

318508



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1986 - 1992

"LA CONTRALORIA Y SU RELACION
CON OTROS DEPARTAMENTOS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
RAMON BOSCH Y PAR

ASESOR DE TESIS:

C.P. Y M.C. MARIO R. PINEDA CALDERON

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1892



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.

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| METODOLOGIA..... | 3 |
| CAPITULO I | |
| 1.-LA CONTRALORIA..... | 13 |
| 1.1.-Generalidades..... | 13 |
| 1.2.-Concepto y definición..... | 17 |
| 1.3.-Objetivos de la Contraloría..... | 21 |
| 1.4.-Funciones de la Contraloría..... | 24 |
| 1.5.-El Contador Público como Contralor..... | 28 |
| 1.6.-Aptitudes del Contralor..... | 29 |
| 1.7.-Actitudes del Contralor..... | 32 |
| CAPITULO II | |
| 2.-ESTRUCTURA, RESPONSABILIDADES, JERARQUIA Y COMPORTAMIENTO DE LA CONTRALORIA..... | 35 |
| 2.1.-La Contraloría y la estructura orgánica de la empresa..... | 35 |
| 2.2.-Responsabilidades del Contralor ante los accionistas..... | 43 |
| 2.3.-Responsabilidades del Contralor ante el Consejo de Administración..... | 46 |
| 2.4.-El Contralor en la Administración..... | 50 |
| 2.5.-La Contraloría en la Administración, considerando ésta como una ciencia..... | 59 |
| 2.6.-Jerarquía y delegación de responsabilidades..... | 61 |
| 2.7.-Comportamiento dentro de la empresa..... | 71 |
| 2.8.-Otras actividades..... | 82 |
| CAPITULO III | |
| 3.-RELACION DEL CONTRALOR CON OTROS DEPARTAMENTOS..... | 89 |
| 3.1.-Contabilidad..... | 90 |
| 3.2.-Presupuestos y análisis financiero..... | 99 |
| 3.3.-Auditoría interna..... | 105 |
| 3.4.-Costos..... | 113 |
| 3.5.-Sistemas y procedimientos..... | 117 |
| 3.6.-Procesamiento de datos..... | 122 |
| 3.7.-Personal..... | 127 |
| 3.8.-Auditoría externa..... | 134 |
| 3.9.-Con funcionarios públicos y otros..... | 138 |
| INVESTIGACION DE CAMPO..... | 140 |
| CONCLUSIONES..... | 145 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 150 |

INTRODUCCION

Durante mi vida, primero como estudiante, y posteriormente al desarrollar los conocimientos adquiridos prestando mis servicios en diferentes empresas, surgió la gran incógnita sobre el tema que había de seleccionar para la elaboración de la tesis profesional y que viniera a ser una valiosa contribución al progreso de la Contaduría.

Fue el tiempo y la experiencia adquirida, quienes me indujeron a exponer dentro de los límites de mi capacidad, el tan discutido tema de la Contraloría, que como una de las múltiples actividades encomendadas al Contador Público, está basada en su actuación como profesional que tiene arraigado el convencimiento de responsabilidad, al servicio de una empresa.

La Contraloría es una función que ha alcanzado metas de insospechado alcance en los países de alto desenvolvimiento económico, social e industrial. En nuestro país se encuentra en una época de transición, por el gran interés que ha despertado en nuestro medio, y su importancia en la administración privada, es lo que me ha impulsado a realizar este trabajo, proporcionando una semblanza de la Contraloría, sus funciones, elementos, objetivos, importancia, jerarquía, delegación de responsabilidades y su relación con otros departamentos; así como algunos aspectos del puesto de Contralor, como son: actividades, relaciones, etc.

Considero que el tema en sí, es demasiado complejo, ya que

sus funciones no han sido del todo identificadas, pues a causa de la diversidad de opiniones al respecto y por su extensión y complejidad, ha dado lugar a polémicas sin aparente solución.

Además, la gran relación que guarda el Contralor con los diferentes departamentos de cualquier empresa, es sumamente importante para el buen desempeño de la misma.

METODOLOGIA

La Metodología son los caminos o métodos que puede seguir el hombre para aprender el conocimiento. Este conocimiento se obtiene mediante diligencias para descubrir un hecho o fenómeno que es el quehacer de la investigación.

Para todo trabajo de seminario de investigación es fundamental el aspecto Metodológico, para organizar el proceso de investigación, controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado. La estructura del trabajo queda plasmado en la Metodología, que es conveniente incluir en el trabajo para que el presente estudio tenga una sustentación válida y confiable.

1.- PRIMERA ETAPA.

1.1 PLANEACION DE LA INVESTIGACION CONTABLE.

Comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro. Se determinó el tipo de investigación contable que se desarrollaría en el trabajo y se eligió la investigación MIXTA, ya que implica tanto la investigación DOCUMENTAL como la investigación DE CAMPO.

1.2 SELECCION DEL TEMA.

El tema que seleccioné para mi tesis, cumplió con los requisitos mínimos que toda selección debe de observar y que son los siguientes:

- a) INTERES PERSONAL
- b) ORIGINALIDAD RELATIVA
- c) IDENTIFICACION PROFESIONAL

1.3 UBICACION DEL TEMA.

Para ubicar el tema dentro del campo de la Contaduría, se siguió el método DEDUCTIVO que es aquel que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

1.- CARRERA

- Licenciado en Contaduría Pública

2.- AREA DE ESTUDIO

- Rama de contabilidad general

AREA: Presupuestos

Extinción de fideicomisos

Gastos de operación

Proceso contable

- Rama de auditoría

AREA: Auditoría operacional

Auditoría interna

Auditoría financiera

- Rama de finanzas

AREA: Financiamientos

Costo de capital

Planeación de utilidades

Proyectos de inversión

Gastos administrativos

3.- TEMA GENERICO

Contabilidad general

4.- TEMA ESPECIFICO

"LA CONTRALORIA Y SU RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS"

5.- ESPECIFICACION DEL TEMA

Cuales son y como se realizan las funciones primordiales en la Contraloría de empresas ubicadas en Mexico, D.F.

1.4 MOTIVOS

Siento necesario e importante destacar la gran importancia que tiene un departamento de Contraloría llevado por el Contralor, y la relación que guarda con otros departamentos.

Este fué uno de los principales objetivos de éste trabajo, y por otra parte, estoy involucrado dentro de la contraloría de una empresa, lo cual me va a ser de mucha utilidad para poder ampliar y mejorar mis conocimientos con respecto al tema, al mismo tiempo de que voy a tener toda la facilidad para tener una gran fuente de información como será la propia experiencia y la biblioteca de la empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

Los objetivos principales para el trabajo de investigación son los siguientes:

a) Cumplir con el requisito del examen profesional para el título de Licenciado en Contaduría.

b) Incrementar los conocimientos propios sobre el área de la que se está tratando en el trabajo de investigación.

c) Encontrar los beneficios que pueden ayudar a una mejor sistematización dentro del área de la Contraloría.

d) Satisfacción de una inquietud personal, la cual involucra el gran interés por las funciones de una Contraloría General dentro de una empresa.

e) Descubrir el comportamiento del Contralor General y su supervisión dentro de la misma área.

TIPOS DE INVESTIGACION:

Revisando el material documental existente, se optó por elegir la investigación contable MIXTA, ya que toma en cuenta tanto la investigación DOCUMENTAL como la investigación DE CAMPO.

En cuanto al tipo de entidades a que se refiere, se optó también por llevar a cabo la investigación contable ACADEMICA, así como la investigación contable INSTITUCIONAL y PRIVADA.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos más importantes dentro de una investigación contable, corresponde al planteamiento del problema que ayuda a iniciarnos o a comenzar en el conocimiento del mismo y el objeto de la investigación.

Un problema bien planteado nos reduce casi a la mitad de tiempo la solución del mismo y a su vez vamos a tener una mayor

efectividad en la resolución de dicho problema.

De todos los problemas que pueden existir sobre el tema de la "Contraloría y su relación con otros departamentos", pude encontrar varias interrogantes entre las cuales se encuentran las siguientes:

- a) Como se lleva a cabo la contabilidad en una empresa.
- b) Cual es la función o funciones del Contralor General dentro de una empresa .
- c) Cual es el funcionamiento de la Contraloría General.
- d) Que areas o departamentos integran la Contraloría General.
- e) Cuales son sus relaciones con otros departamentos.
- f) Cual es su posición dentro de un organigrama.

1.6 HIPOTESIS DEL TRABAJO

La investigación contable se inicia con el planteamiento del problema, al cual se le debe de dar una o varias soluciones para que puedan ser aprobadas o rechazadas. La respuesta tentativa al problema propuesto es la HIPOTESIS.

Después de haber planteado varias hipótesis, se eligió la que se consideró más importante y será la que se tratará de plantear en el trabajo. Dicha hipótesis va a ser: "Un mejor control y supervisión de las funciones de la Contraloría y su relación con otros departamentos". La estructura de la Contraloría en las empresas propicia un mejor control y supervisión de las funciones y su relación con otros depar-

tamentos.

2.- SEGUNDA ETAPA

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

De los procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de investigación contable planteada y de la hipótesis de trabajo, se utilizó la investigación documental, la entrevista, la observación y la recopilación.

2.1 OBSERVACION

Es la técnica cuya función es la de ayudar en el proceso de investigación para poder discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados.

Los diferentes tipos de observación utilizados para el trabajo de investigación fueron los siguientes:

a) Observación estructurada; la cual apoya para establecer de antemano los aspectos a ordenar. Tome como apoyo los siguientes instrumentos: cédulas, hojas de trabajo, esquemas, organigramas, etc...

b) Observación no estructurada; la cual nos apoya para poder anotar hechos observados, y así, clasificar y utilizar los datos que requería la investigación.

c) Observación participante; la cual me permite examinar las actividades de la Contraloría de manera muy confidencial, es decir, observando las operaciones que realiza dicha Contraloría.

2.2 ENTREVISTA

La entrevista es uno de los instrumentos más utilizados y más completo para las investigaciones contables. La forma de entrevista utilizada en la investigación del trabajo fué:

a) Formal: en la cual se dirige la atención a partir de un tema central.

2.3 RECOPIACION DOCUMENTAL

Para obtener información documental se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

Se hizo la revisión a un número considerable de libros, artículos, revistas, boletines y tesis que manejaran algo relacionado con las funciones de la Contraloría. La información relevante se vació en fichas de trabajo formando de esta manera un fichero con el resumen de dichas revisiones.

El material se localizó principalmente en la biblioteca de la empresa, en las bibliotecas de la facultad de Contaduría de la U.N.A.M. y de la Universidad Intercontinental, así como en el Colegio de Contadores de México y en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

3.- TERCERA ETAPA

PROCESAMIENTO

El procesamiento consiste en la organización de todos los datos obtenidos en la recopilación de información. Los pasos a seguir fueron los siguientes:

- a) Estructuración del trabajo
- b) Resolución del trabajo
- c) Formulación de referencias documentales

Una vez hecha la estructuración del trabajo, se llevó a cabo la redacción de la investigación documental mediante la cual se desarrolla cada una de las partes del índice temático. Las referencias documentales nos sirven para dar crédito al autor y a la obra cuando se transcribieron en forma total, definiciones, conceptos e ideas.

Si la investigación es de campo, habrá que interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados para la recopilación de datos.

Los datos de la investigación ya sean recopilados por el método de observación o a través del método experimental, es necesario procesarlos convenientemente, para lo cual es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

3.1 TABULACION DE DATOS

Es aquí donde se van a procesar los datos concentrados en las cédulas de trabajo. Esto se lleva a cabo mediante la codificación que consiste en clasificar los datos de conformidad con indicadores establecidos y vertido de datos.

La medición de datos, también conocida como cuantificación de datos, es la apreciación de las diferencias que arrojan los fenómenos en estudio con el fin de llegar a una interpretación objetiva sobre la información.

Para que sea válida necesita apreciar cuantitativamente las características del fenómeno a investigar; la confiabilidad de la medición va en relación directa con las posibilidades que tenga de medir los atributos de un fenómeno y que permanezcan a través del tiempo, así como que toda persona que lleve a cabo su cuantificación, obtenga el mismo resultado.

La síntesis de datos es la presentación ordenada de los elementos recopilados para lo cual requiere de una presentación sintética como son: tablas de frecuencias, gráficas de barras, circular, simbólica, cartesiana, etc...

4.- CUARTA ETAPA

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

La interpretación se lleva a cabo mediante un análisis que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos, con el fin de que éstos nos ayuden a resolver las cuestiones planteadas.

Una vez hecho el análisis se lleva a cabo la interpretación o explicación, la cual consiste en un proceso mental que trata de encontrar un significado mas amplio de la información empírica recibida.

La investigación de Campo requiere de la misma tarea, y es la interpretación la penúltima fase de la metodología, en la cual también se hace una comparación cualitativa de los datos teóricos con los resultados de la investigación de Campo para encontrar sus nexos.

El análisis-síntesis es la que nos permite dar la explicación al problema investigado.

5.- QUINTA ETAPA

COMUNICACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CONTABLE

Es aquí donde se darán a conocer los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo. Pero esto, requiere que sea integrado secuencialmente con elementos necesarios para su fácil lectura y comprensión:

- a) Portada
- b) Portadilla
- c) Dedicatoria
- d) Índice de contenido
- e) Metodología
- f) Introducción
- g) Cuerpo capitular
- h) Conclusiones y recomendaciones
- i) Apendice
- j) Referencias documentales

C A P I T U L O 1

1.- LA CONTRALORIA

1.1.- GENERALIDADES

En apariencia resulta sencillo dar un concepto exacto de la palabra Contraloría, ya que ha sido utilizada tanto en el sector comercial como en el industrial, e inclusive en las diferentes asociaciones que ejercen ésta actividad pertenecientes a otras asociaciones de profesionistas. Pero en realidad, se complica dar un concepto concreto ya que la Contraloría está en constante evolución en las empresas. Es decir, el desarrollo, crecimiento y el progreso de las empresas, van ligados con la Contraloría.

La importancia de la función financiera o específicamente la importancia de la Contraloría, es indiscutible. En la actualidad se ha consolidado en los primeros planos de trascendencia, ya que las empresas ponen una mayor atención en la obtención y canalización de los recursos para lograr un mejor control de los mismos; e inclusive se podría mencionar que en un futuro solo vivirán y alcanzarán éxito aquellas empresas que tengan una administración financiera eficiente.

La función financiera está conformada por un conjunto de actividades, las cuales tienden a lograr los objetivos de invertir y custodiar el total de los valores que posee una empresa, obtener los sistemas de información óptimos para el control adecuado de sus activos y de las operaciones de la empresa, así

como para proteger el capital invertido.

En consecuencia, y por la complejidad de sus funciones, se podrían dar muchas definiciones que la harían una actividad fácil para la alta dirección de cualquier empresa.

Pero, analizando la etimología de la palabra "Contraloría", deriva de "control" en el idioma inglés, de "controle" en el idioma francés que significa registro y que a su vez se deriva de "contelore", que se forma de las palabras "contre" que significa contra y de "role" que significa registro. Es decir, la Contraloría es ejercer el control por medio del cotejo contra registros, libros o documentos originales.

La Real Academia Española de la Lengua dice que la palabra "Contraloría", deriva del latín "Contrarotalus" que significa copia de un documento que ha sido utilizado para verificar el original.

Durante el siglo XIII y XIV, se usaba la palabra "Countra-lllear" en el idioma inglés, para definir a la persona que se dedicaba a controlar tanto las entradas como las salidas de mercancías, dinero u otros valores pertenecientes a una empresa u organización.

Pero, ya a finales del siglo XIV la Contraloría tenía un verdadero apogeo. Surge la figura de Lucca da Borgo Pacioli (considerado el Padre de la Contaduría) con la obra mas antigua sobre la teneduría de libros llamado el "Tratado de Contabilidad", publicado en 1494, que sirve de base para el

desarrollo público del arte de la contabilidad.

El origen de la Contraloría en México se da en las dependencias gubernamentales el 25 de diciembre de 1917 con la promulgación de la ley de Secretarías de Estado, estando en la presidencia el Sr. Venustiano Carranza.

En el año de 1918, se crea el Departamento Autónomo de Contraloría y a su vez, la Ley Orgánica del Departamento de Contraloría. Dicha ley, señalaba las funciones que debería de ejercer el Departamento de Contraloría recién creado las cuales eran las siguientes:

1.-Analizar y estudiar el control interno que existía en el Gobierno Federal, los procedimientos, métodos y sistemas; así como los gastos de las diferentes Secretarías de Estado y todas sus dependencias, con el propósito de ahorrar en las erogaciones y obtener una mayor eficiencia en los servicios.

2.-Controlar el número de los empleados que tenía el Gobierno Federal.

3.-Autorizar y analizar los créditos que van en contra del Gobierno Federal.

4.-Controlar la fiscalización de la Deuda Pública.

5.-Controlar, supervisar y manejar en su totalidad la contabilidad de la Hacienda Pública.

6.-Todos los bienes, fondos que pertenecen a la nación y aún aquellos que están bajo la custodia y guarda de la misma, deberán de fiscalizarse.

En 1941 se crea en el Banco de México S.A. el puesto de Contralor, quien nada más realizaba funciones de auditoría interna por lo que desapareció el puesto doce años mas tarde.

En 1968, se crea el puesto de Contralor General en el Instituto Central realizando las siguientes funciones:

- 1.-Analizar e interpretar los estados financieros.
- 2.-Controlar los presupuestos.
- 3.-Supervisar la contabilidad y elaborar estadísticas.
- 4.-Crear sistemas, métodos y procedimientos.

En las empresas privadas surge el primer Contralor en el año de 1946 en la Ford Motor Company creando dicho puesto. Le sigue en 1948 la Industria Eléctrica de México, y, en el año de 1952, se crea el puesto de Contralor en la General Popo S.A.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas medianas o grandes de magnitud, han creado un puesto de Contralor dentro de la organización administrativa de la empresa; dadas las circunstancias del desarrollo económico, avances y alcances de la industria y de la ciencia, así como de la investigación creadora del elemento humano.

1.2.- CONCEPTO Y DEFINICION

Aparentemente resulta fácil resumir en unas cuantas palabras la definición del término de Contraloría. Sin embargo, no es así, ya que sus partes y componentes no han sido plenamente identificados y porque las funciones y labores que se atribuyen, su posición que ocupa dentro de la empresa y la jerarquía que se le confiere, varían plenamente entre las empresas, aún cuando éstas sean de características semejantes.

Pero, una de las definiciones más simples y más válidas de la Contraloría es: "la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica".

Es decir, la Contraloría es el análisis de las operaciones de la empresa antes de que se realicen y la eficiente utilización de los procedimientos contables, con el fin de dar mayor protección a los activos de la empresa y proporcionar la adecuada información que ayude al planeamiento y control de las operaciones de la empresa, según las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Debido a las polémicas sobre la definición concreta de lo que es la Contraloría, a continuación se mencionan varias opiniones de diferentes autores, los cuales nos dan su diferente punto de vista:

James L. Pierce en su libro "Contraloría un nuevo concepto", define a la Contraloría como sigue: "No es función después de todo, más bien es un estado de ánimo, es un sentido de presencia si se quiere, que enriquece y vitaliza las actividades de cualquier compañía que se encuentre".

W. Paton en su "Manual del Contador", define a la Contraloría como "Aquella actividad que tiene que ver con la salvaguarda del ir y venir del dinero y con llevar a emplear cuentas estadísticas".

Anderson y Schmidt define a la Contraloría en su libro "Contraloría Práctica" como: "Es el proceso de reunir, registrar, reportar e interpretar la función cuantitativa, para la cual es necesario conocer el negocio en todos sus aspectos, el esquema de organización, de autoridad y responsabilidad, los problemas a los que tendrá que enfrentarse la gerencia y disponer de un plan para obtener la información requerida".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su obra "El Manual del Contador Público", al hablar de la Contraloría dice: "Podemos definir a la contraloría como la función coordinadora en un negocio, actuando en una forma separada e imparcial, con la responsabilidad de planear para obtener utilidades y proveyendo elementos de control de utilidades adecuados. Constituye la función investigadora, de análisis, de sugestión y de consejo, que estudia constantemente el negocio desde todos sus puntos de vista y formula los planes que deberían ponerse en práctica con

respecto a ventas, producción y finanzas, cuyos planes aceptados o modificados por los directores, se convierten en las prácticas autorizadas para uso en las funciones de la empresa".

