

140

2oj.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“LA PREPARACION DEL CONTADOR PUBLICO PARA OCUPAR NIVELES DE DIRECCION”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N:

HECTOR MORENO GONZALEZ
IGNACIO VAZQUEZ ALBA

ASESOR: C.P. CARLOS F. ROMAN RIVERA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEXICO 1998

262587



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Ing. Jaime de Anda Montañez
Jefe del Departamento de Exámenes.
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La preparación del Contador Público para ocupar niveles de Dirección."

que presenta El pasante: Ignacio Vázquez Alba.
con número de cuenta: 9061650-5 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de México, a 24 de FEBRERO

de 199 8

| | |
|------------------|---------------------------------------|
| PRESIDENTE | <u>L.C. Gonzalo Márquez Cervantes</u> |
| VOCAL | <u>C.P. Carlos Román Rivera</u> |
| SECRETARIO | <u>L.C. Pedro Orbe Solís</u> |
| RIMER SUPLENTE | <u>C.P. Dionicio Montes Molina</u> |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>C.P. Jorge Irene Landín.</u> |

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

U. N. A. M.
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Jaime de Anda Montañez
Jefe del Departamento de Exámenes.
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La preparación del Contador Público para ocupar niveles de Dirección".

que presenta el pasante: Héctor Moreno Gonzalez
con número de cuenta: 8618084-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 24 de Febrero

de 199 81

| | | |
|------------------|---------------------------------------|--|
| PRESIDENTE | <u>L.C. Gonzalo Márquez Cervantes</u> | |
| VOCAL | <u>C.P. Carlos Román Rivera</u> | |
| SECRETARIO | <u>L.C. Pedro Orbe Solís</u> | |
| RIMER SUPLENTE | <u>C.P. Dionicio Montes Molina</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>C.P. Jorge Irene Landin.</u> | |

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darnos la oportunidad de pertenecer a esta magna institución.

Nuestro profundo agradecimiento al profesor Carlos Román, gracias por su tiempo y su valiosa ayuda para la elaboración de este trabajo.

A todos los maestros, que con sus enseñanzas y consejos, me han guiado en mi carrera profesional.

A Alfredo Falcón y José Ronquillo por su apoyo.

Hector

Ignacio

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Salvador y Margarita
Con todo mi cariño,
porque gracias a ustedes
he logrado esta importante meta.

A MI ESPOSA

Blanca
Porque este logro es de los dos,
gracias por tu tiempo y apoyo incondicional,
gracias por alentarme en todo momento,
gracias por estar cerca de mí.

A MIS HERMANOS Y CUÑADOS

*Roberto, Marina, Hilda, Felipe,
Norma, Margarita y Verónica.*
Isabel, Florentino, Antonio, Lourdes y Roberto.
Mi sincero agradecimiento
por su ayuda y sus palabras
que me han motivado a continuar
siempre adelante.

A MIS SUEGROS Y CUÑADOS

Hortencia y Mario
Jesús, Isabel, Arturo, Teresa
Jorge, Antonia y Alejandro.
Quienes siempre han confiado en mí,
porque con su interés y consejos
me han ayudado a superarme.

HECTOR

A MIS PADRES

Damián y Josefina
Con todo mi cariño,
porque gracias a ustedes
he logrado esta importante meta.

A MIS HERMANOS

Gabino, Felicitas y Eva
Mi sincero agradecimiento
por su ayuda y sus palabras,
que me han motivado a continuar
siempre adelante.

IGNACIO

ÍNDICE

| | |
|--------------------------|----------|
| Introducción..... | 1 |
|--------------------------|----------|

CAPITULO 1

" CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL "

| | |
|--|-----------|
| 1.1 La Responsabilidad Hacia La Sociedad..... | 5 |
| 1.2 Responsabilidad Hacia Quien Patrocina Los Servicios..... | 6 |
| 1.3 Responsabilidad Hacia La Profesión..... | 7 |
| 1.4 Normas Generales..... | 7 |
| 1.5 Del Contador Publico Como Profesional Independiente..... | 9 |
| 1.6 Del Contador Publico Como Auditor Externo..... | 11 |
| 1.7 Del Contador Publico en el Sector Publico e Iniciativa Privada. | 11 |
| 1.8 Del Contador Publico en la Docencia..... | 12 |
| 1.9 Sanciones..... | 12 |

CAPITULO 2

" PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD "

| | |
|---|-----------|
| 2.1 Definición de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados..... | 15 |
| 2.2 Estructura de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados..... | 15 |
| 2.3 Serie A y Serie B de los Principios de Contabilidad Básicos..... | 16 |
| 2.4 Reglas Particulares..... | 20 |

CAPITULO 3

" LA PREPARACIÓN DEL CONTADOR PUBLICO PARA OCUPAR NIVELES DE DIRECCIÓN "

| | |
|---|----|
| 3.1 La Calidad Como un Grado de Excelencia..... | 22 |
| 3.2 Que es el Jefe..... | 22 |
| 3.3 Variables del Proceso Directivo..... | 24 |
| 3.4 El Desarrollo del Liderazgo..... | 26 |
| 3.5 Cuatro Aptitudes de Liderazgo..... | 27 |
| 3.6 Que Efectos Tiene el Liderazgo en una Organización..... | 28 |
| 3.7 Aprender A Aprender..... | 29 |
| 3.8 La Pirámide del Aprendizaje..... | 32 |

CAPITULO 4

" DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN "

| | |
|---|----|
| 4.1 Diferentes Tipos de Planes..... | 52 |
| 4.2 Las Premisas de la Planeación..... | 55 |
| 4.3 ¿ Que es la Planeación Estratégica?..... | 56 |
| 4.4 Dirección y Planeación Estratégica..... | 58 |
| 4.5 La Dirección Estratégica, Operacional, Contable y Fiscal | 59 |
| 4.6 Deberes de la Dirección Máxima..... | 60 |
| 4.7 Responsabilidades de Planeación de Todo Director..... | 61 |
| 4.8 Anticipación Intuitiva Contra Planeación Estratégica..... | 63 |
| 4.9 Organización del Proceso de la Planeación..... | 64 |
| 4.10 Conversión de Planeaciones Estratégicas en Decisiones Actuales | 69 |

" CASO PRACTICO "

| | |
|---------------------------|-----------|
| Planteamiento..... | 79 |
| Desarrollo..... | 79 |
| Conclusiones..... | 80 |

" CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS "

| | |
|--------------------------|-----------|
| Conclusiones..... | 91 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|--------------------------|-----------|
| Bibliografia..... | 93 |
|--------------------------|-----------|

INTRODUCCIÓN

La planeación es la herramienta mas utilizada en toda organización para buscar optimizar los recursos y estar preparadas lo mejor posible para enfrentar las difíciles situaciones que se le presenten al ente económico. la presente tesis busca aportar algunos elementos que permitan comprobar la importancia que tiene la planeación, así como evidenciar sus beneficios, para lo cual se ha organizado en cuatro capítulos y un caso práctico.

El primer capítulo parte de conocer el código de ética profesional, consideramos que es muy importante que todo Contador Público tiene el deber de conocerlos y aplicarlos en su desarrollo laboral indiscutiblemente si llega a tomar la dirección de una empresa.

El segundo capítulo busca hacer un breve análisis de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que también juegan un importante papel en ámbito laboral de todo Contador.

En el tercer capítulo se presenta un panorama de la calidad, que es un jefe, lo que puede ser un proceso directivo, aspectos importantes del liderazgo, enfocándolo a conocer las características de cada uno y observar que efecto tendría tan importante en la preparación del Contador Publico para ocupar niveles de dirección

En el cuarto capítulo se estudiará lo que es la planeación, es el tema central de esta tesis donde buscamos resaltar la importancia que tiene los diferentes tipos de planes sus premisas hasta llegar a la conversión de las planeaciones estratégicas en toma de decisiones.

Se presenta posteriormente un caso práctico, en el cual se desarrolla un problema de ambiente laboral cuando una empresa decide vender una de las entidades que conforman una sociedad y al mismo tiempo compra a otra empresa (su mayor competidor en el ramo).

Finalmente se exponen las conclusiones generales de la tesis, en donde se retoman algunos de los aspectos principales de la misma.

CAPITULO 1

" CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL "

La dignidad humana requiere que el hombre actúe por convicción interna personal, y no por coacción externa o por mero impulso interior. La conciencia moral constituye la memoria recreativa de los valores éticos.

El mundo académico está formado por una de las instituciones más prestigiosas e importantes de todas las épocas. Esta institución, representada por la universidad o escuela de estudios superiores.

Uno de los objetivos de esta institución es contribuir, a través del proceso educativo, a la realización plena del ser humano para que pueda cumplir efectivamente su responsabilidad como servidor de la sociedad .

La búsqueda de la excelencia en la educación de la disciplina contable, administrativa y financiera, debe ser la meta de la escuela en la que se forjen los contadores públicos. La misión, filosofía, objetivos y plan de estudios, tienen que estar dirigidos hacia la consecución de esa meta. Es función de la escuela establecer las condiciones que contribuyan al logro de la excelencia académica, y específicamente deberá establecer planes de estudios a tono con los reclamos de la profesión y de la sociedad, y proveer el ambiente académico y las experiencias educativas necesarias que permitan al estudiante de la contaduría pública satisfacer sus necesidades y expectativas individuales.

La escuela debe proporcionar dos tipos de formación a sus alumnos, para que ésta sea integral : uno es la enseñanza de la técnica; el otro, y muy importante, es la enseñanza de los principios y valores de la profesión.

El plan de estudios del contador público debe mantener un equilibrio entre el componente técnico y el formativo de las cualidades profesionales y morales, que permita a los egresados de la escuela adaptarse efectivamente a las demandas de una sociedad dinámica y cumplir con su responsabilidad social.

Desde el punto de vista moral, el estudiante deberá obtener conocimientos sobre la actitud del contador público ante la sociedad y la trascendencia de su papel profesional, de acuerdo con los principios éticos que norman esta disciplina.

La enseñanza de la ética profesional, y en nuestro caso de la ética del Contador Público, corresponde a la escuela una fase importante de su responsabilidad educativa. No debemos olvidar lo que dijo Humbolt: " Lo que se trate de introducir en la vida deberá adoptarse primero en la escuela " . Y si queremos lograr profesionales con ética, hay que enseñarles a serlo, y cómo serlo.

La Ética es algo mucho más serio: es un conjunto de principios que sirven de guía para que el ser humano alcance la perfección. Y la perfección es una tarea ardua.

"La ética del contador público esta regida por un código que menciona que debe ser aplicada a todo contador, sin importar la índole de su actividad o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado, de instituciones públicas o privadas. abarca también a los contadores públicos que además de ésta, ejerzan otra profesión." 2

Este código esta dividido en:"

(1) Verdad LM.C.P., diciembre 1993
(2) LM.C.P. , Código de Ética Profesional , Méico 1979, paga. 7

1.1.- LA RESPONSABILIDAD HACIA LA SOCIEDAD

En esta parte el código explica como el Contador Público debe de desempeñar su actitud y su trabajo en la practica. y lo subdivide de la siguiente forma:

Independencia de criterio. Al tomar cualquier decisión en el ámbito profesional se deberá realizar con un criterio libre e imparcial.

Calidad profesional de los trabajos. Cuando el Contador Público preste sus servicios deberá realizarlos bajo la normatividad de la profesión y con la diligencia de una persona responsable.

Preparación y calidad del profesional. En este punto obliga al Contador Publico a tener preparación y capacidad con el fin de desempeñar sus servicios satisfactoriamente.

Responsabilidad personal. El Contador Público asumirá responsabilidad en todos sus servicios prestados o trabajos supervisados por el.

1.2 RESPONSABILIDAD HACIA QUIEN PATROCINA LOS SERVICIOS

Aquí nos habla el código de que el contador público debe de tener confidencialidad profesionales, tiene la obligación de rechazar tareas que perjudiquen el honor profesional. Le debe tener lealtad a quien patrocine sus servicios, y deberá tener presente que la retribución económica no es el la única razón para desempeñar la profesión.

Secreto profesional. El contador público esta obligado a guardar secretos profesionales y no revelar conocimientos que se adquieran durante su ejercicio profesional a menos que lo autoricen los interesados, excepto por los informes que establezcan las leyes respectivas.

Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral. El contador público no aceptará servicios que violen la dignidad profesional.

Lealtad hacia el patrocinador de los servicios. El contador público por ninguna circunstancia deberá de perjudicar a quien contrate de sus servicios.

Retribución económica. Se deberá tener en cuenta que la compensación económica no es el único objetivo de desempeñar la profesión

1.3- RESPONSABILIDAD HACIA LA PROFESIÓN.

El código nos marca que debemos de tener respeto a los demás contadores y a la misma profesión , tener dignificación a la imagen profesional y ciertos requisitos a la difusión y enseñanza de conocimientos. esto es:

Respecto a los colegas y a la profesión. Todo contador público buscará la dignidad de la profesión fomentando espíritu de grupo y respeto entre colegas.

Dignificación de la imagen profesional a base de calidad. El contador público por medio de su calidad profesional y personal deberá formar una imagen de prestigio y positiva a quien solicite sus servicios.

Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos. Al transmitir sus conocimientos el contador público deberá tener las más altas normas profesionales y de conducta..

1.4.- NORMAS GENERALES

Estas normas están englobadas desde el artículo Fracc.1.01 al fracc. 1.21 del código de ética profesional y mencionan que:

La conducta de los contadores públicos se debe de regir por medio de este código y otras normas de carácter legal , en sus relaciones con el público en general o quien patrocina

sus servicios. independientemente que ejerzan otra profesión; además deberán acatar las de la otra profesión

Si hay duda en la interpretación de este código se someterá a junta de honor en la institución afiliada a que pertenezca el socio.

El Contador Público al emitir juicios profesionales que sirva a terceros deberá aclarar su relación que tiene con su patrocinador de servicios, los juicios emitidos deben estar debidamente fundados con elementos objetivos sin ocultar o desvirtuar los hechos de manera que puedan inducir a error.

Todo trabajo firmado por un contador público deberá ser el resultado de su servicio o un colaborador bajo su supervisión. Si no tiene la capacidad para desarrollar la actividad no la deberá aceptar. Al firmar cualquier informe será responsable en forma individual.

El contador público podrá intercambiar cuestiones de criterio con otros colegas sin proporcionar datos que identifiquen a las personas o negocios a menos bajo su conocimiento.

No deberá utilizar el contador público sus conocimientos en servicios que violen la moral.

