

300602  
4  
20



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

## **EL METODO CIENTIFICO EN LA ADMINISTRACION**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**P R E S E N T A**

**VICTOR MANUEL ARRECHE DE LA FUENTE**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

### INTRODUCCION

i

### CAPITULO I. EL METODO CIENTIFICO EN LA ADMINISTRACION

1.1	CONCEPTO	1
1.1.2	MÉTODO CIENTÍFICO	3
1.2	PASOS DEL MÉTODO CIENTÍFICO	6
1.3	LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y SU PROCEDIMIENTO	9
1.3.1	EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	11
1.3.1.1	PROBLEMA	11
1.3.1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3.1.3	PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1.4	RECOPIACIÓN DE DATOS	19
1.3.1.4.1	DEDUCCIÓN	20
1.3.1.4.2	INDUCCIÓN	21
1.3.1.4.3	ANÁLISIS	21
1.3.1.4.4	SÍNTESIS	21
1.3.1.4.5	OBSERVACIÓN	22
1.3.1.4.6	EXPERIMENTACIÓN	24

1.3.1.5	PROCESAMIENTO DE DATOS	26
1.3.1.6	INTERPRETACIÓN	28
1.3.1.6.1	EXPLICACIÓN	29
1.3.1.6.2	GENERALIZACIÓN	30
1.4	EL MÉTODO CIENTÍFICO Y LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	32
1.4.1	ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	39
1.5	SÍNTESIS	42

## CAPITULO 11: TEORIA DE LA ADMINISTRACION

2.1	ANTECEDENTES	44
2.2	DEFINICIONES	45
2.3	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	48
2.4	OBJETO Y FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN	50
2.5	CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	52
2.6	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	54
2.7	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	57
2.8	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	59
2.8.1	ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN	59
2.8.2	FASES DE LA ADMINISTRACIÓN	60
2.8.3	ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN	60
2.9	PROCESO ADMINISTRATIVO	64
2.9.1	ESQUEMA DEL MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	66

2.9.2	PREVISIÓN	67
2.9.2.1	ETAPAS DE LA PREVISIÓN	69
2.9.3	PLANEACIÓN	69
2.9.3.1	IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN	70
2.9.3.2	PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	71
2.9.3.3	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN	72
2.9.4	ORGANIZACIÓN	73
2.9.4.1	ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN	74
2.9.4.2	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	75
2.9.5	INTEGRACIÓN	76
2.9.5.1	CONCEPTO DE LA INTEGRACIÓN	76
2.9.5.2	PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS	78
2.9.5.3	PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS COSAS	78
2.9.5.4	ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN	80
2.9.6	DIRECCIÓN	80
2.9.6.1	PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN	82
2.9.6.2	ETAPAS DE LA DIRECCIÓN	83
2.9.7	CONTROL	84
2.9.7.1	PRINCIPIOS DEL CONTROL	85

2.9.7.2	ETAPAS DEL CONTROL	86
2.10	DIFERENTES MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	87
2.10.1	COMPARACIÓN DE DOS MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	90
2.11	SÍNTESIS	96

CAPITULO III. CONFRONTACION DEL METODO CIENTIFICO  
Y LA TEORIA ADMINISTRATIVA

3.1	CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUANTO A TÉCNICA O CIENCIA	98
3.2	CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUANTO A ARTE	103
3.3	ANÁLISIS ESQUEMÁTICO DEL MÉTODO CIENTÍFICO CON LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	105
3.4	CONCLUSIONES	108



## CAPITULO IV. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1	DEFINICIONES	111
4.2	PROPÓSITOS Y FINES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	114
4.3	CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	119
4.3.1	ESQUEMA GENERAL	121
4.3.2	PROGRAMA DE AUDITORÍA	124
4.3.3	RECOLECCIÓN DE DATOS	127
4.3.4	ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS	128
4.3.5	PRESENTACIÓN DEL INFORME	128
4.4	ELEMENTOS EN LOS MÉTODOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN QUE EXIGEN UNA CONSTANTE VIGILANCIA, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	130
4.4.1	PLANES Y OBJETIVOS	130
4.4.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA	132
4.4.3	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	134
4.4.4	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	135
4.4.5	MÉTODOS DE CONTROL	137
4.4.6	MEDIOS DE OPERACIÓN	138

4.4.7	RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS	140
4.5	SÍNTESIS	142

## CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO

5.1	DETECCIÓN DEL PROBLEMA	145
5.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	146
5.3	PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	147
5.3.1	ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	147
5.3.2	PROGRAMA DE AUDITORÍA	148
5.3.3	RECOLECCIÓN DE DATOS	150
5.3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	150
5.3.5	INFORME	151
5.4	RECOPIACIÓN DE DATOS	151
5.4.1	ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	151
5.4.1.1	ANTECEDENTES	152
5.4.1.2	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	155
5.4.1.3	ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA	156
5.4.1.3.1	FUNCIONES DE CADA ÁREA	158
5.4.2	PROGRAMA DE AUDITORÍA	165

5.4.2.1	OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA	165
5.4.2.2	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	180
5.4.2.3	PRODUCCIÓN	186
5.4.2.4	VENTAS	193
5.4.2.5	PERSONAL	198
5.4.2.6	REGISTROS CONTABLES	204
5.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	207
5.5.1	OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA	207
5.5.2	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	209
5.5.3	PRODUCCIÓN	211
5.5.4	VENTAS	214
5.5.5	PERSONAL	216
5.5.6	REGISTROS CONTABLES	218
5.6	INFORME DE LA AUDITORÍA	220
5.6.1	ASPECTOS FUNDAMENTALES	220
5.6.2	DEFICIENCIAS Y/O ASPECTOS POSITIVOS ENCONTRADOS EN CADA ÁREA DE ESTUDIO	222
5.6.2.1	OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA	222
5.6.2.2	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	224

5.6.2.3	PRODUCCIÓN	224
5.6.2.4	VENTAS	225
5.6.2.5	PERSONAL	225
5.6.2.6	REGISTROS CONTABLES	226
5.6.3	RECOMENDACIONES QUE SE PROPONEN PARA LA SOLUCIÓN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	227
5.6.3.1	OBJETIVO DE SERVICIO	227
5.6.3.2	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	228
5.6.3.3	PRODUCCIÓN	229
5.6.3.4	PERSONAL	229
5.6.3.5	REGISTROS CONTABLES	230
5.7	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	231
	CONCLUSIONES	233
	BIBLIOGRAFÍA	237

## INTRODUCCION

EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU APLICACIÓN ES MUY AMPLIO Y COMPLEJO. ÉSTA COMPLEJIDAD DE SU APLICACIÓN REQUIERE DE PERSONAS QUE SE PREPAREN CADA VEZ MÁS PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

NO IMPORTA QUÉ TIPO O TAMAÑO DE EMPRESA SEA; PUEDE SER GUBERNAMENTAL O PRIVADA; PEQUEÑA, MEDIANA O GRANDE; DE SERVICIO O DE PRODUCCIÓN; COMERCIAL O DE TRANSFORMACIÓN. LO QUE SÍ IMPORTA ES QUE TODAS ELLAS CUENTEN CON UNA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, ES DECIR, QUE DEBEN CONTAR CON "MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN" ADECUADOS QUE OPTIMICEN EL USO DE SUS RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y HUMANOS.

Á LO ANTERIOR SE DEBE QUE LA INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN SEA URGENTE ANTE LA PROBLEMÁTICA NACIONAL EN QUE NOS ENCONTRAMOS, QUE DÍA A DÍA SE HACE MÁS CRÍTICA. ES EL MOMENTO DE TOMAR UNA DECISIÓN PARA ADOPTAR NUEVOS MÉTODOS O SISTEMAS ADMINISTRATIVOS QUE SEAN ADECUADOS A LA ÉPOCA ACTUAL PARA QUE TODO ORGANISMO SOCIAL RESISTA LA CRISIS QUE VIVIMOS HOY EN DÍA. TAMBIÉN ES EL MOMENTO DE ACTUALIZAR SISTEMAS QUE IMPULSEN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA REFORZAR LA ECONOMÍA NACIONAL.

EL OBJETIVO DE ESTE TRABAJO ES DAR A CONOCER UNA APLICACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN, - ES DECIR, SE PRETENDE DEMOSTRAR QUE LA APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, PERMITE AL ADMINISTRADOR RESOLVER CON MAYOR EFICIENCIA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTEN EN UNA EMPRESA.

PARA LLEVAR A CABO DICHO OBJETIVO SE PLANTEÓ EL TRABAJO - COMO SIGUE:

EL PRIMER CAPÍTULO TRATA AL MÉTODO CIENTÍFICO EN SUS CONCEPTOS BÁSICOS; DESGLOSANDO MÁS AMPLIAMENTE SU HERRAMIENTA PRINCIPAL LA CUAL ES: LA "INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA", - POR ÚLTIMO SE TRATAN CONCEPTOS QUE ENGLOBAN AL MÉTODO CIENTÍFICO Y A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

EL SEGUNDO CAPÍTULO SE REFIERE A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EN SUS CONCEPTOS GENERALES, HACIENDO ESPECIAL REFERENCIA AL PROCESO ADMINISTRATIVO, DESGLOSANDO CADA UNA DE LAS PARTES QUE LO COMPONEN.

EL TERCER CAPÍTULO TRATA UNA CONFRONTACIÓN DE LOS DOS CAPÍTULOS ANTERIORES, ES DECIR, SE COMPARA EL MÉTODO CIENTÍFICO CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA VER LA RELACIÓN - QUE GUARDAN ENTRE SÍ.

EL CUARTO CAPÍTULO TRATA DE COMPROBAR LA INFLUENCIA DEL -  
MÉTODO CIENTÍFICO EN LA ADMINISTRACIÓN POR MEDIO DE LA --  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, LA CUAL ES UNA HERRAMIENTA DE -  
LA ADMINISTRACIÓN DONDE SE HACEN REVISIONES Y EVALUACIO--  
NES DEL ESTADO DE UNA EMPRESA POR MEDIO DE LA INVESTIGA--  
CIÓN.

EL QUINTO CAPÍTULO Y ÚLTIMO CONTIENE LA INVESTIGACIÓN DE  
CAMPO, O SEA, UN CASO PRÁCTICO, EL CUAL TRATA DE UNA AUDI  
TORÍA ADMINISTRATIVA A UNA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA -  
BASÁNDOSE EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.



## EL METODO CIENTIFICO EN LA ADMINISTRACION

## CAPITULO I

### EL METODO CIENTIFICO EN LA ADMINISTRACION

EN ESTE PRIMER CAPÍTULO EXPONGO A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA A GROSU MODO, Y EN CONCRETO DESGLOSO LO QUE ES EL MÉTODO CIENTÍFICO, QUE ES OBJETO DEL TRABAJO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, YA QUE PRETENDO COMPROBAR QUE EL MÉTODO CIENTÍFICO ES - UNA HERRAMIENTA DE MUCHA IMPORTANCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN - MODERNA.

CABE HACER LA ACLARACIÓN QUE EL MÉTODO CIENTÍFICO ES UN RANGO CARACTERÍSTICO DE LA CIENCIA, POR LO TANTO ABARCA TODO LO QUE ES CIENCIA, PERO PARA FINES DE ESTE TRABAJO, ME CONCRETO A -- EXPLICAR Y DESGLOSAR A GROSU MODO LO QUE ES UN MÉTODO CIENTÍFICO.