Se podrían seguir dando conceptos y definiciones de muchos autores. que. aunque son definiciones diferentes, son de gran importancia para el estudio de la Contraloría.

Considerando que casi siempre el manejo de un negocio se lleva a cabo según los planes trazados por el administrador financiero y delegados a la Contraloría, se puede decir que sin ella no existe un control sobre el cumplimiento de los objetivos, de la implantación de técnicas adecuadas de los intereses de cada unidad económica, de la interpretación profesional y en forma sencilla de la situación financiera, estadística y presupuestal de la empresa para la eficiente toma de decisiones realizada por la dirección de la misma.

De lo anterior, se puede exponer la siguiente definición: "La Contraloría es la función de planear, controlar, vigilar, informar y precisar oportunamente a la Dirección de la empresa, coordinando los sistemas establecidos de control interno, para beneficio, garantía y protección de la misma".

La Contraloría se ha desarrollado al paso de los años y su progreso no se puede apartar del progreso de la industria, el comercio, las empresas gubernamentales, la banca y las asociaciones que agrupan a personas que desarrollan labores de ésta actividad, llegando su extensión a una complejidad seria de labores y

funciones, que trae un avance real y lógico en el funcionamiento de las empresas.

1.3.- OBJETIVOS DE LA CONTRALORIA

Los objetivos de cualquier empresa los podemos definir como el desempeño de aquellas funciones que están encaminadas al preciso y eficiente funcionamiento de la empresa. La contraloría toma en cuenta tanto los aspectos fiscales como los aspectos estadísticos y presupuestales.

El autor Koontz O'Donnell señala que los objetivos son metas, propósitos o misiones sin que nadie pueda especificar como debe cumplirse un objetivo determinado, de tal manera que dichos objetivos deberán estar identificados para que pueda determinarse el fracaso o el éxito final.

Pero, para la fijación óptima de los objetivos se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

a) Se debe de contar con la autoridad suficiente en la toma de decisiones y en el momento oportuno, para actuar ante los problemas, alcanzando así los objetivos planeados.

b) Hay que determinar clara y precisamente los objetivos para poder alcanzarlos.

c) Coordinar los objetivos de tal manera que se ajusten a las políticas, proyectos y planes trazados por la empresa y modificándolos en caso de que exista algún cambio en la estructura de la misma.

d) Realizar los objetivos agradables y realizados por

personal capaz de alcanzarlos para no ser abandonados, debiendo tener cuidado al ejecutarlos.

e) Fijar los objetivos por separado para que no existan confusiones en el momento en que se quieran alcanzar.

f) Especificación de la fecha de logro para poder alcanzar los objetivos en un corto plazo.

g) Prescribir los objetivos para evitar las confusiones y para que en un momento dado se puedan estudiar, repasar, corregir o aumentar.

De lo anterior, podemos decir que los objetivos fundamentales de la Contraloría son el de proteger y salvaguardar los activos de la empresa, supervisar las actividades contables, sus sistemas y el control presupuestal, proporcionar información financiera y promover la eficiencia de las operaciones financieras a través del mantenimiento de controles y registros para optimizar la utilización de los recursos.

En la vida de las empresas existe una obligación de tomar decisiones que pueden afectar el patrimonio: desde el jefe de producción hasta las decisiones de iniciar determinadas actividades, suspenderlas o continuarlas e invertir en determinadas y riesgosas actividades.

En este tipo de decisiones intervienen varios elementos. es decir, la estimación que cada persona hace del desarrollo en un futuro previsible o mejor llamado como expectativa de los acontecimientos futuros, contienen los distintos elementos de la acti-

vidad de los negocios.

Las decisiones son previsiones del futuro, son acontecimientos que todavía no suceden, pero que tienen un riesgo de que ocurran o no. Es necesario que antes de emitir un juicio se hagan estudios a fondo para conocer la situación actual y desde luego la situación del pasado, ya que es un factor importante en las propias decisiones.

Aunque no se asegura que los datos del pasado sean garantía de los datos que se van a obtener del futuro, si es confiable hasta cierto punto, ya que aunados y ajustados con las estimaciones de los cambios que preveemos, nos permiten obtener un cuadro razonable de lo que se espera para el porvenir.

1.4- FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

La más conocida versión sobre las funciones de la Contraloría es la realizada por el Comité de Etica y Normas de Elegibilidad del Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos y aprobada por su Junta Nacional de Directores en septiembre de 1949, la cual señala que las principales funciones de la Contraloría son las siguientes:

1.-Proveer de una adecuada protección a los activos del negocio. Dicha función, incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.

2.-Informar e interpretar sobre el efecto de las influencias externas en la obtención de los objetivos de la empresa. Esta función incluye evaluar continuamente los fenómenos económicos, sociales y las influencias gubernamentales, que vienen a repercutir en las operaciones de los negocios.

3.-Informar a las diferentes dependencias gubernamentales de los datos requeridos y supervisar todos los asuntos relacionados con los impuestos.

4.-Presentar la información sobre la validez de los fines de la empresa y de lo efectivo de sus normas, la estructura básica de la organización y los procedimientos aplicados que logren llegar a la meta trazada. Al efecto, se consideran los elementos de juicio puestos a la consideración de la mayoría de los funcionarios responsables, quienes comparecen ante la Geren-

cia, siendo además su intervención o acción congruente con la política previamente trazada, tratándose de cualquiera de las fases a que están expuestas las operaciones de la organización, relacionadas con la debida realización de ésta función.

5.-Medir la realización comparándola con los planes de operación estandar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Dicha función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.

6.-Establecer, coordinar, mantener por medio de la Gerencia autorizada, un plan analítico, estudiado a fondo, para controlar las operaciones de la empresa abarcando todos los aspectos de la misma, desde los fundamentales, hasta los insignificantes. Desde luego se incluyen los costos aplicables, los requeridos presupuestos de gastos, los diversos factores que permitan pronosticar las ventas, algunos programas para invertir los capitales disponibles, elaboración de métodos para incrementar las ventas, planeación de las utilidades, diversos aspectos del financiamiento, fideicomiso, etc., y los procedimientos que se requieren para llevar a cabo estas ideas.

Haciendo un desglose de las funciones mencionadas con anterioridad, el mismo Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos, presenta una lista de deberes específicos que a continuación menciono:

1) Preparación y/o aprobación de las disposiciones o las prácticas dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

2) Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de que esas salidas se realizan de acuerdo a los reglamentos establecidos por el Consejo de Administración.

3) Aprobación para su pago de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que han sido firmados por el Tesorero o por los funcionarios autorizados.

4) Mantener los registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.

5) Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del Consejo de Administración son efectuadas y registradas con exactitud.

6) Mantener los registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilicen correctamente.

7) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.

8) Comprobar correctamente que los bienes de la empresa,

estén asegurados en forma debida y adecuada.

9) Preparar en unión con otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal.

10) Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.

11) Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.

12) Obtención y calculo de los costos de los inventarios físicos.

13) Obtención de los costos de distribución.

14) Obtención de los costos de producción.

15) La auditoría continua de todas las cuentas y registros de la empresa.

16) Preparación e interpretación de los estados financieros de la empresa.

17) Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.

1.5.- EL CONTADOR PUBLICO COMO CONTRALOR

El Contador Público es la persona mas idónea para realizar el cargo de Contralor dentro de cualquier empresa, ya que reúne los atributos de preparación técnica adecuada y la práctica profesional necesaria para ello.

Pero, es conveniente que el Contador Público reúna también otros atributos como son los siguientes:

a) Que haya desarrollado sus conocimientos tanto en el plan interno como en el externo de las empresas, revisando la contabilidad de las empresas, tanto para verificar si se cumplieron con las obligaciones fiscales, así como para localizar si existió algún fraude.

b) Que haya ejercido y que siga ejerciendo su profesión en el medio comercial, industrial y bancario con eficiencia, honradez y honestidad.

c) Que haya intervenido en la implantación de un sistema de control interno, revisando libros y registros, ampliando sistemas y procedimientos en beneficio de la empresa, recabando los suficientes elementos de juicio en que basar su opinión sobre la corrección razonable de una cuenta o una área de los estados financieros o sobre una partida que haya causado controversia, previniendo futuros errores.

1.6.- APTITUDES DEL CONTRALOR

Es necesario, que la persona que ocupa el puesto de Contralor, deba de reunir unos determinados requisitos y características como la experiencia en el campo profesional y los conocimientos en el campo contable, fiscal, legales, manejo de personal, producción y mercadotecnia, de tal manera que le permiten enfrentarse y resolver los problemas que se le presentan en el desempeño de sus funciones.

A continuación, presento una relación de los conocimientos y características que se pretenden de un Contralor como aptitudes del mismo:

- a) Tener conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de información.
- b) Conocimiento y comprensión del campo, industria o comercio dentro del que actúa su empresa.
- c) Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.
- d) Habilidad para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita.
- e) Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada; además de no solo captarlos en el presente, sino tener la habilidad de proyectarlos a futuro.

f) Conocimientos de Derecho. Las operaciones de una empresa, usualmente se encuentran regidas por normas de derecho mercantil, derecho fiscal, derecho de trabajo, etc...

g) El Contralor requiere de una buena dosis de iniciativa, personalidad, paciencia y una mente ordenada y objetiva.

h) Conocimientos de la historia, funciones y actividades de la empresa, para la cual presta sus servicios; al respecto es interesante citar lo publicado en el libro "Controllershship" de J.B. Heckert y J. Willson:

1.-Objetivos y políticas: Se refiere a los propósitos sociales y económicos de la empresa; así como los principios y guías de acción para alcanzarlos.

2.-Organización: La estructura orgánica, supervisores y empleados y las relaciones y deberes, autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos.

3.-Productos y servicios: Conocer los artículos que se producen y servicios que se proporcionan, sus características y la medida en que se satisfacen las demandas de los clientes de la empresa.

4.-Mercado: Elemento relacionado con los clientes, su localización, naturaleza de sus deseos y extensión de los mismos.

5.-Programas de distribución: Todo lo relacionado con canales de distribución, programas y métodos de venta, y todos los medios que impulsan y colocan los productos al alcance del consumidor.

6.-Plan de producción: Relacionado con los conocimientos de

la planta, maquinaria y técnicas de los procesos de fabricación.

7.-Programas de investigación y desarrollo: Se refiere a los esfuerzos relacionados con la creación de nuevos productos, mejoramiento o nuevas aplicaciones de los existentes.

8.-Finanzas: Todo lo relacionado con la adquisición y empleo óptimo del capital y recursos de la empresa.

9.-Sistemas de control: Métodos y procedimientos usados en el control y supervisión de todas las funciones de la empresa.

1.7.-ACTITUDES DEL CONTRALOR

Una vez conocidas las aptitudes que debe de tener un Contralor, es necesario también conocer las actitudes del mismo para captar la gran importancia que tiene su posición dentro de una empresa y el desempeño de sus funciones, ya que no solo se preocupa por proteger los intereses de los inversionistas, sino también de los empleados, acreedores y público en general. De acuerdo a lo anterior, las actitudes del Contralor deben de ser las siguientes:

a) Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas rigurosamente.

b) Señalar honesta y valientemente, en forma imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, para evitarlos y corregirlos.

c) Actuar como consejero y participar en las discusiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.

d) Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieran para conocer el resultado de las operaciones, y que les sirva de base para la toma de decisiones.

e) Interés manifiesto por la investigación de mejores

procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones existentes en su empresa y se alcance una mayor eficiencia de operación.

f) Utilizar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuenta su organización.

g) Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, no olvidando que el personal es el factor fundamental a través del cual se desarrollan las operaciones de la empresa.

h) Precisar en forma clara los objetivos, tanto en la empresa como de los grupos que se encuentren bajo su supervisión.

Muchos de los contralores que prestan sus servicios en diferentes empresas, no desempeñan las labores que inicialmente se le asignan, en ocasiones tampoco participan en la toma de decisiones a nivel gerencial e inclusive enfatizan en el hecho de que no existe un título definido para tal posición. Por consiguiente, las causas de ésta situación son las siguientes:

1.-Falta de preparación, responsabilidad y agresividad en el ejecutivo de finanzas, lo que origina que no realice sus funciones eficientemente o que no cubra en forma completa su cuadro de actividades; todo lo cual, redundando en una pérdida de confianza hacia él, por parte de la dirección de la empresa, invasión de sus funciones y su relegamiento a posiciones secundarias.

2.-Dirección de empresas mal orientada o desconocedora de la administración, por cuanto a que alienta las organizaciones mal estructuradas, la dualidad de mandos, la inadecuada división de trabajo, etc., e incluso menosprecio a las labores del ejecutivo financiero y autorización a que ejecutivos de áreas diferentes invadan la esfera de acción de controlar.

C A P I T U L O 2

2.2.-ESTRUCTURA, RESPONSABILIDADES, JERARQUIA Y COMPORTAMIENTO DE LA CONTRALORIA

2.1.-LA CONTRALORIA Y LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA.

Una vez conocidos los deberes, funciones, definiciones y el significado de la Contraloría, y después de saber que es una función necesaria para el desarrollo de la empresa, es necesario señalar cual es su ubicación dentro de la organización, es decir, cuales son sus relaciones, líneas de supervisión, canales de comunicación, autoridad y división de labores.

Resultaría un poco impráctico pretender definir, en forma categórica y definitiva, la posición de la Contraloría en un organigrama y que éste se aplicara como norma general a todos los negocios; la razón es que existen diversos factores que condicionan el quien debe nombrar al Contralor, ante quien debe de reportar y cual es su sitio dentro de un esquema de organización; entre esos factores están:

- 1.-Magnitud de la empresa.
- 2.-Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa.
- 3.-Estructura general de la empresa.
- 4.-Labores que se le encomiendan a los funcionarios de finanzas.

En la práctica, existen organigramas que difieren totalmente unos de otros, en cuanto al tratamiento que le dan y la posición en que presentan la división de la Contraloría, lo cual resulta lógico, puesto que aquellos se elaboran de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada empresa en particular.

En México, la función financiera se ha enfocado principalmente hacia la Contraloría y salvo en las empresas de gran magnitud, la separación funcional de Tesorería y Contraloría y la organización financiera integrada, no son utilizadas; aun cuando se puede prever que en un futuro no muy lejano, se impondrán esos tipos de organización de la función financiera, dado el avance y la evolución de los negocios.

La contraloría, se presenta dependiendo de la dirección general, pues, como señala la Asociación francesa de Ejecutivos de Finanzas: "La responsabilidad de la función de Contraloría debe fluir del nivel más alto de la dirección de la empresa", lo que significa que el Contralor debe de ser nombrado por el nivel más alto en la dirección de la empresa y colocado dentro del grupo de los ejecutivos y funcionarios de primera categoría, que dependen y reportan directamente a la dirección, con lo cual, se lograrán las siguientes ventajas:

- 1.-Estará siempre informado de los objetivos y políticas de la Dirección, con lo cual podrá formular los programas y planes de trabajo que considere adecuados para la buena marcha del negocio.

2.-El Contralor estará revestido de la jerarquía y autoridad que le corresponde, dada la importancia de las funciones que se le encomiendan, y las considerables responsabilidades que asume.

La Contraloría es responsable de una gran cantidad de funciones y deberes, las cuales una sola persona no las puede llevar a cabo, dada la cantidad y complejidad de las mismas. Por lo tanto, el Contralor deberá delegar la autoridad correspondiente a otras personas, para que bajo su dirección y supervisión, se encarguen de la ejecución de las funciones.

A efecto de organizar el departamento de Contraloría, se debe determinar en primer lugar, cuales son los objetivos generales y con base a ello dividir o subdividir sus funciones, en tantos departamentos como se considere necesario; esto igualmente da por resultado una gran cantidad de alternativas, en cuanto a cual es la más apropiada estructura funcional de dicha división, lo cual se agrava con la existencia de algunos otros factores que deben tomarse en cuenta:

1.-El hecho de que normalmente la división de Contraloría, no es el resultado de una planeación anticipada; sino que sus funciones y deberes, son el producto de una gran serie de cambios, traslados y adiciones, como resultado de la expansión y desarrollo de las empresas.

2.-Límites de la función de la Contraloría.

3.-Las características particulares de cada negocio.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se anotan algunas normas de observancia general cuando se organiza una división de Contraloría:

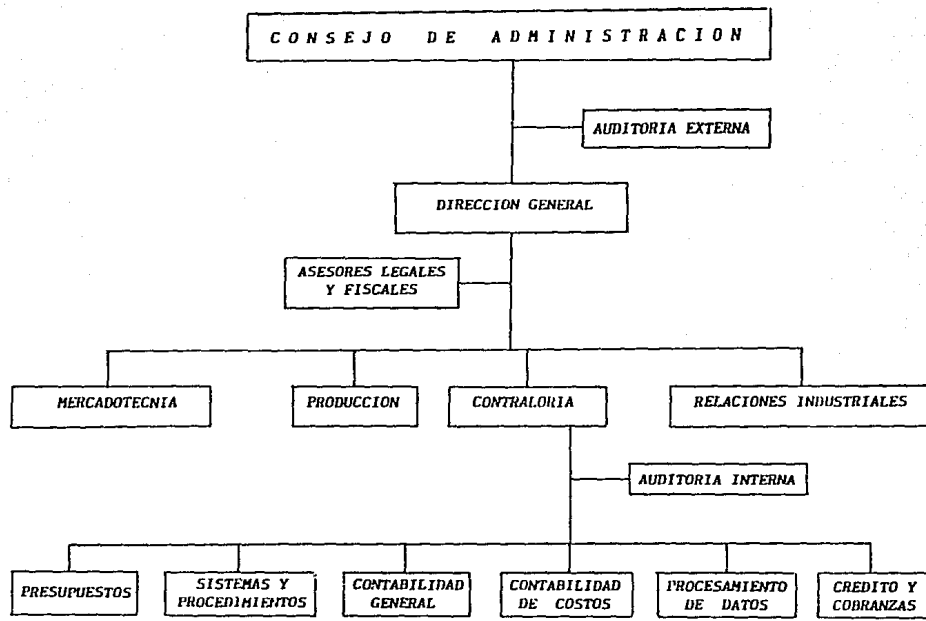
1.-Determinar los departamentos necesarios para poder lograr los objetivos.

2.-Determinación de los objetivos, en cuanto a control de operaciones y funciones, control de propiedades y necesidades de información.

3.-Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.

4.-Delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función, a fin de que pueda cumplir ampliamente su gestión.

A continuación, presento un organigrama de la División de la Contraloría, que incluye los departamentos que se consideran necesarios para el desarrollo de sus funciones (en una empresa de regulares proporciones):



Después de haber anotado la necesidad del Contralor en cuanto a delegar autoridad a las personas, que como gerentes o supervisores de departamento, le asisten en el desarrollo de sus funciones, lógicamente, se debe evaluar la eficiencia de esa delegación, mediante una supervisión que asegure que se cumplan los programas de trabajo y que las funciones y operaciones se desarrollen dentro de las normas establecidas.

Dicha supervisión debe ser constante y lo bastante profunda para que permita al Contralor conocer la marcha del negocio, los problemas que se presentan y sus posibles soluciones; pero debe ser medida razonablemente, de tal manera, que no se convierta en una supervisión autocrática que coarte la libertad de acción, incluso para la toma de decisiones simples; ni tampoco demasiado débil que coloque al Contralor fuera del cuadro de acción, como un "ejecutivo de escritorio" desconectado de la problemática de la empresa.

A fin de que la supervisión sea lo más eficiente posible, es sugerible aplicar la técnica llamada: "Administración por Objetivos", la cual Jorge G. de la Torre en su libro llamado "Técnicas modernas de Administración" la define como: "Proceso administrativo que permite establecer objetivos susceptibles de ser medidos, para ser alcanzados en un período específico". Esta técnica permite que los objetivos generales de la empresa y más específicamente los de la función de Contraloría sean traducidos a planes de acción en los diferentes departamentos de la división, de tal manera que se pueda evaluar el desarrollo de los

mismos, en razón a resultados concretos.

