprende que la contaduría por áreas de responsabilidad, es un sistema por medio del cual los ingresos, los costos y los gastos se pueden controlar mejor debido a que se identifican con las personas responsables.

Siendo el área de Responsabilidad una unidad organizacional del trabajo con autoridad suficiente para llevar a cabo -

una función específica. Está representada por un departamento, una dirección o una gerencia.

Con un organigrama se notan claramente los varios niveles de que consta la empresa, siendo que generalmente se consideran cuatro niveles básicos, como se ve en el siguiente cuadro:

- 1er. Nivel Gerencia General
- 2do. Nivel Gerencial Específicas
- 3er. Nivel Departamentos
- 4to. Nivel Secciones

Se aprecia que el Gerente General compete iniciar esa — transmisión de facultades a los diversos extractos administrativos, siendo como es el primer responsable.

Delega su autoridad en las cuatro gerencias clásicas del segundo nivel: Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Relaciones Industriales y ellas hacen lo propio en los niveles tercero y cuarto.

La responsabilidad de determinada área se circunscribe — solo a ella, sino extiende su responsabilidad ante el área inmediata superior, siendo que el informe que aporten deberá especificar tanto la responsabilidad de su área como la de las — áreas inmediatas inferiores, con el fin de que el primer nivel tenga el informe de responsabilidad que abarca el resultado de — operación de toda la empresa.

VENTAJAS QUE PROPORCIONA EL SISTEMA
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

1. Su información sirve de base a los diferentes niveles de que se compone la organización de planear y controlar.
2. No se trata de una técnica que no compagine con la contabilidad sino al contrario se puede coordinar.
3. A través de su uso se puede incurrir en un aumento o disminución de los costos y gastos, debido a que se controlan más estos conceptos con la asignación de los responsables de cada uno de ellos en los diferentes niveles.
4. Permite que se tomen mejores decisiones acerca de las variaciones que se presentan ya que no sólo se conoce un monto sino también la información acerca de la causa que los originó, así como el responsable directo de ellas.
5. La eficiencia con que cada área desarrolla su trabajo se puede medir, así como se logra que todos los miembros de la organización, independientemente del nivel del que se encuentran sean partes integrantes de la administración.
6. Que se obtenga un mejor rendimiento de labores efectuadas, ya que el personal que interviene puede saber de antemano hacia dónde se dirige y el resultado de su actuación y crea una mejor conciencia para tomar decisiones.

7. De sus informes se desprenden las variaciones que revisten real importancia, así como sus causas, facilitando la administración por excepción.
8. Se conjugan varias técnicas contables, como los presupuestos y los costos estándar para apertar una información más útil que funge como medidas de comparación.

5.4 DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

A continuación se mencionan las diferencias siguientes:

1. HACIA QUIEN SE DIRIGE LA INFORMACION.

La contabilidad financiera se dirige principalmente a los usuarios externos, que están representados por los inversionistas, acreedores, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, público en general, etc.

La información que se deriva de este enfoque de la contabilidad es de gran importancia para estas personas. Mediante ella se tiene certeza de la situación en que se encuentra la empresa con la cual desean tener o tienen relaciones, como en el caso de las autoridades gubernamentales, que la utilizan para diferentes fines con objeto de saber si han cumplido las empresas con sus obligaciones fiscales, así como para determinar su política, etc.

2. La contabilidad administrativa dirige su información a los usuarios internos, o sea a las personas que se encuentran dentro de la empresa, como la gerencia.

Esta información que otorga les sirve de base tanto para normar su criterio como de guía para que al tomar una decisión ésta sea efectiva, mejorando las metas de la Organización. Este aspecto de la información es imprescindible que sea pertinente a las necesidades de quienes recurren a ella, precisando además, el entendimiento y la receptibilidad de los usuarios.