#### 1.1 CONCEPTO

EN UN SENTIDO AMPLIO, INVESTIGAR ES HACER DILIGENCIAS PARA -- DESCRUBIR UNA COSA, INDAGAR, DISCURRIR O PROFUNDIZAR CONCIENZUDAMENTE EN ALGÚN GÉNERO DE ESTUDIOS. EN UN SENTIDO MÁS RES- TRINGIDO, LA INVESTIGACIÓN ES UN PROCESO QUE, MEDIANTE LA - - APLICACIÓN DE MÉTODOS CIENTÍFICOS, PROCURA OBTENER INFORMA- CIÓN RELEVANTE, FIDEDIGNA E IMPARCIAL, PARA EXTENDER, VERIFI- CAR, CORREGIR O APLICAR EL CONOCIMIENTO (1).

---

(1) GARZA MERCADO ARIQ, MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, ED, EL COLEGIO DE MÉXICO, MÉXICO 1972, P.C, 4

LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA PRINCIPIA CON LA PERCEPCIÓN DE -- QUE EL ACERVO DE CONOCIMIENTO DISPONIBLE, ES INSUFICIENTE PARA MEJORAR DETERMINADOS PROBLEMAS, AHORA BIEN, PARTE DEL CONOCIMIENTO PREVIO DEL QUE DA PRINCIPIO TODA INVESTIGACIÓN ES CONOCIMIENTO ORDINARIO, ÉSTO ES CONOCIMIENTO NO ESPECIALIZADO; Y PARTE DE ÉL ES CONOCIMIENTO CIENTÍFICO, O SEA, SE HA OBTENIDO MEDIANTE EL MÉTODO DE LA CIENCIA Y PUEDE VOLVER A SOMETERSE A PRUEBA, ENRIQUECERSE Y SUPERARSE MEDIANTE EL MISMO MÉTODO.

À MEDIDA QUE PROGRESA LA INVESTIGACIÓN, CORRIGE O HASTA RECHAZA POSICIONES DEL ACERVO DEL CONOCIMIENTO ORDINARIO, Y ES ASÍ COMO SE ENRIQUECE ESTE ÚLTIMO, CON LOS RESULTADOS DE LA CIENCIA; DE HECHO, LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EMPIEZA EN EL LUGAR MISMO EN QUE LA EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO ORDINARIOS DEJAN DE RESOLVER PROBLEMAS O BIEN HASTA DE PLANTEARLOS (2).

AHORA BIEN, SI EL OBJETO NO PUEDE SER LO DISTINTIVO DE TODA CIENCIA, ENTONCES TIENE QUE SERLO EL PROCEDIMIENTO Y EL OBJETIVO, POR LO QUE ENTONCES LA PECULIARIDAD DE LA CIENCIA TIENE QUE CONSISTIR EN EL MODO COMO OPERA PARA ALCANZAR ALGÚN OBJETIVO DETERMINADO, O SEA, EN EL MÉTODO CIENTÍFICO Y EN LA FINALIDAD PARA LA CUAL SE APLICA DICHO MÉTODO. LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, PUES, ESTÁ CONSTITUIDA POR EL MÉTODO CIENTÍFICO - Y POR EL OBJETIVO DE LA CIENCIA.

---

(2) BUNGE MARIO, LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, BARCELONA, EDITORIAL ARIEL, 1972, P.C. 12-22

### 1.1.2 MÉTODO CIENTÍFICO

UN MÉTODO ES UN PROCEDIMIENTO PARA TRATAR DE RESOLVER UN CONJUNTO DE PROBLEMAS, CADA CLASE DE PROBLEMAS REQUIERE UN CONJUNTO DE MÉTODOS O TÉCNICAS ESPECIALES. CADA MÉTODO ESPECIAL DE LA CIENCIA ES, PUES, RELEVANTE PARA UN ESTADO PARTICULAR DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA DE PROBLEMAS DE CIERTO TIPO.

(3)

LA METODOLOGÍA CIENTÍFICA ES CAPAZ DE DAR INDICACIONES Y SUMINISTRA DE HECHO MEDIOS PARA EVITAR ERRORES, PERO NO PUEDE SUPLEMENTAR A LA CREACIÓN ORIGINAL, NI SIQUIERA AHORRAMOS TODOS LOS ERRORES, ES DECIR, EL MÉTODO CIENTÍFICO ES UNA GUÍA PARA PODER RESOLVER LOS PROBLEMAS CON MAYOR FACILIDAD.

NO EXISTE CONSENSO EN LA DEFINICIÓN NI EN EL USO DE LA PALABRA "MÉTODO". CON FRECUENCIA SE LE DESCRIBE METAMÓRFICAMENTE CON BASE EN SUS RAÍCES GRIEGAS, COMO UN CAMINO QUE CONDUCE A UNA META, CON LO QUE SE LE IDENTIFICA COMO PROCEDIMIENTO EN GENERAL. EN EL DICCIONARIO SE DEFINE COMO "EL PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE EN LAS CIENCIAS PARA HALLAR LA VERDAD Y ENSEÑARLA, CON LO QUE SE LE IDENTIFICA CON LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, EN UN SENTIDO PRÁCTICO, PODEMOS DEFINIRLO COMO UN SISTEMA DE SUPUESTOS Y REGLAS QUE SE PROPONEN PARA DESCUBRIR Y COMPROBAR LA VERDAD (4).

---

(3) IDEM, P.C. 24

(4) GARZA, IBIDEM. P.C. 5 - 6

COMO EN EL CASO DE LOS MÉTODOS, TAMPOCO EXISTE CONSENSO PARA LA DEFINICIÓN, NI EL USO DE LA PALABRA TÉCNICA, EL DICCIONARIO LA DEFINE COMO "CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS DE QUE SE VALE UNA CIENCIA O UN ARTE".

EN UN SENTIDO ESTRICTO, PODEMOS DEFINIR LA TÉCNICA COMO UN SISTEMA DE SUPUESTOS Y REGLAS QUE PERMITE HACER BIEN UNA COSA. LA TÉCNICA SE JUSTIFICA EXCLUSIVAMENTE EN FUNCIÓN DE SU UTILIDAD PRÁCTICA, A DIFERENCIA DEL MÉTODO QUE SE PROPONE PARA DESCUBRIR Y COMPROBAR LA VERDAD (5).

EN ESTE ORDEN DE IDEAS, PODEMOS HABLAR DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA REFERIRNOS A PROCEDIMIENTOS COMO LOS DE LA SELECCIÓN DE PROBLEMAS, FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS, PLANEACIÓN DE TRABAJOS, RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, PREPARACIÓN DE GRÁFICAS Y REDACCIÓN DE INFORMES.

LA TÉCNICA PERMITE APLICAR EL MÉTODO A ESTUDIOS CONCRETOS.

EN LA PRÁCTICA ES DIFÍCIL ESTABLECER LA FRONTERA ENTRE MÉTODOS Y TÉCNICAS. ES CONVENIENTE RECORDAR, SIN EMBARGO, QUE EL MÉTODO NOS AYUDA PRINCIPALMENTE A PENSAR LAS COSAS, MIENTRAS QUE LA TÉCNICA NOS AYUDA A HACERLAS.

EL MÉTODO CIENTÍFICO ES UN RANGO CARACTERÍSTICO DE LA CIEN--

---

(5) OB. CIT. P.C. 7

CIA; DONDE NO HAY MÉTODO CIENTÍFICO NO HAY CIENCIA, PERO NO ES INFALIBLE NI AUTOSUFICIENTE. EL MÉTODO CIENTÍFICO ES FALIBLE PORQUE PUEDE PERFECCIONARSE MEDIANTE LA ESTIMACIÓN DE LOS RESULTADOS A LOS QUE LLEVA Y MEDIANTE EL ANÁLISIS DIRECTO. TAMPOCO ES AUTOSUFICIENTE, PORQUE NO PUEDE OPERAR EN UN VACIO DE CONOCIMIENTOS, SINO QUE REQUIERE ALGÚN CONOCIMIENTO PREVIO QUE PUEDA REAJUSTARSE Y ELABORARSE; Y ADEMÁS TIENE QUE COMPLEMENTARSE MEDIANTE MÉTODOS ESPECIALES ADAPTADOS A LAS PECULIARIDADES DE CADA PROBLEMA (6).

EL MÉTODO CIENTÍFICO ES LA ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA YA QUE AFECTA A TODO EL CICLO COMPLETO DE LA INVESTIGACIÓN Y ES INDEPENDIENTE DEL TEMA EN ESTUDIO.

PERO POR OTRO LADO, LA EJECUCIÓN CONCRETA DE CADA UNA DE ESAS OPERACIONES ESTRATÉGICAS, DEPENDERÁ DEL TEMA EN ESTUDIO Y DEL ESTADO DEL CONOCIMIENTO RESPECTO DE DICHO TEMA, POR LO TANTO ENTRE LAS CIENCIAS NO HAY DIFERENCIA DE ESTRATEGIAS, SINO TAN SOLO DE TÁCTICAS QUE USAN PARA LA RESOLUCIÓN DE SUS PROBLEMAS PARTICULARES; PERO TODAS COMPARTEN EL MÉTODO CIENTÍFICO. ESTO MÁS QUE SER UNA COMPROBACIÓN EMPÍRICA, SE SIGUE DE LA SIGUIENTE DEFINICIÓN: UNA CIENCIA ES UNA DISCIPLINA QUE UTILIZA EL MÉTODO CIENTÍFICO CON LA FINALIDAD DE HALLAR ESTRUCTURAS GENERALES (LEYES) (7).

---

(6) BUNGE, OB. CIT, P.C. 24-30

(7) IDEM P.C. 31-36

ESTO VIENE A HACER QUE EL MÉTODO CIENTÍFICO SE CONVIERTA EN LA HERRAMIENTA PRINCIPAL CON QUE CUENTA LA CIENCIA PARA ALCANZAR SUS FINES.

MÉTODO CIENTÍFICO NO DEBE CONSTITUIRSE COMO NOMBRE DE UN -- CONJUNTO DE INSTRUCCIONES MECÁNICAS E INFALIBLES QUE CAPACITAN AL CIENTÍFICO PARA PRESCINDIR DE LA IMAGINACIÓN; NO DEBE INTERPRETARSE TAMPOCO COMO UNA TÉCNICA ESPECIAL PARA EL MANEJO DE PROBLEMAS DE CIERTO TIPO.

## 1.2 PASOS DEL METODO CIENTIFICO

CON RESPECTO A LOS PASOS DEL MÉTODO CIENTÍFICO, CADA AUTOR DA SU VERSIÓN, ES DECIR, QUE CADA AUTOR PROPONE LA SECUENCIA DE PASOS LÓGICOS PARA ALCANZAR SU OBJETIVO.

AQUÍ EXPONDRÉ DOS VERSIONES DE LOS PASOS DEL MÉTODO CIENTÍFICO, UNA VERSIÓN CLARA Y SENCILLA COMO ES LA DE ISAAC ASIMOV Y OTRA UN POCO MÁS SOFISTICADA COMO LO ES LA VERSIÓN DE MARIO BUNGE.