Para la efectividad de esta técnica, se requiere que los objetivos inicialmente sean determinados por los supervisores de los diferentes departamentos, puesto que ellos conocen sus problemas específicos y sus limitaciones; posteriormente el Contralor conjuntamente con el supervisor estudiará, criticará y evaluará los objetivos en razón a: la viabilidad de ser alcanzados, si representan un cuadro de actividad lo suficientemente completo, si están de acuerdo con los objetivos generales de la empresa, y si están claramente especificados los métodos y períodos de medición de los mismos; después de lo cual, los objetivos serán implantados o establecidos en forma definitiva.

El Contralor debe ejercer una vigilancia estrecha sobre el logro de los objetivos establecidos para cada uno de los departamentos bajo su dirección; para tal efecto es recomendable el establecimiento de la obligación para cada supervisor, de preparar semanal, quincenal o mensualmente, un reporte de actividades, en el cual se asienten claramente los siguientes conceptos: labores realizadas, problemas de carácter interno o externo encontrados en el desempeño del trabajo, comentarios sobre posibles soluciones a los mismos, labores a realizar durante el siguiente período y sugerencias o recomendaciones para incrementar la eficiencia de las operaciones correspondientes.

Los reportes antes mencionados, independientemente de presentar al Contralor una panorámica amplia de la gestión de cada supervisor y departamento y de mantenerlo conectado con los

problemas de su división, le permitirán evaluar y medir el desarrollo de las actividades y operaciones encaminadas a alcanzar los objetivos departamentales; dichas mediciones se deben reflejar en gráficas o archivos de consecución, con lo cual se podrá evaluar el progreso o grado de alcance de las metas, modificar los propósitos originales, adicionar nuevos objetivos o bien suprimir los que se consideren innecesarios y dictar medidas correctivas.

Las ventajas en el uso de la "Administración por Objetivos" que reportará al Contralor y a la empresa son las siguientes:

1.-Una mejor comunicación al promover el flujo de información en ambos sentidos, es decir, de contralor a supervisores y viceversa.

2.-Incremento de la responsabilidad en el personal, al establecer metas definidas.

3.-Utilización óptima de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.

4.-Una mejor planeación y coordinación de funciones al traducir los objetivos de Contraloría a planes de acción departamentales.

2.2.-RESPONSABILIDADES DEL CONTRALOR ANTE LOS ACCIONISTAS

Las relaciones del Contralor con accionistas y funcionarios deberá de ser de consejo y asesoría. Referente a sus obligaciones, coordinará sus actividades y cooperará con ellos mutuamente, creando un clima ideal de relaciones entre el superior y el subordinado, empleando una gran habilidad y tacto para crearlo, dominando las relaciones humanas en sumo grado, llevándose bien con otras personas y unidades, cuanto más con los accionistas de la empresa.

Son los accionistas las personas más interesadas en conocer la situación económica y financiera de su empresa, como dueños que son de la misma, así como los rendimientos que les ha proporcionado su inversión, conociendo también la forma en que fueron obtenidos.

Es el Contralor por su posición dentro de la empresa, el elemento de enlace entre ésta y todas aquellas personas que sean accionistas y que por algún motivo tienen necesidad de estar informadas en un momento determinado de la situación que guarda la empresa dentro de su ámbito comercial; siendo él quien posee las fuentes necesarias para proporcionar la información y el responsable de la veracidad de la misma, proporcionándola además al Consejo de Administración.

A continuación, presento ciertas características que el Contralor deberá de tener ante los accionistas de la empresa:

- 1.-Crearé criterios, en vez de seguirlos.
- 2.-Crearé reglas, en vez de obedecerlas.
- 3.-Deberé ser tolerante con los dilemas.
- 4.-Se dirigirá hacia metas, que no se encuentren limitadas por los métodos clásicos.
- 5.-Deberé ser capaz de utilizar la ambigüedad para su propio fin.
- 6.-Deberé reducir la incertidumbre por sí mismo, en vez de esperar a que la organización lo haga por él.
- 7.-No deberé resistirse al cambio o al experimento.
- 8.-Deberé ser capaz de vivir en medio de la confusión.
- 9.-Deberé ser capaz de improvisar en situaciones inestables.
- 10.-Deberé adaptarse a los fracasos de la empresa.
- 11.-No vacilaré en actuar, sin consultar a sus superiores.
- 12.-Crearé su propia interpretación del criterio, en vez de buscar su protección en las decisiones.

Dichas características, se relacionan con la idea de que el Contralor necesita una gran dosis de confianza en sí mismo, y, al respecto se puede decir que:

1.-Siendo mayor la confianza en sí mismo, menos inclinado se sentirá el directivo a dedicar tiempo a crear un grupo que lo asesore, a intervenir en su trabajo, y a enterarse de sus informes, de manera tal, que puedan aplicarse criterios objetivos.

2.-Si no existe la confianza en sí mismo, se conduce a la intransigencia, en cuanto a que se admita el beneficio de la labor del Contralor o a una total confianza en él.

3.-Cuanto mayor confianza tenga el Contralor en si mismo, mayor será la tendencia hacia valoraciones del asesoramiento.

2.3.-RESPONSABILIDADES DEL CONTRALOR ANTE EL CONSEJO DE ADMON

Los propietarios de la sociedad, eligen a los representantes llamados consejeros, quienes tienen como misión y como grupo formado, dirigir a la sociedad; esto tiene repercusiones legales de vital importancia, siendo una de ellas la separación entre las responsabilidades de la sociedad y la de los accionistas, limitando la responsabilidad de estos últimos.

El Contralor tiene entre otras funciones, la de control, que consiste en asegurar que los hechos se desarrollen de acuerdo con la planeación trazada; los consejeros al determinar los objetivos de la sociedad y al formular los planes de acción más esenciales, están ejecutando una planificación básica.

Con ésta valoración se está efectuando algo más que una simple revisión de los aspectos financieros y obtener un informe regular de un auditor independiente responsable ante el Consejo.

Ahora, en el aspecto financiero reviste importancia, ya que significa una cuidadosa revisión de las previsiones con respecto a las disponibilidades de efectivo, de todos los gastos e ingresos operativos, así como de los desembolsos que se dedica a inversiones de activo fijo.

La amplitud de ese control debe ser extendido a toda el área de la formulación de la política a seguir, ya que en la práctica se ve que los consejeros de administración aprueban diversas políticas y algunos programas de planificación, olvidándolos más

tarda.

Es de considerar que la aprobación final de presupuestos de una empresa, es una actividad clave para el Contralor con los consejeros. Dichos presupuestos ya sea que tengan aplicación a los ingresos, efectivo, a los gastos, o para simples desembolsos, creados para ampliaciones del negocio o al número de empleados, son verdaderos instrumentos de planificación, por medio de los cuales los resultados deseados se ven reducidos a términos totalmente numéricos.

Cuando el plan se ha aprobado, se puede decir con toda propiedad, que se ha convertido en forma de medición del verdadero rendimiento en un período determinado, de tal manera que los presupuestos son tanto medios de planificación, como de control.

La experiencia ha enseñado que el Contralor es a la vez el funcionario que por merecimientos propios y su labor desarrollada dentro de la empresa, posee conocimientos amplios de la misma, siendo aconsejable que asista a las juntas de consejo que se efectúen, emitiendo juicios y opiniones acerca de las nuevas políticas que se vayan a implantar, para poder vigilar que se cumplan al pie de la letra.

El Contralor al llevar a cabo sus funciones, sirve de asesor a los demás funcionarios, dando posibles soluciones a diversos problemas específicos, sobre los cuales deberá informar al Consejo, quién con base en las opiniones emitidas por el Contralor, podrá tomar decisiones para la solución de problemas que se presenten en determinadas circunstancias.

Los miembros del Consejo, frecuentemente hacen preguntas perspicaces, teniendo cierta habilidad en hacer preguntas sagaces, sin embargo, algunos de los mejores consejeros no conocen con exactitud el funcionamiento de la empresa, por lo común, son personas acostumbradas a enfrentarse a una variedad de situaciones.

Mas que responder a una serie de preguntas embarazosas, en las deliberaciones del Consejo, el Contralor debe preparar una propuesta antes de su presentación ante el mismo, prepararse y poner cuidado en lo que va a responder, tratando de evitar problemas de trascendencia, conociendo de antemano que los informes que va a presentar, serán objeto de revisión y habrá de informar sobre ellos, pero procurara que estos reflejen los objetivos y políticas que desee.

En base a esto, y por consecuencia, se llega a las siguientes consideraciones según Morris Herrero Hnos en el libro "Dirección de Empresas en Acción":

- 1.-Se debe hacer uso de presentaciones visuales así como de los informes, mismos que deberán ser breves, fáciles de interpretar y con cifras concisas.

- 2.-En la sustentación de opiniones se requiere gran simplicidad de ideas y de lenguaje.

- 3.-Es necesario saber convencer, pero el saber convencer es difícil de definir en forma operacional.

- 4.-Será prudente que de antemano se conozca psicológi-

camente a los actuantes del Consejo de Administración para actuar según las circunstancias.

Cada una de estas ideas obtenidas, da una considerable experiencia, es el fruto de la realidad, que contiene un germen de verdad. La intuición forma parte activa en la obtención de resultados, y su aptitud para adivinar algunas veces el pensamiento del Consejo de Administración, ya que en algunos casos la apreciación del Contralor, lleva inherente un grado de mística, debe ser una especie de genio directivo que se refleja en todos los auténticos hombres de éxito en el mundo de los negocios.

Igualmente la intuición es una guía que sirve para pronosticar el futuro brillante de los acontecimientos de una empresa, sin necesidad muchas veces de recurrir a datos de frecuencia relativa.

2.4.-EL CONTRALOR EN LA ADMINISTRACION

El mejor modo para adentrarse en el estudio de la ciencia administrativa, es el de estudiar los caminos trazados por las escuelas del pensamiento más importantes que han considerado directamente el fenómeno administrativo.

La difícil tarea de organizar y administrar los esfuerzos derivados de la conjunción de individuos para el logro de un fin específico común, es realmente tan antiguo como la misma civilización.

Existen en la realidad dos grandes etapas en el desarrollo de la administración:

- A) Etapa práctica o empírica.
- B) Etapa científica.

A.-Etapa práctica o empírica:

Es en ésta etapa donde surgen dos grandes autores que son: F.W. Taylor nacido en E.U.A. (1856-1925) el cual da un método científico de investigación aplicado a problemas de trabajo, organización administrativa y fabril. Sustituyó a un capataz único por cuatro funcionales, dando cuatro principios y doce ideas fundamentales. Su obra principal es "Administración de Talleres" publicada en 1903.

El segundo autor es Henry Fayol nacido en Francia (1841-1925) cuyas obras principales son "Administración industrial y general" (1915), "El papel de la administración positiva en la

industria" (1918) y "La doctrina administrativa aplicada al estado" publicada en 1928. Escribió seis funciones, cinco elementos, catorce principios y siete procedimientos.

B.-Etapa científica:

En esta etapa surge Frank B. Gilberth nacido en E.U.A. (1868-1924). Estudió el problema de tiempos y movimientos, en el cual, eliminó movimientos innecesarios, diseñó e introdujo el uso de herramientas para simplificar el trabajo, diseñó aparatos simples para mejorar el trabajo y enseñó a ejecutar movimientos simultáneamente con ambas manos.

De 1921 a 1945 existió un período de consolidación, introducción y aplicación sistemática de los métodos científicos.

Las funciones y actividades de la administración son:

A) Planeación:

- 1.-Previsión
- 2.-Establecimiento de objetivos
- 3.-Programación
- 4.-Programación en base a tiempo
- 5.-Procedimientos
- 6.-Presupuestos
- 7.-Desarrollo de políticas

B) Organización:

- 1.-Estructura de organización
- 2.-Delegación
- 3.-Responsabilidad

- 4.-Autoridad
- 5.-Responsiva
- 6.-Relaciones individuales

C) Dirección:

- 1.-Toma de decisiones
- 2.-Comunicación
- 3.-Motivación
- 4.-Selección de personas
- 5.-Desarrollo de personas

D) Control:

- 1.-Estándares de actuación
- 2.-Medir la actuación
- 3.-Evaluar la actuación
- 4.-Corregir la actuación

Pero, es conveniente estudiar mas a fondo a los diferentes autores del desarrollo de la administración que, a continuación menciona:

F.W. Taylor:

Originario de Pensylvania, su obra principal la estudió y escribió en 1903 llamada "Administración de los talleres". En 1915 escribe los "Principios de administración científica", siendo la idea principal la obtención de más rendimiento mediante la aplicación de un mejor método para ejecutar el trabajo, estudió con cuidado las tareas que efectuaban los obreros, dividiéndolas en varias fases; determinando cuáles eran necesarias y

cuáles innecesarias.

Sustituyó al capataz único por cuatro capataces eficientes:

- a) Capataz de personal.
- b) Capataz de trabajo.
- c) Capataz de aprovisionamiento.
- d) Capataz de mantenimiento de maquinaria y equipo.

Los cuatro principios fundamentales que da Taylor son:

1.-Desplazamiento del sistema de adivinanza, desarrollando estudios científicos para cada elemento del trabajo.

2.-Selección, entrenamiento y especialización científica del obrero en lugar de que éste elija su oficio y lo aprenda como pueda.

3.-Cooperación de obreros y empresas para asegurar que se logre el trabajo de acuerdo con el método científico.

4.-Mayor equidad en la asignación de responsabilidades entre la dirección y los obreros.

Las doce ideas que estudió y desarrolló Taylor son:

1.-Sistemas de sustitución de capataz único por capataces funcionales.

2.-Estudios de tiempos y movimientos.

3.-Estandarización de herramientas e implementos que se utilizan en las fábricas y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.

4.-Necesidad del establecimiento de un departamento de planificación o preparación de los métodos de trabajo.

5.-El principio de excepción en la administración; esto

quiere decir que el administrador sólo intervendrá excepcionalmente después de haber dado una orden.

6.-Introducción de reglas de cálculo o artículos similares que permitieran ahorro de tiempo y mayor eficiencia en el desempeño de las labores.

7.-Expedición de fichas como instructivos para los obreros, esto es, para adecuarlos.

8.-Relación de tareas a ejecutar con primas al ejecutarlas.

9.-La tarea diferencial, o sea asignar un sueldo o una base y aumentar gradualmente según el excedente de trabajo.

10.-Utilizar métodos de identificación para la clasificación de productos y herramientas, de ser posible con sistemas memotécnicos.

11.-Conveniencia o necesidad de planear un sistema que asegure recompensa al trabajador en caso de despido.

12.-Diseño incipiente e implementación de un sistema de contabilidad de costos.

Frank B. Gilberth:

Fué quien realizó estudios sobre lo que un hombre podría trabajar sin sufrir gran fatiga o cansancio; siendo compañero en sus ideas y estudios de administración de Taylor, al cual obligó a hacer herramientas especiales para ahorrar trabajo.

Gilberth fue quien analizó el problema de tiempos y movimientos resumiendo los puntos base como sigue:

A.-Instruir a obreros y trabajadores a ejecutar movimientos simultáneamente con ambas manos.

B.-Eliminar movimientos innecesarios; diseñar e introducir el uso de herramientas para facilitar el trabajo.

Henry Fayol:

Fayol trata la administración del estado, considerándola un tema de vital importancia. Su tesis era que gobernar es por completo administrar pero esto no constituye ninguna novedad, sólo que la mayoría lo pasaba inadvertido.

Existen para Fayol seis funciones básicas que son:

1.-Técnicas: fabricación, transformación, producción, etc.

2.-Comerciales: compras, ventas, etc.

3.-Financieras: todo lo referente al movimiento de capitales.

4.-De seguridad: tanto en los bienes propios como en los ajenos, es decir, tanto de la empresa como personales.

5.-Contabilidad: inventarios, costos, estados financieros, etc.

6.-Administrativa: organizar esfuerzos derivados de la conjunción de individuos.

Los elementos que menciona Fayol son:

1.-Preveer: estudiar el futuro, planeando las operaciones anticipadamente.

2.-Dirigir: ordenar a empleados y trabajadores, requiriendo una voz de mando para poner en acción los estudios reali-

zados anticipadamente.

3.-Organizar: estructurar socialmente a un grupo de personas que unidas deben alcanzar las metas deseadas.

4.-Coordinar: reunir esfuerzos, uniendo actos.

5.-Controlar: supervisar que las órdenes dictadas, sean las que se cumplan.

Los principios que menciona Fayol son:

1.-División de labores: es la utilización de la mano de obra especializada, cuya aplicación es tanto a las labores administrativas como a las labores técnicas.

2.-Autoridad y responsabilidad: es la interpolación de inteligencia, experiencia, autoridad y disciplina.

3.-Jerarquía: analizar situaciones y posiciones, estableciendo que el subordinado sólo recibe órdenes de un superior.

4.-Unidad de dirección: que todas las actividades de la empresa, coordinadas para lograr una meta, tengan una sola cabeza jerárquica.

Las grandes organizaciones han sido como es natural, objeto de atención por parte de personas que se interesen en el desarrollo y aplicación de la ciencia de dirección de empresas. Muchos de los estudios sobre la ayuda científica que puede prestarse a los directores de empresas, comienzan con una frase estereotipada e inofensiva en apariencia: "Debido al aumento de magnitud y complejidad de las empresas industriales, se hace preciso que la dirección cuente con la ayuda de... (tal o cual técnica).

Aunque estas observaciones pueden ser bastante ciertas tanto

su significado como las pruebas que se aducen en su favor, rara vez se someten a un cuidadoso estudio. En la actualidad, se han puesto varias ideas en uso acerca de la naturaleza de las grandes empresas.

En nuestro vocabulario, poco a poco han ido apareciendo términos tales como "organizador" e "imagen corporativa", "contralor", "director" etc., los cuales se les asigna una variedad compleja de significados. El Profesor C. Northcote Parkinson indica en su "Ley de Parkinson" que a medida que crece una organización, el número de empleados crecerá a un ritmo rápido alarmante, hasta que si la organización depende para poder existir de sus utilidades, se hunda bajo el peso de sus propios y enormes gastos. Esta idea es compartida con la hipótesis de que a medida que crecen las organizaciones, el número de jefes debe aumentar más rápidamente que el número de empleados con el fin de mantener el debido control. Esto da lugar a aumentar los trámites burocráticos a un ritmo acelerado creciente. Aumentando el renglón de Gastos Generales así como la demora en la adopción de decisiones, llegando a la fase en que un departamento ignora lo que los demás hacen o están haciendo.

Existe una idea generalizada de que las grandes organizaciones deben ser dirigidas por alguien que esté en relación o en íntimo contacto con los detalles de sus actividades, esto es, alguien que esté enterado de "lo que pase". Ya en 1935 Justis Brandeis indicó a Henry L. Stimson que el sistema de las grandes sociedades había rebasado la capacidad del entendimiento humano para dirigirlos. Este fenómeno que ocurre cuando una sociedad

crece hasta hacerse demasiado compleja, constituye otro ejemplo de la idea fundamental de que la comprensión científica no es una condición necesaria para la acción; tal vez la solución a este problema sea volver a la organización de la pequeña empresa comercial, de este modo se reduce el poder de los límites de la capacidad humana. Con esto nos damos cuenta de que es cierto el axioma de que "siempre podemos hacer más cosas de las que nuestra mente pueda comprender".

Sin embargo comprendemos que las grandes organizaciones no pueden ser dirigidas por un cerebro único, sino por medio de una serie de decisiones que van coordinadas, ya que uno de los principales problemas de la ciencia de dirigir empresas es la determinación de la forma en que deben delegarse la adopción de decisiones y la forma en que deben coordinarse las acciones resultantes. Es finita la capacidad de un Contralor para manejar información y adoptar decisiones, llegando un momento en que la empresa crezca más allá de los límites de su capacidad, convirtiéndose ésta en un factor limitativo, dando lugar a una disminución creciente en sus beneficios; al grado que las cosas más importantes comienzan a escapársele de las manos y la organización lo abruma por lo crecido de su estatura. Con esto se da a entender que a medida que han ido creciendo las empresas deben cambiar sus formas y estructuras. Cambiando las ideas en su forma y estructura, con respecto al hombre: "Contralor".