Deberá analizar las necesidades que puedan tenerse de sus servicios para proponer a aquellas que más convengan dentro de las circunstancias., y no podrá obtener ventajas económicas que él haya sugerido excepto aquellas que le sean propias a su actividad

como contador público. La remuneración económica que obtenga será de acuerdo a su labor y su grado de especialización., Una parte de su retribución podrá fijarse de acuerdo a resultados que se obtengan con su participación.

Un contador público no podrá realizar comentarios de otro colega que lo perjudiquen; por otra parte tratará adecuadamente a sus colaboradores, cuidando su entrenamiento y justa retribución.

Un contador no podrá ofrecer trabajo a trabajadores de otro contador a menos con previo aviso, pero si podrá contratar a alguien que le solicite el trabajo.

Se deberá cimentar la reputación de un contador por medio de la honradez, y capacidad profesional.

El instituto o a través de sus asociaciones afiliadas publicará el directorio de sus socios.

No se considera publicidad a los boletines con presentación sencilla que circulen entre su personal ó clientes.

1.5 DEL CONTADOR PUBLICO COMO PROFESIONAL INDEPENDIENTE.

Al expresar sus opiniones el contador público debe de respetar los lineamientos de este código y las normas profesionales.

Cuando se trate de informes sobre hechos futuros no permitirá que se utilice su nombre para poderlos respaldar., Se podrá asociar con colegas u otros profesionistas siempre y cuando su responsabilidad sea personal e ilimitada o a menos que en determinado

momento se necesite la cooperación de otro profesional en este caso asumirá la responsabilidad.

Si se tiene una independencia limitada no se deberá aceptar tareas que requieran una independencia total

Al constituirse Asociaciones profesionales con la finalidad de ejercer la contaduría pública se podrá dar a conocer con el nombre de uno o más socios y será respaldado con firma de contadores públicos. Si algún miembro de la Asociación no desarrolla adecuadamente su función dentro de ella deberá retirarse, ó haya sido dado de baja de algún instituto donde estuvo afiliado por haber cometido algún ilícito y por tal fue sancionado. Ningún contador ajeno a la asociación podrá utilizar su nombre ni respaldar otros trabajos con sus firmas.

Al desarrollar algún trabajo se deberá de especificar cuales son las limitaciones y en que consistirán sus servicios y si encontrara alguna limitante que impidiera el desempeño eficiente de su trabajo debe de comunicárselo a su cliente. No podrá ofrecer trabajo a empleados de su cliente. No dará comisiones con el fin de obtener algún trabajo, solo negociará sus honorarios por el trabajo a realizar. Prestará sus servicios a aquella persona que lo solicite a través de algún escrito., Podrá atender a clientes que le soliciten sus servicios pero no los ofrecerá a clientes de colegas.

Si en algún caso un contador llama a otro colega para realizar un trabajo, se deben acatar los lineamientos pactados y si el cliente le pide información lo consultará con el que solicitó los servicios.

Cuando un contador sustituya a otro se le deberá informar del cambio.

Si un socio de una Asociación quiere realizar trabajos por fuera deberá comentarlo con los socios., No se debe ofrecer el trabajo a quien no lo haya solicitado.

1.6- DEL CONTADOR COMO AUDITOR EXTERNO

El contador público puede perder la imparcialidad de su opinión cuando sea cónyuge, pariente consanguíneo ó en línea recta del propietario ó socio principal de la empresa.

Al tener relaciones encaminadas a ser Director o miembro del Consejo de administración en el ejercicio que dictamina; también en el caso que tenga una vinculación económica en la que no permita su libertad de criterio al dar una opinión sobre Estados Financieros con el fin de obtener éxito en transacciones, si pertenece a Casas de Bolsa en el ejercicio que dictamina, cuando su desempeño laboral lo realice en dependencias encargadas de revisar declaraciones o dictámenes para fines fiscales, en el momento que perciba más del 40% de sus ingresos en dos años consecutivos de un solo cliente o que le impida su independencia al dejar a éste.

al realizar trabajos de auditoría y consultoría al mismo tiempo no deja de tener independencia profesional siempre y cuando no tome decisiones administrativas ó financieras.

1.7 -DEL CONTADOR PUBLICO EN LOS SECTORES PUBLICO Y PRIVADO.

El contador público al ocupar cargos en los sectores público como privado no participará en actos deshonestos que fomenten la corrupción en la administración de los negocios.

Al dar los resultados de sus informes financieros para uso externo como interno debe formularlos bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados, promulgados por el I.M.C.P, Además esta información de ser apegada a los datos reales del negocio.

Por otro lado no debe recibir remuneraciones económicas por la recomendación de sus servicios profesionales. También tiene la obligación de mantenerse actualizado en sus conocimientos al área de su servicio, y por último solamente podrá firmar los informes de la dependencia oficial o de la empresa donde labore.

1.8- DEL CONTADOR PUBLICO EN LA DOCENCIA

El contador público que se dedica a la docencia debe orientar a sus alumnos a actuar con apego a las normas de ética profesional, debe mantenerse actualizado con el fin de transmitir conocimientos avanzados, dándoles un trato digno y respetuoso, podrá impartir sus conocimientos con casos reales pero sin proporcionar información que identifique a personas ó instituciones a menos que estos lo autoricen; Tendrá la obligación de abstenerse de hacer comentarios que perjudiquen el prestigio de otros colegas. Al impartir su cátedra en la dependencia donde labore deberá tener una independencia mental a la problemática que plantea su desarrollo de la ciencia de estudio.

1.9- SANCIONES

Las sanciones serán aplicadas a aquel contador que viole este código por la asociación o por el mismo Colegio de Contadores Públicos, la sanción será de acuerdo a la gravedad de la violación; Las amonestaciones podrán ser privada , pública, suspensión temporal,

expulsión o denuncia a las autoridades competentes, ó al Instituto Mexicano de Contadores Públicos, quien intervendrá tanto en caso de que no lo haga la Asociación afiliada como para las ratificaciones que requieran sus estatutos.

CAPITULO 2

" PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD "

El sector financiero en México se encuentra integrado por los bancos, instituciones auxiliares de crédito, casas de bolsa y compañías de seguros y fianzas, entidades que son reguladas jurídica y contablemente por la Ley General de Instituciones de crédito, Ley General del Mercado de Valores y Ley General de Seguros y Fianzas, respectivamente, y las funciones de vigilancia y supervisión las realizan la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, ambas dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En México, como en muchas otras partes del mundo, los orígenes y desarrollo de los negocios bancarios antecedieron a la creación de los grupos colegiados de Contadores Públicos y a las primeras elaboraciones de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

A fines de los años 60 se genera la serie azul de los primeros boletines del IMCP sobre PCGA y se desarrollan intensamente a partir de los años 70, épocas de mayor demanda de los servicios de contaduría provocadas por un constante crecimiento del país, propició la creación de una planta económica propia, que más adelante resultaría in eficiente.

El decreto de 1959 que creó el dictamen a los estados financieros para los efectos fiscales, fue también un factor importante para que los contadores mexicanos iniciaran las labores normativas en materia de PCGA.

Los PCGA se fundaban esencialmente en las normas contables y bibliografía de los Estados Unidos. Los bancos entonces ya estaban regulados por la comisión Nacional

Bancaria, la cual emitía las reglas de contabilidad que debían observarse. Los PCGA de México en su inicio se bordaron sin pensar en el problema del sector financiero, inclusive algunos boletines del IMCP señalaban que solamente se aplicaban al sector comercial - industrial.

Sin embargo, al darse la necesidad de la auditoría de los estados financieros en los bancos, los Contadores Públicos dictaminaron sobre la base de la corrección de los mismos de acuerdo a las reglas dictadas para la CNB, situación que determinó la falsa creencia de que el sector financiero era un problema contable totalmente distinto al problema contable al que referían los PCGA.

En los años 70 cuando surgen problemas económicos, se empiezan a sentir los primeros flagelos de la inflación. Los Contadores Públicos se vieron impulsados al desarrollo de marcos contables apropiados para corregir los efectos distorsionantes de la inflación en las cifras de los estados financieros. En 1979 surge el Boletín B-7 y en 1984 el Boletín B-10, PCGA aplicables al problema inflacionario.

Lo que pretenden los PCGA, que no es otra cosa que el reflejo fiel y transparente de la situación financiera y los resultados de la entidad.

2.1- CONCEPTO DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

"Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los Estados Financieros".²

2.2- ESTRUCTURA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

SERIE A : Principios Contables Básicos

SERIE B : Principios Relativos a Estados Financieros en General.

(2) I.M.C.P., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, México 1991, pag. 32.

SERIE C : Principios aplicables a partidas o conceptos específicos

SERIE D : Problemas especiales de determinación de resultados.

2.3 SERIE A

SERIE A PRINCIPIOS CONTABLES BÁSICOS

1 - Entidad

2 - Realización.

3 - Período Contable

4 - Valor histórico original.

5.- Negocio en Marcha

6.- Dualidad Económica

7.- Revelación Suficiente

8.- Importancia Relativa

9.- Consistencia.

En seguida se mencionan los principios de contabilidad generalmente aceptados de acuerdo a la forma que debe actuar el Contador Público dentro de un ente económico.

Principios que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros.

- Entidad.
- Realización .
- Periodo Contable .

Principios que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación.

- Valor Histórico .
- Negocio en Marcha .
- Dualidad Económica .

Principios que se refieren a la información

- Revelación Suficiente .

Principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema.

- Importancia Relativa .

- Consistencia .

ENTIDAD :

El objetivo de este principio es identificar la personalidad que tiene un ente económico el cual estará formado por una persona física ó un conjunto de ellas que tienen fines económicos y solo podrá en sus estados financieros reflejar los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente.

REALIZACIÓN :

Las transacciones de una entidad se consideran realizados cuando ha hecho transacciones con otras empresas, en el momento que realiza movimientos internos que cambian la estructura de recursos ó de sus fuentes, ó toda aquella transacción que pueda cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

PERIODO CONTABLE :

Los entes económicos deben dividir su vida en períodos con el fin de conocer su información financiera a una fecha determinada, por consecuencia, cualquier informe contable debe tener claramente el período a que se refiere; resumiendo, los costos y gastos deben registrarse en el momento que se originan independientemente de la fecha en que se paguen.

VALOR HISTÓRICO :

En toda empresa sus operaciones entre ellas la contabilidad deben cuantificarlas en términos monetarios; estos registros deben ser por el equivalente ó la estimación razonable que de ellos se haga en el momento que se generan. Puede haber cambios en las operaciones pero se debe aclarar debidamente cual fue la situación que modificó la información.

NEGOCIO EN MARCHA :

Todo ente económico desde el momento que se constituye y empieza a realizar transacciones con otras empresas se presume en tener existencia permanente. y su información financiera estará expresada en valores históricos. Si presenta informes con valores estimados de liquidación solamente se aceptara cuando la entidad este en liquidación.

DUALIDAD ECONÓMICA

La dualidad se da desde los recursos con los que cuenta una empresa para lograr sus propósitos y las fuentes de dichos recursos. podemos explicarlo como: que a todo cargo corresponde un abono.

REVELACIÓN SUFICIENTE

Los informes que se presentan por medio de los estados financieros se deben de preparar con claridad para poder hacer una observación de los resultados de las transacciones económicas del ente.

IMPORTANCIA RELATIVA

Los Estados Financieros ó cualquier informe contable debe estar estructurado de una forma que refleje las transacciones más importantes de la entidad.

CONSISTENCIA

La información contable deberá seguir principios y reglas particulares de cuantificación tratando de no cambiarlos constantemente con el fin de que los estados financieros puedan ser comparados y analizar su evolución .

2.4- REGLAS PARTICULARES

"Son la especificación individual y concreta de los conceptos que integran los Estados Financieros".³

REGLAS DE VALUACIÓN

Se refieren a la aplicación de los principios así como a la cuantificación de los conceptos específicos de los Estados Financieros .

3) I.M.C.P., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, México 1991, pag. 33

REGLAS DE PRESENTACIÓN

Se refieren al modo particular de incluir adecuadamente cada concepto en los Estados Financieros

REGLAS PARTICULARES DE PRESENTACIÓN, APLICABLE A ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros deben contener clara y comprensiblemente, los elementos necesarios para juzgar la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en su situación financiera .

Los estados financieros y sus notas forman un todo inseparable.

La información que completa los Estados Financieros pueden ir al calce de los mismos o por separado, pero referenciada .

Los Estados Financieros deben estar encabezados con el nombre de la entidad y la fecha ó período por el que están formulados .

Si los estados financieros precedentes han sido afectados por ajustes posteriores, esto deberá revelarse suficiente y adecuadamente.

Es recomendable se presenten en forma comparativa .

Deben informar la moneda en que fueron elaborados .

Cuando la clasificación se modifique en relación a los Estados comparativos los anteriores deberán presentarse bajo las mismas bases .

Criterio Prudencial.

CAPITULO 3

LA PREPARACIÓN PARA OCUPAR NIVELES DE DIRECCIÓN

3.1 LA CALIDAD COMO UN GRADO DE EXCELENCIA

La calidad es hacer lo que se debe hacer para hacer las cosas bien.

* El liderazgo de calidad total es un grado de excelencia y la aplicación de las energías directivas.

El liderazgo de calidad total es hacer lo que se debe hacer para manejar la calidad directiva en el proceso de Dirección.

El liderazgo de Calidad Total no pretende ni la calidad, ni la supercalidad en el mando, sino la calidad necesaria y suficiente del manejo de energías que conforman la voluntad directiva. Las energías conforman una sinergia (suma o integración de energías) que se aplican en forma interactiva.

3.2. QUE ES EL JEFE

Jefe, etimológicamente, es el que está a la cabeza, o mejor dicho el que es la cabeza; cabeza que ve, piensa y busca resultados, necesariamente o no en beneficio del cuerpo entero.

Normalmente a los jefes espontáneos les gusta dirigir organizaciones como "maquinitas". Se sienten más "motivados" en un ambiente estable, en el que no se muevan las olas. Tales jefes pueden ser gerentes, funcionarios, ejecutivos, etc. En instituciones o empresas, en universidades ú hospitales.

La palabra management, traducida al español, significa manejar cosas. Proviene del latín manus (mano) y en su origen significaba servirse ó gobernar algo con las manos: una espada, una barca, una máquina o dinero.

Nótese el término cosas y no es nada difícil para quien ostenta el poder habituarse a ver a la gente como cosas; tan manejables como pueden ser las máquinas, el dinero o la espada (puede uno manipularla y servirse de ella).