La gerencia tiene la función de decidir; si le interesa más el futuro para planearlo y controlarlo, mediante la información que le proporcione la contabilidad administrativa y esta se aleja de la contabilidad financiera porque se aboca a -- amoldar la información, tomando en cuenta la solución del problema mediante varias alternativas cuyo resultado se conoce antes, por lo que se planea y controla el resultado de una situación del futuro.

3. REALIZACION.

Los registros contables que se derivan de la contabilidad financiera se refieren a hechos que se han realizado, los cuales se registran, interpretan y auditan, expresados en términos monetarios, señalando hechos objetivos que han sucedido y que ya no se pueden modificar. Ellos señalan si ha sido una decisión efectiva, supuesto que no indican las consecuencias de lo que no ha realizado.

Al tomar una decisión es básico que se tengan varias alternativas para escoger la más conveniente, las cuales incluyen diferentes caminos a seguir, así como sus resultados previos, -- por lo que se pueden evaluar sus consecuencias.

Es por eso que existe esta diferencia, ya que la contabilidad administrativa se refiere a información sobre alternativas, necesarias para tomar una decisión indicando oportunidades de pérdidas y potenciales. La contabilidad financiera, al contrario, se aboca sólo a los hechos realizados en el presente, -- sin proyectar al futuro.

4. DESCRIPCION

Otra diferencia que se ha considerado es la relativa a la descripción de la contabilidad, que en la contabilidad administrativa se relaciona con los hechos y en la contabilidad financiera con las consecuencias monetarias.

Los informes financieros reflejan consecuencias monetarias únicamente, sin tomar en cuenta hechos que tienen una significación especial y que no pueden reflejarse en términos económicos inmediatamente.

Al desarrollarse el proceso contable pasan inadvertidas - circunstancias que están involucradas en las operaciones, en -- razón de que éstas se reflejan no sólo en términos monetarios, -- sino en hechos que al gerente sirven para normar su criterio y -- para que decida con los suficientes elementos de juicio.

La contabilidad financiera hace una descripción parcial - por medio de la información que suministra, ya que contiene da- -- tos en forma global, que implican un distanciamiento de puntos - -- claves que es importante y necesarios conocer para tomar una de- -- cisión.

La contabilidad administrativa toma en cuenta estos hechos que, aunque no se reflejan en el dinero, afectan a los resulta- -- dos y al desenvolvimiento de la empresa, difícilmente se podría detectar a través de los registros contables; es por esto que - -- la información debe contener datos emanados tanto de la contabi- -- lidad financiera como de la contabilidad administrativa, para - -- que la gerencia pueda tenerlos como elementos de juicio y tomar una decisión acertada.

5. UNIDAD CUANTITATIVA.

Otra característica de la información es la unidad cuantitativa que, requiere de la contabilidad administrativa, es estadística; y, en la contabilidad financiera, es monetaria.

Los informes que se obtienen a través de la contabilidad-financiera son expresados en términos monetarios, principalmente, sin que intervengan elementos estadísticos, al los cuales no aparecen varios antecedentes que es indispensable aprovechar como elementos de información.

Las diferentes circunstancias que no pueden detectarse en dinero es necesario que se muestren por medio de datos estadísticos.

La contabilidad administrativa utiliza estos datos estadísticos, para que se visualicen mejor los hechos que regulan las operaciones de las empresas y que no se presentan en los Estados Financieros, utilizando gráficas, representando los hechos por medio de números para conocer las diferentes fluctuaciones que tienen determinados elementos en distintas circunstancias debidamente planeadas.

Es así como los datos estadísticos tienen un importante papel en la información.

6. ESPECIFICACION.

En cuanto a la presentación de la información, la contabilidad financiera eruncia mediante su información un aspecto global de la empresa, con resúmenes que se refieren a ella y que implican agregados en partes similares.

Se hace mención de un "todo", pero ese todo tiene partes o secciones que lo componen por lo que, al informar, es necesario detallar cómo ha sido la labor en cada una de estas secciones. Tratándose de una empresa serán los departamentos que la formen. Así pues hay que formarse un juicio acerca de todos los niveles que componen la organización de la empresa.