2.5.-LA CONTRALORIA EN LA ADMINISTRACION, CONSIDERANDO ESTA COMO UNA CIENCIA

¿Es la administración una ciencia?

Examinemos las cualidades que debe poseer esta actividad para merecer el calificativo de ciencia, que, según varias opiniones, son las siguientes:

- 1.- La verificación.
- 2.- La generalidad.
- 3.- La sistematización.

La "Verificación" significa que los resultados del estudio queden expresados en tal forma que otros estudios puedan comprobarlos al repetir el trabajo o investigación original.

La "Generalidad" significa que las aseveraciones deducidas por la ciencia dicen cosas que se aplican al mayor número posible de casos dentro de una clase determinada. Cuanto más situaciones existan, para las cuales se considere aplicable un conocimiento antes deducido, tanto mejor. Generalización significa ampliar el ámbito de aplicación de una aseveración.

La "Sistematización" menciona que una simple compilación de situaciones o hechos no es admisible como ciencia, ya que no presenta sistematización. Deben ser hechos relacionados entre sí mediante relaciones y estas a su vez, enlazadas unas con otras y así infinitamente.

La ciencia trabaja con aseveraciones enlazadas con la razón, en busca de un sistema deductivo, demostrable solo por una gran variedad de conclusiones útiles deducidas por razonamiento, a partir de unos cuantos postulados básicos. El problema consiste en determinar si la ciencia es capaz de lograr ideas que revolucionen hacia estas cualidades y al mismo tiempo, relevar al Contralor de sus problemas de adopción de decisiones, de tal forma que pueda concentrar sus dotes personales en otros. La actividad que ha realizado notables progresos en este sentido es la llamada ciencia de Dirección de empresas, siendo una ciencia naciente capaz de mostrar su orientación hacia los objetivos de verificación, generalidad y sistematización.

2.6.-JERARQUIA Y DELEGACION DE RESPONSABILIDADES

Para que el Contralor como dirigente de una empresa tenga una proyección más amplia, y que las funciones inherentes a cada departamento, se deleguen en los funcionarios responsables, deberá tomar decisiones con bases reales y que tomen parte importante, los diferentes técnicos que coadyuben a alcanzar los destinos previamente trazados.

El administrador moderno en ningún momento podría tomar decisiones, sin antes consultar a los funcionarios especializados de la misma empresa; una vez teniendo todas las opiniones, conjugar los elementos necesarios haciendo una aplicación adecuada de todos y cada uno de ellos.

Es necesario que el Contralor defina la división de las diferentes áreas, tomando en consideración las actividades coordinadas interrelacionándolas unas con otras, ya que no se puede trabajar en forma aislada. Al mismo tiempo la información debe continuar con su ritmo acelerado, hasta lograr la obtención de resultados.

El dominio de la empresa y las áreas que la rigen, así como tener el debido conocimiento de las funciones y responsabilidades delegadas, permitirá una mejor actuación en los dirigentes, así como del manipulador del sistema en este caso específico: El Contralor.

Al efecto, es necesario que en la delegación de funciones,

todo funcionario de cada departamento, tenga delegada su responsabilidad. A continuación, expongo una serie de condiciones y aptitudes que deben reunir los funcionarios y colaboradores para la delegación de responsabilidades:

1.- Toda labor por sencilla que parezca, debe tener instructivos de trabajo así como instructivos departamentales.

2.- Tener sus responsabilidades definidas, y conciencia de que toda responsabilidad, implica una autoridad correspondiente.

3.- Todas las ordenes recibidas deberán provenir de una sola fuente; así como cualquier cambio en la naturaleza de las responsabilidades de un puesto, deberá ser absolutamente comprensible por parte de los afectados.

4.- Todas las órdenes dictadas deben hacerse saber a los subalternos siguiendo la línea recta, es decir, deberán darse a través de sus jefes inmediatos o comités, respetando en todo momento la jerarquía existente. Aclarando cualquier duda que surgiera entre la autoridad y responsabilidad, entre funcionarios y empleados.

5.- Procurar que las repreensiones al personal sean hechas individualmente y nunca en presencia de empleados o funcionarios.

6.- Tratándose de aumentos, ascensos o cualquier promoción deberán ser aprobados de antemano por el superior inmediato al empleado afectado o por el comité. Es mala táctica que un funcionario o empleado, sea ayudante y crítico de otro.

No hay que olvidar que las funciones y supervisión de

informes, deberán recaer sobre el departamento que realmente utilice la información en forma normal y natural.

Deberá tenerse cuidado que las instrucciones sean exactas para evitar que éstas no sean lo suficientemente claras y precisas, o quizás no sean bien explicadas, haciendo que los subalternos tiendan a cambiarlas a modo propio.

Como base primordial para el buen éxito de una empresa, debe aplicarse la organización funcional como medio de control. Solo conociendo todas las labores o funciones inherentes al negocio, es como puede conseguirse el control de la ejecución de la política trazada con anterioridad, desde luego teniendo al frente de cada una de ellas, a un responsable del cumplimiento de las disposiciones dictadas.

Para analizar las diversas funciones de un negocio, hay que estudiar numerosos problemas para poder resolverlos, considerando que no hay dos negocios iguales, aún cuando sean empresas dedicadas a producir los mismos artículos. Las ideas o políticas que salen y predominan en la gerencia, forzosamente se verán reflejadas en la manera en que se estructura, organiza y controla la empresa.

Es indispensable para el logro de todas las actividades conceder al personal subalterno suficiente autoridad para que realicen bajo su propia responsabilidad las labores inherentes a su función departamental; mismos que auxilian en forma directa a la Contraloría.

El Consejo de Administración, deberá coordinar los planes de la Gerencia, siendo el Contralor el ejecutor, procurando cordialidad y armonía entre los dos ejecutivos, y evitando rivalidad entre ambos, lo que sería altamente perjudicial para la empresa. Uno de los problemas del Contralor dentro de la organización de las empresas es adecuar al personal subalterno a las necesidades de cada departamento y a cada actividad del servicio.

Existen algunos ejemplos gráficos que muestran definitivamente la organización y jerarquía del Contralor, pero esto indudablemente depende de la clase de empresa y su actividad principal. Lo importante es ubicar las funciones y la organización departamental y mostrar la importancia que tiene el departamento de registros y control de la unidad empresarial. Ya no es suficiente hoy en día, llevar métodos empíricos, ahora el buen éxito y logro del funcionamiento y dirección de una empresa, depende de los conocimientos científicos y administrativos de control adecuado.

Es necesario que la dirección de la empresa se preocupe por tener actualizada la gráfica general y departamental de organización, para reafirmar la estructura de la empresa, así como para facilitar la localización jerárquica; su importancia es relevante, ya que muestran gráficamente las posiciones de cada departamento, su relación con otros departamentos y la autoridad formal dentro de la empresa.

La gráfica de organización deberá complementarse con

manuales de organización, que expliquen tanto los derechos como las obligaciones de cada puesto, descripción, funciones, etc. Con estos elementos indispensables, se hace conciencia en cada persona, en cada puesto, que es integrante de un equipo, y que la incorporación de los empleados a la empresa es más rápida.

Las funciones del Contralor son demasiado complejas por la responsabilidad que implica el puesto, ya que tienen mucho que ver con la salvaguarda del dinero y con llevar y emplear registros y estadísticas y desde luego informar a los directivos; esto en términos generales. Al ejercer sus obligaciones debe reservarse para sí a los funcionarios más inmediatos, quienes tendrán la autoridad de opinar y establecer políticas sobre los asuntos y problemas de mayor importancia, o de mayor amplitud en la aplicación de métodos y sistemas asignando a otro personal de menor jerarquía las de menor importancia o alcance.

Es necesario establecer esta distinción siendo indispensable que el Contralor quede sujeto al sistema de organización lineal o staff; es decir una organización de tipo militar, comparado sólo con un estado mayor para analizar con detalle los grandes problemas. Esto es, los funcionarios que forman el estado mayor recopilan datos, dan opiniones, ordenan la ejecución de labores a los subordinados, preparan informes y los entregan al Contralor, pero en ningún momento asumen ellos la dirección, ni tampoco toman las grandes decisiones, funcionando la línea recta bajo la autoridad delegada.

Entre tanto, cada persona en la línea recta recibe órdenes o

sugerencias de su superior inmediato, siendo preciso que tenga ese personal ejecutante responsabilidad para llevar a cabo sus propias labores y el que encuentre bajo su mando, no estando sujeto en ningún momento a la intervención, autoridad o consejo de personas extrañas al ente económico: "La empresa donde labora".

Dentro de las funciones de los subordinados directos del Contralor, consisten en asegurarse por sí mismos, que las normas o políticas trazadas se llevan a cabo, por lo tanto, en toda empresa grande o mediana, el Contralor necesita cerca de el, una persona que realice una revisión en detalle en el sentido de que los trabajos se efectuan bajo las condiciones implantadas.

La "Autoridad" es el poder que una persona necesita para cumplir sus responsabilidades en el trabajo. Existe el derecho de mandar y la obligación de ser obedecido, derivada de otra autoridad superior.

Ahora bien, por lo general en las empresas la autoridad se deriva de la Asamblea General de Accionistas, que es la máxima autoridad, de ahí, se delega la autoridad al Consejo de Administración, el cual cede la autoridad al Director o Gerente General, y este a su vez al departamento de Contraloría.

Considerando que la autoridad y la responsabilidad, será delegada en función a la jerarquía del personal de una organización, viendo además que a mayor jerarquía le corresponde mayor autoridad y desde luego responsabilidad y viceversa. Los estudiosos del tema no se ponen de acuerdo sobre quien debe

nombrar al Contralor, existiendo controversias al respecto, ya que algunos opinan que debe nombrarlo el Consejo de Administración, otros sin embargo afirman que es el Gerente General de la empresa quien debe hacer tal nombramiento. Al respecto, se puede decir que existen diversos factores:

1.-La estructura de la empresa. Siendo la organización de una empresa diferente a otra, de tal manera que los puestos pueden cambiar así como los nombramientos, se pone como ejemplo el caso de una empresa que cuenta con un Director General, lógicamente los gerentes dependerán de él ya que será el que coordine, pero existen casos en que una empresa no cuente con un Director General, entonces los gerentes dependerán del Consejo de Administración, cuyo presidente tomará las decisiones más importantes para la marcha y buen funcionamiento de la empresa.

2.-Las funciones que se encomiendan al Contralor. En este caso depende del número y calidad de actividades que se van a encomendar a cada persona. ya que quien tiene a su cargo demasiadas actividades deberá estar a un nivel más alto dentro de la organización, teniendo la autoridad necesaria para poder supervisar que dichas actividades, de acuerdo con los planes establecidos se lleven a cabo.

3.-Categoría en cuanto al volumen de operación o del negocio. Influye el volumen del negocio en cuanto al nombramiento del Contralor, se ha visto en la práctica que en las empresas pequeñas quien lo nombra es el gerente, o directamente el dueño.

En este trabajo, también se examinan las funciones de autoridad delegada de asesoría y staff, y se puede decir que le son inherentes al Contralor y sólo como un pequeño análisis mencionaré las siguientes:

- A.-Establecer métodos de control interno.
- B.-Establecer sistemas de contabilidad general.
- C.-Establecer normas de cobranzas.
- D.-Vigilar y controlar los fondos.
- E.-Establecer normas de compras.
- F.-Organizar y controlar los presupuestos.
- G.-Supervisar aquellos aspectos fiscales consecuencia de las operaciones de la empresa.
- H.-Realizar o efectuar auditorías en concordancia con las operaciones de la empresa.
- I.-Vigilar todas las erogaciones del negocio, de acuerdo a lo previsto.
- J.-Analizar e interpretar los estados financieros.

Así mismo, el Contralor puede prestar servicios de asesoría a varios departamentos, llegando a constituirse en el auxiliar indispensable en las operaciones diarias como un departamento "staff". A continuación, se analizan las principales funciones de asesoría y staff:

- A.-Proporcionar los informes adecuados y oportunos a los directivos de la empresa y el Consejo de Administración.
- B.-Proponer soluciones para la resolución de los pro-

blemas que durante el transcurso de las operaciones de la empresa, pudieran presentarse, con base en los documentos anteriores.

C.-Presentar sugerencias a diferentes niveles de administración.

La contraloría al funcionar como departamento staff, o simplemente resolviendo algunos problemas de consultoría, presta un servicio de gran importancia, permitiendo el mejor desarrollo de la delegación de responsabilidades, considerando que por su carácter independiente, funciona con mente abierta. Los juicios que emitirá irán adaptándose a las circunstancias.

En algunos casos, el Contralor, obligado por las circunstancias especiales de la empresa, deberá actuar como coordinador y como supervisor; encontrándose que en estos casos su autoridad es ideal, siendo facultado por la Gerencia General o bien por el Consejo de Administración, teniendo, además, la asesoría; actuando en éste caso no como autoridad delegada, sino, proponiendo soluciones a diversos problemas sin tener ingerencia en la empresa directamente al realizar dichas propuestas.

La Contraloría es un departamento "staff" de Asesoría General directamente tanto a la Gerencia como a los jefes de departamento o bien con el Comité de Ejecutivos, evitando así la triangulación que en nada beneficia a la solución de los problemas. Según hemos visto la jerarquía no siempre debe ser demasiado rígida, de tal manera que sea un obstáculo en la reso-

lución de los diversos problemas; por el contrario, deberá ser hasta cierto punto un poco flexible, permitiendo el desarrollo y resolución de problemas, atacándolos en el preciso instante en que se presenten.

2.7.-COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA

El Contralor, por ningún motivo debe descuidar el aspecto humano, siendo una de las bases del éxito de todo funcionario, para alcanzar la cúspide de su carrera, aparte de los conocimientos técnicos y la experiencia adquirida a través de los años.

Las "Relaciones Humanas" es una rama de la Sociología que nos enseña a conocernos, a tratarnos y la manera de como hacerlo, para lograr una coexistencia pacífica, inducida por los rasgos genéricos de nuestra personalidad, logrando objetivos positivos mejorando la conducta humana a través de los medios de comunicación adecuados, para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

En estos conceptos se encuentra vertido todo lo referente a las Relaciones Humanas que son todas las actividades que surgen del contacto de dos o más personas. En muchos casos el individuo podrá influir positivamente en esos resultados, cuando dicho individuo es la fuente de la relación interpersonal.

Las Relaciones Humanas no son, ni una forma de lograr popularidad, ni un código de buenas costumbres, ni una relación de las diferentes reacciones que pueden darse entre seres humanos, ni mucho menos una técnica de simulación e hipocresía o de manipulación de la gente de acuerdo con nuestros propósitos.

Todos somos diferentes, porque somos personalidades únicas, pero tenemos muchas cosas en común que nos dan luz para el

conocimiento mutuo y para la comprensión de los demás. Trataremos el comportamiento humano del Contralor dentro de una organización, analizando los puntos de vista a la luz de las ciencias del Comportamiento Humano, la Administración y su aplicación actual.

Debido a la incapacidad para lograr cooperación y entendimiento con el personal se crean los problemas que se presentan en las empresas. La Administración es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización. Dentro de la Dirección, los autores coinciden en que es la manera de tener influencia e ingerencia en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encomendados al logro de metas en una situación dada.

Si analizamos los conceptos y definiciones entre administración y dirección, al efecto debemos considerar que la dirección es un concepto más amplio que la administración. Siendo la administración considerada como una clase especial de dirección, donde lo más importante es llegar a la meta trazada por la organización.

Una vez que se han estudiado las funciones del Contralor y determinado la capacidad del Contador Público como el funcionario idóneo para tal cargo, es conveniente mencionar algunos aspectos que debe observar como parte de su comportamiento dentro de la empresa:

1.-Trato personal: En la práctica de su vida

profesional el Contralor deberá tener relaciones con un gran número de personas ajenas o no a la empresa, debiendo tener cierta habilidad para ganarse la confianza de las personas que lo rodean o que tengan trato directo con él. Así mismo cuidará su forma de expresión tanto escrita como verbal, de que de éste depende la calidad de sus trabajos presentados a la Dirección e invariablemente acudirá a las juntas de Consejo, donde versará sobre diversos temas, dependiendo el éxito de su misión en gran parte, a la facilidad de expresión. Dependerá también de su calidad humana, comprender las distintas situaciones o personalidades de la gente, con quien va a desarrollar sus actividades, logrando o buscando siempre acercamientos para garantizar las buenas relaciones.

2.-Amplio criterio: El Contralor analizará la problemática que se le presenta en la realización de todas las operaciones que efectúe la empresa, debiendo tener la capacidad suficiente para hacer una separación de lo que generalmente importa, y de lo que es superfluo, aplicando a la solución de dichos problemas, las políticas específicas trazadas por la empresa.

3.-Aplomo y carácter: El funcionario dedicado a éstas labores de la Contraloría, deberá estar consciente de lo arduo, áspero y difícil de su labor, ya que deberá estar dispuesto a trabajar a un ritmo acelerado, dando el ejemplo de máximo rendimiento, animándose con un autoespíritu de firmeza a cada instante, para reforzar cada uno de sus esfuerzos y aspiraciones.

4.-Honestidad: Sin duda alguna todo ejecutivo debe caracterizarse por su honradez a toda prueba, y el Contralor está más obligado de acuerdo con el reglamento de ética profesional de los Contadores Públicos y como el responsable de la salvaguarda de los activos de la empresa.

A continuación trato de ampliar un poco más a fondo los conceptos señalados anteriormente:

Como ya se ha indicado, el Contralor es responsable y manejador de valores, de sistemas y de capitales, siendo a la vez un conductor de hombres, dando apoyo y seguridad a sus colaboradores, confiriéndose en indicador de caminos para que juntos lleguen a los objetivos deseados.

Para saber proyectar el futuro deberá convertirse en hombre pensante, capaz de tomar sus propias decisiones, contando con la iniciativa necesaria para actuar sin esperar órdenes y así poder medir la calidad y cantidad de su éxito, con cierto dinamismo. Deberán ser cualidades determinantes en el Contralor, entre otras: Iniciativa, pulcritud en el trabajo y en el vestir, prudencia, organización y coordinación, dinamismo, personalidad y mente objetiva.

Todos aquellos obstáculos encontrados a su paso, deberán ser salvados no permitiendo que impidan su acción, por el contrario, son pruebas de superación personal no debiendo conformarse con dar sus órdenes e ideas, sino verificando la realización y cumplimiento de las mismas.

Existe un pensamiento filosófico que dice que el éxito de la administración no depende tanto de las ideas brillantes, como de la perseverancia y tenacidad, debiendo el Contralor ser constante, acometiendo sus responsabilidades cada día, con mayor entusiasmo y tenacidad que el día anterior.

Deberá tomar los consejos desinteresados de gente que sepa más que el sobre asuntos técnicos, debiendo echar mano de los recursos humanos con que cuente la empresa, procediendo ordenadamente, y cuando surgen los errores, buscará la falla, meditando en la causa del error y desde luego buscando el remedio.

El Contralor debe ser prudente, estudiar, verificar, juzgar imparcialmente, examinar pausadamente sin confundir paciencia con lentitud, conociendo a fondo el sentido de la proporción de las posibilidades. El Contralor, acomete sus actividades con valentía debiendo ser amable, reflejando su buen humor, tratando a su personal con educación, atención, cortesía y respeto.

Además de suma discreción, debe congratular al personal, sin caer en la adulación, sin hacer exageraciones ni abuso de su autoridad. Con estos atributos o cualidades, se hará más agradable su estancia en la empresa, cuidando de considerar la iniciativa de ideas de los demás; sin lastimar orgullos, ni estorbar el progreso de la organización.

Existen otros aspectos fundamentales dentro del código de ética profesional que tiene por objeto señalar a los miembros de

la profesión, la manera de comportarse con la comunidad, clientes, colegas, empresas que contratan sus servicios, aplicando a su campo de acción las normas de la ética.