Los albañiles manejan ladrillos.

Los cajeros cuentan dinero.

Los plomeros arreglan tuberías.

Los vendedores venden refrescos.

Los obreros producen telas.

Los jefes deben dirigir gente y esto es más difícil que

Producir telas, vender refrescos, contar dinero, arreglar

Tuberías o poner ladrillos, porque la gente es única e infinitamente compleja.

Para un jefe puede ser muy fácil transferir la mentalidad de cosas ó recursos humanos a las personas.

Si administrar es lograr que los resultados se logren a través y con la participación de las personas; entonces resulta absurdo transferir la mentalidad de cosas a nuestros colaboradores.

La mayoría de los primeros jefes que engancharon en México las industrias y las instituciones fueron técnicos. Fueron expertos por la experiencia en el taller y la oficina, ó fueron ingenieros y contadores recién egresados de la universidad.

Esto produjo una relación invariable y particularmente estrecha con máquinas, equipos, sistemas y números. No se consideró a las personas como inteligentes porque se impusieron las condiciones. Como motivadas porque la aceptación y el reconocimiento no eran parte del juego. Como capaces porque capacitación y autorrealización no se comprendían o interpretaban como la esencia de la calidad-productividad. Como personas libres, no se les permitía participar en el manejo de los problemas y la toma de decisiones: aquí se hacen las cosas así. El concepto de gestión directiva tal como lo conocemos hoy, a diferencia del concepto liderazgo, ha crecido hasta alcanzar cierta madurez en la última década. Manejar una jefatura ó gerencia implica administrar y eficientar todos los recursos materiales; particularmente el dinero. Los jefes deben manejar los atributos que se desprenden de la información financiera (contabilidad) y la ingeniería (implantar y mantener sistemas y procedimientos). Las cosas (máquinas, dinero, métodos) son sólo la mecánica del movimiento de un sistema. La dinámica del sistema está en la calidad humana.

3.3- VARIABLES DEL PROCESO DIRECTIVO

La sinergia integra las siguientes variables:

- * Aprendizaje: conocimientos de un mismo, logrados a través de la educación formal (colegio, universidad), e informal (escuela de la vida).
- * Habilidades: todo aquello que hacemos bien en forma técnica, humanística, conceptual, administrativa, creativa.
- * Actitud de mando: forma mental de interpretar el mando (autócrata, relacionado, burócrata, sinérgico).

* Comunicación: comprender y ser comprendido. Hacer nuestro mensaje comprensible y comprender el mensaje de otros. Capacidad de negociación. Hablar en reuniones.

* Motivación: saber, interpretar y comprender que los humanos nos movemos a la satisfacción de necesidades materiales y espirituales ó psicológicas.

* Poder: atributos de impacto e influencia del líder dirigente ante sus seguidores .

* Comportamiento :capacidad de adaptar la "conducta de mando" a las situaciones que se presenten, ó las situaciones que se presenten, ó a las situaciones cambiantes de subalternos.

La suma o sinergia de las variables que deben organizarse para dirigir, son como un todo. Las variables mencionadas son energías directivas aplicadas interactivamente y además; cada parte o variable puede moverse (o actuar) en forma independiente. Cada parte está en la mente de uno mismo, en su disposición y compromiso para dirigir.

Podemos ilustrar como el buen manejo de las variables nos da las causas que pueden originar un efecto positivo en el liderazgo de calidad total.

PROCESO DE DIRECCION

CAUSAS

EFFECTOS

APRENDIZAJE

ACTITUD DE MANDO

HABILIDADES

LIDERAZGO

COMUNICACION

COMPORTAMIENTO

CALIDAD TOTAL

3.4- EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

El contador como director debe, además, interpretar que las causas o variables señaladas, representan un reto educativo para integrar los esfuerzos personales en materia de desarrollo de la calidad directiva, mantenimiento de la calidad directiva y mejoramiento continuo de la calidad directiva.

El Contador Director debe ser aquel que ha desarrollado la capacidad para hacer que las variables de mando se interrelacionen e interaccionen (en forma adecuada) en el proceso de dirección.

El desarrollo del liderazgo de calidad en el Contador Director se basa en el auto conocimiento. El Contador Director deberá conocer las partes que componen su yo de mando. Cuáles son sus manifestaciones, necesidades y habilidades. Qué papeles vive como individuo y a través de los cuales. Deberá conocer porqué y cómo actúa y siente.

Al conocer todas las partes que integran su yo de mando y que desde luego no funcionan por separado sino que se entrelazan (son interactivas) para apoyarse una en la otra, el Contador Director logrará tener una personalidad de mando fuerte y unificada. Si una de las variables funciona de manera deficiente, las otras se verán afectadas o divididas, su personalidad directiva o su yo de mando, serán débiles y fragmentados con sentimientos desvalorados.

Naturalmente, para evitar in eficiencias ó desvalorizaciones en el yo de mando, debe aplicar las siete variables que pueden ser virtudes y no pecados capitales. Por tanto el Contador Director deberá desarrollar, mantener y mejorar continuamente su calidad directiva.

3.5- CUATRO APTITUDES DE LIDERAZGO.

Warren Bennis entrevistó a 90 personajes con la intención de identificar los rasgos básicos que hacen que una persona sea líder y no únicamente un gerente efectivo. Son líderes quienes hacen lo correcto, las cosas que son correctas, esto es, las adecuadas, las que se deben hacer. Los que son simplemente jefes o gerentes, en cambio, hacen bien las cosas, sin importar si éstas son correctas ó no. Por eso es frecuente observar personas que ocupan altos ó medianos puestos directivos y que hacen bien las cosas que no se deben hacer.

Bennis, después de cinco años de investigaciones, entrevistas y estudios, identificó cuatro características que resultaron comunes a todos los 90 personajes (todos ellos en puestos directivos).

A continuación se enumeran las cuatro aptitudes de liderazgo.

1.- Los líderes saben atraer hacia ellos la atención de los demás

Una de las características que más saltan a la vista es la habilidad que tienen los líderes para atraer hacia ellos la atención de los demás.

Lo logran porque se manifiestan como personas profundamente comprometidas. Por tal motivo atraen hacia ellos la atención de los demás; los enrolan en su propia visión y los llevan a lugares donde nunca antes aquellas personas habían estado.

Las intenciones de los líderes son evidentes: saben exactamente lo que quieren, son personas visionarias que atraen la atención de los demás debido a la claridad de sus objetivos, a los nuevos cambios y rumbos que proponen, a los resultados que logran.

2.- Los líderes difunden confianza.

Los líderes son consistentes. Son digamos, de una sola pieza .

Todos saben de dónde vienen, por qué y para qué están allí, qué quieren. Todo esto lo comunican, lo expresan con su actitud, la gente prefiere seguir a los individuos con los que sabe a qué atenerse. Aunque no esté de acuerdo con sus puntos de vista.

La confianza es esencial en todas las organizaciones. Brota básicamente desde la confiabilidad, uno de los efectos de la consistencia.

3.- Los líderes saben comunicarse en forma eficaz.

Los líderes comunican en forma tangible sus ideas. Estas pueden "palparse" de tal manera que otros puedan apoyarlas. Los líderes hacen que sus propias visiones resulten tangibles a los demás.

Su meta no es sólo explicar o clarificar una idea, sino crear significados: algo por qué trabajar, alguien por quién luchar.

4.- Los líderes saben de su competencia para disponer de sí mismos.

Esto quiere decir que conocen sus propias actitudes y las emplean eficazmente. Tienen conciencia de sus posibilidades y las desarrollan. En sus planes tienen en cuenta los errores y las equivocaciones. Tales contratiempos no les inquietan, no les hacen perder la serenidad ni el ánimo para trabajar.

Aprenden de los errores, pues los consideran oportunidades y un paso más en el proceso de aprendizaje.

3.6- QUE EFECTOS TIENE EL LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN.

La presencia de un liderazgo auténtico se aprecia y se deja sentir en una organización.

Sus principales manifestaciones son:

1.- La gente se siente importante.

Saben que su actividad tiene significado e importancia. Las personas son conscientes que de ellas depende el éxito de su organización.

2.- La gente se desarrolla y tiene espíritu de competencia.

Los líderes saben apreciar el dominio que una persona tiene en determinada habilidad y saben apreciar también el valor del aprendizaje.

Este aprecio lo tienen también las personas que trabajan con ellos. Los desaciertos y errores son elementos fundamentales de retroalimentación educativa que nos enseñan a proceder mejor la siguiente vez.

3.- La gente tiende a integrarse realmente a un grupo de trabajo.

Hay mística para ello. Se puede trabajar en equipo. Se desea pertenecer a una comunidad, formar parte de una familia.

4.- El trabajo resulta retador, fascinante, divertido.

3.7- APRENDER A APRENDER.

La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea.

En el desarrollo directivo tenemos siempre competidores, jefes, colegas, colaboradores, nosotros mismos.

La capacidad de aprender, de educarnos con mayor efectividad es tal vez la única ventaja competitiva, permanente, sostenible y mejorable, que nos dará consistencia ejecutiva.

Los ejecutivos que cobrarán relevancia en el futuro, serán aquellos que descubran el cómo y el porqué de aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje.

Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad en el dinamismo de la globalización, el trabajo se vincula cada vez más al aprendizaje, a la educación.

El ejecutivo no era magnífico desde el principio sino que aprendió a generar resultados extraordinarios.

La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar en forma coherente los resultados que más le importan. Esto se logra consagrándose a un aprendizaje incesante,

se consigue con un constante desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad directiva.

Las habilidades funcionales no bastan para ser líder.

El individuo debe pensar en educarse para serlo. Quién esta al mando tiene ahora una función directiva. Esta debe ser ahora toda una profesión, como lo es la ingeniería, la medicina, el derecho, etc.

Es necesario por tanto educar la función directiva. Es necesario "aprender a aprender" las variables directivas en el mando. En el proceso de mando. En la función de mando.

El ejecutivo puede darse cuenta de que si alguna vez encuentra el liderazgo, tendrá que ser dentro de él mismo.

El directivo puede aprender por sí solo a desarrollar sus talentos y habilidades, puede ser autodidacta. Sin embargo, esto puede no resultar tan sencillo, cuando las personas no aprecian el "aprender a aprender". Con frecuencia prefieren instrucción concreta.

El desarrollo y crecimiento potenciales de los ejecutivos en nuestro país -en muchas organizaciones-, resulta algo caótico.

Esto por varias razones: hay directivos que manejan a sus empresas y otros que manejan instituciones de manera autocrática, rehusando pensar quién los puede remplazar.

Otros nombran un número de sucesores potenciales y dejan que ellos compitan entre sí por el puesto. Esto puede dañar la moral ó mejor dicho, el medio ambiente moral de la organización.

Y generalmente, la mayoría de los directivos simplemente no invierten el tiempo ni el esfuerzo requeridos para identificar a las personas con mayor talento en la organización, a fin de prepararlos para mayores responsabilidades.

Una organización debe planear el cambio y el desarrollo con la educación de su personal. Aquí nos referimos, naturalmente, a la educación planeada, que para ser líderes deben tener los ejecutivos en desarrollo.

APRENDER A APRENDER

El concepto de aprender a aprender significa la habilidad consciente de un ser humano de continuar aprendiendo por sí solo en muchas situaciones. Las bases son conciencia de sí mismo, iniciativa, auto control y auto dirección.

La técnica de aprender a aprender no es el resultado automático de mayores esfuerzos para la educación y capacitación, ni de cursos o universidades abiertas. No es lo mismo que la formación de la personalidad; no es enseñar a la gente a remediar fallas específicas. Incluso el "desarrollo de recursos humanos", para mencionar una frase muy común, puede ser contrario a este sistema cuando algunas organizaciones o terceras personas influyen sobre alguien.

El individuo en sí es quien debe dirigir; tiene que determinar los propósitos y manejar los recursos.

En resumen: aprender a aprender es el desarrollo del ser por sí mismo.

Necesariamente requiere de energía, habilidad, salud psicológica y madurez.

Sin embargo, aprender a aprender requiere de guías. Los llamados facilitadores son guías. Este término de una manera general cubre a todo tipo de educadores, tutores, maestros, instructores, consultores, etc.

La ideología del guía es de vital importancia y su influencia en el aprendizaje del educando, alumno, estudiante, participante en un curso, cliente, etc., es incalculable.

Los directivos deben recordar que si bien tienen el derecho de seleccionar a sus colaboradores, también tienen la obligación de enseñarles. En todo derecho va implícita una obligación.

Esto nos ha llevado a darnos cuenta que los jefes, que pueden actuar como mentores (maestros), necesitan un nivel mucho más alto de comprensión y habilidad para poder instruir a otros.

La comunicación y el aprendizaje dependen de la comprensión de los sistemas de pensamientos y valores del otro.

3.8- LA PIRÁMIDE DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje de uno mismo es comparable a una pirámide. Tiene escalones que nos permiten alcanzar niveles mentales de aprendizaje sobre uno mismo y madurar al mismo tiempo nuestra conducta. El aprendizaje sobre uno mismo es posible cuando se desea, cuando quiere uno interpretarse mejor.

En la pirámide se presentan varios niveles y podemos partir desde la base.

EL AUTO CONOCIMIENTO

Es una base o cimiento en el aprendizaje para llegar a ser un Director Contador.

No podemos vivir si no nos conocemos, "cuando aprendemos a conocernos mejor vivimos más plenamente".

Nuestro yo es un sistema. Tiene subsistemas que lo componen. El auto conocimiento implica el conocer tales partes como son nuestras necesidades, habilidades y

manifestaciones del personaje interno, los roles o papeles que éste vive y a través de los cuales se expresa conocer e interpretar el porqué y el cómo actuamos y sentimos.

Al interpretar las partes del sistema yo, que interaccionan para apoyarse una de la otra, el "yo de mando" logrará tener una personalidad fuerte y unificada y sabrá que si uno de los subsistemas funciona en forma deficiente, las otras partes pueden verse afectadas y el "yo de mando" será débil y fragmentado con sentimientos desvalorados.

EL AUTOCONCEPTO

La auto imagen que se puede tener de uno mismo, es una serie de creencias que se manifiestan en las actitudes y en la conducta.

Si alguien se siente incapaz, lo será en consecuencia; si alguien se cree inteligente, actuará como tal; si alguien se cree capaz, pero no está dispuesto a ser líder, si alguien está dispuesto a ser líder, pero no se siente capaz, son manifestaciones del yo, pero incompletas. Una por falta de motivación, la otra por falta de educación.