PARA ISAAC ASIMOV LOS PASOS DEL MÉTODO CIENTÍFICO SON SEIS, Y SON LOS SIGUIENTES: (8).

---

(8) ASIMOV ISAAC, CIENTO PREGUNTAS BÁSICAS SOBRE LA CIENCIA, ED. ALIANZA, MADRID, 1978, P.C. 11-12

1. DETECTAR LA EXISTENCIA DE UN PROBLEMA.
2. SEPARAR Y DESECHAR LOS ASPECTOS NO ESENCIALES DEL PROBLEMA.
3. REUNIR TODOS LOS DATOS POSIBLES QUE INCIDAN EN EL PROBLEMA.
4. REUNIDOS TODOS LOS DATOS ELABORESE UNA GENERALIZACIÓN --- PROVISIONAL QUE LOS DESCRIBA A TODOS ELLOS DE LA MANERA --- MÁS SIMPLE POSIBLE; UN ENUNCIADO BREVE O UNA RELACIÓN MATEMÁTICA, ÉSTO ES UNA HIPÓTESIS.
5. CON LA HIPÓTESIS EN LA MANO SE PUEDE PREDECIR LOS RESULTADOS E INTENTAR HACERLOS Y MIRAR SI LA HIPÓTESIS ES VÁLIDA.
6. SI LOS EXPERIMENTOS FUNCIONAN TAL COMO SE ESPERABA, LA --- HIPÓTESIS SALE REFORZADA Y PUEDE ADQUIRIR EL ESTATUS DE --- UNA TEORÍA O INCLUSO DE UNA LEY NATURAL.

AHORA BIEN, TODO ESTO ES UNA VERSIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO Y EN LA PRÁCTICA NO ES NECESARIO QUE EL CIENTÍFICO PASE LOS DISTINTOS PUNTOS COMO SI FUERAN UNA SERIE DE EJERCICIOS, TODO -- DEPENDERÁ DE LA CAPACIDAD DEL SUJETO PARA LLEVAR A CABO LA -- SECUENCIA DE LOS PASOS LÓGICOS ANTES MENCIONADOS, LOS CUALES LO LLEVARÁN A ALCANZAR SU OBJETIVO.

PARA MARIO BUNGE LOS PASOS PRINCIPALES PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO SON OCHO, Y SON COMO SIGUE: (9)

---

(9) BUNGE, OB. CIT. P.C. 24-30



1. ENUNCIAR PREGUNTAS BIEN FORMULADAS Y VEROSIMILMENTE FUNDADAS.
2. ARBITRAR CONJETURAS FUNDADAS Y CONTRASTABLES CON LA EXPERIENCIA, PARA CONTESTAR A LAS PREGUNTAS.
3. DERIVAR CONSECUENCIAS LÓGICAS DE LAS CONJETURAS.
4. ARBITRAR TÉCNICAS PARA SOMETER LAS CONJETURAS A CONTRASTACIÓN.
5. SOMETER A SU VEZ A CONTRASTACIÓN ESAS TÉCNICAS PARA COMPROBAR SU RELEVANCIA Y LA FÉ QUE MERECE.
6. LLEVAR A CABO LA CONTRASTACIÓN E INTERPRETAR SUS RESULTADOS.
7. ESTIMAR LA PRETENSIÓN DE VERDAD DE LAS CONJETURAS Y LA FIDELIDAD DE LAS TÉCNICAS.
8. DETERMINAR LOS DOMINIOS EN LOS CUALES VALEN LAS CONJETURAS Y LAS TÉCNICAS, Y FORMULAR LOS NUEVOS PROBLEMAS ORIGINADOS POR LA INVESTIGACIÓN.

COMO PODEMOS VER ESTAS DOS VERSIONES DEL MÉTODO CIENTÍFICO SON SIMILARES, LO QUE LAS DIFERENCIA ES QUE LA SEGUNDA VERSIÓN QUE EXPONGO ES MUY TÉCNICA, A COMPARACIÓN DE LA PRIMERA QUE ES MUY SIMPLE Y LLANA, PERO SIN EMBARGO LAS DOS DAN LA IDEA DE LO QUE ES UN MÉTODO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO -- DETERMINADO.

EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA, PODEMOS ENCONTRAR PERFECTA -  
ADECUACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO PARA LA RESOLUCIÓN DE LOS  
PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS QUE SE LE PRESENTAN A DIARIO AL  
EJECUTIVO DE UNA EMPRESA; PORQUE SIGUIENDO LA SECUENCIA LÓ-  
GICA DE LOS PASOS ANTES MENCIONADOS PODREMOS RESOLVER LOS -  
PROBLEMAS CIENTÍFICAMENTE, CON MAYOR PRECISIÓN Y MENOR MAR-  
GEN DE ERROR. Y ES ASÍ COMO EL USO DE LA HERRAMIENTA CIENTÍ-  
FICA PUEDE AYUDAR AL EJECUTIVO A RESOLVER LA PROBLEMÁTICA  
DIARIA QUE TIENE UNA EMPRESA.

### 1.3 LA INVESTIGACION CIENTIFICA Y SU PROCEDIMIENTO

EL HOMBRE, ARMADO CON SU RAZONAMIENTO Y SU CAPACIDAD PARA -  
ABSTRAER, VA EXPLORANDO ESTE UNIVERSO APARENTEMENTE CAÓTICO  
Y CONFUSO. PRECISAMENTE, AL BUSCAR ORDEN Y REGULARIDAD, --  
PROCEDE TAMBIÉN ORDENADAMENTE. NO IMPORTA LA SIMPLE ACUMU-  
LACIÓN DE DATOS, SINO EL PROCESO LÓGICO DE CONCATENARLOS EN  
TRE SÍ; PERO ESTE ENCADENAMIENTO NO SE LE PRESENTA EN FORMA  
INMEDIATA, SINO DEBE INFERIRLO A TRAVÉS DE SUS INVESTIGACIO  
NES.

LA INVESTIGACIÓN VIENE A SER, PUES, LA HERRAMIENTA BÁSICA -  
DE LA CIENCIA.

LA INVESTIGACIÓN PUEDE SER DEFINIDA COMO UNA SERIE DE MÉTO-  
DOS PARA RESOLVER PROBLEMAS CUYAS SOLUCIONES NECESITAN SER

OBTENIDAS A TRAVÉS DE UNA SERIE DE OPERACIONES LÓGICAS, TOMANDO COMO PUNTO DE PARTIDA DATOS OBJETIVOS. LOS DATOS A CONSIDERAR EN LA INVESTIGACIÓN PUEDEN SER OPINIONES EXPRESADAS, ACONTECIMIENTOS HISTÓRICOS, REGISTROS O INFORMES, RESPUESTAS A CUESTIONARIOS, RESULTADOS EXPERIMENTALES, Y ASÍ SUCESIVAMENTE (10).

EL PROPÓSITO FINAL DE LA INVESTIGACIÓN, ESTRIBA EN DESCUBRIR PRINCIPIOS Y LEYES Y DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS PARA APLICARLOS EN UN CAMPO DE LA ACTIVIDAD HUMANA. ESTO VIENE A HACER QUE LA INVESTIGACIÓN CONSTITUYE EL PRINCIPAL INSTRUMENTO DE TRABAJO DEL CIENTÍFICO. SIN EMBARGO, NO SE CREA QUE LA LABOR DE INVESTIGACIÓN ESTÁ CONSTITUIDA POR UNA SERIE DE RECEPTAS PRECONCEBIDAS, LAS CUALES LLEVARÁN AL CONOCIMIENTO SI SE SIGUEN FIELMENTE, NO, YA QUE LA CIENCIA CARECE DE DOGMAS (11).

EN LA INVESTIGACIÓN, EL CIENTÍFICO SIGUE UNA SERIE DE PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS, AUNQUE FRECUENTEMENTE DISCUTIDOS, A FIN DE BRINDAR RIGOR A SU TRABAJO Y DE AHORRARSE ESFUERZOS INÚTILES, EMPERO, EXISTE UNA GRAN ELASTICIDAD EN LOS MÉTODOS A LOS CUALES PUEDE RECURRIR PARA LLEVAR AL CABO SU LABOR.

PARA CUMPLIR SUS COMETIDOS, LA MAYORÍA DE LOS CIENTÍFICOS AVANZAN MEDIANTE UNA SERIE DE ETAPAS SISTEMÁTICAS, A FIN DE

(10) ARIAS GALICIA FERNANDO, INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, MÉXICO, 1979, ED. TRILLAS, P.C. 32

(11) IDEM, P.C. 33

IR DANDO SOLIDEZ A SU TAREA.

A GRANDES RASGOS ESAS ETAPAS PUEDEN DESCRIBIRSE ASÍ: (12)  
 EL CIENTÍFICO INICIA SU INVESTIGACIÓN CON EL "PLANTEAMIENTO"  
 DE UN PROBLEMA SIGNIFICATIVO AL CUAL DEBA BUSCAR SOLUCIÓN; -  
 DESPUÉS, "RECOLECTARÁ LOS DATOS" INHERENTES AL PROBLEMA, VA-  
 LIÉNDOSE DE UNA SERIE DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS; POSTE--  
 RIORMENTE "RESUME Y COMPARA" SUS DATOS Y, MEDIANTE MÉTODOS -  
 ESTADÍSTICOS, DETERMINA SI PUEDE DEPOSITAR UN CIERTO GRADO -  
 DE CONFIANZA EN SUS RESULTADOS; EN SEGUIDA ENGARZA SUS HALLAZ-  
 GOS EN UNA "ESTRUCTURA TEÓRICA" QUE LE PERMITA "EXPLICARLOS  
 E INTERPRETARLOS" Y LA CUAL LE HA SERVIDO TAMBIÉN PARA PLAN--  
 TEAR SU PROBLEMA; Y POR ÚLTIMO, COMPARTE CON LA COMUNIDAD --  
 CIENTÍFICA SUS TRABAJOS A FIN DE QUE PUEDAN SER DISCUTIDOS -  
 Y CRITICADOS.

### 1.3.1 EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

A CONTINUACIÓN SE DESGLOSAN EN FORMA CONCRETA, LOS PASOS DEL  
 PROCESO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

#### 1.3.1.1 PROBLEMA

PARA INVESTIGAR ES NECESARIO CONTAR PRIMERO CON UN PROBLEMA  
 PARA RESOLVER. ESTOS SURGEN CUANDO EL ESTUDIOSO ENCUENTRA -

---

(12) IBIDEM P.C. 34-35

UNA LAGUNA TEÓRICA, DENTRO DE UN CONJUNTO DE DATOS CONOCIDOS, O UN HECHO NO ABARCADO POR UNA TEORÍA, UN TROPIEZO O UN ACONTECIMIENTO QUE NO ENCAJA DENTRO DE LAS EXPECTACIONES EN SU -- CAMPO DE ESTUDIO. ES DESDE LUEGO, NECESARIO ESTAR COMPENETRA DO EN LA MATERIA Y CONOCER SUS VERICUETOS, PARA ENCONTRAR PRO BLEMAS. SÓLO CONOCIENDO A FONDO LOS FENÓMENOS ESTUDIADOS Y - LA ESTRUCTURA TOTAL DE LA TEORÍA QUE LOS CONTEMPLA, PUEDEN -- DETECTARSE LAS IRREGULARIDADES O LAS LAGUNAS EXISTENTES EN EL CUERPO DE CONOCIMIENTOS.

EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA LOS PROBLEMAS SURGEN EN CUALQUIE RA DE SUS ÁREAS, ES DECIR, QUE PUEDE EXISTIR UN PROBLEMA EN EL ÁREA DE FINANZAS, COMO EN PRODUCCIÓN, VENTAS, PERSONAL, ETC., Y NOS PERCATAMOS DE LA EXISTENCIA DE UN PROBLEMA POR LAS DES VIACIONES EN LOS PLANES, O SEA QUE NO ESTAMOS OBTENIENDO LOS - RESULTADOS ADECUADOS A LO PLANEADO.

POR CONSIGUIENTE EL SURGIMIENTO DE UN PROBLEMA, DETIENE NUES TRA TRAYECTORIA DE TRABAJO, EL CUAL DEBERÁ SER PLENAMENTE - IDENTIFICADO Y DEBIDAMENTE PLANTEADO PARA PODER DAR SOLUCION AL PROBLEMA.

### 1.3.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

NO SÓLO ES NECESARIO VISUALIZAR EL PROBLEMA, SINO ADEMÁS PLAN TEARLO ADECUADAMENTE. SE DICE QUE CUANDO UN PROBLEMA ESTÁ --

BIEN PLANTEADO O FORMULADO, SE TIENE GANADA LA MITAD DEL CAMINO HACIA SU SOLUCIÓN. EN EFECTO EL PLANTEAMIENTO VA A ESTABLECER LA DIRECCIÓN DEL ESTUDIO PARA LOGRAR CIERTOS OBJETIVOS DE MANERA QUE LOS DATOS PERTINENTES SE RECOLECTEN TENIENDO EN MENTE ESOS OBJETIVOS A FIN DE DARLE EL SIGNIFICADO QUE LES CORRESPONDE.

PUEDE DECIRSE, PUES, QUE EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA AYUDA AL CONTROL DE LOS ERRORES, PUESTO QUE UN ANÁLISIS DEL MISMO AYUDA A ESTABLECER SUS DIFERENTES RAMIFICACIONES Y SUS LAGUNAS, ASÍ COMO LAS POSIBILIDADES DE INTRODUCCIÓN DE FACTORES PERSONALES POR PARTE DEL INVESTIGADOR.

BÁSICAMENTE EL INVESTIGADOR SE ENFRENTA, AL PLANTEAR EL PROBLEMA, A DOS PREGUNTAS: ¿QUÉ ES LO QUE TRATO DE RESOLVER O DE CONOCER? Y ¿CÓMO VOY A LOGRARLO?

ES AQUÍ DONDE EL EJECUTIVO DE UNA EMPRESA DEBE DE DAR RESPUESTA POSITIVA A LAS DOS PREGUNTAS ANTES MENCIONADAS, ES DECIR, DEBE DE TENER UN PANORAMA AMPLIO DE LO QUE VA A RESOLVER Y DE CÓMO LO VA A RESOLVER Y PARA ELLO DEBE DE PLANTEARSE PERFECTAMENTE EL PROBLEMA EN CUESTIÓN, YA QUE ENTRE MEJOR VISIÓN TENGA DEL PROBLEMA MEJORES SERÁN LOS RESULTADOS.

AHORA BIEN, EN EL PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA DEBE CONTEMPLARSE TANTO AL PROBLEMA COMO TODOS LOS DEMÁS DATOS CONECTA-

DOS CON ÉL, PARA ELLO PUEDE INTENTARSE ENLISTAR TODOS LOS -- COMPONENTES DEL MISMO.

SE SELECCIONAN UNA SERIE DE DATOS QUE PAREZCAN ESTAR MÁS - - ÍNTIMAMENTE LIGADOS AL MISMO, BASANDO LA SELECCIÓN EN UN MARCO TEÓRICO. ES DECIR, LA INCLUSIÓN DE UN ELEMENTO DEL PROBLEMA EN LA LISTA, ESTARÁ DADA POR LA CONEXIÓN TEÓRICA ACEPTABLE CON LOS DEMÁS DATOS (13).

ESTE MARCO TEÓRICO NOS DA UNA VISIÓN DE CONJUNTO, HACIENDO - RESALTAR AQUELLOS COMPONENTES DEBIDAMENTE INTEGRADOS, PARA - CONSTRUIR DATOS YA CONFIRMADOS, CONTRASTÁNDOLOS CON OTROS -- QUE REQUIEREN DE UNA MEJOR ATADURA CON EL MARCO, ES DECIR, - DE UNA MEJOR EXPLICACIÓN. AL EXAMINAR NUESTRO PROBLEMA DESDE ESTAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS PODEMOS DETECTAR CON MAYOR -- PRECISIÓN LAS VARIABLES A CONSIDERAR.

UN PASO FUNDAMENTAL EN EL PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA ES LA DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS EMPLEADOS PARA FORMULARLO, DE - - OTRA MANERA LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA NO SERÁ FÁCIL.

LA DEFINICIÓN ES UN RESUMEN DE TODO UN CONJUNTO DE CONOCI-- MIENTOS CONEXOS ENTRE SÍ, QUE AUXILIAN AL INVESTIGADOR ECO-- NOMIZANDO ESPACIO, TIEMPO Y ATENCIÓN (14).

---

(13) OB. CIT. P.C. 50-52

(14) OB. CIT. P.C. 54

LA FUNCIÓN DE LA DEFINICIÓN CONSISTE EN DESBROZAR LOS RASGOS PRINCIPALES DE LA ESTRUCTURA DE UN CONCEPTO PARA HACERLO MÁS PRECISO, DELIMITÁNDOLO DE OTROS CONCEPTOS, A FIN DE HACER -- POSIBLE UNA EXPLORACIÓN SISTEMÁTICA DEL OBJETO QUE REPRESENTA.

EN EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA AISLAMOS Y SELECCIONAMOS ALGUNOS HECHOS Y DATOS RELEVANTES QUE, EXPLORADOS MÁS A FONDO, SIRVEN DE BASE A LA FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

UNA HIPÓTESIS ES UNA PROPOSICIÓN RESPECTO A ALGUNOS ELEMENTOS EMPÍRICOS Y OTROS CONCEPTUALES Y SUS RELACIONES MUTUAS, QUE EMERGE MÁS ALLÁ DE LOS HECHOS Y LAS EXPERIENCIAS CONOCIDAS CON EL PROPÓSITO DE LLEGAR A UNA MAYOR COMPRENSIÓN DE -- LOS MISMOS. (15).

LAS HIPÓTESIS GERMINAN Y CRECEN A TRAVÉS DEL RAZONAMIENTO, -- PERO CONTIENEN ALGUNOS HECHOS CONFIRMADOS QUE VAN A LIGARSE A NUEVAS POSIBILIDADES, PARTIENDO DE HECHOS CONOCIDOS.

UNA HIPÓTESIS ES UNA ANTICIPACIÓN EN EL SENTIDO DE QUE PROPONE CIERTOS HECHOS O RELACIONES QUE PUEDEN EXISTIR, PERO QUE TODAVÍA NO CONOCEMOS Y NO HEMOS COMPROBADO QUE EXISTAN.

ASÍ PUES, SE HACE NECESARIO CONFRONTAR NUESTRAS HIPÓTESIS --

---

(15) PARDINAS FELIPE, METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES, MÉXICO 1972, ED. SIGLO XXI, P.C. 132-133



CON DATOS OBJETIVOS, LO CUAL CONSTITUYE, PRECISAMENTE, LA -- META DE CUALQUIER INVESTIGACIÓN, DE MANERA QUE A TRAVÉS DE -- LOS RESULTADOS DE LA MISMA, PUEDAN CONFIRMARSE, MODIFICARSE O RECHAZARSE.

AHORA BIEN EL EJECUTIVO DE UNA EMPRESA CUENTA CON DOS HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA PLANTEAR CORRECTAMENTE CUALQUIER PROBLEMA QUE SE LE PRESENTE DENTRO DE LA EMPRESA; DICHAS -- HERRAMIENTAS SON LA DEFINICIÓN Y LA HIPÓTESIS DE UN PROBLE-- MA.

LA DEFINICIÓN DELIMITA AL PROBLEMA O BIEN LO ENMARCA DE MANE RA QUE NO PERMITA AL EJECUTIVO DIVAGAR O DESVIARSE DEL OBJE TO DEL PROBLEMA. Y DE ESTA FORMA DA PAUTA A UNA HIPÓTESIS, QUE DE UNA U OTRA MANERA EXPLICA LA ESENCIA DEL PROBLEMA CON TRASTANDO LOS ELEMENTOS EMPÍRICOS Y CONCEPTUALES EN SU RELA CIÓN MUTUA CON EL PROPÓSITO DE ANTICIPARNOS A LA SOLUCIÓN -- DEL PROBLEMA; Y QUE DESDE LUEGO DEBERÁ SER COMPROBADA.

### 1.3.1.3 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DEBE REALIZARSE CON UNA PLA-- NEACIÓN A LA CUAL DEBE DEDICARSE MUCHO TIEMPO Y ATENCIÓN.

LA PLANEACIÓN ES LA FASE EN LA CUAL VAN A FUNDAMENTARSE LÓGI CAMENTE LOS PROBLEMAS, LAS HIPÓTESIS Y LOS MÉTODOS DE ESTUDIO.

LA PLANEACIÓN ES EL PRIMER PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO; AL PLANEAR NOS FIJAMOS OBJETIVOS A LOGRAR Y LA FORMA EN QUE - VAMOS A ALCANZARLOS, NOS ADELANTAMOS AL TIEMPO, ES DECIR, VISUALIZAMOS LOS PASOS SUCESIVOS QUE SON NECESARIOS PARA LLEGAR A NUESTRO OBJETIVO Y LAS POSIBLES DIFICULTADES QUE PUEDEN PRESENTARSE, A FIN DE BUSCAR LA SOLUCIÓN ANTES DE QUE DETENGAN - NUESTRO TRABAJO.

LA PLANEACIÓN ES LA FASE FUNDAMENTAL DE LA INVESTIGACIÓN, ES LA ETAPA DEL RAZONAMIENTO Y LA PREVISIÓN. UNA VEZ ESTABLECIDA LA RECOLECCIÓN DE DATOS Y SU ANÁLISIS, SE CONVIERTEN EN LABORES CASI MECÁNICAS. ASÍ PUES, ES NECESARIO ESTABLECER, POR UNA PARTE, LAS ACTIVIDADES Y POR OTRA LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN.

PARA REALIZAR UNA PLANEACIÓN CORRECTA EL INVESTIGADOR DEBERÁ TOMAR EN CUENTA CUATRO ASPECTOS FUNDAMENTALES, ESTOS ASPECTOS SON: EL PROBLEMA, EL MÉTODO A SEGUIR, EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR Y ASPECTOS PERSONALES DEL INVESTIGADOR (16).