Son éstas una combinación de principios morales, psicología social, relaciones públicas e ideales. Tiene como propósito evitar situaciones inconsistentes con la actitud profesional y atraer la confianza del público. Dentro de los objetivos de la profesión y los principios éticos son normas que voluntariamente se imponen los miembros de la profesión.

La coordinación forma buena parte de los atributos de todo Contralor, por medio de la cual hace elaborar eficazmente a sus auxiliares, dando las órdenes claras, fomentando el espíritu de unión y haciendo el trabajo más espontáneo.

El autor Wladimiro Galeazzi en su libro "La Contraloría en la moderna organización de los negocios", señala algunas de las cualidades básicas del Contralor, que se relacionan con su comportamiento dentro de la empresa:

1.-Tener mente ordenada que busque las causas y pueda encontrar una serie de significados en un conjunto de hechos.

2.-Sentido de perspectiva, para distinguir lo importante de lo que no es, para ver las operaciones de cada departamento, no en forma aislada, sino en relación al negocio como unidad y la operación misma del negocio, en relación a la industria o a la economía en general.

3.-Mente objetiva que pueda abarcar, estimar y valorar

los varios factores concurrentes en una operación y en el negocio.

4.-Paciencia para construir un crecimiento de hechos y cifras, antes de resolver cada problema del negocio. Paciencia para persuadir y sugerir antes de ordenar.

5.-Personalidad que inspire confianza en la gente y trabajar con ella.

6.-Sentido de vendedor, mejor dicho, ser el mismo un vendedor que logre la aceptación de sus delicados productos; las normas de control, cambios de procedimientos, etc.

Dentro de los incentivos se encuentra la moral del individuo, que se apoya en la medida en la que la relación entre el dar y el recibir es percibida por el mismo: esto debe considerarse con mucho cuidado, ya que solamente debe valer cuando existe una co-relación entre prestación y contraprestación y por lo tanto, cuando aumentando la segunda, se aumenta la primera.

Todo lo anterior se ha expuesto para considerar la naturaleza de la contraprestación, igualmente del contenido del incentivo a hacer, esto es, a trabajar mejor en interés de la organización.

No existe un factor general para juzgar en forma unánime la motivación del empleado y de los incentivos que lo mueven, existiendo variantes por la diversificación de culturas, de países, de idiosincrasias, entre grupos étnicos de una misma cultura, e incluso entre individuos de una misma nación.

El Contralor debe estar consciente, de que los incentivos se conciben no como una realidad objetiva, sino en relación a lo que son capaces de producir en la mente y en la conciencia del individuo que trabaja, y desde luego la eficaz actuación de un sistema de incentivos que requiere un profundo e íntimo conocimiento de las actitudes y de la conciencia de los individuos a los que se pretende aplicar aquellos. Esto a su vez depende de la existencia de un sistema de comunicaciones dentro de la organización. Los incentivos convenientemente pueden agruparse en tres categorías principales:

A.-Los relacionados con las necesidades y deseos del sujeto, haciendo abstracción de la situación del trabajo en que el mismo se encuentre, es decir, aquellos que proceden de la situación de trabajo.

B.-Los que proceden de la situación de trabajo y de las relaciones del grupo al que el sujeto pertenece.

C.-Los que se refieren al fin o fines de la organización.

Dentro del primer grupo encontramos que forman parte, los siguientes factores:

1.-Incentivos de caracter material, retribución o bienes en especie, son complementos de la retribución; casa-habitación, despensas, etc.

2.-Existen incentivos de carácter personal, tales como prestigio, status, cierto poder, ingerencia, dar influencia, dignidad, etc.

3.-Ofrecer al empleado o trabajador ciertas condiciones de trabajo, cercanía del lugar de trabajo al hogar, horario conveniente, música, oficinas modernas y agradables; esto es, comodidad en el trabajo.

4.-Sentido de lealtad hacia la empresa, orgullo profesional, cariño hacia la organización o tal vez hacia la familia, ciudad, etc.

5.-Aceptación con relación a manifestaciones que en caso determinado, podrían violar valores o prejuicios hondamente arraigados.

6.-La conveniencia de participar en actividades importantes.

7.-Conformidad con las practicas y actitudes desarrolladas ya habitualmente.

8.-Sentido de equidad, sobre todo en aquellos actos en que el individuo pudiera pensar que van a ser violadas sus costumbres.

9.-Sentido de tener seguridad personal, equivalente a seguridad económica, social y psicológica.

10.-Tener comunicación y prometer mejoras económicas al personal que lo amerite: aumento de sueldo, promociones, otorgar cierto prestigio y en su momento, dar oportunidad al personal de hacer carrera dentro de la empresa.

11.-Evitar al máximo el aburrimiento, la monotonía en las labores desarrolladas, el cansancio, etc.

12.-Hacer consideraciones acerca de los peligros que afrontan los trabajadores y tratar de evitar riesgos inne-

cesarios, previniendo accidentes.

13.-Hacer notar que cada individuo contribuye en forma eficaz y necesaria, a la elaboración del producto, tratándose de empresas de fabricación en serie.

14.-Otorgar nombramientos, traslados y ascensos.

Los estudiosos en materia de psicología industrial, pretenden que la base de los incentivos económicos sea su referencia simbólica a otros factores tales como el prestigio, poder y dignidad. Considerando lo anterior, se deduce que tanto en el supuesto de que el factor económico derive su significado de su propia necesidad o utilización inmediata, como en el supuesto que sean las ventajas inmateriales que ayuden a procurar, no debe desconocerse que constituye todavía un incentivo de gran importancia.

El Contralor debe estar consciente de que dentro de su papel de Director Administrativo, se encuentra concretamente el de conseguir un sistema de incentivos capaces en los límites de lo posible, de incrementar al máximo el rendimiento de los subordinados. Debe conseguir que la organización funcione de tal manera que garantice la lógica consecución de sus objetivos. Entre otras funciones se debe considerar:

A.-Aquellas que lleven como meta, actuar sobre la personalidad de los miembros de la empresa para conseguir la necesaria prestación de obras y servicios.

B.-Hacer posibles la coordinación y la comunicación para dirigir la contribución de cada participante hacia la plena

realización del producto final.

C.-Definir y presentar continuamente los objetivos de la organización.

Existen varios intentos de controlar la conducta humana que viola la naturaleza del hombre y que hay que tratar de evitarlos. La gente quiere dinero y trabaja más para ganarlo en mayor cantidad. De acuerdo a esto, valoramos los empleos y se otorgan premios o incentivos, pero no es suficiente, hay que dar también el aplauso o aprobación.

2.8.-OTRAS ACTIVIDADES

Dentro del complejo funcional de la organización empresarial, podemos mencionar otras actividades que desempeña el Contador Público dentro de sus labores como Contralor y que se señalan a continuación:

- 1.-Fungir como comisario.
- 2.-Actuar como síndico en quiebras.
- 3.-Actuar como liquidador.
- 4.-Intervenir en la fusión y transformación de sociedades.
- 5.-Elaborar el manual de presupuestos.
- 6.-Actuar como tesorero en cuanto al renglón de Finanzas.
- 7.-Obtención del capital. Establecer y ejecutar los programas para la obtención del capital requerido por el negocio, incluyendo las negociaciones para la obtención de ese capital y mantenimiento de los convenios financieros que se deriven.
- 8.-Financiamiento a corto plazo. Mantener las fuentes adecuadas de préstamos circulantes con los bancos y otras instituciones de crédito.
- 9.-Banca y custodia. Mantener los convenios con los bancos. Recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la compañía y ser hasta cierto punto responsable del aspecto financiero de las transacciones con bienes y raíces.
- 10.-Crédito y cobranzas. Dirigir el otorgamiento de crédito y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía

incluyendo la supervisión de los arreglos especiales requeridos para el financiamiento de las ventas.

11.-Inversiones. Invertir los fondos de la compañía según se requiera; establecer y coordinar la política para la inversión en fideicomisos para pensiones y otros similares.

12.-Ser miembro del Consejo de Administración.

13.-Preparar manuales de organización que definan claramente las líneas de responsabilidad y autoridad.

14.-Organizar funciones.

15.-Programar elementos.

16.-Administrar al personal-organización estructural.

17.-Dirigir y supervisar a todos los departamentos que forman la organización de la empresa.

18.-Desarrollar una actividad informativa interna.

19.-Atender relaciones públicas.

20.-Establecer y conservar criterios uniformes.

21.-Comunicación y relaciones humanas. Los estudiosos de la ciencia de la administración, no ignoran que cuanto sucede en otros campos del saber a propósito de la comunicación, se acepta el principio de que todo sistema administrativo es, en sustancia, un sistema de comunicación.

22.-Dentro de las funciones de la Contraloría se dijo que de las más importantes son: "Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos". Esto enmarca en forma definitiva la responsabilidad del Contralor en las áreas de impuestos.

La vigilancia observada a este renglón, es importante ya que

la Contraloría debe supervisar que se cumpla con las obligaciones fiscales a cargo de la empresa; supervisando en todo momento la secuencia de las políticas fijadas para la formulación de las declaraciones de impuestos, que deberán presentarse a las oficinas gubernamentales, en la causación y pago de impuestos a cargo de la entidad económica, igualmente toda clase de declaraciones e informes o datos solicitados por cualquier dependencia del gobierno.

Es adecuado establecer un análisis o clasificación de los gravámenes a que estén sujetos los ingresos de la empresa, ya sean impuestos federales o bien los municipales. Dentro de éste renglón, se derivan las siguientes funciones:

A.-La formulación del Manual de Control de los Impuestos, el que abarcará: una relación completa de las operaciones de la empresa, con lo cual se puedan determinar los impuestos que se deriven de las mismas, así como las tarifas tributarias que le corresponden, la descripción exacta de los preceptos legales; deducciones y exenciones, formas de calcular los plazos y lugares de los mismos.

B.-Contestación a requerimientos, atención a reclamaciones, solicitud de permisos, licencias y demás documentos relativos.

C.-Supervisión de los archivos y registros relativos a impuestos.

D.-Estudio constante de técnicas fiscales aplicables a

cada caso, así como la formulación de declaraciones y otros informes al gobierno.

E.-Relaciones con autoridades de las distintas dependencias del gobierno, asesores y otros especialistas fiscales.

F.-Formulación de todo tipo de informes y reportes fiscales, con datos completos, como son: datos comparativos de impuestos pagados, con otros ejercicios; datos estadísticos, análisis y algunos comentarios.

G.-Clasificar los impuestos analizando la base de tributación, supervisando el cumplimiento de un predeterminado calendario de obligaciones fiscales.

H.-Deberá observar los impuestos referentes a predio por consumo de agua, participación de utilidades y todos los impuestos especiales, que debido a la naturaleza de la empresa deba cubrir, procurando que los pagos se efectúen en su oportunidad, para evitar posibles multas o recargos. Ampliando éste tema, se puede decir lo que el Contralor debe hacer al respecto:

1.-Revisar las declaraciones fiscales, organizando la actividad de impuestos delegando al personal encargado de los mismos, autoridad y responsabilidad.

2.-Establecer métodos de trabajo aplicables, con las funciones inherentes a los responsables de éste renglón.

Otra función del Contralor, es la de "proveer la adecuada protección de los activos...por medio de seguros y fianzas". Es indispensable que toda empresa obtenga protección contra la amenaza de una pérdida con una adecuada planeación y administración de un programa produciendo con esto, utilidades, mediante el control de lo que en esta época podría representar un costo elevado para muchas empresas. Lo anterior da una idea clara de la importancia de los seguros, encontrando ciertas anomalías en su aplicación dentro de las empresas, como costo elevado en las primas, coberturas inadecuadas y algunos bienes desprotegidos.

Este delicado renglón exige del Contralor cuidado especial, estableciendo al efecto una política de seguros, procurando la máxima protección al mínimo costo. No señalaré los aspectos básicos de los seguros y su control, ya que su variación depende de la empresa de que se trate y sus características individuales; sin embargo el Contralor, es corresponsable con la persona encargada de cubrir los riesgos de la compañía a desarrollar las siguientes funciones:

a).-Analizar con detalle los probables riesgos asegurables tanto de propiedades como de operaciones de la empresa.

b).-Estudiar el grado de cada riesgo, conociendo la cobertura que es necesaria en cada caso.

c).-Investigar qué compañía conviene más, con base en los servicios inmejorables que presta, reputación con que cuenta,

precios ofrecidos, tipos de cobertura, etc.

d).-Programar el control y reducción de primas de seguros.

e).-Implantar registros de seguros como por ejemplo:

I.-De coberturas de seguros:

1.-Tipo.

2.-Número de póliza.

3.-Nombre de la compañía aseguradora.

4.-Detallar la cobertura.

5.-Vigilancia de vencimiento, de cuotas y primas.

II.-De riesgos:

1.-Ubicación y avalúo.

2.-Valores presentados al asegurador.

III.-Calendario de pólizas.

IV.-De pérdidas y finiquitos.

V.-De distribución de gastos.

VI.-De reclamación a las compañías de seguros.

f).-Presentación del informe y su debida aprobación, previamente elaborado por el funcionario responsable, donde deben considerarse los siguientes puntos:

I.-Mencionar las coberturas de seguros.

II.-Costo de los seguros, comparando el ejercicio actual con el anterior.

III.-La aplicación de esfuerzos para la reducción de riesgos.

IV.-Los cambios habidos en cuotas y coberturas en el período de que se trate.

V.-Pérdidas y recuperaciones.

VI.-Consideraciones y comentarios generales.

C A P I T U L O III

1.-RELACIONES DEL CONTRALOR CON OTROS DEPARTAMENTOS

Una vez tratada la importancia de la Contraloría en la estructura orgánica de la empresa y que mediante su implantación se mejora el rendimiento, existe la comunicación y una atinada coordinación, elementos que por si solos explican la necesidad de la Contraloría, como una función gerencial incrementada a las funciones tradicionales e indispensables en la estructura jerárquica de las empresas.

La estrecha relación que la Contraloría guarda con otros departamentos de la empresa, da una visión amplia de su desarrollo; dando lugar a comentar dichas relaciones, que en forma definitiva, reflejan el actual desenvolvimiento de la Contraloría.

Tratando de considerar las relaciones del Contralor con los más importantes departamentos, dentro del organismo instituido en la empresa; detallo a continuación solo algunas de las actividades, que siendo tan propias a la Contraloría guardan importancia con ella:

3.1.-CONTABILIDAD

Dentro del marco de las funciones de la Contraloría, se encuentra medir la realización comparándola con los planes de operación generales aprobados, informando los resultados de las operaciones, a todos los niveles de la gerencia. Desde luego incluye dicha función, el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registro, determinando la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieren.

Esto enmarca la responsabilidad del Contralor en esas áreas, donde nace la función contable, la que según las características de cada empresa, puede desarrollarse por una sección o grupo de secciones, como contabilidad general, contabilidad de costos y procesamiento de datos.

Si partimos de lo que se entiende por contabilidad tenemos: "que es la técnica que nos permite controlar las operaciones de una empresa, mediante el registro sistemático de la misma, cuyos resultados se encuentran resumidos en dos estados financieros que son básicos en todas las empresas: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, mismos que son examinados y analizados por el Contralor, verificando la corrección de su información y que esta se haya obtenido de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con base consistente al año anterior.

Es indiscutible la responsabilidad del Contralor, en cuanto a las políticas y sistemas contables, que controlen las operaciones de la empresa, coadyuvando a llevar a cabo sus labores al Departamento de Contabilidad General.

Siendo esencial que el registro de las operaciones sea correcto, es decir, que todas las transacciones se registren en forma íntegra, para que la contabilidad cumpla con su finalidad más importante, la de asegurar un registro correcto y detallado de los aumentos o disminuciones de las inversiones de los propietarios y el efecto que estos producen en las propiedades y obligaciones, siendo uno de los objetivos esenciales de toda empresa, el propósito o fin de lucro, aumentando las inversiones de los propietarios.

Todo sistema de contabilidad por sencillo que sea deberá contar con un catálogo de cuentas, del sistema general de libros de registro y de los informes y estados financieros. Para establecer el catálogo de cuentas deberán considerarse varios aspectos fundamentales, que influyen notablemente en este, como los aspectos legales, financieros y administrativos.

Así mismo, el uso de un bien implantado catálogo, trae consigo una mayor eficiencia en el desempeño de las labores de empleados auxiliares, ya que se establecen cuentas control en el libro mayor, analizando el detalle de las mismas, en los registros auxiliares, sirviendo las cuentas principales para definir responsabilidades de los empleados encargados de la custodia de los bienes y derechos, tales como documentos,

efectivo, activo, cuentas por cobrar, etc., representando esto un aspecto de vital importancia, ya que desde el punto de vista administrativo, la contabilidad se enfoca para obtener el máximo resultado en la administración interna.

La administración necesariamente exige una información con la que se pueda identificar y debidamente clasificar el universo de operaciones, gastos, costos o la variedad de ingresos en relación con los departamentos responsables de los mismos, agrupándolos de acuerdo a su naturaleza y es aquí donde surge la contabilidad por áreas de responsabilidad, siendo un auxiliar valioso de la administración y cuyo establecimiento es preponderantemente dominio del Contralor.

Determinar el sistema contable a utilizar en una empresa, significa estudiar profundamente una gran gama de factores, como: necesidades de control e información, recursos de la empresa, costo del sistema, etc., y una vez seleccionado este; diseñar catálogos de cuentas e instructivos, formas y registros contables, gráficas de flujo de las operaciones, reportes, informes, etc. Naturalmente es imposible señalar aquí la amplia cantidad de sistemas contables existentes y sus variantes, por lo cual no se especifica sobre ninguno de ellos; no obstante, se sugiere la utilización, de un sistema de gran aceptación y actualización en estos días; la Contabilidad por áreas de responsabilidad.

Este concepto requiere que la estructura contable se adapte a la estructura jerárquica de la empresa, de modo que las

mediciones de la eficiencia puedan ser compilados e informadas en cifras que reflejen responsabilidades personales concretas. Esto significa, que es una técnica, que sirve para el control de ingresos, costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario o supervisor de área o departamento.

La implantación de este sistema se logra a través de los siguientes pasos:

1.-Determinación clara de la estructura de la organización, estableciendo en forma precisa las responsabilidades de cada puesto.

2.-Determinar y codificar las áreas de responsabilidad.

3.-Elaborar un catálogo de codificación de áreas señalando las cuentas y subcuentas de ingresos, costos y gastos aplicables a cada área de responsabilidad.

4.-Coordinar la contabilidad por áreas de responsabilidad, con los métodos vigentes de contabilidad general y de costos, de tal manera que los ingresos, costos y gastos se clasifiquen y se identifiquen tanto por su naturaleza, como por el área que los origina. Esto quiere decir, que la contabilidad por áreas de responsabilidad, no es un sistema que trabaje fuera de los registros, sino que es necesario, que éstos se diseñen de tal manera que la codificación y contabilización de las operaciones de la empresa, permita la obtención de relaciones de gastos de acuerdo a su naturaleza, y al mismo tiempo la elabo-

ración de informes internos por área de responsabilidad.

5.-Separar los gastos en controlables y no controlables.

6.-Diseñar los informes internos necesarios.

Las ventajas que el uso de la contabilidad por áreas de responsabilidad, proporciona, son las siguientes:

1.-Se logra una coordinación muy adecuada de todos los funcionarios de la empresa en cuanto al control del gasto, por existir informes periódicos bien coordinados y por generarse una conciencia común del costo.

2.-Los informes, si son bien diseñados, provocan la decisión y acción correctiva en forma oportuna.

3.-En un resumen de los ahorros efectivos logrados, se puede sorprender la administración de los resultados.

4.-Todo ahorro en gastos se traduce en relación directa en un efecto favorable en la utilidad.

5.-La misma teoría de la responsabilidad puede usarse en otras áreas del negocio, como son las ventas expresadas en pesos, en el caso de gerentes de marcas "X" de productos, del volumen global de ventas a las gerencias de mercado, en la generación de ventas por zonas de la ciudad o de la república, en la cobranza efectiva de cuentas a clientes, etcétera.