Si alguien se siente dispuesto y capaz, su imagen no será pobre y podrá ser un triunfador.

LA AUTOEVALUACION

Es la capacidad de evaluar las cosas como buenas o malas, tal capacidad es interna e implica ó no escrúpulos.

Los valores nos pueden indicar satisfacción, interés, enriquecimiento, crecimiento y aprendizaje con las cosas que nos hacen sentir bien. Y considerarlas como malas si no

nos satisfacen, si carecen de interés, si nos hacen daño no nos enriquecen y no nos permiten crecer y desarrollarnos.

LA AUTOACEPTACION

La autoaceptación es reconocer, interpretar, admitir todas las partes de nuestro yo, como la forma de ser y sentir.

Autoaceptarnos es admitir quienes somos, simplemente.

La actitud hacia nosotros mismos y el aprecio por lo que somos y valemos, juegan un papel preponderante en el desarrollo del “yo de mando”.

Autoaceptarnos implica humildad y orgullo, al mismo tiempo y aunque parezca contradictorio, requiere de madurez.

EL AUTORRESPETO

Actitud mental que implica un silencioso respeto por uno mismo, o la capacidad de amarnos en silencio, de amar y respetar nuestros valores y, ¿por qué no?, nuestro cuerpo.

El autorrespeto es interpretar, comprender, canalizar y expresar en forma conveniente sentimientos y emociones. Satisfacer necesidades y valores sin hacernos daño ni culparnos.

LA AUTOESTIMA

La autoestima es el nivel más alto en la pirámide del aprendizaje. Solo podemos despegar hacia la dirección, cuando nos hemos amado a nosotros mismos. Cuando hemos aprendido a conocernos, a conceptuarnos, a evaluarnos, a aceptarnos y a respetarnos.

La autoestima es la suma o sinergia de los niveles inferiores en la pirámide; es la suma de las energías necesarias para amarse a uno mismo. Si un ejecutivo se conoce y está consciente de su evolución directiva y de sus cambios, entonces puede crear su propia escala de valores y desarrollar sus capacidades de mando.

LA COMUNICACIÓN

Es necesario mencionar que “los Directores saben comunicarse en forma eficaz. Que los directores comunican en forma tangible sus ideas. Que estas pueden palparse, de tal manera que otros puedan apoyarlas. Que los directores hacen que sus propias visiones resulten tangibles a los demás. Que la meta de todo buen Contador-Director no es sólo explicar ó clarificar una idea, sino crear significados: algo por qué trabajar, alguien por quién luchar”.

Para quienes están en posición de mando, sus habilidades para comunicarse están estrechamente relacionadas con su capacidad para recibir y percibir el mensaje de su interlocutor y para hacer también que su mensaje sea comprensible.

La comunicación es el intento mental de la transmisión del significado a otros y el intento mental de la recepción ó interpretación del significado de otros.

Debemos entender, sin embargo, que la transmisión de un mensaje requiere de uno o varios canales para llegar al receptor, de ahí el intento mental, basado en nuestra experiencia y educación para transmitir el mensaje a otros. Así también, el intento mental de la recepción ó interpretación del significado de otros requiere de empatía: sensibilidad en un individuo (como director) que le permite en mayor o menor grado, comprender las actitudes y conducta de otras personas y sus circunstancias.

Comunicación es el proceso mediante el cual hacemos que nos comprendan y comprendemos a los demás.

Para lograr una comunicación efectiva -comprender y ser comprendidos- el funcionario tiene que considerar los elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación.

Presentaremos el modelo del doctor Berlo, de la Universidad de Michigan y llamado así: modelo de Berlo.

En tal modelo se aprecia el proceso de comunicación:

*EMISOR

*MENSAJE

*CANAL

*RECEPTOR

*EMISOR O FUENTE:

1.- Habilidades

Hacia el mensaje

2.- Actitudes

Hacia el receptor.

3.- Nivel de conocimiento.

4.- Sistema social.

5.- Cultura.

*MENSAJE

Símbolos o signos

1.- Clave o Código

Naturales o arbitrarios

2.- Contenido.

Inmateriales

2.1.- Ideas Esenciales

Universales

Eternas.

2.2.- Sentimientos.

2.3.- Emociones

3.- Tratamiento

Consciente

4.- Nivel

Inconsciente.

***CANAL**

Oído

Vista

Tacto

Olfato

Gusto

Térmico

Álgido

Cinestésico

Senestésico

Estático.

***RECEPTOR**

1.- Habilidades

Hacia el mensaje

2.- Actitudes

Hacia el emisor.

3.- Nivel de conocimiento.

4.- Sistema social.

5.- Cultura.

EMISOR O FUENTE.

El emisor es quien emite el mensaje. Todo emisor tiene intenciones, necesidades, que cuando trata de comunicar, realizar o satisfacer, necesita darles un significado, que permita que lleguen al receptor y que éste actúe con relación a ellas.

Toda fuente que le da significado a sus intenciones produce mensajes. Cuando hablamos, nuestro discurso; cuando guiamos a alguien, nuestra actitud; si gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos, las expresiones de nuestro rostro constituyen el mensaje.

HABILIDADES EN LA COMUNICACIÓN.

El emisor necesita de ciertas habilidades que le permitan codificar su mensaje, esto es, hablar, escribir, redactar, retener o recordar, tener expresión en su cuerpo para darle un significado a sus intenciones, necesidades y deseos en el mensaje. Muchos ejecutivos y también mucha gente se comunica en un 60% por no ejercitarse en las habilidades de comunicación, como: orden y expresión de ideas, expresión de sentimientos, despertar el interés, percibir las reacciones, claridad del tema a exponer, criterio de manejo de diferentes opiniones, formas de expresión, saber escuchar, empatía, aclaración de dudas, solicitud de retroalimentación (¿hablé claro?, ¿me entendió?), equilibrio de la interacción entre emisión y recepción.

ACTITUDES.

Son determinantes en la comunicación y la primera de ellas es hacia sí mismo. El ejecutivo que tiene una actitud negativa hacia él mismo tendrá dificultades en la comunicación. Por el contrario, un Director con una actitud positiva hacia él mismo podrá comunicarse con más facilidad.

NIVEL DE CONOCIMIENTO

La fuente necesita conocer e interpretar el tema que trata y también ha de saber cómo expresarlo y enseñarlo eficazmente, a fin de establecer una verdadera comunicación en la cual el emisor y el receptor intercambien conocimientos.

Es obvio que el grado de conocimientos que posee la fuente con respecto al tema de que se trata, habrá de afectar la claridad de su mensaje. No se puede comunicar con el máximo de efectividad un tema que no se entiende, no se puede comunicar lo que no se sabe.

Por otra parte, si el emisor “sabe muchas cosas” e incluso “cree saberlo todo”, debe ponerse en el nivel educativo de su receptor y solamente así logrará que su mensaje sea captado.

SISTEMA SOCIAL

Las personas no se comunican igual cuando pertenecen a clases sociales diferentes que determinan la elección de las palabras que usan y el significado que se da a ciertos vocablos. Un gerente de Relaciones Industriales utiliza cierto lenguaje cuando habla de

sus actividades y funciones en la empresa, distinto del que utiliza para negociar las relaciones laborales con el sindicato.

Interpretar el sistema social ayuda grandemente a establecer la comunicación que facilite al máximo la comprensión del receptor.

El sistema social de los colaboradores de un Director debe interpretarse en forma profunda.

Tal acción directiva logrará integrar esfuerzos en forma sinérgica.

CULTURA

La cultura son los conocimientos y experiencia que tiene el receptor sobre lo que desea comunicar.

El Contador debe saber interpretar y describir el entorno cultural tanto interno como externo de su organización.

La cultura de las organizaciones inteligentes es notable. Sus miembros están educados para interpretar, conocer, expresar y desarrollar significados culturales de su organización y de los clientes con quienes interpretan e intercambian ideas comerciales, tecnológicas ó financieras y las referidas a su personal.

La cultura es la forma en que se hacen las cosas aquí, allá, acullá.

EL MENSAJE

La segunda fase del proceso de comunicación es el mensaje, que se define como el producto físico del emisor.

En esta segunda fase hay que considerar los siguientes elementos:

CLAVE O CÓDIGO

El grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga un significado para alguien. Un buen ejemplo es el idioma castellano.

Los símbolos pueden ser naturales, como la paloma, cuyo significado es la paz, o como el sol que significa luz o energía.

O arbitrarios, como el abecedario que conocemos, ó el lenguaje utilizado por los sordomudos; ó nuestra Bandera Nacional.

EL CONTENIDO DEL MENSAJE

Esto es la intención que se comunica, lo que se dice ó se escribe ó la mímica.

En el contenido del mensaje se encuentran los siguientes elementos: a) Las ideas: Se dice que estas tienen cuatro características intrínsecas.

* Inmateriales: no podemos tocarlas.

* Esenciales: base de la comunicación entre la humanidad.

* Universales: en todo el mundo se crean y posiblemente otra persona concibe lo mismo en la misma proporción, pero en otro espacio, en otro lugar, en otro tiempo.

* Eternas: han pasado de generación en generación.

* La idea es la representación mental de algo gráfico.

TRATAMIENTO

Es la manera como manejamos o guiamos el código (inspirados, enojados, valientes, amables).

NIVEL

Consciente o intencional: cuando se dice lo que se piensa, aunque a veces no sea lo más prudente. Podemos ser brutalmente francos, o francamente brutales.

Inconsciente, no intencional: cuando decimos algo que no queríamos decir, pero que lo pensamos.

EL CANAL DE LA COMUNICACIÓN

Entendemos por canales los medios o vehículos que transportan los mensajes: el teléfono, la radio, la televisión, los memos (memoranda), las cartas, los periódicos, las películas, las revistas, las conferencias, las juntas o reuniones.

EL RECEPTOR DEL MENSAJE

La persona que se halla en el extremo opuesto del proceso de comunicación es el receptor. Este personaje es el cliente más importante del Director. Hacia él van dirigidos sus mensajes, sus órdenes para desarrollar el trabajo, sus indicaciones para resolver problemas, su carisma para seguirlo, sus conocimientos para aprender.

Si el receptor no posee la habilidad para escuchar, para leer y pensar, no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente, llamado emisor, ha transmitido.

La forma en que el receptor decodifica su mensaje (interpreta el significado de otros) está determinada en cierta forma por la actitud hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje. Todo lo que hemos dicho con respecto a las actitudes del emisor, es igualmente aplicables al receptor

LA MOTIVACIÓN

El Contador debe saber que la motivación se ocupa del “porqué” de la conducta humana.

El “porqué” hace que las personas actúen.

La motivación es un ente interno que nos mueve o nos activa a hacer algo.

Este ente interno está compuesto por deseos, anhelos, impulsos, generosidad, bondad y esfuerzo.

La motivación no se puede ver, oír o sentir -no es palpable-, y sólo es deducible a partir de la conducta. No podemos medir directamente la motivación, ya que no es observable.

Esto quiere decir que solamente podemos juzgar el grado de motivación de una persona observándola.

Sólo son mensurables los supuestos indicadores de la motivación.

Por ejemplo, si un operador en forma consistente logra rendimientos más altos en su trabajo que otros operadores de inteligencia comparable, inferimos que el operador está motivado. Si una secretaria realiza mayor número de escritos, sin más errores que los cometidos por otras secretarias de aptitudes similares, deducimos que está motivada. Pero podemos notar que en cada caso no se mide la motivación en forma directa, observamos

supuestos indicadores de la motivación (rendimiento y escritos realizados) e hicimos deducciones a partir de nuestra observación.

EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Los estudiosos de la psicología conductista coinciden, generalmente, en que todo comportamiento es motivado y que la gente tiene razones para actuar y comportarse. En otras palabras, toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y se centra en el deseo de satisfacer necesidades.

Cuando el individuo carece de algo, la misma carencia proporciona el impulso que desencadena las acciones que desembocan en el comportamiento. Una necesidad no satisfecha causa tensión (física ó psicológica) en la persona, y la lleva a comportarse de cierta manera, buscando un medio para satisfacerla, reduciendo la tensión. La necesidad insatisfecha se proyecta hacia una meta, lograr la meta satisface la necesidad y el proceso motivacional se completa.

LA JERARQUÍA DE LA NECESIDADES

La teoría de Abraham Maslow sobre la jerarquía de necesidades, ha gozado de amplia aceptación en las escuelas y en los escritos conductistas. La teoría de Maslow subraya dos premisas fundamentales.

* El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya posee. Sólo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta.

* Las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia. Una vez satisfecha la necesidad, surge otra que exige satisfacción.

PIRÁMIDE DE MASLOW.

*AUTORREALIZACION

Productividad

Creatividad

Trascendencia

*RECONOCIMIENTO

(Amarme) (Sentirme amado)

Valoración, prestigio-status

*PERTENENCIA

Aceptación, solidaridad, afecto

Intimidad, sexualidad.

***SEGURIDAD**

Libertad, justicia, trabajo, derechos.

seguridad personal.

***FISIOLÓGICAS**

Hambre, sed, abrigo, sueño, conservación,

sexo, procreación.

Maslow propuso cinco niveles de necesidades humana:

*Fisiológicas.

*De seguridad.

*De pertenecía.

*De reconocimiento.

*De autorrealización.

Maslow también afirmó que, cuando ninguna necesidad de la persona estaba satisfecha, la satisfacción de las predominantes (fisiológicas) era la más urgente.

Las de primer nivel debían atenderse antes de pasar al nivel siguiente y sólo cuando estas últimas habían sido satisfechas tenían importancia las restantes.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Este nivel se compone de necesidades primarias del cuerpo humano como el alimento, el agua, el sueño, el sexo. Estas predominarán cuando todas las necesidades están insatisfechas y, en este caso, ninguna de las otras puede ser motivadora. Y como afirma Maslow, "es probable que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estimación tenga mayor necesidad de alimentarse que de otra cosa".

El Director debe por tanto interpretar a las necesidades fundamentales como si fueran las de mayor nivel en la jerarquía. "Barriga llena corazón contento", reza el refrán, y por lo menos desde el punto de vista directivo, la gente rinde más cuando satisface lo básico.

NECESIDADES DE SEGURIDAD.

Satisfechas las necesidades fisiológicas, el siguiente nivel se vuelve importante. Las necesidades de seguridad comprenden la libertad, la justicia, tener trabajo, seguridad económica, ejercer derechos; protección del daño físico (salud).