Además de tener un juicio global, se debe poseer también uno en detalle para conocer los puntos débiles sobre los cuales hay que tener más atención para detectar responsabilidades y la eficiencia con que han trabajado las diferentes jerarquías.

7. REALIDAD.

La contabilidad administrativa es subjetiva y la contabilidad financiera es objetiva.

Debido a las características básicas que debe tener la contabilidad financiera para funcionar como instrumento de información dirigido a una diversidad de partes interesadas, ésta ha sido forzada a seguir determinado lineamiento en su elaboración con el objeto de que inspire confianza. Por ello es objetiva.

La contabilidad administrativa, al proporcionar información a la gerencia que continuamente realiza la función de decidir, la otorga con miras hacia el futuro, siendo por ello subjetiva. Informa sobre la subjetividad de un hecho, entregando todos los datos complementarios que sirven de base para decidir entre varias alternativas.

8. PRECISION.

La contabilidad administrativa necesita menos precisión -

que la contabilidad financiera.

Los datos aproximados que se presentan tienen más utilidad que los que señalan hasta la última fracción, debido a que se puede disponer de ellos inmediatamente.

Tratándose de cifras que se utilizan en la contabilidad administrativa, la aproximación se realiza en un alto grado. Tal es el caso de la planeación que se efectúa por medio de suposiciones de lo que acontecerá en el futuro, ya que no se puede saber con precisión lo que va a ocurrir.

9. RAPIDEZ.

Por razón del volumen de operaciones con que realiza su función, la contabilidad financiera y debido a que requiere mayor exactitud, al solicitar información de ella, ésta es obtenida con más lentitud; en cambio en la contabilidad administrativa es importante la rapidez con que se presente la información, ya que los gerentes requieren de información al día y no datos que se proporcionen un mes después, cuando ya han perdido su utilidad.

10. NECESIDAD.

Esta característica señala que la contabilidad financiera es necesaria y la contabilidad administrativa es opcional. Al decir que la contabilidad financiera es necesaria, se refiere a la obligatoriedad que existe en las empresas de llevar un sistema de contabilidad para el registro de sus operaciones --según las leyes respectivas-- de acuerdo con las características de su negocio, para el debido cumplimiento de las obligaciones fis

cales. Y debido a que las empresas no están obligadas por ley-
aplicar la contabilidad administrativa, es que ésta adquiere -
su carácter opcional.

. 6. CONCLUSIONES

Desde las épocas más remotas el hombre ha tenido la necesidad de la convivencia con los demás, surgiendo entonces las primeras manifestaciones del comercio así como de la administración de los pequeños negocios que nacían en aquel entonces.

Se puede decir, que la intervención del Licenciado en -- Contaduría o Contador Público en la Administración es determinante, en virtud de que en donde quiera que se encuentre el -- Lic. en Contaduría dentro de la administración de cualquier -- institución pública o privada habrá de responder con su trabajo a la confianza que depositaron en él, conforme valla ascendiendo la escala jerárquica irá aumentando su labor y la toma de decisiones y disminuyendo sus actividades en funciones específicas.

Es indiscutible que para los fines que persiguen las Instituciones Públicas o Privadas, se requieren los elementos que integran el proceso administrativo, que al ejecutarse en el orden y forma adecuados logran la óptima combinación de los elementos humanos técnicos y materiales, para así obtener los objetivos trazados.

La Contabilidad interviene en las siguientes fases del - Proceso Administrativo.

En la planeación.- ayuda a la formulación de planes y a la determinación de los objetivos valiéndose de la técnica presupuestal:

En la organización.- Estableciendo normas, procedimientos y la coordinación de las funciones que influéran ayudando a la vigilancia de un buen sistema de control interno a través de la -- Organización Contable.