6.-No es necesaria la elaboración de análisis especiales de los gastos para buscar zonas de gastos superfluos. El diseño y el sistema permiten la elaboración periódica de éste análisis.

7.-Los presupuestos se convierten en un sistema más operable, ya que cada jefe de área puede elaborar su propio presupuesto y responder de su actuación en el control de sus gastos periódicamente.

8.-Se eliminará todo traspaso o elusión de responsabilidad en el control de los gastos. Las malas decisiones o falta de acción correctiva se reflejarán en forma permanente.

9.-La supervisión se hace más factible por su misma división por áreas de responsabilidad.

10.-La selección de lo importante y la desatención a lo que no resulta significativo para cumplir con el plan de utilidades, es evidente que se traduce en una mejor administración en general.

Naturalmente el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, forma parte del conjunto de técnicas de administración y control, como: presupuestos y planeación financiera, administración por objetivos, etc., que el Contralor aplica y utiliza en el desarrollo de las funciones y actividades que se le encomiendan y, por tanto, debe entenderse que no funcionan aisladamente, sino que forman un conjunto armónico, en

el cual unas y otras son interdependientes.

La implantación del sistema contable comprende el entrenamiento del personal, expresándole claramente las actividades a desarrollar, sus relaciones con los demás empleados del departamento y de otras secciones, proporcionándole instructivos acerca del trabajo a desarrollar y el equipo necesario para llevar a cabo sus labores.

El análisis y evaluación de puestos tiene por objetivo determinar cuales son los puestos necesarios para realizar las funciones del departamento, y cuales las labores específicas de cada puesto, cual es el grado de autoridad necesario en cada posición y cual es el nivel de responsabilidad de cada una de ellas. Igualmente este análisis, determinará la jerarquía de cada uno de los puestos y servirá de base para establecer la coordinación necesaria entre los mismos.

Una vez instalado el sistema, será necesario formular un manual de procedimientos contables, el que deberá cubrir entre otros aspectos:

1.-Organigrama de la empresa, que de acuerdo a la contabilidad por áreas de responsabilidad, muestre claramente la estructura orgánica de la empresa y señale las áreas y niveles de responsabilidad y la descripción de funciones de cada puesto.

2.-Posición del departamento dentro de la empresa.

3.-Objetivos del departamento.

4.-Catálogo de cuentas e instructivo para el manejo del mismo, el cual debe mostrar las claves y códigos de las cuentas aplicables a cada área.

5.-Descripción de las operaciones que realiza la empresa y su manejo desde el punto de vista contable.

6.-Registros, formas y documentación comprobatoria a utilizar, como: registro de inventarios, de cuentas por pagar, pólizas, documentos contabilizadores, facturas, remisiones y cheques.

7.-Descripción de las actividades a desarrollar por cada sección del departamento y determinación de los reportes e informes que cada una de ellas debe elaborar.

8.-Reportes, informes y estados financieros que debe proporcionar el Departamento de Contabilidad.

9.-Establecimiento de un calendario rígido para la obtención de los reportes, informes y estados, antes mencionados.

El flujo y presentación de la información es la adecuada presentación a todos los interesados de la marcha de las operaciones de la empresa. Información que debe fluir del Departamento de Contabilidad y que se debe integrar al sistema de información existente en la empresa.

Una vez cumplidos los aspectos anteriores, es necesario establecer una vigilancia y supervisión constante para asegurarse que se cumpla con los métodos y programas establecidos, y que el

departamento cumple con sus objetivos de registro y contabilización de operaciones y proporción de información veraz y oportuna a los demás departamentos y secciones de la empresa. Al respecto es bueno señalar, que este departamento es fundamentalmente un auxiliar para las otras secciones de la compañía a través de la información que les proporciona como memoria o historia de las operaciones, y que debe servir de base para el planeamiento de sus operaciones futuras.

3.2.-PRESUPUESTOS Y ANALISIS FINANCIERO

El departamento de presupuestos y análisis financiero, es aquel donde el Contralor realiza la función de planeación y análisis financiero, al amparo de aspectos de su organización interna, la distribución de sus labores, las características propias de su personal, etc., cambiando dichos factores entre empresas, y según las condiciones específicas de cada una de ellas.

Podemos definir los presupuestos, como el conjunto de programas que sirvan a la administración para planear, coordinar y controlar todas las operaciones de la negociación, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo; establecer responsabilidades, analizar las erogaciones efectuadas y allegarse los fondos necesarios en el momento preciso. El objeto primordial es ayudar al logro de las utilidades planeadas y proveer una guía que venga a reforzar el establecimiento de prácticas de control financiero, donde se incluyen incrementos en las inversiones de activo fijo, inventarios y posición de caja; como una herramienta de supervisión permitiendo una vigilancia cercana a las operaciones individuales, así como de la administración del negocio en conjunto.

Así mismo, cabe señalar las funciones más importantes de este departamento:

1.-Elaboración del manual de Presupuestos. Por lógica su aplicación no puede generalizarse, ya que dichos manuales son elaborados para satisfacer necesidades propias, pero en términos generales se puede decir que debe cubrir:

a).-Objetivos del control presupuestal.

b).-Predicciones básicas, es decir, información referente a los factores internos y externos, que influyen en las operaciones de la empresa, tales como: eliminación de productos, variación en la calidad o cantidad de materiales utilizados, variación en los volúmenes de producción o ventas, condiciones en los negocios, etc., que por necesidad deben tomarse en cuenta al efectuar la planeación de operaciones.

2.-Definición de términos. Es necesario definir con cierta exactitud, los términos técnicos que se utilizan, a fin de normar criterios, facilitando los innumerables problemas que se presentan en la planeación y control presupuestal.

3.-Presupuestos que enlistan el sistema presupuestal y su duración. Enunciar los presupuestos que forman el plan de operaciones y el plan financiero de la empresa, así como la duración que cubre el presupuesto; el que se puede separar a corto y a largo plazo.

4.-Formas. Modelos y cédulas a utilizar en la elaboración y preparación de presupuestos, haciendo anotaciones en las mismas, referentes a su contenido y la manera como deben ser elaboradas.

5.-Instructivos y calendarios. Es menester preparar instructivos para cada uno de los presupuestos que forman el sistema, debiendo ser comprensibles. Igualmente deberá establecerse un calendario estricto, señalando fechas de elaboración de los presupuestos, revisándolos y efectuando los ajustes necesarios para sincronizar todos los elementos y factores que intervienen en la elaboración de los mismos, y se señalen fechas para que los datos e informes que intervendrán en ellos estén preparados con anticipación.

6.-Precisar responsabilidad y autoridad. Delinear los límites de intervención de funcionarios y empleados, que toman parte en la elaboración del presupuesto y en el control del mismo.

Los presupuestos se utilizan de modo general en la planeación de futuras actividades, considerados como medios de que se vale la Dirección de la empresa, para fijar metas en plazos variables, pudiendo ser de un mes, un semestre, un año, tres años, etc. El Contralor debe considerar los presupuestos, como el plan administrativo que cubre todas las fases de las operaciones de un período, siendo la expresión formal de políticas, ideas, y otros objetivos establecidos como una sola unidad y para cada una de sus subdivisiones.

Son necesarios tres elementos para que los presupuestos funcionen como es debido y ellos son:

1.-Que la gerencia tenga la convicción de que existe la necesidad de la elaboración de presupuestos para que la misma

ofrezca su apoyo general.

2.-Que una persona sea capaz de coordinar y dirigir la elaboración de los presupuestos, proporcionando los elementos necesarios para su debido control.

3.-Que la empresa cuente con un adecuado sistema de contabilidad, que permita proporcionar información oportuna, veraz y confiable sobre las operaciones.

Contando el Contralor con estos elementos, se puede proceder a la elaboración de los presupuestos, si se considera que éstos no son tarea de un solo hombre, siendo conveniente que intervenga el personal directivo de la empresa, debiendo tener conciencia de su responsabilidad, de su función y de la forma en que se adapte su presupuesto parcial al presupuesto general.

Siendo los presupuestos la base de la contabilidad, es de vital importancia la creación de una información comparativa, que se prepare sobre las mismas bases que los presupuestos; o sea que los costos y gastos reales se registren en cuentas y subcuentas que faciliten su clasificación por áreas de responsabilidad, siendo más factible la comparación del presupuesto con las cifras reales, donde se pueden mostrar las desviaciones también clasificadas por responsabilidad, las que lógicamente tendrá que investigar el Contralor.

Es necesario integrar los diversos presupuestos en una armonía tal, para lograr el máximo beneficio de el control presupuestal, mismo que se refleja en los estados financieros

básicos; el balance general y el estado de resultados proforma, a la vez todo esto sirve de base para formular el proyecto de aplicación de recursos proforma. A este conjunto o integración de presupuestos se le conoce como "Planeación de Utilidades" siendo tarea propia del Contralor como director del área de presupuestos y análisis financiero.

El plan de utilidades merece tratamiento especial, ya que es la expresión contable de los mismos datos que contienen los presupuestos, lo que viene a determinar si las metas propuestas por la dirección pueden lograrse. El estado de resultados proforma le da a conocer al Contralor, los resultados que se van a obtener según los planes trazados y de esta forma valorar el impacto que tiene cada presupuesto de operación en la ganancia tan esperada del negocio, permitiendo también el control de las operaciones y su correcta planeación, alcanzando así, los objetivos motivo de la existencia de la empresa.

En este departamento existen dos funciones principales, que el Contralor fácilmente puede identificar, y por medio de las cuales tiene una mayor relación con el ejecutivo responsable y que son las siguientes:

- 1.-Deberá funcionar como plan, teniendo la necesidad de contar con ciertos elementos en una fecha determinada, pero a plazo futuro, que sirvan de base para tomar decisiones y desde luego guiando las mismas decisiones.

- 2.-Deberá seguir como control, incorporando criterios

de costos o de labores que se someten a comparaciones contra los informes o datos reales, lo que facilita la evaluación y la integración de medidas de mayor eficiencia.

Naturalmente, en el presente estudio no se detallan las técnicas para la obtención de determinada cosa, sino únicamente para señalar la intervención y la relación del Contralor con esta área, que desde luego requiere del asesoramiento de este, como especialista, cumpliendo acertadamente su misión.

El plan general para su aprobación deberá ser sometido a la consideración del Contralor y este a su vez lo presentará a la dirección. No hay que olvidar que el Contralor deberá estar presente en las juntas con los ejecutivos, que verifican, revisan y aprueban el presupuesto, sugiriendo y proponiendo determinadas alternativas, para lograr las metas deseadas asumiendo responsabilidad de carácter personal, por la confirmación del plan establecido; el que lógicamente deberá conocer hasta en sus más ínfimos detalles.

La relación íntima del Contralor con los presupuestos y el análisis financiero, le da pauta para la elaboración de estados financieros y su análisis e interpretación, definiéndolo como a continuación se menciona: Es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.

3.3.-AUDITORIA INTERNA

El departamento de Auditoría Interna ocupa un primerísimo lugar, entre las armas y herramientas con que el Contralor cuenta para supervisar y vigilar el que las políticas, programas y procedimientos que se han establecido e implantado en la empresa, como medios para alcanzar sus metas y objetivos, sean fielmente observados y acatados por todos los miembros de la organización.

Este departamento, aparece en un nivel superior y preponderante al que ocupan otras secciones, puesto que su función debe considerarse como de Staff, es decir, con autoridad funcional sobre aquellas; la cual podrá ejercer a través del propio Contralor, aconsejando o sugiriendo mejoras y medidas correctivas para el desarrollo de sus funciones.

Igualmente es necesario anotar que la Auditoría Interna, no puede ni debe circunscribirse a una simple revisión mecánica de la exactitud de las cifras contables, la correcta utilización de cuentas, la verificación del cumplimiento de determinados preceptos legales y fiscales o el desarrollo de actividades tendientes a descubrir fraudes; todo lo cual, indiscutiblemente, es importante y sigue teniendo validez. Sin embargo, la era moderna, requiere y demanda de la Auditoría Interna, un enfoque más dinámico y de mayor compenetración de las funciones administrativas, de tal manera que se contribuya en un auxiliar valioso de la administración; llevando a cabo revisiones a departamentos, sistemas, métodos, procesos y

operaciones, con objeto de medirlas, evaluarlos, y sugerir las mejoras o medidas correctivas que aseguren el logro de las metas de la empresa con la mayor eficiencia.

Es indudable que el departamento de Auditoría Interna, no va a efectuar una evaluación del departamento de Contraloría, sino que lo hará pero de otros departamentos; analizando y revisando de qué manera los otros departamentos están efectuando sus funciones, pudiéndose afirmar la existencia simultánea de auditoría interna y Contraloría, justificando ambos departamentos su existencia, además de que la primera queda comprendida dentro de las funciones encomendadas al Contralor.

Entre otras diferencias que se encuentran entre el departamento de Auditoría Interna y la Contraloría, se encuentran las siguientes:

- 1.-La Auditoría Interna vigila el funcionamiento contable de la empresa.
- 2.-Supervisa la observancia de los instructivos.
- 3.-Controla el adecuado registro y conservación de su patrimonio.
- 4.-Efectúa sus labores con elementos históricos, sobre operaciones que ya se han realizado.
- 5.-Analiza y depura los hechos transcurridos estudiándolos, con el objeto de mejorar el control existente de las operaciones que ya se han realizado.

6.-La Contraloría desarrolla sus funciones con elementos actuales, o simplemente que no se han desarrollado todavía.

7.-Aprueba o desaprueba una operación antes de que ésta se realice, y en caso de no reunir o satisfacer determinados requisitos de exigibilidad de la empresa.

8.-Al adquirir un activo, la Contraloría está en la obligación de cerciorarse si la compra es la más conveniente y las ventajas que va a reportar.

9.-Al asumir la empresa una obligación, es el departamento de Contraloría, quien debe vigilar si dicha obligación puede ser soportada, y cumplirla sin demoras ni cargas adicionales.

10.-Al existir otro tipo de obligaciones, es la Contraloría también, quien debe vigilar que antes de contraerse reúnan las formalidades y requisitos tanto de tipo administrativo, como legal.

Es innegable que los campos en que se desenvuelve un departamento y otro son fácilmente identificables, así vemos que la auditoría interna se desarrolla al amparo de las instrucciones de la Contraloría siendo un eficaz colaborador al servicio de la misma.

Al hablar de auditoría interna nos referimos a la actividad de evaluación "independiente" dentro de cualquier organización.

Control que mide y evalúa la efectividad de los otros controles, su función principal, es la de dar servicio a la dirección de la empresa, auxiliando en todo momento al departamento de Contraloría.

El Contralor está íntimamente relacionado con el departamento de auditoría interna, debido a la política general de éste departamento de basarse en el exámen y pruebas de los libros y registros contables, de la apreciación de las políticas administrativas establecidas y de los planes y procedimientos de la organización.

El departamento de auditoría interna debe tener un continuo e independiente control administrativo y debe desplegar una actividad de apreciación, tendiente a determinar lo siguiente:

a).-Que los estados financieros e informes relativos sean correctos y completos.

b).-Que los activos se encuentren debidamente protegidos contra posibles pérdidas y que existan responsabilidades adecuadas.

c).-Que los controles establecidos funcionen adecuadamente.

d).-Que los planes administrativos, las políticas y los procedimientos se han observado y han sido ejecutados efectiva y eficientemente.

El Contralor debe cuidar que el personal del departamento de

auditoría interna, sea contratado bajo las siguientes condiciones:

1.-Que tenga amplios conocimientos sólidos, teóricos y prácticos sobre la contabilidad, así como de los objetivos y finalidades de éste.

2.-Que cuente con una visión administrativa que le permita captar el problema directivo, referente a la optimización en el empleo de medios para la obtención de recursos o maximización en la producción contribuyendo con ello al progreso de la empresa.

3.-Que tenga lo que comúnmente se conoce como "Don de gentes".

4.-Como corolario pueden citarse las siguientes características:

- a.-Raciocinio lógico.
- b.-Fluidez en la expresión.
- c.-Criterio objetivo y honradez.
- d.-Integridad de carácter.

El contralor debe vigilar que se estimule al personal, a fin de que tomen cursos de actualización y especialización, relacionados con la actividad de auditoría interna; además de mantener una biblioteca con las más recientes publicaciones sobre este tópico en especial y con un contenido general con todos los temas relacionados con dicha actividad.

La evaluación del personal debe ser continua, comprendiendo aspectos fundamentales que conjuntamente contribuyan a la formación de un buen elemento (responsabilidad, ejecución del trabajo, conocimientos técnicos, relaciones humanas, habilidad para obtener resultados, iniciativa, confiabilidad, adaptabilidad, juicio crítico, etc.). Se elaborarán además reportes periódicos que sirvan de estímulo al personal (procurando incentivos a los mejores o más destacados elementos).

Es deseable la elaboración de un plan de trabajo anual, que incluya tanto las revisiones de rutina, como las especiales, es decir, que el departamento debe planear su operación para poder efectuar exámenes periódicos o trabajos y estudios especiales, solicitados por la dirección, consejo o contraloría.

Las responsabilidades del auditor interno son las siguientes:

A).-Determinar que los controles internos sobre las operaciones de la empresa, funcionen adecuada y efectivamente, recomendando cambios cuando sea necesario.

B).-Verificar que las políticas de la empresa se han llevado a cabo en la forma en que fueron establecidas.

C).-Determinar la existencia de protecciones adecuadas, de los activos contra posibles pérdidas.

D).-Determinar el grado de confianza que pueda tenerse en los registros e informes de la empresa, ya sea que éstos se

refieran a aspectos contables financieros, de producción, ventas, etc., previniendo e investigando fraudes y otras irregularidades.

E).-Desarrollar trabajos para auditoría externa, con objeto de mantener los honorarios al mínimo. Coordinar cédulas y programas de auditoría.

F).-Programar las auditorías buscando la coordinación efectiva con las actividades de otros departamentos, visitando otras plantas o unidades operativas para examinar registros y procedimientos de control informado a la dirección de los resultados obtenidos.

G).-Examinar los informes de auditores locales o regionales presentados en relación con auditorías de otras plantas o unidades operativas. Ayudar en la elaboración y mantenimiento de procedimientos de auditoría para estas actividades y viajar periódicamente con éstos auditores para apreciar su desenvolvimiento.

H).-Efectuar trabajos especiales o solicitud de la dirección, consejo o de contraloría, seleccionar y entrenar personal para el cuerpo de auditoría interna.

El Contralor debe supervisar que la función de auditoría cumpla con las funciones para las que fue creada, siendo entre otras:

A).-Exámen sistemático de libros y documentos, con fines de verificación, comprobación y estimación de operaciones y resultados.

B).-Crítica de las funciones, constructiva y ejecutiva.

C).-Análisis e interpretación financiera. Todo trabajo de auditoría deberá ser ejecutado por un auditor (interno o externo) que lógicamente será un Contador Público. Este auditor deberá hacer así mismo la crítica del control interno, contable y financiero, para lo cual deberá efectuar:

- 1.-Estudio preparatorio.
- 2.-Programa.
- 3.-Pruebas.
- 4.-Papeles de trabajo.
- 5.-Análisis.
- 6.-Informe o dictamen.

Como resultado del trabajo de auditoría, se presentan informes que incluyen recomendaciones sobre los hechos importantes que lo ameriten y de cuya revisión por el ejecutivo indicado, se derivará la acción que deba tomarse. Pueden ser de varias clases los reportes que se envíen a la dirección, sobre la actividad de ese departamento, por ejemplo:

- 1.-Rutinarios: por cada revisión que se realice.
- 2.-Periódicos: destacando los hechos relevantes durante el período.
- 3.-Anuales: resumen de los trabajos y actividades principales del departamento durante el año.

3.4.-COSTOS

La contabilidad de costos (John Neuner en "Contabilidad de Costos") es una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio en particular, ha alcanzado en los últimos años una importancia inusitada dentro de las operaciones de la empresa, e incluso no falta quien diga que la evolución y desarrollo de la industria, se debe en gran parte, a la aplicación de los métodos y sistemas propios de la contabilidad de costos, que permitan la formulación de estados financieros más exactos, por cuanto toca a la determinación de costos de producción y de ventas, y al control de los elementos del costo y a que facilita la planeación de utilidades y la elección de alternativas.