PARA ANALIZAR ESTOS 4 ASPECTOS ES NECESARIO PREGUNTARSE LO SIGUIENTE:

- A) EN CUANTO AL PROBLEMA                      DEBERÁ REVISARSE SI EL PROBLEMA ES SUSCEPTIBLE DE RESOLVERSE MEDIANTE UNA INVESTIGACIÓN.

B) EN CUANTO AL MÉTODO

¿LA FORMA EN QUE SE PRETENDE LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN ES LA MÁS ADECUADA?

¿EL MÉTODO DE ESTUDIO QUE SE PRETENDE SEGUIR ES EL MÁS APROPIADO PARA RESOLVER EL PROBLEMA?

¿QUÉ APARATOS O PROTOCOLOS SE REQUIEREN?

¿CÓMO VAN A TABULARSE LOS DATOS?

C) EN CUANTO AL  
PROCEDIMIENTO

¿QUÉ TRABAJOS (CÁLCULOS, TABULACIÓN, GRÁFICAS, ETC.) DEBEN EFECTUARSE?

¿EN QUÉ TIEMPO DEBE TERMINARSE?

¿CUÁL ES EL COSTO DE LOS APARATOS Y PROTOCOLOS REQUERIDOS?

D) EN CUANTO AL  
INVESTIGADOR

¿TIENE EL CONOCIMIENTO SUFICIENTE DEL CAMPO PARA COMPRENDER Y EVALUAR LOS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DEL MISMO?

¿POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESA--

RIOS PARA PLANEAR Y LLEVAR A CABO EL ESTUDIO?, ETC.

SE HAN PUNTUALIZADO A GRSO MODO LOS ASPECTOS QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN, Y PODEMOS DARNOS CUENTA QUE EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA O NEGOCIO SE DA EN LA MISMA FORMA, ES DECIR, QUE TENEMOS UN ADELANTO EN EL TIEMPO -- PREVIENDO LOS PASOS QUE SON NECESARIOS PARA CUMPLIR SATISFACTORIAMENTE CON NUESTRO OBJETIVO, DE ESTA FORMA CUMPLIREMOS CON UN ELEMENTO IMPORTANTÍSIMO DENTRO DE LO QUE ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO O SEA LA PLANEACIÓN; QUE MÁS ADELANTE SE VERÁ MÁS EN DETALLE Y DÁNDOLE UN ENFOQUE MERAMENTE ADMINISTRATIVO.

#### 1.3.1.4 RECOPIACIÓN DE DATOS

PARA CONFIRMAR LAS HIPÓTESIS FORMULADAS, SE REQUIERE CONTAR -- CON UNA SERIE DE DATOS A TRAVÉS DE CUYO ESTUDIO SE PUEDE LLEGAR A OPERACIONES LÓGICAS QUE NOS PERMITAN ADECUAR EL CONOCIMIENTO A LOS HECHOS,

LOS DATOS OBJETIVOS CONSTITUYEN LA MATERIA PRIMA DE LA CIENCIA, ASÍ PUES, DESPUÉS DE PLANEAR LA INVESTIGACIÓN ES NECESARIO PROCEDER HA HACER EL ACOPIO DE DATOS QUE CONFIRMEN O RECHACEN LAS HIPÓTESIS FORMULADAS,

UN MÉTODO ES UNA SERIE DE PASOS SUCESIVOS QUE CONDUCEN A UNA -

META. EL OBJETIVO DEL PROFESIONISTA ES LLEGAR A TOMAR DECISIONES Y A UNA TEORÍA, QUE LE PERMITA GENERALIZAR Y RESOLVER EN LA MISMA FORMA PROBLEMAS SEMEJANTES EN EL FUTURO. POR ENDE, ES NECESARIO QUE SIGA EL MÉTODO MÁS APROPIADO A SU PROBLEMA Y DEBE SEGUIR EL CAMINO QUE LO CONDUZCA A SU OBJETIVO.

RESUMIENDO LO ANTERIOR, LA RECOPIACIÓN DE DATOS, NO ES OTRA COSA MÁS QUE ALLEGARSE DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LOGRAR NUESTRO OBJETIVO, POR LO TANTO, PARA ALLEGARNOS DE LA INFORMACIÓN PERTINENTE DEBEMOS DE ADOPTAR UN MÉTODO.

DICHOS MÉTODOS PUEDEN SER: (17)

#### 1.3.1.4.1 LA DEDUCCIÓN

EN EL PROCESO DEDUCTIVO SE PARTE DE UN MARCO GENERAL DE REFERENCIA Y SE VA HACIA UN CASO EN PARTICULAR. EN LA DEDUCCIÓN SE COMPARAN LAS CARACTERÍSTICAS DE UN CASO U OBJETIVO CON LA DEFINICIÓN QUE SE HA ACORDADO PARA UNA CLASE DETERMINADA DE OBJETOS O FENÓMENOS.

EN LA DEDUCCIÓN SE REALIZA UN DIAGNÓSTICO QUE SIRVE PARA TOMAR DECISIONES. POR TANTO, LA DEFINICIÓN COBRA CAPITAL IMPORTANCIA. SI LA DEFINICIÓN NO SE REALIZA EXPLÍCITAMENTE PUEDEN SOBREVENIR MUCHAS CONFUSIONES.

---

(17) ÍDEM. P.C. 76-79

#### 1.3.1.4.2 INDUCCIÓN

A ESTE PROCESO SE LE DENOMINA TAMBIÉN INFERENCIA. EN LA INFERENCIA SE TRATA DE GENERALIZAR EL CONOCIMIENTO OBTENIDO EN UNA OCASIÓN A OTROS CASOS U OCASIONES SEMEJANTES QUE PUEDEN PRESENTARSE EN EL FUTURO.

#### 1.3.1.4.3 ANÁLISIS

ESTE MÉTODO CONSISTE EN LA SEPARACIÓN DE LAS PARTES DE UN TODO, A FIN DE ESTUDIARLAS POR SEPARADO, ASÍ COMO EXAMINAR LAS RELACIONES ENTRE ELLAS.

#### 1.3.1.4.4 SÍNTESIS

LA SÍNTESIS, POR EL CONTRARIO, CONSISTE EN LA REUNIÓN RACIONAL DE VARIOS ELEMENTOS DISPERSOS, EN UNA NUEVA TOTALIDAD; LA SÍNTESIS SE DA FRECUENTEMENTE EN EL PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

EL INVESTIGADOR, EFECTÚA SUPOSICIONES O CONJETURAS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LOS FENÓMENOS; PERO LA CONEXIÓN ENTRE LOS FENÓMENOS NO ES EVIDENTE POR SÍ MISMA; EL INVESTIGADOR LA SINTETIZA EN LA IMAGINACIÓN PARA ESTABLECER UNA INVESTIGACIÓN TENTATIVA QUE SERÁ PUESTA A PRUEBA.

LOS CUATRO MÉTODOS ANTERIORES PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN -- FUERON DIVIDIDOS PARA FINES DE EXPLICACIÓN, PERO EN LA REALIDAD SE PRESENTAN CONJUNTAMENTE, ES DECIR, QUE PARA RECABAR INFORMACIÓN EN UN MOMENTO DETERMINADO DEL PROCESO UTILIZAMOS -- UNO, DOS O BIEN LOS CUATRO MÉTODOS PARA ALCANZAR NUESTRO FIN.

AHORA BIEN, LA DEDUCCIÓN, LA INDUCCIÓN, EL ANÁLISIS Y LA SÍN-- TESIS SE LLEVAN A LA PRÁCTICA MEDIANTE DOS MÉTODOS ESPECÍFI-- COS:

DICHOS MÉTODOS ESPECÍFICOS SON LA OBSERVACIÓN Y LA EXPERIMEN-- TACIÓN.

#### 1.3.1.4.5 LA OBSERVACIÓN

A FIN DE RECOLECTAR DATOS SUFICIENTES PARA VERIFICAR LAS HIPÓ-- TESIS FORMULADAS SE HACE NECESARIO, PRECISAMENTE, OBSERVAR -- LOS FENÓMENOS EN CUESTIÓN, CON OBJETO DE DETERMINAR SI EXISTE UNA ADECUACIÓN ENTRE ELLOS Y LAS HIPÓTESIS.

SE EMPLEA LA PALABRA OBSERVACIÓN PORQUE EN ÚLTIMA INSTANCIA -- LOS SENTIDOS DEL INVESTIGADOR DEBEN PERCIBIR LOS EVENTOS DI-- RECTAMENTE O A TRAVÉS DE LOS REGISTROS REALIZADOS POR ALGÚN -- APARATO O LOS EFECTUADOS POR EL PROPIO SUJETO (18).

---

(18) OB. CIT. P.C.18

EXISTEN VARIOS TIPOS DE OBSERVACIÓN, ENTRE ELLOS TENEMOS:  
(19)

A) LA OBSERVACIÓN NATURISTA O IMPRESIONISTA

EL INVESTIGADOR NO PLANEA NI CONTROLA LA PRODUCCIÓN DEL FENÓMENO, NI SUS RESULTADOS, SINO QUE SE MANTIENE AL -- MARGEN COMO UN SIMPLE ESPECTADOR, ES DECIR, QUE EL OBSERVADOR SE ENFRENTA AL FENÓMENO TAL Y COMO SE PRODUCE ESPONTÁNEAMENTE.

B) LA OBSERVACIÓN CONTROLADA

ES CUANDO LA OBSERVACIÓN SE REPITE SOBRE UNA SERIE DE -- FENÓMENOS SEMEJANTES, PUEDE DAR LUGAR AL DISEÑO DE MÉTODOS PARA DETECTAR LA PRODUCCIÓN DE FENÓMENOS Y LOS EFECTOS DE LOS MISMOS, GARANTIZANDO LA OBJETIVIDAD.

C) LA OBSERVACIÓN HISTÓRICA

ES CUANDO LA OBSERVACIÓN SE REMONTA AL PASADO PARA VER LA CAUSA U ORIGEN DE UN FENÓMENO.

ES ASÍ, COMO LA OBSERVACIÓN SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL EJECUTIVO DE UNA EMPRESA, YA QUE DEBIDO A ÉSTA, EL EJECUTIVO SE PUEDE PERCATAR DE LOS PORMENORES DE -- UN PROBLEMA EN CUALQUIERA DE LAS ÁREAS DE UNA EMPRESA, COMO



SON: PRODUCCIÓN, MERCADOTECNIA, VENTAS, PERSONAL, ETC.

### 1.3.1.4.6 EXPERIMENTACIÓN

A DIFERENCIA DE LA OBSERVACIÓN, SEA NATURALISTA O CONTROLADA, EN LA EXPERIMENTACIÓN EL INVESTIGADOR PUEDE MANIPULAR UNA DE LAS VARIABLES PARA OBSERVAR LOS RESULTADOS. EN EL EXPERIMENTO, LA IDEA FUNDAMENTAL ES ACTUAR DE ALGUNA MANERA SOBRE LOS SUJETOS DE ESTUDIO, MANTENIENDO CONSTANTES UNA SERIE DE CIRCUNSTANCIAS PARA COMPROBAR LOS RESULTADOS CON OTROS, EN LOS CUALES NO HAYA OPERADO LA ACTUACIÓN DELIBERADA DEL EXPERIMENTADOR.