En el Control.- Como un medio para que se cumpla con los objetivos ,predeterminados.

Siendo la contabilidad un instrumento de control con que cuenta la administración. El control aparece en todas la fases antes dichas.

La contabilidad ha llegado ha ocupar un puesto indispensable en las empresas, siendo de tal importancia que está intimanente ligada a la administración.

De la contabilidad emanan los Estados Financieros que son resúmenes numéricos que describen en forma cronológica el registro contable reflejado razonablemente valores en unidades monetariás y cuya finalidad es el de proporcionar esencialmente -- información.

Por lo que se puede decir que la Contabilidad es un instrumento valioso para la Administración en virtud de que las -- aportaciones que le haga le serán útiles para lo toma de decisiones siempre y cuando cumpla con su cometido de ser veras y o--portuna.

Para que se logren los objetivos de una empresa, la contabilidad no debe basarse únicamente en su enfoque administrativo o sea una Contabilidad Administrativa siendo la finalidad de la misma, la de proporcionar los medios necesarios que faci

liten la administración.

Por último se puede decir que a toda negociación le interesa obtener un rendimiento sobre el capital invertido, por lo que es importante planear y controlar debidamente sus operaciones. En consecuencia intervienen funcionarios a quienes es indispensable proporcionar información oportuna que les permita juzgar si sus actuaciones se ajustan a lo planeado y de no ser así, tomar las medidas correctivas necesarias con mayor rapidez y conocimiento de causa.

Proporcionar esa información a los distintos niveles de mando, es el propósito fundamental de la contabilidad por áreas de responsabilidad, por lo que dicho sistema sirve para facilitar el control administrativo a los funcionarios responsables de cada área.

Por todo lo anteriormente expuesto se puede concluir que la Contabilidad y la Administración se relacionan entre sí, con el fin de ser instrumentos útiles para los ejecutivos y ayudar en sí a la toma de decisiones.

B I B L I O G R A F I A

- El ejecutivo en la Empresa Moderna
Fabián Martínez Villegas.
Editorial Creatividad y Administración
- Contabilidad I Introducción a la -
Contabilidad.
C.P. Carlos Torres-Tovar.
Editorial Diana.
- Contabilidad General
Maximino Anzures.
- La profesión Contable.
Selección y desarrollo.
Elizondo López.
ECASA.
- El Proceso Contable.
Contabilidad Primer Nivel
C.P. Arturo Elizondo López.
ECASA.
- Principios de Administración
George R. Terry
C.E.C.S.A.
- Administración de empresas
Primera y Segunda parte.
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa.
- Administración I
C.P. Uriel Velez Kuri.
- Administración II
Apuntes.
Lae Jorge Barajas K
- Principios de Contabilidad.
Alejandro Prieto
- Principios de Contabilidad
Instituto Mex. Contadores Públicos.
- Normas y Procedimientos de Auditoría
Instituto Mex. de -
Contadores Públicos.
- Auditoría I
C.P. Regalado Hernández.
Editorial E.SOID, S.A

Contabilidad Por Areas de Responsabilidad.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

La contabilidad en la Administración de Empresas.

Roberto Anthony
Editorial UTEHA

Curso de contabilidad de Sociedades

Gustavo Baz González
Ediciones Olimpia

Primer curso de Contabilidad

Elias Lara Flores
Editorial Trillas

Terminología del Contador

Mancera Hnos. y Colaboradores. Editorial Banca y Comercio

Técnica Presupuestal

Cristobal del Río
Editorial Trillas

Apuntes de Organización Contable

C.P. Ramulfo Castillo Arias.

Apuntes de Contabilidad Administrativa.

Comisión de Investigación de la UNAM.

El Análisis de los Estados Financieros de las Deficiencias en las Empresas.

Roberto Macías Pineda. Ediciones Contables y Administrativas.

Manual del Contador

M.A. Patón
Editorial Banca y Comercio.