Desde el punto de vista de los negocios, esto se manifiesta en el intento de asegurar posición en el mercado y en el esfuerzo por alcanzar un mayor apoyo financiero; desde el enfoque personal, cualquier ciudadano desea tener seguridad en el empleo; desde el punto de vista de una nación, si buena parte de su población económicamente activa carece de trabajo o se mantiene en el subempleo, es probable que la delincuencia adquiera niveles de preocupación, ya que para llegar a ella bastan unos pasos.

NECESIDADES DE PERTENENCIA

El afecto, la aceptación, la aprobación, el amor, están relacionados con la naturaleza social de la persona y con su necesidad de compañía. Sentirse aceptado es una satisfacción que da energías para desarrollar proyectos de autorrealización. El no sentirse aceptado, en la escuela, en el trabajo o en el amor, puede generar problemas mentales, con los que al individuo se le clasifica como "desadaptado". Esto es injusto y requiere, sobre todo en el trabajo, de la intervención del Director para que la persona se sienta adaptada.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO

La satisfacción de estas necesidades produce un sentimiento de confianza en sí mismo y de prestigio. El hombre necesita sentir que la estimación de otras personas es justificada y merecida. "Me pagan bien, pero no reconocen mi esfuerzo". De un jefe a sus colaboradores, "tienen ustedes mi más amplio reconocimiento a la calidad de su trabajo,

los felicito sinceramente". El reconocimiento genera un auto estima en la gente y esto es un poder que genera, para el Director seguidores sinceros.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

Maslow las define como "el deseo de ser cada vez más de lo que uno es; ser todo lo que uno es capaz de ser". Esto quiere decir que el individuo desarrollará plenamente la potencia de sus talentos y aptitudes. Ser productivo, ser creativo, trascender, siempre trascender

CAPITULO 4

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 DIFERENTES TIPOS DE PLANES

La planeación, se presenta en cuatro formas distintas: objetivos, políticas, procedimientos y programas.

Otros tratadistas consideran que los dos principales tipos de planeación son las políticas y los programas, quedando incluidos en ellos los objetivos y los procedimientos.

OBJETIVOS

Son los fines o las metas que se pretende alcanzar; ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o de sus departamentos, secciones o funciones.

Tratándose de los objetivos de más alta jerarquía, generalmente expresan las finalidades fundamentales de la empresa. En ellas está sintetizado el pensamiento de sus principales Directores. Son las metas que se quiere alcanzar en relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, a la comunidad en general.

POLÍTICAS

Son reglas ó normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados. Las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan, se refieren a la empresa en su conjunto, a sus secciones, departamentos ó funciones.

El Consejo de Administración es el órgano a quien le corresponde trazar las políticas generales de la empresa. En concordancia con ellas deben elaborarse las de los distintos departamentos ó secciones.

Es conveniente tomar en cuenta las opiniones de quienes van a aplicar las políticas, cuando éstas sean elaboradas.

-Las políticas deben redactarse por escrito.

-Las políticas deben difundirse y revisarse periódicamente. Los ejecutivos necesitan uniformar su criterio para su interpretación.

-Existen políticas sobre producción, finanzas, ventas, personal, relaciones públicas, etc.

-También existen políticas sobre planeación, organización, ejecución y control.

-Las políticas evitan las frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales. Son instrumentos que favorecen la coordinación y el trabajo en equipo.

PROCEDIMIENTOS

Son planes más concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

Como sucede con las políticas, los procedimientos se dan en todos los niveles de la organización. Sin embargo, son menos numerosos y más generales en los planos superiores, multiplicándose y haciéndose más concretos a medida que se descende en la escala de la organización.

-Los procedimientos indican “como” y “cuando” se han de realizar ó ejecutar las actividades.

-Las políticas señalan los objetivos y determinan en lo general un radio de acción. Los procedimientos indican los detalles de la operación.

-Conviene que los procedimientos se consignen por escrito; que sean conocidos y debidamente aplicados.

-Muchas empresas recomiendan formar "manuales" de operación para cada departamento, con instructivos especiales si se hacen necesarios.

PROGRAMAS

Son planes más complejos que los anteriores. Se apoyan en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos señalados de antemano; pero determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades en función de dos elementos esenciales: tiempo y dinero. Comprenden también a la empresa en su totalidad, o alguno de sus departamentos o secciones.

-Es muy frecuente que los programas se elaboren como planes a corto y a largo plazo y pueden comprender las operaciones futuras de determinada sección o departamento, o bien por funciones especializadas: producción, ventas, finanzas, personal, etc.

-Los planes a corto y a largo plazo deben coordinarse recíprocamente para su mejor realización.

-Lo mismo debe decirse de los diferentes planes departamentales o funcionales.

-La planeación de ventas puede considerarse en cierto modo como la planeación básica, ya que de ella dependen todos los demás programas que puedan elaborarse.

-Los planes mismos deben establecer las posibilidades de su revisión y control.

-Los planes deben ser flexibles, en el sentido de poderse modificar ante cambios imprevistos que los afecten.

-Los presupuestos están considerados como formas de planeación de gran eficacia práctica. -Los presupuestos a la vez, son excelentes medios de control.

4.2 LAS PREMISAS DE LA PLANEACIÓN

El trabajo de planeación, principalmente en lo que se refiere a las políticas y programas, requiere un conocimiento más o menos amplio de las condiciones tanto externas como internas de la empresa, que puedan influir en el desarrollo de las actividades que son materia de la planeación misma.

En otros términos, la planeación presupone la previsión, dentro de las limitaciones humanas, de los factores que puedan influir, favorable o desfavorable, en el futuro, sobre la marcha de la empresa.

Esta previsión equivale a la determinación de las premisas de la planeación. Según opinión de los Profesores Koontz y O'Donnell tales premisas pueden catalogarse en dos grandes grupos: a) Las que se refieren a los factores externos a la empresa, y b) Las que comprenden los factores internos.

Por ejemplo, en el primer caso:

El ambiente general de los negocios:

- a).-Estabilidad de la política gubernamental.
- b).-Grados de intervención estatal.
- c).-Tendencias de la población.
- d).-Empleo, salarios, nivel de precios, productividad, renta nacional.

El conocimiento del mercado:

- a).-Investigación sobre las características del medio económico-social, en relación con el producto que se ofrece.
- b).-Las condiciones de adquisición de bienes y servicios que la empresa requiere: materia prima, transportes, fuerza de trabajo, etc.

En el segundo caso, o sea el de factores internos:

- a).-Previsión de ventas .

Con estimación general sobre clase o tipo de producto, precios y determinado período de tiempo.

- b).-Inversión de capital.

Con estimación de la inversión en construcciones, maquinaria, equipo, recursos disponibles y posibilidades para el futuro, etc.

Estos son simplemente algunos ejemplos de la cada día más importante función de previsión que, con ayuda de las técnicas de investigación en el campo económico-social, apoya y fundamenta científicamente la planeación.

4.3- ¿QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director.

También observa las posibles alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales

combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará acabo, y qué se hará con los resultados.

Es una actitud una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben desempeñar sus actividades lo mejor posible.

LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: ¿tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos

de alta dirección en cuanto a las mismas. Estas brechas pueden ser eliminadas mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

4.4.- DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Deber de la Dirección y la Planeación

Años atrás se llamaba planeación a largo plazo a lo que ahora se denomina planeación estratégica; la consideramos como una herramienta nueva y valiosa para la dirección; como una nueva técnica importante para ayudar a los ejecutivos. Hoy en día la planeación estratégica está entrelazada inseparablemente al telar directivo. No puede diferenciarse en forma real del resto del proceso administrativo.

La planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como la organización, dirección, motivación y el control. Aunque se sabe que cada una de estas funciones o elementos se pueden definir y contrastar entre sí, desde el punto de vista del ejecutivo no es adecuado, en términos de su rutina diaria, semanal o anual, separar sus deberes en partes y examinar cada uno como un fenómeno individual, ya que su función como analista está relacionada con aquella como organizador, director, etc., dentro del telar ilimitado de la Dirección.

4.5- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, OPERACIONAL, CONTABLE Y FISCAL.

Existen dos tipos de Dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina " Dirección Estratégica," y todos los demás que pueden ser llamados " Dirección Operacional. " La Planeación Estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica.

La dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional, la planeación estratégica esta relacionada con las operaciones.

Hace algunos años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores.

Una empresa puede superar el uso in eficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aún teniendo una producción y distribución excelentes. La situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y de implantarlas de manera eficiente.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CONTABLE Y FISCAL

La teoría contable se ha desarrollado en forma muy importante para tratar de homogenizar la información financiera.

La estructura de la información financiera está basada en principios de contabilidad, reglas particulares de valuación y presentación de la información financiera y un criterio prudencial de aplicación. Se basa en captar cronológicamente a través de un sistema de control interno, los eventos económicos identificables y cuantificables que realiza una entidad para ser medidos, registrados y resumidos en la información contable para que el grupo de alta dirección y los mandos intermedios cuenten con elementos para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Por tanto la información financiera debe ser útil, confiable, oportuna y significativa.

Oportuna por que debe de llegar a tiempo al usuario para que pueda tomar decisiones.

Significativa para que la información este basada en la capacidad de representar simbólicamente en conceptos y cantidades los resultados de operación y su situación financiera para que el lector no distraiga su atención de lo significativo.

La contabilidad sirve para idear estrategias que permitan reflejar la rentabilidad de un ente económico, evaluar proyectos de inversión y medir los objetivos que se tenían que lograr como: Objetivos comerciales, económicos y de desarrollo de la empresa.

Toda empresa o persona física al generar un ingreso a su vez esta generando un impuesto que tiene que aportar para el gasto público, para lo cual tiene que tener una contabilidad bien estructurada que refleje los resultados bajo las normas que marca la ley del ISR, IVA, IA, y demás leyes que existen. Pero mencionamos las mas importantes que tiene una empresa que cumplir es por este motivo que debe realizarse una dirección estratégica fiscal para no incurrir en faltas que provoquen sanciones y dañen al ente económico.

4.6- DEBERES DE LA DIRECCIÓN MÁXIMA

El deber de pensar en la misión del negocio, es decir hacer la pregunta " ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?" Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo

de estrategias y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Los demás deberes de la alta gerencia, es el de establecer normas para las funciones reales; crear y mantener la organización pueden establecer y mantener, tales como: clientes principales, proveedores, participar en relaciones públicas, eventos cívicos y ser la reserva durante grandes crisis.

4.7- RESPONSABILIDADES DE PLANEACIÓN DE TODO DIRECTOR

La Planeación Estratégica es una función de todo Director a cualquier nivel de una organización.

Catorce procesos directivos básicos muy conocidos son los que forman los componentes con los cuales se puede adaptar un sistema Directivo a cualquier tipo de negocio. La adaptación de estos puntos a un sistema administrativo a la medida es la tarea creativa de cualquier ejecutivo ya sea en jefe o en general.

¿Cuales son estos catorce procesos ?

1.- Establecimiento de objetivos: Decidir sobre el negocio ó negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.

2.- Estrategia de la planeación: Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación el cual incluye la planeación directiva y operacional.

-
- 3.- Establecimiento de metas: Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
 - 4.- Desarrollar la filosofía de la compañía: Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a " cómo se hacen las cosa aquí ".
 - 5.- Establecer las políticas: Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
 - 6.- Planear la estructura de la organización: Desarrollar el plan de organización las "ligas" que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con las estrategias, filosofías, y política.
 - 7.- Proporcionar al personal: Contratación, selección y desarrollo de personas incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.
 - 8.- Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
 - 9.- Proporcionar instalaciones: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
 - 10.- Proporcionar el capital: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
 - 11.- Establecimiento de normas: Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
 - 12.- Establecer los programas Directivos y los planes Operacionales: desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que cuando se lleven a cabo conforme a la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas

permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares. Estas son las fases del proceso completo de planeación estratégica.

13.- Proporcionar información controlada: Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores, y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.

14.- Motivar a las personas: dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

4.8- ANTICIPACIÓN INTUITIVA CONTRA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen dos formas fundamentales de formular planes estratégicos para el futuro. La primera consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud.

La anticipación intuitiva, que tiene varias características importantes. por lo general, se desarrolla en la mente de una persona; puede ó no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción ; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un Directivo. algunos directivos tienen capacidades extraordinarias para crear y llevar a cabo intuitivamente estrategias y métodos brillantes.

Si una organización es dirigida por genios intuitivos no se necesita la planeación estratégica formal.

El sistema de planeación formal está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos.

Con frecuencia los manuales de instrucciones se preparan para explicar quien hará qué y cuándo, y qué pasará con la información. Están basados en la investigación

No es difícil encontrar en las organizaciones diferencias en las opiniones entre estos dos enfoques para tomar decisiones estratégicas. Un director que ha tenido éxito con sus juicios intuitivos no aceptará, ni completa ni fácilmente, las presiones de un sistema de planeación formal.

En un sentido básico, la planeación estratégica formal es un esfuerzo para duplicar lo que pasa en la mente de un analista intuitivo brillante. Sin embargo, la planeación formal no puede ser realmente efectiva a menos que los directivos, a todos los niveles, transmiten sus juicios e intuiciones al proceso de la planeación.

4.9 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La manera en la que están organizadas las compañías importantes influirá en los sistemas de planeación, es decir, una compañía con una organización central, que se ocupa en un solo negocio.

Tendrán un sistema relativamente más sencillo que aquellas con centros de utilidades centralizados, encargados de varios diferentes negocios independientes.

La complejidad del medio ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente

estable, en el cual existe poca competencia, tiende a no utilizar la planeación y en caso de que la utilizan ésta será formal y ritualista. La organización que tiene que tratar con un medio ambiente turbulento en el cual existe una fuerte competencia, tiende a aplicar una planeación estratégica con un diseño flexible y más informal.

Las empresas que cuentan con procesos de producción más complejos y con tiempos de reposición largos, capital y trabajo intensivos, y productos muy técnicos, utilizarán sistemas de planeación completos y formales que abarcan un largo período de tiempo por ejemplo de siete a diez años.

El estilo del alto directivo tendrá un efecto significativo en los sistemas de planeación. El estilo de la alta Dirección se refiere a la manera en que piensan los ejecutivos, la forma en que resuelven los problemas, toman las decisiones y dirigen su relación con la gente

Una organización que se enfrenta a problemas nuevos, complejos y difíciles, tales como: una creciente competencia por los mercados, una baja en la participación del mercado y restricciones sobre el aumento de capital, se preocupará más por una planeación estratégica y organizará este proceso para que ayude a tomar las decisiones difíciles.