De tal importancia, se deriva el que se considere como lo más conveniente, que sus funciones sean llevadas a cabo por un departamento que reporte directamente al Contralor, independiente y separado del de contabilidad general, no para oponérsele o serle antagonico, sino para que por medio de diferentes métodos, registros, informes y procedimientos se integren y complementen entre sí, en una estructura que es la contabilidad en su más alta expresión.

Aceptando que es el Contralor quien supervisa el departamento de Costos, esa supervisión se debe manifestar en auxiliar

y asesorar al supervisor del mismo, en la fijación y determinación de el Sistema de Contabilidad de Costos a utilizar que pueden ser los siguientes:

- 1.-Absorbente o directo.
- 2.-De costos históricos, estimados o estándar.
- 3.-Por ordenes de producción o procesos.

La selección del sistema adecuado, no es sino el resultado de un análisis cuidadoso de las características particulares de la empresa, en cuanto a: tipo de la misma, campo de actividades, volúmen de operaciones, organización existente, particularidades del sistema contable, grado del desarrollo del sistema presupuestal, recursos técnicos, materiales, humanos, etc., en razón a lo cual se decide entonces, cuál es el sistema de contabilidad de costos más conveniente; el cual además, debe estar acorde a los objetivos de la misma y ofrecer flexibilidad y economía en su utilización.

El diseño del sistema de contabilidad de costos; idealmente, debe ser el resultado del trabajo conjunto del contador de costos y el ingeniero industrial, los cuales, después de elaborar los diagramas de proceso de las operaciones, diagramas de procesos de recorrido, diagramas de actividades múltiples, análisis de operaciones y estudios de tiempos y movimientos, que consideren necesarios; deben identificar clara y precisamente, cuales serán los centros de costos y su clasificación, cuales serán las partidas o elementos del costo y como se aplicarán esos elementos al producto.

Una vez que el sistema ha sido seleccionado y que existe un diagrama de flujo del mismo, el siguiente trámite será su instalación, lo cual requiere para una completa y verdadera eficiencia; promocionar el sistema en los diferentes niveles de la empresa, adiestrar al personal encargado del trabajo, implantar el sistema gradualmente y sobre todo, evaluar los resultados del mismo.

Las funciones del departamento de Costos son las siguientes:

- 1.-Controlar los elementos del costo.
- 2.-Determinar el costo total de producción.
- 3.-Determinar el costo unitario del producto.
- 4.-Determinar el costo de ventas.
- 5.-Servir de base para evaluar inventarios.
- 6.-Proporcionar información para la planeación de operaciones y elección de alternativas.
- 7.-Informar a todos los niveles de la empresa acerca de la situación de costos de la misma.

Para llevar a cabo la instalación del Departamento de Contabilidad de Costos es necesario cuidar los siguientes aspectos:

- 1.-Señalamiento de los objetivos del departamento.
- 2.-Descripción de las operaciones, que caen dentro del campo de la contabilidad de costos y su tratamiento contable por medio de esta técnica.

3.-Determinación de los puestos necesarios para que el departamento realice sus actividades; así como la evaluación de esos puestos, a fin de determinar las labores específicas de cada uno de ellos, su grado de autoridad, responsabilidad y jerarquía.

4.-Elaboración de instructivos para el manejo de las cuentas, tanto de balance como de resultados, que estén a cargo del Departamento de Contabilidad de Costos; las cuales naturalmente, deben ser enunciadas dentro del sistema de costos implantado.

3.5.-SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El Contralor no puede esperar a que los planes se realicen por sí solos, ya que el programa de planeación no asegura por sí mismo las metas que se han fijado en el aún cuando hayan sido conjugados los objetivos, programas, políticas, etc., trazados por la empresa. Después de la función de planeación, como fase del proceso administrativo es necesario atender otros problemas, que exigen solución inmediata, tales como: organización y coordinación necesaria entre las diferentes actividades que se requieren para llevar a cabo los planes; esto es, se requiere organización. que es (George Terry "Principios de administración"): "El arreglo de las funciones que se estimen necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Al desempeñar el Contralor la función de planeación, lo hace como miembro del grupo de alta gerencia y participa en la organización de la negociación, donde aplica sus conocimientos sobre mercadotecnia, finanzas, producción y políticas de la empresa; organizando además su propio departamento y los departamentos que de él dependen.

Para llevar a cabo lo anterior, también deberá el Contralor definir las actividades que sean indispensables para cumplir con los objetivos, además de integrar los departamentos con características propias, que guarden cierta relación entre sí. El

personal asignado debe ser el que se necesite, ni uno más ni uno menos, al que deberá delegarse la autoridad y señalar responsabilidad a cada encargado de una actividad.

Es en este departamento que el Contralor cumple su misión por lo que a la coordinación de funciones se refiere, así como control de operaciones de la empresa, por medio del cual se acrecienta su interés en la investigación para el desarrollo e implantación de métodos y programas, para poder realizar la serie de actividades logrando de ésta manera, una adecuada y bien estudiada distribución de labores y la consecuente delegación de autoridad.

La relación del Contralor con este departamento, es obvia, solo nos basta pensar que sin los sistemas adecuados, la mayoría de las empresas de nuestro país y del mundo entero, no podrían obtener beneficios o estarían muy lejos de alcanzarlos.

El departamento de sistemas y procedimientos es complicado, atendiendo a que su establecimiento debe ser cuidadosamente planeado, recomendando al efecto, las siguientes consideraciones:

1.-Deberá ser constituido no sin antes haber estudiado las características de cada empresa, sus necesidades, posibilidades y labores específicas.

2.-Deberá ser originado mediante una base de flexibilidad, permitiéndole una adaptación completa a los cambios en las diferentes situaciones de la empresa.

3.-Deberá tener como función principal, la de realizar

una labor permanente en cuanto a asesoría, planeación, revisión de cambios en el sistema de métodos, etc.

El departamento de sistemas y procedimientos se desarrolla mediante un buen ideado plan o programa de actividades siendo sus funciones principales, las que a continuación se mencionan:

A).-En primer término, redactar o elaborar el Manual de Principios y Técnicas, que deberá usar el departamento que nos ocupa y que vendrá a ser la guía o fuente de información para el personal que compone el mismo y que abarcará lo siguiente:

- 1.-La posición del departamento dentro del organigrama de la empresa.
- 2.-Las operaciones internas, para su conocimiento.
- 3.-Principios y técnicas de investigación.
- 4.-Diseño y control de formas en cuanto a normas de trabajo se refiere.
- 5.-Distribuir los instructivos para desarrollar el trabajo de planeación y el debido estudio de sistemas y procedimientos.

B).-Elaborar el Manual de Organización de la empresa, mismo que abarcará:

- 1.-Introducción o prólogo.
- 2.-El anexo con el organigrama general.
- 3.-Interpretación de la estructura orgánica y gráficas necesarias señalando la división departamental.
- 4.-Políticas de la negociación.

- 5.-Descripción de puestos.
- 6.-Procedimientos.
- 7.-Análisis de puestos.
- 8.-Índice del personal directivo.

C).-Elaboración de manuales que deberán usar los diferentes departamentos de la empresa, los que deberán establecer:

- 1.-Organización del departamento y las operaciones a realizar.
- 2.-Políticas a seguir.
- 3.-Sistemas y procedimientos que se aplican.
- 4.-Descripción de puestos y de las formas a utilizar.
- 5.-Preparación de informes y reportes.

D).-Asesoría continua para mejorar el sistema de oficina y estudios para establecer normas para el uso de equipo y maquinaria.

E).-Estudio y desarrollo de sistemas de archivo y procedimientos de manejo de registros.

F).-Evaluaciones del trabajo de oficina.

G).-Revisión de lo siguiente:

- 1.-Formas impresas.
- 2.-Reportes, informes y estados en general.
- 3.-Manuales e instructivos.

H).-Investigación de sistemas.

I).-Capacitación del personal de sistemas y procedimientos, así como la auditoría.

J).-La elaboración de informes que muestren el resultado de las últimas revisiones y evaluaciones llevadas a cabo por el Contralor, como ejecutivo responsable.

Es importante hacer notar que este departamento debe estar en armonía en sus relaciones con los demás departamentos de la empresa, por la ayuda que pueda prestarles en cuanto a sistemas, procedimientos, métodos, ideas de trabajo a seguir, normas, etc., pero indiscutiblemente, sus funciones deben ser llevadas a cabo con inteligencia, poniendo en juego todos los factores posibles convenientes en cada caso, desde luego con la ayuda de los supervisores de cada departamento con la intención de que sean aceptadas las sugerencias y opiniones, colaborando a propagar un espíritu de cooperación entre el elemento humano que integra la empresa.

Las relaciones de éste departamento con el departamento de auditoría interna, se encuentran tan íntimamente ligadas, que en un momento dado se puede decir, sin temor a caer en equivocaciones o errores, que se complementan de tal manera que del resultado de las revisiones y verificaciones de auditoría interna, quedan señaladas las áreas donde se estén necesitando que los sistemas y métodos se perfeccionen; pero a la vez el departamento de sistemas y procedimientos puede señalar que las actividades requieren de una auditoría.

3.6.-PROCESAMIENTO DE DATOS

En los últimos años la automatización del Departamento de Datos ha tenido un auge impresionante en los medios industriales y comerciales; auge derivado de las cualidades del procesamiento electrónico: Velocidad, automatización, lógica y capacidad de almacenamiento de información, las cuales, lógicamente, se tratan de aprovechar en aras de una administración de empresas más eficiente. El procesamiento electrónico de datos se realiza a través de una conjugación de tarjetas y/o cintas perforadas o magnéticas, claves y codificaciones, equipos de entrada y salida de información, procesadoras centrales, sistemas de almacenamiento y equipo adicional o periférico; todo lo cual deviene en sistemas, que tienen los siguientes objetivos fundamentales:

- 1.-Clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones en corto tiempo.
- 2.-Complementar el control humano, mediante la utilización de máquinas.
- 3.-Facilitar, por medio de una mayor rapidez y exactitud el trámite, registro y contabilización de operaciones.
- 4.-Proporcionar documentos reportes e informes con mayor oportunidad.

Dichas cualidades y/o ventajas que ofrece el procesamiento electrónico de datos, facilitan a su vez las funciones de:

- 1.-Administración por excepción: Al centralizar la atención de los ejecutivos en aquellos asuntos o puntos que escapan, a lo que los programas de procesamiento consideran como normal o rutinario.
- 2.-Integración: Es decir, la coordinación y armonización de las diferentes operaciones de la empresa.
- 3.-Simulación: Plantear una situación específica utilizando datos hipotéticos y programas simplificados con objeto de conocer los posibles resultados de esa situación. Lo que no es otra cosa, que aplicar a la solución de problemas administrativos, una técnica normalmente utilizada en las ciencias de tipo experimental.

No obstante todo lo anterior, no debe pensarse, que el procesamiento electrónico de datos constituye una solución a los problemas de las empresas; inclusive, puede decirse, que en determinadas ocasiones su utilización se convierte en una fuente de problemas y que aun sus ventajas pueden, en un momento determinado ofrecer dificultades de complicada solución.

La razón de colocar el departamento de procesamiento de datos dentro de la división de la Contraloría, obedece a las siguientes consideraciones:

- 1.-Las primeras aplicaciones de un sistema electro-mecánico o electrónico de datos, normalmente se refieren al tratamiento de datos contables y estadísticos.

2.-La economía que se pretende, con el uso de ese tipo de sistemas, normalmente cae dentro del cuadro de responsabilidad del Contralor, mediante la reducción de gastos y sueldos en departamentos bajo su jurisdicción.

3.-Finalmente y con mayor importancia que los hechos anteriores, tenemos que: siendo el Contralor responsable en gran parte de las finanzas, organización y planeación de las operaciones de la empresa, resulta lógico, que sea él quien se encargue de un aspecto que puede tener un impacto financiero importante dentro de la misma y que además pueda demandar cambios en la estructura orgánica y en los métodos y procedimientos establecidos.

Dándose por descontado que el Contralor ha sido encargado de la instalación y supervisión de un departamento de este tipo, como resultado de una serie de juntas y discusiones de ejecutivos del nivel de alta gerencia y/o del Consejo de Administración de la empresa, los pasos que debe dar, para lograr aquellos objetivos son:

1.-Solicitar al Departamento de Sistemas y Procedimientos un estudio exhaustivo, que abarque los objetivos que se persiguen con el cambio de sistema, las operaciones y métodos susceptibles de ser convertidos, la documentación comprobatoria de esas operaciones, procesos de registro, etc., con objeto de que le sea proporcionado un informe que contenga los siguientes datos:

- a).-Objetivos del uso de un sistema de procesamiento.
- b).-Operaciones y métodos que serán a corto y largo plazo.
- c).-Efecto esperado sobre la eficiencia de las operaciones.
- d).-Repercusión sobre la organización.
- e).-Documentación complementaria y de soporte.

2.-Solicitar a una compañía que opere dentro del ramo de computación o procesamiento de datos, asistencia técnica y la preparación, con base a los datos obtenidos por el Departamento de Sistemas y Procedimientos y a los análisis que la misma compañía efectúe de un estudio más profundo y completo, que se refleje en un informe que contenga los siguientes datos:

- a).-Definición de los sistemas actuales.
- b).-Evaluación de los sistemas en uso.
- c).-Diseño del sistema.
- d).-Especificaciones del programa de inversión.
- e).-Determinación del costo de la instalación.
- f).-Determinación de los costos concurrentes.
- g).-Sumario de costos y beneficios esperados.

3.-Presentar y discutir con la dirección de la empresa el resultado de los análisis y estudios efectuados, a fin de obtener su aprobación para la instalación del sistema elegido para el procesamiento de datos. Para tal efecto, el Contralor debe estar preparado y tener a su inmediata disposición la información que le sirva de apoyo para enfrentarse a las objeciones y preguntas de todo tipo que le serán formuladas; lo que puede abarcar varios aspectos como: financiamiento, costo del sistema,

requerimiento de personal especializado, espacio, etc.

4.-Una vez aprobada la instalación del sistema de procesamiento de datos, se procederá a celebrar el trato con la compañía asesora o con la más conveniente para la empresa. Dicho trato debe incluir: la compra del equipo o arrendamiento del mismo, diseño e instalación del sistema y adiestramiento del personal necesario para su funcionamiento

5.-El Contralor igualmente deberá participar en la elección del lugar adecuado para el establecimiento del nuevo departamento, cuidando con esmero, que las instalaciones del mismo sean apropiadas, cómodas y funcionales.

6.-Una vez instalado el departamento de procesamiento de datos, el Contralor debe asegurar su adecuada organización interna y sus relaciones con los demás departamentos de la empresa, conjuntamente con el supervisor del departamento.

7.-Adiestramiento del personal, el cual debe cubrir los siguientes aspectos: procesos de tabulación y obtención de reportes e informes. En este punto, es aconsejable extender la cobertura del adiestramiento, no sólo al personal que labore dentro del departamento, sino, hasta aquél responsable de la elaboración de los documentos fuente y a aquellos que por cualquier razón laboren con los reportes e informes obtenidos después del procesamiento de datos.

3.7.-PERSONAL

Es menester que el Contralor mantenga buenas relaciones con este departamento que es uno de los principales auxiliares en la dirección de la empresa. Su función principal es responsabilizarse de la preparación de los instructivos para el personal, así como de su contratación y resolución de problemas que se pudiesen presentar con el mismo, de tipo legal.

En la mayoría de las grandes empresas, existe un Gerente de Personal, quien será el más indicado para establecer aquellas relaciones que son indispensables entre el y el Contralor, derivadas del ejercicio de las funciones que cada uno de ellos desempeñe.

En la vida industrial o comercial moderna, se habla con especial énfasis del elemento humano, ya que es un aspecto importante en la organización y funcionamiento de la empresa. Debemos estar conscientes de que debe dársele al elemento humano el valor que le corresponde, de lo contrario, de nada servirán los recursos de que se disponga.

De ahí la conveniencia de contar con una administración adecuada del personal, logrando con esto los fines que toda empresa persigue, debiendo existir relaciones directas entre el encargado de éste departamento y el Contralor para el buen desarrollo de los recursos humanos.

Es igualmente importante la intervención que tiene éste

departamento en la organización de instituciones que beneficien al personal que agrupan, encausándolos a la formación de cajas de ahorro, pensiones, fondos para riesgos por accidentes, etc. y poder proporcionar a los trabajadores y empleados, con la aprobación de la dirección, cierta comodidad y superación personal, como por ejemplo:

- 1.-Servicios médicos.
- 2.-Servicio de despensas familiares.
- 3.-Salones recreativos.
- 4.-Parques y jardines recreativos.
- 5.-Servicio de comedor.
- 6.-Servicio de transporte.
- 7.-Biblioteca.
- 8.-Seguros contra desempleos.
- 9.-Seguros contra accidentes.
- 10.-Viáticos.
- 11.-Bonificaciones.
- 12.-Ayuda educacional.
- 13.-Financiamiento para casa, automovil, etc.
- 14.-Casas de descanso.
- 15.-Planes de pensiones privadas.

El Contralor, así mismo deberá supervisar que esta departamento establezca las normas que deberá seguir en lo referente a la contratación, sistema de salarios, aumentos de sueldos, ascensos concedidos, contratos de trabajo, etc. Es función del Contralor dentro de este departamento, realizar estudios que se requieran para llegar a determinar e implantar la política a

seguir en la empresa en cuanto a estadísticas de trabajo y pagos de sueldos y salarios.

A continuación se hace un análisis de la definición de conceptos que deben tomarse muy en cuenta dentro del departamento de personal, ya que su eficiencia se pondrá a prueba en cualquier momento, supervisando el Contralor la resolución de problemas que pueden llegar a existir de mayor envergadura como son los de carácter laboral, que inclusive ameriten la intervención del departamento jurídico, cuando este exista, o bien toca a los directivos de la empresa resolver situaciones con soluciones atinadas, que de no atenderlas, acarrearían consecuencias graves con empleados, sindicatos, etc.

Los puestos son el agrupamiento de actividades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal:

1.-Agrupamiento de actividades: Es todo aquello que el empleado o trabajador hace continua o eventualmente.

2.-Responsabilidades, cualidades y condiciones de trabajo: Son aquellos requisitos que debe llevar el trabajador para desempeñar bien su puesto.

3.-Unidad de trabajo específico e impersonal: Cada puesto es necesariamente distinto de los otros.

Es conveniente conocer que la relación o igualdad existe entre los sueldos que paga una empresa y los de otra del mismo giro, aún dentro de la misma región en que opera. Dicho en otros términos, si una empresa que paga sueldos mínimos puede caer en

la amenaza de que su personal, totalmente capacitado, busque nuevos horizontes y un mayor salario; por el contrario, si los salarios que paga son altos, sus costos, serán también altos, provocando con esto, un desequilibrio en el precio de sus productos o servicios.

Por lo anterior, se recomienda usar la forma más adecuada para la administración de sueldos y salarios, consistente en la implantación de una serie de técnicas específicas que a continuación se analizan:

- 1.-Análisis de puestos.
- 2.-Valoración de puestos.
- 3.-Encuesta regional de salarios.
- 4.-Calificación de meritos.
- 5.-Sistema de simplificación del trabajo.
- 6.-Estudios de tiempos y movimientos.
- 7.-Generalidades de métodos.

Mediante un método de investigación se efectúa el análisis de puestos, por lo que se hace posible conocer los elementos que componen un puesto determinado de trabajo y al desarrollarlo, deben fijarse metas que se ha propuesto la empresa, identificar los puestos que existen en otros departamentos o secciones y obtener los datos del puesto mediante cuestionarios, entrevistas y la observación directa.

Entre las ventajas que se obtienen del análisis de puestos, se puede observar que ayuda a establecer y repartir mejor las

cargas de trabajo, sirve también para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores de cada individuo, facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa, facilita la supervisión y vigilancia de las operaciones que realizan los trabajadores, así como permite al trabajador conocer con precisión lo que debe hacer y le evita atender actividades que no le corresponden.

La importancia de la valoración de puestos se debe a que determina la utilidad de los diferentes puestos de la empresa, a que estén debidamente remunerados de acuerdo a las categorías para evitar injusticias y corregir deficiencias.