EN LA EXPERIMENTACIÓN, EL INVESTIGADOR INTERVIENE ACTIVAMENTE EN LA PRODUCCIÓN DE FENÓMENOS BAJO ESTUDIO. EL EXPERIMENTO ES UN EVENTO PLANEADO Y EFECTUADO POR EL INVESTIGADOR PARA -- QUE RINDA EVIDENCIAS RELATIVAS A UNA O VARIAS DE SUS HIPÓTESIS, EN ÉL DELIBERADAMENTE Y SISTEMÁTICAMENTE INTRODUCE CAMBIOS EN LOS PROCESOS NATURALES Y LUEGO OBSERVA, CUANTIFICA Y ANALIZA LAS CONSECUENCIAS DE LOS CAMBIOS Y DE ESTA FORMA SE PODRÁ ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA O FENÓMENO QUE SE ESTUDIA (20).

PARA ELLO EL INVESTIGADOR CUENTA CON DIFERENTES INSTRUMENTOS QUE LE PERMITEN LLEGAR A SU OBJETIVO, DICHS INSTRUMENTOS SON:

(20) OB. CIT. P.C. 90

- A) **LOS APARATOS** SON DISPOSITIVOS MECÁNICOS O ELÉCTRICOS QUE LE PERMITEN REGISTRAR LA OPERACIÓN DE LOS FENÓMENOS.
- B) **ENTREVISTAS** ES LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ORAL - DE PARTE DE UNA PERSONA A OTRA.
- C) **CUESTIONARIOS** SON FORMAS IMPRESAS PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN.
- D) **TESTS** SON ESTÍMULOS DEBIDAMENTE SISTEMATIZADOS PARA OBTENER MUESTRAS DE CONDUCTA QUE PERMITAN REALIZAR JUICIOS SOBRE -- LAS HABILIDADES, INTERESES O RASGOS - DE PERSONALIDAD.
- E) **DOCUMENTOS** SON CUALQUIER REGISTRO REALIZADO EN PAPEL, CINTA MAGNETOFÓNICA, PELÍCULA, -- ETC., DONDE ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA SU VALIDEZ Y CONFIABILIDAD PARA EL USO DE LOS MISMOS.

LA EXPERIMENTACIÓN ES OTRA HERRAMIENTA IMPORTANTÍSIMA PARA UN ADMINISTRADOR, DEBIDO A QUE ÉSTA REPORTARÁ RESULTADOS QUE RECHAZARÁN O VALIDARÁN NUESTRAS HIPÓTESIS CON RESPECTO A UN PROBLEMA.

ES BÁSICO EXPERIMENTAR UNA Y OTRA VEZ SOBRE NUESTRO PROBLEMA -

PARA ASÍ, OBTENER LA SOLUCIÓN ÓPTIMA A NUESTRO PROBLEMA, LOS INSTRUMENTOS QUE UTILIZA LA EXPERIMENTACIÓN TAMBIÉN SON ADECUADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN, Y LOS PODEMOS ENMARCAR EN DIFERENTES ÁREAS DENTRO DE UNA EMPRESA, ES DECIR, QUE LOS APARATOS, LAS ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, TESTS, ETC., SON UTILIZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, MERCADOTECNIA, PRODUCCIÓN, ETC., PARA REPORTAR INFORMACIÓN DEPURADA, ÚTIL PARA EL DESARROLLO ADECUADO DE UNA EMPRESA.

### 1.3.1.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

EN EL TRANCURSO DE LA INVESTIGACIÓN VAN A EFECTUARSE REGISTROS QUE CONSTITUYEN LOS DATOS, POR LO TANTO ES NECESARIO -- UNA PLANEACIÓN PREVIA QUE NOS PERMITA EL DESENVOLVIMIENTO -- SISTEMÁTICO Y LÓGICAMENTE ADECUADO DE NUESTRA INVESTIGACIÓN.

EN LA PLANEACIÓN DEBERÁN TENERSE EN CUENTA LOS PASOS NECESARIOS PARA ELABORAR MATEMÁTICAMENTE LOS DATOS, YA QUE SÓLO LA CUANTIFICACIÓN Y EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO PERMITIRÁN LLEGAR A CONCLUSIONES CON RESPECTO A LAS HIPÓTESIS.

EL PROCESAMIENTO DE DATOS ES LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS POR MEDIO DE: LA MEDICIÓN, LA ESTADÍSTICA Y EL PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS (21),

A) LA MEDICIÓN                      LA MEDICIÓN CONSISTE, EN TÉRMINOS --

---

(21) OB. CIT. 147-177

GENERALES, EN ASIGNAR UN NÚMERO PARA REPRESENTAR UN ATRIBUTO Y SU OBJETIVO ES PERMITIR EL EMPLEO DEL ANÁLISIS MATEMÁTICO APLICADO AL OBJETO DE ESTUDIO.

EL CIENTÍFICO DEBE DESCRIBIR APROXIMADAMENTE Y SIN AMBIGUEDADES LO QUE OBSERVA Y COMUNICARLO EXPLÍCITAMENTE, UNA MANERA DE LOGRARLO ES EMPLEANDO MEDIDAS, LA MEDICIÓN PUEDE SER CONSIDERADA COMO UN MÉTODO REFINADO DE LA OBJETIVIDAD.

## B) LA ESTADÍSTICA

NO BASTA CON RECOLECTAR LOS DATOS NI CON CUANTIFICARLOS ADECUADAMENTE, ES NECESARIO ANALIZARLOS, COMPROBARLOS Y PRESENTARLOS DE MANERA QUE REALMENTE LLEVEN A LA CONFIRMACIÓN O AL RECHAZO DE LA HIPÓTESIS.

TODOS AQUELLOS CÁLCULOS Y AQUELLAS TÉCNICAS EMPLEADAS PARA COMPENDIAR Y PRESENTAR LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN PUEDE AGRUPARSE BAJO LA DENOMINACIÓN DE ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.

### c) EL PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS

EL EMPLEO DE COMPUTADORAS EN LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS EN LA -- CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ESTÁ CAU-- SANDO UN GRAN CAMBIO EN LAS INVESTI-- GACIONES DE ESTAS CIENCIAS. CÁLCULOS QUE ANTES TOMABAN SEMANAS EN REALI-- ZAR, ACTUALMENTE SE OBTIENE EN SEGUN-- DOS O MINUTOS, GRACIAS A LAS COMPUTA-- DORAS EL ATRACTIVO DE PODER REDUCIR AL MÍNIMO LOS ERRORES DE CÁLCULO Y -- TABULACIÓN, HAN ESTIMULADO SU EMPLEO.

EN RESUMEN, EL PROCESAMIENTO DE DATOS ES EL ADECUADO MANEJO -- DE LA INFORMACIÓN ANTES RECABADA, PARA OBTENER RESULTADOS DE LA MISMA Y PARA ELLO CUENTA CON DIFERENTES MÉTODOS O PROCEDI-- MIENTOS QUE FACILITAN LA TAREA Y ADEMÁS LE DAN LA OBJETIVI-- DAD QUE REQUIERE EL PROBLEMA,

#### 1.3.1.6 INTERPRETACIÓN

LAS HIPÓTESIS COMO LAS TEORÍAS SON CONCEPTUALES Y TIENEN COMO FUNCIÓN LA EXPLICACIÓN DE LOS FENÓMENOS. SIN EMBARGO, EL -- ÁMBITO DE LAS HIPÓTESIS ES MÁS REDUCIDO Y CONCIERNE GENERAL-- MENTE A UN FENÓMENO; MIENTRAS EL ÁREA DE LA TEORÍA ES MÁS --

AMPLIA Y SIRVE DE AGLUTINANTE A UN CONJUNTO DE FENÓMENOS DE OTRA MANERA INCONEXOS.

LA TEORÍA CONSTITUYE UN SISTEMA CONCEPTUAL INTEGRADO DE HECHOS, HIPÓTESIS Y LEYES COMPATIBLES Y COMPLEMENTARIAS ENTRE SÍ. EN OTRAS PALABRAS, ES UN CONJUNTO DE CONCEPTOS INTEGRADOS EN UN SISTEMA LÓGICO QUE EXPLICA LA FORMA EN QUE OPERAN CIERTOS FENÓMENOS. ENTONCES, LA TEORÍA CUMPLE LOS SIGUIENTES COMETIDOS:

- a) DELIMITA EL ÁREA DE INVESTIGACIONES
- b) COMPENDIA LOS CONOCIMIENTOS EXISTENTES EN ESA ÁREA
- c) SUGIERE GUÍAS A LA INVESTIGACIÓN (22).

LA REFERENCIA A UN MARCO TEÓRICO HACE POSIBLE LAS DOS FUNCIONES PRINCIPALES DE LA CIENCIA: LA EXPLICACIÓN Y LA GENERALIZACIÓN.

#### 1.3.1.6.1 EXPLICACIÓN

LA CIENCIA INTENTA EXPLICAR LOS FENÓMENOS, LAS CONDICIONES Y LOS PROCESOS EN LOS CUALES TIENEN LUGAR, LAS CONEXIONES ENTRE LOS DIVERSOS TIPOS DE ÉSTOS, Y LAS FASES SUCESIVAS Y COEXISTENTES EN SU PRODUCCIÓN.

LA EXPLICACIÓN CIENTÍFICA SE CUMPLE EN TANTO PUEDE BRINDAR - DESCRIPCIONES DE LOS FENÓMENOS Y DE SUS INTERRELACIONES, A TRAVÉS DE UN CUADRO TEÓRICO COMPRENSIVO DE LOS DIFERENTES Matices y MODALIDADES DE LOS MISMOS, FINCADO EN DATOS OBJETIVOS. LA EXPLICACIÓN CIENTÍFICA SE BASA EN EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES FUNDAMENTALES ENTRE HECHOS (23).

EN LA ADMINISTRACIÓN TAMBIÉN SE DAN LAS FUNCIONES DE LA CIENCIA COMO LO ES LA EXPLICACIÓN, ES DECIR, QUE EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA ES NECESARIO DETALLAR LAS CONDICIONES Y PROCESOS QUE SE LLEVARON A CABO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO DENTRO DE LA EMPRESA, Y DE ESTA FORMA TOMARLO COMO EXPERIENCIA PARA ALCANZAR UN NUEVO OBJETIVO O BIEN RESOLVER PROBLEMAS SEMEJANTES AL YA RESUELTO; Y ES ASÍ COMO PODEMOS DAR PASO A LA GENERALIZACIÓN, LA CUAL SERÁ MUY ÚTIL PARA LA EMPRESA, O SEA, -- QUE FACILITARÁ LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS POR LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA LA GENERALIZACIÓN.

#### 1.3.1.6.2 GENERALIZACIÓN

LA GENERALIZACIÓN PERMITE LA PREDICCIÓN Y POR LO TANTO, LA INTRODUCCIÓN DE MÉTODOS PARA CONTROLAR LA PRODUCCIÓN DE CIERTOS FENÓMENOS.