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos en especial como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica.

EL PLAN PARA PLANEAR

Una vez que los directivos hayan dedicado tiempo sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de la planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

CUATRO ENFOQUES DEL DISEÑO DEL SISTEMA

Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para realizar la planeación formal. El primero es el enfoque descendente y consiste en que la planeación en una compañía centralizada se lleve a cabo en el nivel más alto de la organización. En caso de que los departamentos desarrollen planes, lo hagan dentro de límites específicos.

Una ventaja obvia de este enfoque consiste en que la alta dirección determina a donde quiere que llegue la compañía, para lo cual da guías específicas a los departamentos y divisiones para su planeación respectiva.

Un segundo enfoque es el ascendente, en el cual la alta dirección no da lineamientos a las divisiones si no que presentan planes. Se puede exigir información tal como: oportunidades y peligros principales, objetivos principales, estrategias para lograr objetivos e información sobre ventas, utilidades, participación del mercado buscada, requerimientos de capital y cantidad de empleados durante un número de años específico.

Es adecuado sobre todo cuando la alta dirección no está preparada para dar instrucciones específicas a las divisiones. Además, la Dirección puede creer que las divisiones se

sentirán menos restringidas sin la dirección descendente y, por tanto, preparan mejores planes, o desea utilizar este sistema como un proceso de aprendizaje, mediante el cual forzará a las divisiones a planear. Una ventaja puede consistir en que algunos gerentes de divisiones pueden sentirse incómodos sin recibir guías de la dirección.

Un enfoque es una combinación de los dos anteriores. Así mismo, durante todo el proceso de planeación los supervisores de línea por un lado, y el personal por otro, se reúnen constantemente para dialogar tanto en las oficinas generales como en las divisiones.

En general, la alta dirección indica lineamientos a las divisiones, los cuales por lo común son lo suficientemente amplios para permitir a las divisiones una considerable flexibilidad al desarrollar sus propios planes. Algunas veces la alta dirección puede elaborar un objetivo o estrategia básica en forma oral con los gerentes de las divisiones.

Un cuarto enfoque básico consiste en la planeación en equipo. En empresas centralizadas más pequeñas, el enfoque de planeación preferido por los ejecutivos en jefe es usar tanto los principales supervisores de línea como el personal al desarrollar planes formales

FORMULACION DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han establecido los propósitos, la misión y los objetivos básicos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.

Las estrategias de programa se confunden con las tácticas. En un espectro que tiene estrategias a la izquierda y tácticas a la derecha existe una clara diferencia entre estos dos elementos de planeación.

Sin embargo cuando se unen las dos en este espectro no existe una diferencia clara entre ambas. Por ejemplo una compañía puede decidir que establecerá una estrategia básica para penetrar en el mercado europeo y que la subdivisión principal adquiera una compañía extranjera que produzca un producto similar al suyo. Una táctica puede ser la adquisición de la compañía

mediante un intercambio de acciones en vez del pago en efectivo. Sin embargo, para una división, esto puede representar una estrategia ó si uno lo prefiere, una subestrategia.

Una lista completa de estrategias del programa sería demasiado extensa. Los siguientes tipos básicos de estrategias de programa probablemente serían aceptados generalmente.

Las estrategias del producto incluirán la naturaleza del producto de línea, desarrollo de un nuevo producto, calidad, productividad y obsolescencia; eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.

Estrategias de mercadotecnia pueden incluir lo siguiente: canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas de mercado.

Las estrategias financieras incluidas en las áreas como: desmantelación de los bienes no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica y gastos de instalaciones.

Las estrategias relacionadas con organización comprenderán centralización versus descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidades centralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe de la matriz versus organizaciones funcionales.

Las estrategias de personal se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación.

Estrategias referente a las relaciones públicas podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relacionados con la organizaciones gubernamentales reglamentarias y la política de antesala.

4.10 CONVERSIÓN DE PLANEACIONES ESTRATÉGICAS EN DECISIONES ACTUALES

Ninguna compañía ha obtenido alguna vez utilidades al planificar; las utilidades provienen de la implantación de planes. La meta de la planeación estratégica, es formular estrategias superiores y para implementarlas efectivamente. Los presupuestos son la técnica primordial usada en este proceso. La implantación se relaciona con el control y motivación de la gente para tomar acción de acuerdo con los planes .

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control .

Al igual que los sistemas de planeación estratégica los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de una organización la mayoría de las compañías tienen presupuestos de ventas y gastos pero su práctica universal allí termina.

Un sistema presupuestal sencillo. Al principio se prepara un presupuesto anual para ingresos y gastos. En seguida se preparan los presupuestos detallados tanto para los ingresos como para los gastos. Los resultados de operaciones entonces se reflejan en los estados financieros.

Los detalles dentro de cada uno de los presupuestos maestros variarán en clasificación y detalle de una compañía a otra. En una compañía grande de manufactura existen docenas de clasificaciones presupuestales en el area de manufactura, cada una de las cuales puede ser subdividida extensamente. En compañías pequeñas todo el sistema puede ser muy sencillo, con pocos presupuestos y clasificaciones.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos cuantitativos. Una vez que son identificados los fines, los presupuestos requieren la especificación de los medios para lograr los primeros.

El primer año de un plan a mediano plazo debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero en general no proporcionan todo lo que se necesita para el presupuesto anual. la razón es que los presupuestos actuales involucran mucho más detalle que el que se desarrolla en el proceso de programación a mediano plazo.

Los presupuestos son medios para ayudar a los directores a coordinar operaciones.

El presente trabajo ha sido escrito con la seguridad de que el futuro de la industria radica en el análisis cuidadoso de los problemas de la dirección se ha dado la mayor importancia a los problemas de organización con la profunda convicción de que si una empresa cuenta ante todo con una estructura de acción que satisfaga todas las otras fases de la administración se simplifican.

Queriendo acentuar la importancia de los fundamentos de una buena administración, las cuales deben quedar establecidas antes de presentar atención a aspectos llamativos hemos de analizar las políticas administrativas actuales , a la organización como una consideración abstracta y al problema frecuente poco apreciado de la standarización y

exponer la relación de cada una de las partes principales con las otras y su mutua interdependencia .

Los principios y las normas generales son el fondo de una buena administración, a las cuales se acoplan los sistemas para llevarlos a cabo, sin lo cual ninguna administración no importa cuan altamente concebida podrá tener éxito.

partiendo de que las operaciones se han tratado en la creencia de que en los negocios modernos debe inspirarse confianza de la dirección en el empleo y confianza del empleado en la dirección se han descrito con la idea de que una administración que valga la pena debe ser audaz , dispuesta a tomar iniciativas , pero cauta siempre , ya que los experimentos ruinosos desalentarían todo nuevo intento de mejorar los métodos administrativos.

Objetivos de la estructuración

La estructuración tiene por objetivo crear relaciones funcionales que definan claramente las diversas responsabilidades que encaminen todas las actividades a su objetivo con un mínimo de fricción . una buena organización crea un ambiente en que se pueda obtener satisfacciones tanto personales como colectivas , suscita la cooperación , da lugar a que el entusiasmo y las ganas de trabajar sustituyan al control minucioso y se avance resultante mente y sin tropiezos hacia la meta deseada. Una estructura defectuosa retarda los esfuerzos de los miembros de un grupo que lucha por obtener los resultados que se ha propuesto .

Las relaciones funcionales entre los varios factores de una empresa. contribuyen al curso fácil del funcionamiento de la empresa siempre que las líneas de dirección y comunicación estén bien establecidas . Si se violan estos principios básicos de organización es casi seguro que haya fricciones se apegue el entusiasmo, y la efectividad del grupo disminuya.

Ya analizados los objetivos de la estructura sería bueno mencionar el principio de excepción en la dirección .

Al comenzar el principio de Excepción Frederik w. Taylor dice: De acuerdo con este principio el gerente debería recibir solamente reportes condensados breves e invariablemente comparativos, cubriendo sin embargo, todos los elementos comprendidos en el área de la gerencia, y aun estos extractos deberán ser cuidadosamente revisados por un ayudante antes de entregarlos al gerente, e indicar claramente todas las excepciones a los promedios anteriores o a los standard, tanto las excepciones notoriamente malas, proporcionando así a la gerencia en unos cuantos minutos una visión completa del progreso que se este logrando, y dejándola en libertad para considerar líneas más amplias de acción y estudiar el carácter y capacidad de sus subordinados importantes

La organización , la coordinación , y el ambiente de trabajo fueron diseñadas bajo las sig. perspectivas:

coordinación .- Se define como la sincronización del esfuerzo desde el punto de vista del tiempo y el orden de ejecución . Es el elemento común a todo el esfuerzo directivo. La necesidad que la dirección obtenga una coordinación efectiva varía según el tipo de estructura orgánica empleada, el grado de conocimiento del personal de los objetivos , procedimientos y normas de la empresa, la calidad del personal de mando, y hasta cierto punto de la edad de la organización en cuestión , así como de sus tradiciones y costumbres.

Una institución antigua y bien establecida integrada por personas ya bien acostumbradas a trabajar juntas requerirá menos dirección de los supervisores para obtener la coordinación deseada, que una empresa nueva que use la misma estructura orgánica pero que carezca de personal acostumbrado a trabajar en equipo. Una estructura que no cuenta con un departamento de control de producción bien integrado, puede sacar

aceptablemente la producción , pero el tiempo ocupado será mayor y requerirá más trabajo. Muchas de las secciones auxiliares contribuyen notablemente a la coordinación del esfuerzo común. si cada jefe de departamento contrata sus propios obreros (como antiguamente se acostumbraba) , un departamento puede estar desocupado al mismo tiempo que otro está ocupado gente que tiene esencialmente las mismas cualidades.

Animo : El ambiente de trabajo puede variar, desde el buen animo que caracteriza a un grupo que ha identificado sus intereses .

Con los objetivos de la institución, a la moral negativa de un grupo que duda seriamente de la capacidad o buena voluntad de la institución para tomar en cuenta el bienestar los intereses de sus miembros. El estado de ánimo del personal puede ser muy bueno en lo que se refiere a algunos aspectos, tales como salarios y al mismo tiempo muy malo por ejemplo al sentir que los dirigentes no son imparciales en materia de ascensos. una empresa que toma en cuenta y trata de mejorar el estado de ánimo de sus miembros, tiende a aprovechar realmente su pericia, iniciativa ,criterio y entrenamiento y logra estimular éstas y otras cualidades en cada uno, de modo que la capacidad de todas está en constante expansión y así la empresa puede prosperar y crecer todos sus estímulos constantemente a aceptar mayores responsabilidades, teniendo al mismo tiempo en cuenta los derechos de los demás. De esta manera todos se acostumbran a pensar en los deberes, responsabilidades, y dificultades de sus compañeros lo cual da, comúnmente , como resultado una acción coordinada y el desarrollo de las aptitudes de cada individuo. Los mismos elementos que disuelven el ánimo del empleado, si se aplican en calidad apropiada, lo estimulan . Las empresas que destruyen el interés del trabajador están generalmente excesivamente organizadas, aunque algunas insuficiente organizadas también pueden . destruir el interés. Cuando tiende a bajar la moral de los empleados la razón principal es la restricción que sufre el individuo. El organizador se ha esforzado

en imponer su voluntad en las acciones diarias y en la inter-relación de todos los miembros de la empresa. En tales organizaciones los individuos

Entran llenos de entusiasmo y con el deseo de lograr cada día más en su trabajo con el fin de mejorarse ellos mismos , lo cual redundará en el crecimiento del negocio . Sin embargo, no tardan mucho en darse cuenta de las restricciones impuestas , y que la energía gastada en el cumplimiento de sus deberes pasa desapercibida o no se aprecia aunque tratan de utilizar alguna iniciativa en su trabajo , diario, se encuentran obstrucciones por falta de autoridad, tratan de moderar sus decisiones no son aceptadas o son restringidas por el criterio del superior . Secundar es tan esencial como dirigir . las empresas no pueden crecer por el puro esfuerzo de los dirigentes . Una de las mejores cualidades que pueden tener cualquier miembro de una empresa es la lealtad, pero los ejecutivos tienen que merecer esa lealtad antes de recibirla .

Factores deprimentes : El entusiasmo e interés en el trabajo pueden ser destruidos por :

- a) Excesiva división de la autoridad o responsabilidades.
- b) Demasiados superiores.
- c) Selección inadecuada del personal a quien se asignan nuevas o mayores deberes
- d) Dependencia excesiva en la definición oficial del cuadro jerárquico .
- e) Pocos jefes auténticos . cualquiera de estas condiciones se presentan fácilmente al formar una organización.

División de la autoridad : La división de la autoridad y responsabilidad no deberá extenderse al grado que excluya las ideas originales de los subjefes esto no significa necesariamente que las responsabilidades no se puedan dividir minuciosamente, en que aquellos a quienes se les hayan confiado no puedan recibir el consejo experto para fases especiales del trabajo. Significa que a cada uno debe dejársele gran parte de la iniciativa en el trabajo particular a que se dedica ,para que tenga orgullo en la realización de una fase definida del trabajo . aunque sea pequeña.

La habilidad de dirigir de un ejecutivo representa la mitad de su trabajo. No puede esperarse que se manifieste se impide el desarrollo individual . Los buenos jefes no toleran tales restricciones y preferirán buscar otras empresas. Los deficientes cada día lo serán más, ya que siempre dependen de las ordenes superiores. El resultado final es que pierden la confianza en el negocio aquellos que principalmente depende su éxito , los subjefes encargados más directamente de los trabajos.

Demasiados jefes : Los sobrestantes funcionales de Taylor encontraron resistencia porque había demasiados de ellos dando a cada obrero. muchos de los hombres más competentes que captaron las ventajas de la especialización en el esfuerzo y estaban dispuestos a ajustar sus empresas al empleo de las nuevas técnicas muy pronto notaron que es peligroso crear puestos para cada función solamente porque parece ser diferente, sin asegurarse de que el costo adicional que implica es, o puede llegar a ser, una inversión productiva. existente el riesgo positivo de crear una situación en la que " por cada persona que realiza una labor productiva hay encima de él vigilando que lo haga " Se necesita equilibrar el número de sobrestantes, así como el número de trabajadores para obtener un volumen dado de producción. Una escasez de jefes puede reducir el interés del grupo, tanto un exceso de ellos. Un grupo bien preparado necesita menos control que uno de principiantes.