La encuesta regional de salarios es una técnica para obtener la información que se necesita, que manejada en forma estadística, se logra una imagen de crecimiento igual a la que se formula con los datos propios de la empresa. Los títulos de los puestos que se comparan deben ser siempre iguales a los que se analizan, correspondiendo los mismos salarios.

El departamento de Personal se enfrenta al problema de encontrar al personal idóneo y contratarlo, pero antes seleccionarlo, siendo el Contralor quien debe supervisar que esto se efectue de acuerdo a las políticas de la empresa.

Es necesario antes de seleccionar al personal, conocer la especificación del puesto que se va a cubrir para estar en posibilidad de conocer que requisitos mínimos se van a exigir a los candidatos que se presenten; debiendo tomar en cuenta entre otras cosas: la preparación escolar, el conocimiento sobre el área de

trabajo donde se va a desenvolver, su capacidad técnica o bien su capacidad mental, esto según el caso; la habilidad con que se desenvuelve, los antecedentes, la calificación obtenida en los exámenes psicológicos, técnicos y médicos.

Al concluir la serie de exámenes y una vez que fueron satisfactorios, corresponde efectuar una o varias entrevistas, para determinar su aceptación o rechazo ya que es el medio por el cual se conoce en forma directa al candidato, conociendo un poco más su personalidad.

El Contralor, como supervisor del departamento de personal, debe analizar dos aspectos fundamentales que son:

1.-Prueba: Su principal objetivo es conocer si una persona se contrata o no, habiendo diferentes tipos de pruebas aplicables según el puesto que se desea cubrir:

a).-Aptitudes: medir la capacidad potencial y la habilidad del solicitante.

b).-Aprovechamiento: medir los conocimientos del candidato a ocupar el puesto.

c).-Interés: conocer el área que más interesa al solicitante.

d).-Personalidad: identificar al candidato, clasificándolo en útil o inútil al puesto vacante.

e).-Pruebas especiales: requerir conocimientos amplios en el área que se desea cubrir, cuando así se requiera.

2.-Incorporación: Al efectuar la contratación del

personal requerido, será necesario instruirlo acerca de la empresa de la que ya forma parte, para que la conozca, hacer las presentaciones de rigor contando para el efecto, con material de orientación específico.

3.8.-AUDITORIA EXTERNA

En la época moderna las empresas son cada vez más complejas, sobre todo en el aspecto financiero. Es necesario contar con una opinión externa que aconseje a la empresa sobre problemas financieros y de contabilidad; dicha opinión deberá ser emitida por un auditor externo, quien prestará servicios profesionales a la empresa haciendo comentarios y elaborando análisis e informes, los que servirán para:

- 1.-Fundar el otorgamiento de créditos por banqueros y proveedores, desarrollando buenas líneas de crédito.
- 2.-Realizar inversiones en proyecto, sobre todo por el análisis crítico de las finanzas de la compañía, para poder hacer la inversión.
- 3.-Preparar declaraciones fiscales.
- 4.-Determinar la buena situación financiera.
- 5.-Determinar las tendencias de la situación financiera.
- 6.-Determinar el rendimiento de las operaciones.
- 7.-Determinar las acciones que legalmente proceda tomar en casos de quiebra o insolvencia.
- 8.-Determinar las acciones que proceda tomar en los casos de fraude.
- 9.-Rendir información digna de fe para accionistas y obligacionistas u otros propietarios y acreedores, por medio de estados de amplio alcance, aunque compendiados de los beneficios netos y de la situación financiera que les sean sometidos a

intervalos regulares por un tercero imparcial.

10.-Proporcionar información derivada de algún cambio propuesto en la estructura o en la dirección de una empresa, tal como una venta, conversión en sociedad o expansión del negocio, etc.

11.-Determinar las cantidades pagaderas cuando existen convenios o contratos:

- a).-Que se basen en las utilidades.
- b).-Para el prorrateo o la participación en los gastos.
- c).-De los llamados de porcentaje de recargo sobre el costo.

12.-Proteger a la empresa contra los malos métodos, la carencia de inspección o control interno, la negligencia de los empleados y los procedimientos inadecuados de registro o de contabilidad.

13.-Salvaguarda para el público, cuando tales informes son el resultado del examen de las cuentas de los departamentos gubernamentales, compañías de servicios o empresas privadas, en los casos en que se requiere una información exacta para la regulación de tarifas o de precios.

De ésta manera las empresas pueden obtener asesoramiento financiero y contable mediante el empleo de hombres bien entrenados y versados en el campo de la auditoría. Por ser el auditor persona ajena a la empresa y con capacidad intelectual analítica; aporta ideas, produciendo el efecto de estimular a empleados y funcionarios a rendir su capacidad y honradez máximas, pudiendo el auditor distinguir fácilmente el empleado eficiente del ineficaz.

Sabemos que la auditoría comprende la interpretación de los estados financieros, así como un análisis crítico de la empresa sometida a revisión; abarcando desde un análisis detallado de cada operación que realiza la empresa, hasta una revisión y exámen general del negocio, su contabilidad, operaciones financieras y sistemas establecidos.

Naturalmente las actividades descritas anteriormente se encuentran localizadas en el campo de acción del Contador Público, siendo el profesionista ideal para abarcar con sus amplios conocimientos, capacidad y experiencia, los conceptos mencionados anteriormente, proporcionando la información y orientación necesarias para coadyuvar a una administración que conduzca al éxito. El Contador Público independiente deberá ser contratado por el Consejo de Administración, a quien deberá rendir sus informes y comentarios que considere pertinentes.

Es importante la relación que existe entre el Contralor y el Contador Público independiente, ya que el segundo proporcionará al primero un grado más de tranquilidad, ya que por labor propia vigilará los sistemas contables y administrativos de la empresa, considerando su control interno, sus programas, tendencias, políticas, etc., situación que viene a garantizar al Contralor el buen funcionamiento de la empresa.

Naturalmente el Contralor debe colaborar en forma cordial con el Contador Público independiente, a quien dará toda la información financiera que le sea requerida, de igual manera

deberá acordar con él, todo lo referente al trabajo que debe desarrollar.

3.9.-CON FUNCIONARIOS PUBLICOS Y OTROS.

El Contralor, al desarrollar sus complejas y diversas funciones, deberá tomar en cuenta que existen para la empresa obligaciones importantes que cumplir de carácter legal; cumpliendo en todo momento con los avisos tanto federales como estatales, los que deberá presentar dentro de los plazos fijados para evitar riesgos innecesarios como multas, infracciones, sanciones, etc., por la falta de cumplimiento de alguno o algunos de ellos.

Es el Contralor la persona idónea para vigilar todas aquellas obligaciones de tipo legal, fiscal y administrativas a que se encuentra sujeta la empresa, siendo deseable, que esta cumpla con lo que disponen las leyes y reglamentaciones correspondientes aplicables a las características propias de cada empresa. Antes de proporcionar cualquier dato o informe, se deberá cerciorar de la corrección de los mismos. Naturalmente es importante que el Contralor mantenga cordiales relaciones con los funcionarios públicos.

Consciente de éstos deberes, el Contralor deberá estudiar aquellas disposiciones fiscales que afecten a la empresa, con el objeto de que ésta obtenga las mejores condiciones en lo referente a sus obligaciones y derechos fiscales.

En algunas ocasiones, el Contralor tendrá que recurrir a diversos organismos y funcionarios, cuya prestación de servicios sean otorgados directa o indirectamente a la empresa. Esas

relaciones pueden ser las que se llegue a tener con las cámaras a las que se encuentre afiliada la empresa, o bien, asociaciones profesionales, asociaciones de industriales o comerciantes del mismo giro que la empresa, bolsa de valores, instituciones de seguros, instituciones de crédito, organismos descentralizados, sindicatos, empresas editoras y fuentes abastecedoras de personal.

INVESTIGACION DE CAMPO

Nombre de la empresa: _____

Actividad: _____

1.-Cual es la posición en el organigrama de la Contraloría:

2.-Como define a la Contraloría:

a.-Es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la autoridad externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica.

b.-La Contraloría es el análisis de las operaciones de la empresa antes de que se realicen y la eficiente utilización de los procedimientos contables.

c.-La Contraloría no es función después de todo, más bien es un estado de ánimo, es un sentido de presencia si se quiere, que enriquece y vitaliza las actividades de cualquier compañía que se encuentre.

3.-Cuales son sus objetivos:

a.-Proteger y salvaguardar los activos de la empresa.

b.-Supervisar las actividades contables.

c.-Proporcionar información financiera y promover la eficiencia de las operaciones financieras a través del mantenimiento de controles.

4.-Señale las funciones que realiza:

a.-Proveer de una adecuada protección a los activos del negocio.

b.-Informar e interpretar sobre el efecto de las influencias externas en la obtención de los objetivos de la empresa.

c.-Informar a las diferentes dependencias gubernamentales de los datos requeridos y supervisar todos los asuntos relacionados con los impuestos.

d.-Presentar la información sobre la validez de los fines de la empresa y de lo efectivo de sus normas.

e.-Establecer, coordinar, mantener por medio de la Gerencia autorizada, un plan analítico, estudiado a fondo, para controlar las operaciones de la empresa.

5.-Señale los deberes que corresponden a un Contralor:

a.-Preparación y aprobación de las disposiciones o las prácticas dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

b.-Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de que esas salidas se realizan de acuerdo a los reglamentos establecidos por el Consejo de Administración.

c.-Aprobación para su pago de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que han sido firmados por el tesorero o por los funcionarios autorizados.

d.-Mantener los registros adecuados de todos los con-

tratos y documentos importantes.

e.-Comprobar que las transacciones financieras incluidas en las actas del Consejo de Administración son efectuadas y registradas con exactitud.

6.-Que atributos son los principales para un ser Contralor:

a.-Tener conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de información.

b.-Conocimiento y comprensión del campo, industria o comercio dentro del que actua su empresa.

c.-Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.

d.-Habilidad para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita.

e.-Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada; además de no solo captarlos en el presente, sino tener la habilidad de proyectarlos a futuro.

7.-Señale con que departamentos se relaciona el trabajo del Contralor:

a.-Contabilidad.

b.-Presupuestos y análisis financiero.

c.-Auditoría interna.

d.-Costos.

e.-Sistemas y procedimientos.

f.-Procesamiento de datos .

g.-Personal

h.-Auditoría externa.

8.-Señale las funciones de asesoría y staff que considere responsabilidad del Contralor:

a.-Proporcionar los informes adecuados y oportunos a los directivos de la empresa y el Consejo de Administración.

b.-Proponer soluciones para la resolución de los problemas que durante el transcurso de las operaciones de la empresa, pudieran presentarse, con base en los documentos anteriores.

c.-Presentar sugerencias a diferentes niveles de administración.

9.-Cuales son las relaciones que debe tener con el personal:

a.-Incentivos de caracter material, retribución o bienes en especie, son complementos de la retribución; casa-habitación, despensas, etc.

b.-Incentivos de caracter personal, tales como prestigio, status, cierto poder, ingerencia, dar influencia, dignidad, etc.

c.-Ofrecer al empleado o trabajador ciertas condiciones de trabajo, cercanía del lugar de trabajo al hogar, horario conveniente, música, oficinas modernas y agradables; esto es, comodidad en el trabajo.

d.-Sentido de lealtad hacia la empresa, orgullo profesional, cariño hacia la organización o tal vez hacia la

familia, ciudad, etc.

e.-Aceptación con relación o manifestaciones que en caso determinado, podrían violar valores o prejuicios hondamente arraigados.

10.-Señale que otras actividades pueden ser ejecutadas por el Contralor:

- a.-Fungir como comisario.
- b.-Actuar como síndico en quiebras.
- c.-Actuar como liquidador.
- d.-Intervenir en la fusión y transformación de sociedades.
- e.-Elaborar el manual de presupuestos.
- f.-Actuar como tesorero en cuanto al renglón de finanzas.
- g.-Obtención del capital.
- h.-Financiamiento a corto plazo.
- i.-Banca y custodia.
- j.-Credito y cobranzas.
- k.-Inversiones.
- l.-Organizar funciones.
- m.-Programar elementos.
- n.-Atender relaciones públicas.
- ñ.-Comunicación y relaciones humanas.

CONCLUSIONES

La implantación del departamento de Contraloría, con su finalidad primordial de coordinar, planear, vigilar, controlar e informar las operaciones realizadas por la empresa, trae consigo una protección y control de los intereses de la misma, como una garantía para los accionistas, acreedores y público en general. Así mismo, la incorporación de la Contraloría en los negocios en la actualidad, es definitiva, la necesidad de un interprete de los áridos resultados financieros, es el filtro necesario en todas las empresas, de aquellos problemas que no tienen por que trascender a esferas superiores y ha ocasionado que se vaya ubicando cada vez más dentro de la administración de las empresas.

El campo que cubre la Contraloría como vimos, es amplio, en la actualidad apreciamos tendencias a especializaciones en determinadas áreas de operación, cubriendo una necesidad de las grandes empresas. Se abren al Contralor otros campos de acción en la organización de las empresas, gracias a la aplicación y desarrollo de sus técnicas avanzadas de administración para lograr incrementos en la productividad del negocio.

La Contraloría es básica en la empresa, desarrollando una función relevante. Si no se presenta en una organización, no podríamos considerar esta como empresa moderna.

Es necesario para que la Contraloría desarrolle su función, que se satisfagan ciertos requisitos, como: la comunicación

conceptuada como instrumento y no como medio; la formación de círculos operativos para la existencia de la coordinación de la información, la presencia del Contador Público profesional experto en áreas contables, financieras y de organización y la aplicación de las técnicas más modernas de cuantificación, análisis e investigación de operaciones administrativas. Al hablar de Contraloría, al instante la relacionamos con asesoramiento y asistencia para la alta gerencia o Dirección, ya que aquella es la estructura informativa en la que descansan las decisiones de los dirigentes, seleccionando las mejores alternativas y llevando a la empresa por el camino de la máxima eficiencia.

Es el Contador Público quien por sus merecimientos y amplia preparación técnica, avalada por su práctica profesional, aunada a una cultura adquirida previa o simultáneamente a sus actividades profesionales, es la persona idónea para ocupar el importante cargo de Contralor dentro del complejo básico estructural de la empresa moderna, sistematizando las ideas de tal forma que resulte posible predecir las consecuencias de un criterio, analizando entre teoría y práctica para poder con un eslabon en la larga cadena de la empresa: la Contraloría.

Depende del Contralor, que se de cumplimiento a las políticas trazadas, referentes a la implantación de un adecuado sistema de control que proporcione al negocio, seguridad en la guarda de sus bienes, datos financieros oportunos sobre los cuales se pueda observar la trayectoria alcanzada, tomando las

medidas necesarias para futuras operaciones y promoviendo la eficiencia en la operación, mediante estudios o medidas que permitan detectar fallas.

El Contralor deberá presentar los estados financieros e informes necesarios, los que deberán contener información oportuna y fehaciente ante la Dirección y el Consejo de Administración, como una guía y sobre todo como base sobre la cual tomarán las decisiones más convenientes, coordinando las distintas áreas que forman la empresa, así como poder formular el presupuesto obteniendo con ello una utilidad efectiva en todos los informes, procediendo a reunirlos y presentarlos al Consejo de Administración para su aprobación definitiva. Con el reporte formulado por el encargado de presupuestos, el Contralor tendrá elementos de juicio para comentar y criticar las desviaciones de las operaciones realizadas, al comparar los datos reales contra lo presupuestado, para lograr los fines deseados.

Dentro de las juntas que se lleven a cabo por el Consejo de Administración, es aconsejable que el Contralor este presente y que pueda emitir su voz, dando opiniones y conociendo el aspecto general de las nuevas políticas que se dicten, para estar en posibilidad de vigilar su cumplimiento, teniendo la oportunidad de ser el conductor de la empresa por los senderos de la evolución, de la técnica y de la ciencia, por cuanto se refiere a los procesos administrativos y financieros.

Cuando se establecen los controles internos, es cuando el Contralor debe aprovechar su situación y los contactos obligados

con todos y cada uno de los departamentos, para dejar sentir la autoridad e influencia que va a ejercer sobre cada una de las operaciones, ya que por ejemplo, con frecuencia sucede que la custodia del efectivo, se asigna al Tesorero, al igual que la contratación de las coberturas de seguros y que la Gerencia de Personal o los departamentos de Producción, ejercen el control directo de mando sobre los guardianes de la planta, funciones y responsabilidades del Contralor, ya que están relacionadas muy de cerca con la función básica de control. Para esto es muy conveniente que el Contralor sepa llevar buenas relaciones personales con otros departamentos, ya que eso facilitará ejercer la misma función de control, obteniendo la cooperación de otros jefes de departamento, que estén a su nivel.

El Contador Público para desarrollar las funciones de la Contraloría, debe someterse a la disciplina del estudio constante de materiales, tales como: administración, contabilidad, derecho, mercadotecnia, personal, finanzas, economía, producción, impuestos, seguros, procesamiento de datos, sistemas y procedimientos, etc., no con el fin de dominarlos, ya que estaría fuera de sus posibilidades, pero si para poder comprender, organizar y aprovechar el trabajo de los especialistas que en esas materias participan en las funciones y operaciones de la empresa. Igualmente importante es que haya tomado cursos de post-grado en administración y contabilidad.

El Contralor se encuentra en una posición privilegiada para coordinar todas y cada una de las fases del negocio, llámense estas departamentos, divisiones o productos. Es el funcionario

que enlaza a las empresas entre la dirección del negocio y el funcionamiento del mismo.

El Contralor a través de su departamento de auditoría interna, debe estar constantemente alerta para mantener trabajando los sistemas de información y reportes, como fueron planeados. Al existir cualquier desviación que sea descubierta por auditoría interna, es fuente de controversia, que se arregla con un sentido común amplio, dependiendo la procedencia del problema y tratar hasta donde sea posible de enmendarlo dentro del escalafón organizacional donde se descubra, sin apelar a niveles superiores, en el caso de controversia.

Es sabido que el diseño del sistema de reportes o de información así como una buena política de auditoría interna, necesita de una planeación técnica adecuada y una habilidad personal si se quiere que la información que se obtenga, sea transmitida con eficiencia a los grados de toma de decisiones respectivos.

El éxito continuo y el crecimiento de una compañía, dependen en gran parte, del grado de efectividad con que se planeen y controlen las operaciones, del grado con que esto se logre, dependerá la misma satisfacción que experimente el Contralor al haber contribuido al avance y éxito de su empresa.

MANUAL DEL CONTADOR. W.A. PATON

RESEARCH COMITEE REPORT. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORES INC.
NEW YORK

REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS. INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS
DE FINANZAS A.C.

LA CIENCIA DE LA DIRECCION DE EMPRESAS EN ACCION. WILLIAMS T.
MORRIS. HERRERO, HNOS SUCESTORES, S.A. EDITORES

CIENCIA DE LA ADMINISTRACION. FREDERICK C. MOSHER. SALVATORE
CIMMINO. EDICIONES RIALP S.A. MADRID

CONTRALORIA PRACTICA. DAVID ANDERSON. LEO SCHMIDT, EDITORIAL
UTEHA

CONTRALLERSHIP. HECKERT Y WILLSON.

MANUAL DEL CONTADOR PUBLICO. IMCP. EDITADO POR LA UNAM.

PRINCIPIOS DE DIRECCION DE EMPRESAS. HAROLD KOONTZ ODonnell.
EDITORIAL Mc GRAW HILL.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. GEORGE TERRY. EDITORIAL CONTINEN-
TAL.

CONTABILIDAD DE COSTOS. JOHN NEUNER. UTEHA.

AUDITORIA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS. ARTHUR HOLMES. UNION
TIPOGRAFICA. EDITORIAL HISPANO AMERICANA.

CONTABILIDAD DE EFICIENCIA PARA PLANEAMIENTO Y CONTROL. ROBERT
BEYER. EDITORIAL CONTABILIDAD MODERNA. EDITORIAL BUENOS AIRES.

LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES. ALCANTARA GONZALEZ. EDITORIAL
ECASA