AL GENERALIZAR, SE EXTIENDEN LAS IMPLICACIONES TEÓRICAS DE -

---

(23) Ob. CIT. P.C. 195

LOS HALLAZGOS PARA QUE SIRVAN COMO SOLUCIONES A PROBLEMAS -- SEMEJANTES. PERO LA GENERALIZACIÓN, PARA SER EFECTIVA, DEBE ESTAR BASADA EN PROCESOS TÉCNICOS Y LÓGICOS A FIN DE QUE GARANTICE LOS RESULTADOS (24),

EN LA ADMINISTRACIÓN, LA FORMA EN QUE SE PUEDE PRESENTAR LA GENERALIZACIÓN ES POR MEDIO DE, POR EJEMPLO; DE LAS POLÍTICAS O ESTÁNDARES LOS CUALES ESTÁN BASADOS EN PROCESOS TÉCNICOS Y LÓGICOS QUE PERMITEN GENERALIZAR ALGÚN ASPECTO DENTRO DE LA EMPRESA, ASIMISMO PERMITE LA PREDICCIÓN Y LA INTRODUCCIÓN DE MÉTODOS PARA EL CONTROL DE LOS FENÓMENOS QUE SE SUSCITEN EN UNA ORGANIZACIÓN O EMPRESA.

RESUMIENDO, LA INTERPRETACIÓN VIENE A SER LA EXPLICACIÓN DEL POR QUÉ, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE DE UN FENÓMENO O PROBLEMA DENTRO DE UNA EMPRESA. EN OTRAS PALABRAS, EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA SE CUENTA TAMBIÉN CON HIPÓTESIS Y TEORÍAS ADMINISTRATIVAS, QUE DE UNA FORMA U OTRA COMPENDIAN LOS CONOCIMIENTOS EXISTENTES CON RESPECTO A UN FENÓMENO O PROBLEMA QUE PUDIERA EXISTIR DENTRO DE UNA EMPRESA.

ASIMISMO, LA INTERPRETACIÓN PUEDE SER EL ÚLTIMO PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, O SEA, EL CONTROL, QUE ES EL PASO DONDE SE CONOCEN LOS RESULTADOS, ES DECIR, QUE ES AQUÍ DONDE SE -- COMPARA LO OBTENIDO CON LO ESPERADO Y DE ESTA FORMA PODEMOS

---

(24) Ob. CIT. P.C. 196-197



EMITIR UN JUICIO QUE DÉ LA PAUTA PARA SEGUIR ADELANTE O BIEN RECTIFICAR LAS DESVIACIONES QUE PUDIERAN HABER EN LOS PLANES.

#### 1.4 EL METODO CIENTIFICO Y LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVERSOS AUTORES DISCUTEN SOBRE LA CATEGORÍA QUE TIENE LA ADMINISTRACIÓN, PARA ALGUNOS ES UNA CIENCIA, OTROS AFIRMAN QUE POR SUS CARACTERÍSTICAS DEBE CONSIDERÁRSELE COMO TÉCNICA Y UN TERCER GRUPO LA DEFINEN COMO ARTE.

AÚN MÁS, SE LLEGA AL EXTREMO DE MEZCLAR ESTAS AFIRMACIONES Y ASEGURAR QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA O UNA TÉCNICA CON ALGO DE ARTE (25).

GUZMÁN VALDIVIA CATALOGA A LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS, Y COMO TÉCNICA EN RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS (26).

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES ES EL SER -- HUMANO Y SU CONVIVENCIA, TENIENDO EN CUENTA EL MEDIO AMBIENTE QUE LE RODEA. LAS CIENCIAS EXACTAS ESTUDIAN EL MEDIO -- AMBIENTE, DE TAL SUERTE QUE ES FACTIBLE DUPLICAR LOS FENÓMENOS INVESTIGADOS, CARACTERÍSTICA QUE LAS CIENCIAS SOCIALES -- NO PUEDEN EXPERIMENTAR EN OCASIONES, DEBIDO A LA DIFICULTAD

(25) FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ A., INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, ED. U. N.A.M., MÉXICO 1970, P.C.5

(26) GUZMÁN VALDIVIA I. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN, ED. LIMUSA, S. A., MÉXICO 1982, P.C. 11-32

PARA PRECISAR LA MEDICIÓN DE CIERTAS VARIABLES QUE PRESENTAN -  
 LOS SERES HUMANOS. POR LO TANTO, SE PUEDE CONSIDERAR QUE LA -  
 ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SOCIAL, PUESTO QUE LE INTERESA -  
 AL HOMBRE EN LAS EMPRESAS.

AHORA BIEN, CUANDO SE HABLA DE LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRA--  
 CIÓN, INVARIABLEMENTE SE RELACIONA TAL DISCIPLINA CON LOS TRA-  
 BAJOS DE FEDERICO TAYLOR Y HENRY FAYOL, ADJUDICÁNDOLES INDIS--  
 TINTAMENTE EL TÍTULO DE "PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN", LO ANTE-  
 RIOR SE DEBE A QUE LAS OBRAS DE DICHS AUTORES CORRESPONDEN AL  
 INICIO DE INFINIDAD DE TRABAJOS QUE BUSCARÍAN DE AHÍ EN ADELAN-  
 TE, SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LA NUEVA DISCIPLINA (27).

LA RAZÓN POR LO QUE EXPONGO ESTO ES LA SIGUIENTE; A TAYLOR Y A  
 FAYOL SE LES COMPRENDE DENTRO DE LA CORRIENTE "CIENTÍFICA" DE  
 LA ADMINISTRACIÓN.

MI INTENCIÓN ES EXPONER BREVEMENTE A ESTOS DOS AUTORES, JUNTO  
 CON LOS AUTORES MÁS REPRESENTATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN --  
 MÉXICO, PARA VER CÓMO CONSIDERAN A LA ADMINISTRACIÓN, SI ES - -  
 CIENCIA, TÉCNICA O ARTE.

A) FEDERICO TAYLOR (INGENIERO NORTEAMERICANO)

LO MÁS IMPORTANTE DE LA OBRA DE ESTE AUTOR SE PLASMA EN SU LI-

---

(27) RÍOS SZALAY, PANIAGUA ADUNA, ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE  
 LA ADMINISTRACIÓN, ED. TRILLAS, MÉXICO 1981, P.C. 77

BRO "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA", POR LO TANTO PARA ÉL LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA; SIN EMBARGO, HOY EN DÍA SE LE CRITICA, PUES ÉL NO ERA UN CIENTÍFICO, SINO MÁS BIEN UN TÉCNICO.

"FEDERICO TAYLOR PUEDE SER CONSIDERADO, MERECIDAMENTE, COMO - EL INICIADOR DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL, PERO DE NINGUNA MANERA COMO PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN"; SI BIEN SU OBRA TUVO - IMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS, ESPECIALMENTE EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, SU TRABAJO CARECE DE UN INTENTO SERIO DE ESTRUCTURACIÓN METODOLÓGICA (28).

#### B) HENRY FAYOL (INGENIERO FRANCÉS)

FUE QUIEN ESTABLECIÓ LAS BASES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA - SU OBRA "ADMINISTRACIÓN GENERAL E INDUSTRIAL".

DOS IDEAS SERÍAN BASTANTES PARA JUSTIFICAR SU PROPOSICIÓN: LA PRIMERA, LA DE SEÑALAR A LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA COMO -- UNA FUNCIÓN PRIMORDIAL Y DISTINTA A LAS DEMÁS FUNCIONES QUE - UN DIRECTOR REALIZA AL FRENTE DE UNA EMPRESA; Y LA SEGUNDA, - LA DE SISTEMATIZAR DICHA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA SUBDIVIDIÉNDO LA EN ACTIVIDADES COMO PREVER, ORGANIZAR, MANDAR, COORDINAR Y CONTROLAR. POR ESTA DOBLE APORTACIÓN, FAYOL MERECE SER CONSIDERADO COMO EL VERDADERO FUNDADOR DE LA ADMINISTRACIÓN. PE

---

(28) ÍDEM, P.C. 81

RO ES MÁS, FAYOL DIÓ UNA TERCERA IDEA MÁS VALIOSA; LA DE -- UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN, HACIENDO ASÍ APLICABLES SUS NORMAS Y REGLAS TÉCNICAS A CUALQUIER ORGANIZACIÓN, EN -- CUALQUIER SITIO DONDE ÉSTA PUDIERA FUNCIONAR Y EN CUALQUIER TIEMPO EN QUE LO HICIERA. ÉSTE HA SIDO EL ANTECEDENTE MÁS -- IMPORTANTE PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN EMPEZARA A TOMAR EL -- RANGO DE UNA VERDADERA CIENCIA (29).

c) FRANCISCO LARIS CASILLAS (C.P. Y L.A.E., MEXICANO)

SU OBRA PRINCIPAL "ADMINISTRACIÓN INTEGRAL"

SU DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ES LA SIGUIENTE:

LA ADMINISTRACIÓN TIENE ALGO DE CIENCIA PORQUE SIGUE UN RAZONAMIENTO CIENTÍFICO, CON PRINCIPIOS POCO INMUTABLES COMO SON LOS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, COORDINACIÓN, CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN, NORMALIZACIÓN, DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN; QUE ES UNA TÉCNICA DE PROBLEMAS, COMO ES - EL CASO DEL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, Y QUE ES UN ARTE POR QUE EL DIRECTOR APLICA SUS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, INTUICIÓN Y HABILIDAD PARA CONDUCIR LOS ELEMENTOS HUMANOS Y DISPONER DE LOS MATERIALES EN FORMA PRODUCTIVA PARA LA CONSECUSIÓN DEL OBJETIVO COMÚN (30).

---

(29) OB. CIT. GUZMÁN VALDIVIA, P.C. 109

(30) IBIDEM, P.C. 168

D) AGUSTÍN REYES PONCE (L.A.E. MEXICANO)

OBRAS PRINCIPALES "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS" Y "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS"

REYES PONCE PARTE DE UNA DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN COMO EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL, AÑADIENDO QUE LA ADMINISTRACIÓN ES LA TÉCNICA DE LA COORDINACIÓN, ES DECIR, AQUELLA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA (31).

E) ISAAC GUZMÁN VALDIVIA (MEXICANO)

OBRAS PRINCIPALES: "LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN" Y "REFLEXIONES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN".

COMO MENCIONÉ ANTERIORMENTE ESTE AUTOR CONSIDERA A LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y COMO TÉCNICA EN RELACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS.

F) JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA (L.A.E. MEXICANO)

OBRAS MÁS IMPORTANTES "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN" Y -

---

(31) IBIDEM, P.C. 168

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO".

AL IGUAL QUE OTROS AUTORES MEXICANOS, ABORDA EL TEMA DE LA CATEGORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, DANDO SU PARECER SOBRE EL CARÁCTER CIENTÍFICO DE ESTA DISCIPLINA, CLASIFICÁNDOLA COMO CIENCIA SOCIAL, YA QUE, EN SU OPINIÓN, TIENE PRINCIPIOS DE APLICACIÓN UNIVERSAL, Y LOS MISMOS ESTÁN SISTEMÁTICAMENTE ORDENADOS (32).

MUCHO SE HA DISCUTIDO SI LA ADMINISTRACIÓN, LA CONTABILIDAD O LA ECONOMÍA SON CIENCIAS O NO, SIN EMBARGO, ES INDISPENSABLE AFIRMAR QUE DEBEN EMPLEAR EL MÉTODO CIENTÍFICO, Y APORTAR REALMENTE SOLUCIONES VÁLIDAS A LOS PROBLEMAS QUE SURJAN DENTRO DE SU CAMPO DE ACCIÓN.