Distribución inadecuada de puestos : Aunque el derecho de antigüedad ha sido aceptado por siglos y su aplicación al sentimiento tiene profundas raíces, la antigüedad no debe ser la única justificación de los ascensos. Si se observa que la antigüedad pesa más que el valor de los servicios prestados, cuando se trata de repartir ascenso o llenar puestos que han quedado vacantes, el resultado inmediato. será un decaimiento, especialmente entre los subjefes. El efecto desalentador de la aplicación exclusiva del derecho de antigüedad puede notarse en la pereza de los subjefes y oficinistas de algunas empresas que bajan sus ascensos o movimientos de personal únicamente en el derecho de

antigüedad. por lo tanto es evidente que al desarrollar la estructura debe considerarse los deberes nuevos o la implicación de deberes que tienen que asignarse, tomando en cuenta dos reacciones casi opuestas de su personal la aversión al recién llegado y la necesidad y al mismo tiempo la imposibilidad de aplicar el principio de antigüedad . La estructuración efectiva es aquella en la que se ah logrado salvar diplomaticamente y efectivamente estos escoallas. hay otro aspecto importante en la asignación de puestos. Si se asignan demasiadas personas excepcionalmente capaces a un solo departamento, pronto se darán cuenta de que sus oportunidades se limitan mutuamente, lo que ocasionará envidias y descontento. La dirección siempre debe tratar de equilibrar los intereses y capacidades que se les pueden ofrecer.

El cuadro oficial de mando: La estructuración formal es un instrumento necesario de la dirección, pero todo experto en organización conoce la importancia de las relaciones espontáneas dentro de la estructura oficial. frecuente el arrastre de la dirección se hace efectivo por conducto de personas más bien inferiores en la escala jerárquica ciertas secciones o departamentos del negocio pueden girar alrededor de las cualidades personales y capacidad de solucionar problemas de una de estas personas. si el cuadro formal se toma al pie de la letra la habilidad de este hombre para dirigir y coordinar puede verse sofocada. `por otra parte, ciertos ayudantes especiales del gerente general, que pueden eliminar muchas fricciones antes de que se inicien tienen deberes muy difíciles de representar satisfactoriamente en un diagrama. las objeciones y defectos inherentes a los cuadros oficiales no indican que éstos se deban eliminar, a menudo se pueden hacer más inteligibles si se suplementan con instrucciones escritas, pero por sí solos los diagramas nunca podrán ser reglamentados.

Escasez de auténticos jefes : Las estructuras de acción como otras estructuras, deben construirse de manera que sobrevivan a la tensión máxima a que puedan verse expuestas. La capacidad de los jefes y su acción a través de la organización son aquí el

factor de seguridad. si no se ha previsto este factor, la estructura puede derrumbarse bajo la tensión de una presión excepcional. El jefe que es un esclavo del sistema, cada vez proporciona la dirección dinámica necesaria para suscitar el ánimo. El jefe agobiado de trabajo que no tiene tiempo para ser humano con sus empleados también paraliza el crecimiento normal de las "ganas de trabajar " que son características de la empresa que sabe a dónde va y cómo. Características de una compañía estimulante par el personal : Solo se encuentra una actitud mental positiva y continua en donde el ambiente invita a la confianza, da una sensación de seguridad y la conciencia de tener éxito.

Una organización que estimula la moral es aquella que se apega cuidadosamente a los principios fundamentales de la organización y que ha desarrollado cuidadosamente los principios de operación. Una de las funciones de la dirección es dar a conocer al personal de una empresa los fines y objetivos de la misma, lo cual se logra principalmente en el periodo inicial de capacitación.

El desarrollo de la responsabilidad dentro de un cuadro de mando definido, requiere primeramente. sentar esas normas de mando (esto es responsabilidad de la dirección superior) y después delegar adecuadamente la responsabilidad (esto corresponde a la dirección ejecutiva). El respeto al ajuste personal es ante todo una actitud nacida del trasfondo social del individuo. El solo hecho de que una persona desee que le reconozcan si méritos, no implica que él reconozca los méritos de sus subordinados. las actitudes respecto al ajuste personal se forjan a través de un largo periodo de tiempo y también de un largo periodo de tiempo y también, se necesita mucho tiempo para cambiarlas. son de gran ayuda las conferencias de grupo en las que el director general establece las normas de la compañía respecto al personal, pero el ejemplo diario de los jefes, es más efectivo que las discusiones técnicas, tanto para bien como para mal.

Una empresa que eleva la moral cuenta con un grupo de trabajadores técnicamente calificados. incluyendo sobrestantes y obreros, que tienen en su capacidad de alcanzar

las metas que la institución se ha fijado. Un grupo este tipo se logra por medio de una cuidadosa selección y una capacitación bien dirigida. muchos jefes que no han apreciado todo el valor de una buena organización subestiman El efecto de una estructura orgánica apropiada, suponen que el hombre capaz ascenderá a los puestos superiores de cualquier manera, lo cual está muy lejos de ser cierto. un hombre capaz, que respete los derechos de los demás, puede verse postergado por otro sin escrúpulos y con menos aptitudes, ya que el primero considera denigrante recurrir a la intriga. la integridad personal del grupo directivo, una dirección dinámica y estimulante, y una estructura orgánica equilibrada, constituyen una combinación ideal que rara vez se consigue, pero que justifica un continuo esfuerzo por alcanzarla. bajo estas circunstancias el personal tendrá entusiasmo e interés, la disciplina será más bien positiva que negativa, y la empresa avanzará constantemente hacia su meta.

Las organizaciones que salen bien, generalmente son el resultado de muchas y cuidadoso reajustes, y su crecimiento es lento cuando se trata de relaciones humanas las costumbres y la tradición son factores poderosos que no deben olvidarse. la estructura la organización debe ajustarse a la capacidad del personal de que se dispone. una modificación de la organización puede tener éxito si su adopción es gradual, permitiendo al personal hacer los ajustes necesarios sin una tensión emocional indebida, mientras que la misma modificación podrá fracasar totalmente si su adopción es muy rápida, sobre todo si se impone autoritariamente. como en el caso de muchas otras relaciones humanas, se requiere tiempo para adquirir madurez y obtener una estructura orgánica que ande " sobre ruedas ".

CASO PRACTICO

La compañía " RAFYTEK S.A. DE C.V. " (una sociedad de dos empresas SACOS VALVULADOS Y RAFYTEK) que se dedican a la fabricación de saco de polietileno industrial y saco industrial de rafia.

En 1994 determinan vender a la empresa RAFYTEK, la que se dedica a la fabricación de saco industrial de rafia, al mismo tiempo deciden adquirir a una empresa en quiebra. Pero su mayor competidor (EMPAQUES PLÁSTICOS INDUSTRIALES S.A. DE C.V.) En el ramo de saco de polietileno industrial.

Al realizar esta compraventa, Las empresas SACOS VALVULADOS S.A. DE C.V. Y EMPAQUES PLÁSTICOS S.A. DE C.V., quedan como dos empresas distintas en el mercado pero del mismo dueño, con todo su personal administrativo y de producción.

SACOS VALVULADOS tiene problemas en sus instalaciones, puesto que estas eran arrendadas y el arrendatario pide que desocupen el inmueble. se decide traspasar todo el personal a la planta de EMPAQUES PLÁSTICOS INDUSTRIALES.

Creando un conflicto de duplicidad en todos los puestos. tanto administrativos como de producción. por consecuencia trae incremento de costos y gastos, barreras de comunicación entre todo el personal, desorientación en el ámbito laboral.

DESARROLLO

Para realizar la compra de Empaques Plásticos S.A. de C.V., Determinan el costo de las acciones, una vez que pactaron el precio de adquisición. Proceden a elaborar presupuestos de las ventas que se pretenden alcanzar, presupuesto de costo de producción y el presupuesto de gastos de venta y administración, para poder armar unos Estados Financieros Presupuestados.

Pero al darse el desalojo de la empresa de Sacos Valvulados S.A. de C.V. de sus instalaciones esto trae consigo un desequilibrio total de lo presupuestado, independientemente de los conflictos que se crean como duplicidad de puestos esto crea elevación de costos y gastos.

El Director al ver esta situación decide realizar una valuación de puestos, y tiene la penosa necesidad de eliminar personal y maquinaria hasta dejar a la empresa lo mejor estructurada posible.

Al darse la reestructuración el personal se siente con un ambiente con barreras de comunicación que le impiden tener una integración grupal, las labores se desarrollan bajo tensión.

El Director empieza a realizar convivencias, cursos de capacitación, es donde empieza a eliminar las barreras de comunicación, y el personal empieza a sentir confianza y desarrolla su trabajo con un ambiente que le permite elaborar sus actividades lo mejor posible.

Hace que toda la compañía trabaje siguiendo una misión y una política de calidad:

Plantea la misión de la empresa: "SER LÍDER EN LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENVASE INDUSTRIAL DE POLIETILENO, ENFOCADO

A UN MERCADO CON ESPECIFICACIONES DE DISEÑO Y CALIDAD; CON PERSONAL COMPROMETIDO A SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES ORIENTANDO SU TRABAJO DIARIO A UNA MEJORA CONTINUA."

La política de calidad es: " EMPAQUES PLÁSTICOS INDUSTRIALES S.A. DE C.V. CONJUNTAMENTE. CON SU PERSONAL HA TOMADO EL COMPROMISO DE CUMPLIR ÍNTEGRAMENTE. CON LOS REQUISITOS DE CALIDAD QUE NOS EXIGEN LOS CLIENTES EN LA FABRICACIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS Y PARA LO CUAL TENEMOS LA POLÍTICA DE MEJORAR CONTINUAMENTE LAS OPERACIONES PARA OBTENER PRODUCTOS QUE SATISFAGAN PERMANENTEMENTE LOS REQUERIMIENTOS DE NUESTROS CLIENTES PARA ELLO, HEMOS TOMADO EL COMPROMISO DECISIVO Y FORMAL DE IMPLANTAR Y MANTENER UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD CERTIFICADO POR ISO9000"

Al trabajar todos con comunicación y un ambiente sin tensión, para alcanzar los mismos objetivos se esta buscando la certificación de ISO9000 para que nuestros productos puedan tener mayor confianza en el mercado.

Empaques Plásticos Industriales, S.A. de C.V.
Estado de Cuenta del Contrato de Enajenación de Acciones

| | | |
|-------------------------|--------------|--------------------------|
| Valor Registrado | | N\$1,500,000 |
| Ménos | | |
| Activos no recuperables | N\$1,033,363 | |
| Pasivos no Registrados | N\$178,882 | <u>N\$1,212,245</u> |
| Valor de las Acciones | | N\$287,755 |
| Más pasivo de Terreno | | N\$187,000 |
| Importe a Pagar | | <u><u>N\$474,755</u></u> |

Empaques Plásticos Industriales S.A. de C.V. y Sacos Valvulados S.A. de C.V.

Presupuesto de Ventas

| Año | Toneladas Promedio Mesuales | Meses | Toneladas Promedio anuales | Costo Promedio por kilo | Importe anual |
|------|--------------------------------|-------|-------------------------------|----------------------------|------------------|
| 1995 | 700,000 | 12 | 8,400,000 | \$14 | \$117,600,000 |

Presupuesto de Costos de producción

| Año | Concepto | % Anual | Ventas Anuales en Precio | Consumo Anual | Total de costos |
|------|-----------------------------|---------|-----------------------------|------------------|--------------------|
| 1995 | Materia Prima | 50 | 117,600,000 | 58,800,000 | |
| | Mano de Obra Directa | 8 | 117,600,000 | 9,408,000 | |
| | Gastos Indirectos de Fabric | 8 | 117,600,000 | 9,408,000 | 77,616,000 |

Presupuesto de Gastos de Administración y Gastos de Venta

| Año | Concepto | % Anual | Ventas Anuales en Precio | Consumo Anual | Total de Gastos |
|------|--------------------------|---------|-----------------------------|------------------|--------------------|
| 1995 | Gastos de Administración | 9 | 117,600,000 | 10,584,000 | |
| | Gastos de Venta | 9 | 117,600,000 | 10,584,000 | 21,168,000 |

Empaques Plásticos Industriales S.A. de C.V. y Sacos Valuados S.A. de C.V.
México de Trabajo para el cumplimiento de las Obligaciones Fiscales, Aduaneras y Acreditadas

| Cuentas | Balance Inicial | | Presupuesto Maestro | | Saldo | | Perdidas y Ganancias | | Balance Previo | |
|--|-----------------|--------|---------------------|-------------|-------------|------------|----------------------|-------------|----------------|------------|
| | Activo | Pasivo | Debe | Haber | Deudor | Acreedor | D | H | Activo | Pasivo |
| Electivo en Caja y Bancos | 641,187 | 12 | 117,600,000 | 58,800,000 | 16,457,197 | | | | 16,457,197 | |
| Cuentas | 3,403,062 | 10 | 117,600,000 | 117,600,000 | 3,403,062 | | | | 3,403,062 | |
| Documentos por Cobrar | 0 | | | | 0 | | | | 0 | |
| Compañías Filiales | 43,857 | | | | 43,857 | | | | 43,857 | |
| Impuestos por Recuperar | 1,009 | | | | 1,009 | | | | 1,009 | |
| Credito al Salario | 39,899 | | | | 39,899 | | | | 39,899 | |
| Deudores Diversos | 117,427 | | | | 117,427 | | | | 117,427 | |
| Extinción de Cuentas Incobrables | -315,983 | | | | -315,983 | | | | -315,983 | |
| Inventarios | | | | | | | | | | |
| Melentes Primas | 960,709 | 1 | 58,800,000 | 58,800,000 | 960,709 | | | | 960,709 | |
| Producción en Proceso | 592,045 | | | | 592,045 | | | | 592,045 | |
| Inv. de Act. Terminados | | | | | | | | | | |
| Propiedad Fija y Equipo | 19,667,343 | 7 | 77,616,000 | 77,616,000 | 19,667,343 | | | | 19,667,343 | |
| Gasos por Amortizar | 3,246 | | | | 3,246 | | | | 3,246 | |
| Depositos en Ganancia | 38,016 | | | | 38,016 | | | | 38,016 | |
| Documentos por Pagar | 0 | | | | | | | | 0 | |
| Proveedores | 2,451,018 | 13 | 58,800,000 | 58,800,000 | | 2,451,018 | | | 2,451,018 | |
| Acreedores Diversos | 1,660,613 | 14 | 9,408,000 | 9,408,000 | | 1,660,613 | | | 1,660,613 | |
| | | 15 | 9,408,000 | 9,408,000 | | | | | | |
| | | 16 | 10,584,000 | 10,584,000 | | | | | | |
| | | 17 | 10,584,000 | 10,584,000 | | | | | | |
| Impuestos por Pagar | 3,069,181 | 18 | 3,000,000 | | | 69,181 | | | 69,181 | |
| Documentos por Pagar a Largo Plazo | 2,443,750 | | | | | 2,443,750 | | | 2,443,750 | |
| Capital Social | | | | | | | | | | |
| Reserva Legal | 18,919,965 | | | | | 18,919,965 | | | 18,919,965 | |
| Egreso en la Actualización de Capital | 779,424 | | | | | 779,424 | | | 779,424 | |
| | 5,338,790 | | | | | 5,338,790 | | | 5,338,790 | |
| Perdidas de Ejercicios Anteriores | -6,773,412 | | | | | -6,773,412 | | | -6,773,412 | |
| Perdida Neta del Ejercicio | -2,687,492 | | | | | -2,687,492 | | | -2,687,492 | |
| Producción en Proceso | | | | | 0 | | | | | |
| Mano de Obra Directa | | 2 | 58,800,000 | | | | | | | |
| Costos Indirectos de Fabricación Aplicados | | 4 | 9,408,000 | | | | | | | |
| Costos Indirectos de Fabricación Reales | | 6 | 9,408,000 | 77,616,000 | | | | | | |
| Costos de Administración | | 3 | 9,408,000 | 9,408,000 | | | | | | |
| Costos de Venta | | 5 | 9,408,000 | 9,408,000 | | | | | | |
| Ventas | | 8 | 10,584,000 | 10,584,000 | 9,408,000 | | | | 9,408,000 | |
| Costo de lo Vendido | | 9 | 10,584,000 | 10,584,000 | 10,584,000 | | | | 10,584,000 | |
| Utilidad del Ejercicio | | 11 | 77,616,000 | 117,600,000 | 77,616,000 | | | 117,600,000 | 77,616,000 | |
| | | | 668,616,000 | 668,616,000 | 149,269,827 | | | 149,269,827 | 117,600,000 | 41,017,827 |

Empaques Plásticos Industriales S.A. de C.V. y Sacos Valvulados S.A. de C.V.
Flujo de Efectivo

| | |
|----------------------------------|-------------------|
| Saldo Inicial | 641,197 |
| Mas Entradas | |
| Cobranza Estimada | 117,600,000 |
| Total de Entradas | |
| Menos Salidas | |
| Compra de Materia Prima | -58,800,000 |
| Pago de Mano de Obra | -9,408,000 |
| Gastos Indirectos de Fabricación | -9,408,000 |
| Gastos de Administración | -10,584,000 |
| Gastos de Venta | -10,584,000 |
| Pago de Impuestos | -3,000,000 |
| | <u>16,457,197</u> |

Empaques Plásticos Industriales S.A. de C.V. y Sacos Valvulados S.A. de C.V.
Estado de Costo de Producción

| | | |
|---|-------------------|-------------------|
| | 980,709 | |
| + Compras de Materia Prima | <u>58,800,000</u> | |
| = Materia Prima Disponible | | 59,780,709 |
| - Inventario Final de Materia Prima | <u>-980,709</u> | |
| = Materia Prima Utilizada | | 58,800,000 |
| + Mano de Obra Directa | <u>9,408,000</u> | |
| = Costo Primo | | 68,208,000 |
| + Cargos Indirectos de Fabricación | <u>9,408,000</u> | |
| = Costo Incurrido | | 77,616,000 |
| + Inventario de Producción en Proceso | <u>582,045</u> | |
| = Producción en Proceso Disponible | | 78,198,045 |
| - Inventario Final de Producción en Proceso | <u>-582,045</u> | |
| = Costo de Producción de lo vendido | | <u>77,616,000</u> |

Empaques Plásticos Industriales, S.A. de C.V. y Sacos Valuados S.A. de C.V.
Estado de posición Financiera Presupuestado
Al 31 de Diciembre de 1995

| ACTIVO | PASIVO |
|---|---|
| CIRCULANTE | A Corto Plazo |
| Efectivo en Caja y Bancos | Proveedores 2,451,018 |
| Cuentas por Cobrar | Acreedores Diversos <u>1,660,613</u> |
| Clientes 3,403,062 | Total de Pasivo Corto Plazo 4,111,631 |
| Compañías Filiales 43,857 | Impuestos por Pagar 69,181 |
| Impuestos por Recuperar 1,009 | A Largo Plazo |
| Credito al Salario 39,899 | Documentos por Pagar <u>2,443,750</u> |
| Deudores Diversos 117,427 | TOTAL DE PASIVO 6,624,562 |
| Estimación de Cuentas Incobrables <u>-315,983</u> | Capital Contable |
| Total de Cuentas por Cobrar 3,289,271 | Capital Social 18,919,955 |
| Inventarios 1,562,754 | Reserva Legal 779,424 |
| Propiedad Planta y Equipo 19,667,343 | Exceso de Actualización de Capital 5,338,790 |
| INTANGIBLES | Perdida de Ejercicios Anteriores -6,773,412 |
| Gastos por Amortizar 3,246 | Perdida Neta del Ejercicio 1994 -2,687,492 |
| Depositos en Garantía 38,016 | Utilidad del Ejercicio 1995 <u>18,816,000</u> |
| Total de Activos Intangibles <u>41,262</u> | Total de Capital Contable <u>34,933,265</u> |
| TOTAL DE ACTIVO 41,017,827 | TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL CONTABLE <u>41,017,827</u> |

Empaques PLásticos Industriales, S.A. de C.V. y Sacos Valvulados, S.A. de C.V.
Estado de Resultados Presupuestado
del Ejercicio 1995

| | |
|----------------|-------------------|
| Ventas Netas | 117,600,000 |
| Otros Ingresos | 0 |
| Costo de Venta | <u>77,616,000</u> |
| Utilidad Bruta | <u>39,984,000</u> |

Gastos de Operación

| | |
|--------------------------|-------------------|
| Gastos de Administración | 10,584,000 |
| Gastos de Venta | <u>10,584,000</u> |
| Total | <u>21,168,000</u> |

| | |
|-----------------------|------------|
| Utilidad de Operación | 18,816,000 |
|-----------------------|------------|

Costo Integral de Financiamiento

| | |
|--------------------|----------|
| Intereses a Favor | 0 |
| Intereses a Cargo | 0 |
| Utilidad Cambiaria | 0 |
| Pérdida Cambiaria | <u>0</u> |
| Total | 0 |

Otros Gastos y Productos

| | |
|-----------------|----------|
| Otros Gastos | 0 |
| Otros Productos | 0 |
| Comisiones | <u>0</u> |
| Total | <u>0</u> |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Utilidad Antes de I.S.R. Y P.T.U. | 18,816,000 |
|-----------------------------------|------------|

Provisiones

| | |
|--------------------|---|
| Impuesto al Activo | 0 |
|--------------------|---|

| | |
|-----------------------------|-------------------|
| Utilidad Neta del Ejercicio | <u>18,816,000</u> |
|-----------------------------|-------------------|

Empaques Plásticos Industriales, S.A. de C.V. y Sacos Vehículos S.A. de C.V.
 Estado de posición Financiera Comparativo entre Presupuesto y Real
 Al 31 de Diciembre de 1995

| ACTIVO | PRESUPUESTADO | REAL | PASIVO | PRESUPUESTADO | REAL |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|--|-------------------|-------------------|
| CIRCULANTE | | | | | |
| Efectivo en Caja y Bancos | 16,457,197 | 196,248 | Proveedores | 2,451,018 | 6,447,387 |
| Cuentas por Cobrar | | | A Corto Plazo | | |
| Clientes | 3,403,062 | 18,060,267 | Acreedores Diversos | 1,660,613 | 1,012,176 |
| Compañías Filiales | 43,857 | 0 | Intercompañías | 0 | 2,523,979 |
| Impuestos por Recuperar | 1,009 | 829 | Total de Pasivo Corto Plazo | 4,111,631 | 9,983,542 |
| Credito al Salario | 39,999 | 0 | | | |
| Deudores Diversos | 117,427 | 292,460 | Impuestos por Pagar | 69,181 | 655,926 |
| Estimación de Cuentas Incobrables | -315,983 | 0 | A Largo Plazo | | |
| Total de Cuentas por Cobrar | 3,289,271 | 18,353,556 | Documentos por Pagar | 2,443,750 | 465,086 |
| Inventarios | 1,562,754 | 2,487,333 | TOTAL DE PASIVO | 6,624,562 | 11,134,554 |
| | | | Capital Contable | | |
| FIJO | | | | | |
| Propiedad Planta y Equipo | 19,667,343 | 23,355,024 | Capital Social | 18,919,955 | 28,571,000 |
| | | | Actualización de Capital Social | | 16,990,943 |
| INTANGIBLES | | | | | |
| Gastos por Amortizar | 3,246 | 288,321 | Reserva Legal | 779,424 | 1,167,077 |
| Depositos en Garantía | 38,016 | 800 | Utilidad del Ejercicio | 5,338,790 | 6,896,716 |
| Total de Activos Intangibles | 41,262 | 289,121 | Exceso de Actualización de Capital | -6,773,412 | 6,845,721 |
| | | | Pérdida de Ejercicios Anteriores | -2,687,492 | -26,922,729 |
| | | | Pérdida Neta del Ejercicio 1994 | 18,816,000 | |
| | | | Utilidad del Ejercicio 1995 | | |
| | | | Total de Capital Contable | 34,393,265 | 33,548,728 |
| TOTAL DE ACTIVO | 41,017,827 | 44,683,282 | | | |
| | | | TOTAL DE PASIVO Y EL CAPITAL CONTABLE | 41,017,827 | 44,683,282 |
| | | | CAPITAL CONTABLE | | |

Empaques PLásticos Industriales, S.A. de C.V. y Sacos Valvulados, S.A. de C.V.
Estado de Resultados Comparativo entre Presupuestado y Real
del Ejercicio 1995

| | Real | Presupuestado |
|---|-------------------|-------------------|
| Ventas Netas | 80,765,680 | 117,600,000 |
| Otros Ingresos | 63,410 | 0 |
| Costo de Venta | 70,788,729 | 77,616,000 |
| Utilidad Bruta | <u>10,040,361</u> | <u>39,984,000</u> |
| | | |
| Gastos de Operación | | |
| Gastos de Administración | 1,431,743 | 10,584,000 |
| Gastos de Venta | 2,732,662 | 10,584,000 |
| Total | <u>4,164,405</u> | <u>21,168,000</u> |
| Utilidad de Operación | 5,875,956 | 18,816,000 |
| | | |
| Costo Integral de Financiamiento | | |
| Intereses a Favor | 329,783 | 0 |
| Intereses a Cargo | 593,723 | 0 |
| Utilidad Cambiaria | 22,361 | 0 |
| Pérdida Cambiaria | 21,992 | 0 |
| Total | <u>-263,571</u> | <u>0</u> |
| | | |
| Otros Gastos y Productos | | |
| Otros Gastos | 1,522,596 | 0 |
| Otros Productos | 2,983,553 | 0 |
| Comisiones | 40,477 | 0 |
| Total | <u>1,420,480</u> | <u>0</u> |
| Utilidad Antes de I.S.R. Y P.T.U. | 7,032,865 | 18,816,000 |
| | | |
| Provisiones | | |
| Impuesto al Activo | 136,149 | 0 |
| Utilidad Neta del Ejercicio | <u>6,896,716</u> | <u>18,816,000</u> |

CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO

Las empresas EPISA (Empaques Plásticos Industriales S.A. de C.V.) y SAVASA (Sacos Valvulados S.A. de C.V.) tuvieron problemas de ámbito laboral, al realizar transacciones de compraventa de entidades y al juntar dos planillas de trabajadores de distintas empresas. Por un error de planeación y estrategia al no considerar que SAVASA estaba laborando en un edificio rentado, y que podían pedirle que lo desocuparán en cualquier momento.

La solución que tomó el Director fue realizar una valuación de puestos, para tratar de seleccionar al mejor personal eliminando gente que tal vez también eran muy buenos elementos.

Eliminar las fricciones del personal que se quedó laborando, mejorar el ambiente de trabajo, lograr que se trabajara en grupo bajo una misma misión y una política de calidad, por medio de cursos y convivencias; fue una solución que esta permitiendo que la empresa este creciendo constantemente y este buscando la certificación de la calidad total (ISO900).

CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

A través de la presente tesis se ha expuesto que la planeación juega un importante papel para que las empresas tomen en cuenta hasta los mínimos detalles para planear un presupuesto, una compra o una venta o cualquier transacción que realicen.

Se resaltó la utilidad que tiene la planeación en la toma de decisiones; una mala decisión, aunque pequeña, puede costarle muy caro a cualquier ente económico.

Este trabajo es una experiencia laboral que tuvimos los integrantes que desarrollamos esta tesis, por lo cual estamos seguros de que no hay que descuidar ningún aspecto por insignificante que parezca.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- El Aspecto Humano de las Empresas
Douglas Mc. Gregor
Editorial diana
México, 1990.

- 2.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
I.M.C.P. A.C.
México, 1995.

- 3.- La Profesión Contable y su Futuro,
I.M.C.P. A.C.
México, 1991.

- 4.- Estrategias Para La Planeación y El Control Presupuestal
Francisco Javier Laris Casillas
Editorial Trillas
México, 1972.

- 5.- Análisis de la Acción Directa
Dr. Carlos Llano Cifuentes
Editorial Limusa

México, 1982.

6.- **Cómo Desarrollar La Creatividad Gerencial**

Dr. Fabián Martínez Villegas

Editorial Publicaciones Administrativas Y Contables

México, 1990.

7.- **La Creatividad en La Administración**

Dr. Fabián Martínez Villegas

Editorial Publicaciones Administrativas y Contables

México, 1990.

8.- **Administración de Personal Por Objetivos**

George Ordione S.

Editorial Limusa

México, 1978.

9.- **Planeación Estratégica**

George Ordione S.

México, 1996.

10.- **Estrategias Para L Toma de Decisiones Financieras**

Donald Shuckett h.y Edwars Moch j.

Editorial Limusa

México, 1979.

11.- Código de Ética Profesional

I.M.C.P. A.C.

México, 1979.