EL CIENTÍFICO MERECE TAL DENOMINACIÓN NO SÓLO PORQUE CONOCE LOS PRINCIPIOS Y LEYES DE LA CIENCIA, SINO POR SU ACTITUD LÓGICA, QUE LO LLEVA A COMPORTARSE DE UNA MANERA RACIONAL Y SISTEMÁTICA.

UN ADMINISTRADOR PUEDE SER CIENTÍFICO Y OTRO PUEDE NO SERLO, EN OTRAS PALABRAS, NO ES EL CAMPO DE ESTUDIO SINO LA ACTITUD Y LA CONDUCTA, LAS QUE DEFINEN AL CIENTÍFICO. ASÍ PUES, EL PROFESIONISTA QUE ACTÚE BASADO EN PROCEDIMIENTOS LÓGICOS, QUE TOMA DATOS OBJETIVOS PARA SUS DECISIONES, Y QUE SIGA UNA

---

(32) IBIDEM, P.C. 185

METODOLOGÍA RIGUROSA A FIN DE EVITAR AL MÁXIMO QUE SUS IMPRESIONES PERSONALES INFLUYAN EN SUS DECISIONES, MERECE EL CALIFICATIVO DE CIENTÍFICO (33).

AHORA BIEN, COMO CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DEBEMOS ENTENDER QUE SON AQUELLAS QUE ESTÁN DEDICADAS A LOGRAR UN MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS ESCASOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA HUMANIDAD; - ESTO COMPETE A LA ECONOMÍA, A LA CONTABILIDAD Y A LA ADMINISTRACIÓN PROPIAMENTE DICHA.

TOMANDO COMO BASE A LA ADMINISTRACIÓN, QUE ES OBJETO DE ESTE TRABAJO, TENEMOS QUE, DIVERSOS AUTORES DIVIDEN AL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UN DIFERENTE NÚMERO DE ETAPAS, TODAS ESTÁN -- DE ACUERDO EN QUE SE INICIA CON LA PLANEACIÓN, QUE CONSISTE - EN ADELANTARSE AL FUTURO O BIEN EN PREVER LOS PROBLEMAS ANTES DE QUE SE PRESENTEN; Y EN QUE TERMINA CON EL CONTROL, ES DECIR, CON LA DETERMINACIÓN DEL GRADO EN QUE SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS, PARA REINICIAR EL CICLO AL ESTABLECER NUEVOS PLANES PARA CUBRIR LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LOS PRIMEROS.

ADEMÁS COMO PUNTOS INTERMEDIOS ENTRE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL PRESENTA A:

LA ORGANIZACIÓN, QUE CONSISTE EN LA ORDENACIÓN DE LAS LABORES.

---

(33) OB. CIT. ARIAS GALICIA, P.C. 21

LA INTEGRACIÓN, ES DECIR, LA ATRACCIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.

LA DIRECCIÓN, QUE ES EL GUIAR A LAS PERSONAS QUE SE ENCARGAN DE REALIZAR EL TRABAJO.

AHORA BIEN, DEBEMOS DARNOS CUENTA QUE LOS PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA U OTRA FORMA ESTÁN INCLUIDOS EN LOS PASOS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, POR LO TANTO ES OBVIO QUE EN TODOS LOS PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SE REQUIERE LA INVESTIGACIÓN, ASÍ PUES RESULTA INDISPENSABLE QUE EL ADMINISTRADOR CONOZCA Y APLIQUE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN SU LABOR.

#### 1.4.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

LA PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE ESTA ESCUELA ES QUE UTILIZA EL MÉTODO CIENTÍFICO PARA DESCUBRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN (34).

ESTE MÉTODO PUEDE SER DESCRITO COMO DE EXPERIMENTACIÓN CONTROLADA; ESTÁ FORMADO DE PASOS BIEN DEFINIDOS QUE DEBEN EJECUTARSE EN EL ÓRDEN ADECUADO, DICHO DE OTRA MANERA, EL MÉTODO CIENTÍFICO CONFIRMA O RECHAZA UNA PROPOSICIÓN.

---

(34) TERRY GEORGE R., PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, ED. CONTINENTAL, S. A., MÉXICO, 1971, P.C. 123



EN TANTO SE LLEVA A CABO LA INVESTIGACIÓN SOBRE ALGÚN PROBLEMA, SE HACEN OBSERVACIONES Y SE LLEVAN REGISTROS PARA INDICAR CON PRECISIÓN EL QUÉ, CÓMO, Y CUÁNDO DE TODO LO QUE OCURRE -- DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN; A CONTINUACIÓN SE SELECCIONAN Y CLASIFICAN LOS DATOS CON OBJETO DE FACILITAR SU INTERPRETACIÓN. PARTIENDO DE LOS DATOS CLASIFICADOS SE HACEN GENERALIZACIONES O ENUNCIADOS PRECISOS, QUE CONSTITUYEN LA RESPUESTA AL PROBLEMA.

PARA APLICAR EL MÉTODO CIENTÍFICO EN LA ADMINISTRACIÓN SE REQUIERE LA APLICACIÓN DE VARIOS PASOS DEFINIDOS.

Estos son: (35)

1. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPOSICIÓN

ESTE PASO DEFINE EL OBJETIVO Y APUNTA TODA LA INVESTIGACIÓN HACIA UNA META ESPECÍFICA.

2. ADQUISICIÓN DE OBSERVACIONES PRELIMINARES RESPECTO A LA PROPOSICIÓN.

EN ESTE PASO, EL CIENTÍFICO HACE USO DE LOS CONOCIMIENTOS APLICABLES EXISTENTES CON RESPECTO A LA PROPOSICIÓN.

3. ENUNCIADO DE LA SOLUCIÓN EXPERIMENTAL DE LA PROPOSICIÓN.

DEL CONOCIMIENTO OBTENIDO DE LAS OBSERVACIONES EXPERIMENTALES, MÁS LA IDEA DEL CIENTÍFICO DE LO QUE LA RESPUESTA

PODRÍA SER, SE DÁ EL ENUNCIADO DE UNA SOLUCIÓN EXPERIMENTAL, ESTA ES LA HIPÓTESIS QUE POSTERIORMENTE SERÁ CONFIRMADA O RECHAZADA.

4. INVESTIGACIÓN COMPLETA DE LA PROPOSICIÓN, EMPLEANDO TANTO - EL CONOCIMIENTO CORRIENTE COMO LOS EXPERIMENTOS CONTROLADOS.

ÁHORA SE EXAMINA CUIDADOSAMENTE, TODA LA INFORMACIÓN PERTINENTE DISPONIBLE QUE CUBRA A LA PROPOSICIÓN DE QUE SE TRATA Y RELACIONADA CON LA SOLUCIÓN EXPERIMENTAL.

5. CLASIFICACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

LA INFORMACIÓN QUE PERTENECE A LOS MISMOS ASPECTOS DEL PROBLEMA SE DISTRIBUYE O COLOCA EN LA MISMA CATEGORÍA, DE ESTA FORMA SE FACILITA LA INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

6. ENUNCIADO DE LA RESPUESTA EXPERIMENTAL A LA PROPOSICIÓN.

ÉSTO SE LOGRA MEDIANTE UNA CUIDADOSA INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS CLASIFICADOS.

7. AJUSTE Y ENUNCIADO DE LA RESPUESTA A LA PROPOSICIÓN

PARA AYUDAR A ASEGURAR LA VALIDEZ DE LA RESPUESTA, SE ENSAYA BAJO LAS CONDICIONES PRESCRITAS ANOTANDO LOS RESULTADOS.

PUES BIEN, ESTA ES OTRA VERSIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO DESDE EL

PUNTO DE VISTA DE LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, QUE MUESTRA GEORGE R. TERRY, EN SU LIBRO TITULADO "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN", Y QUE A SU VEZ NOS SEÑALA QUE PARA QUE -- TENGA ÉXITO EL GERENTE CIENTÍFICO SE REQUIERE QUE TENGA LA -- PROPENSIÓN AL PROGRESO; QUE EXISTA UNA BÚSQUEDA CONSTANTE PARA MEJORAR EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.

LOS PARTIDARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, CREEN FIRME- MENTE QUE ES POSIBLE UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN Y LA BUSCAN, PE RO SE DAN CUENTA QUE NUNCA SE LOGRA EN FORMA PERMANENTE. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DISFRUTA DE UNA AMPLIA UTILIZACIÓN, PERO DE NINGUNA MANERA ES UNIVERSAL.

## 1.5 SINTESIS

MI OPINIÓN COINCIDE CON EL MAESTRO FERNANDO ARIAS GALICIA, -- CON RESPECTO A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y EL PROFESIONISTA EN SU LIBRO TITULADO, INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGA- CIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL COMPORTAMIENTO.

EN DONDE SEÑALA QUE, TODO PROFESIONISTA DEBE SER UNA PERSONA ENTRENADA Y PREPARADA PARA RESOLVER PROBLEMAS DENTRO DE CIER- TA ÁREA DEL CONOCIMIENTO, PUESTO QUE SE ENFRENTA A UNA SERIE DE CASOS QUE LE PLANTEAN SUS CLIENTES, SI EJERCE LIBREMENTE - O QUE SE LE PRESENTAN EN LA ORGANIZACIÓN DONDE LABORA, O QUE

SON SUSCITADOS POR SU PROPIA CURIOSIDAD Y EL INTERÉS DE PERFECCIONARSE. DE TODOS MODOS, DEBE BUSCAR SOLUCIONES A MUCHOS ENIGMAS, AQUELLAS PERMITIRÁN TOMAR DECISIONES FAVORABLES, YA SEA PARA ÉL O SUS CLIENTES.

TODOS LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS, SOCIALES Y TECNOLÓGICOS DENTRO DE UNA EMPRESA PUEDEN ENCONTRAR REMEDIO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN.

LA INVESTIGACIÓN, PUES, NO QUEDA REDUCIDA A LA VIDA ACADÉMICA SINO QUE DEBE PERMANECER EN TODA LA ACTIVIDAD PROFESIONAL. - EL PROFESIONISTA TOMA DECISIONES FRECUENTEMENTE, O ACONSEJA A OTROS PARA QUE LAS TOMEN. ENTONCES ÉSTOS SERÁN MÁS ACERTADOS, ENTRE MÁS TOMEN EN CONSIDERACIÓN LAS CIRCUNSTANCIAS REALES -- QUE RODEAN A QUIENES DECIDEN, Y ENTRE MÁS SE BASEN EN PROCEDIMIENTOS LÓGICOS.

LA INVESTIGACIÓN, BASADA EN DATOS OBJETIVOS Y EN FUNDAMENTOS LÓGICOS, ES INDISPENSABLE EN CUALQUIER ACTIVIDAD HUMANA, PORQUE EL MÉTODO CIENTÍFICO ES LA PERSISTENTE APLICACIÓN DE LA LÓGICA PARA PONER A PRUEBA NUESTRAS IMPRESIONES, OPINIONES O CONJETURAS, EXAMINANDO LAS MEJORES EVIDENCIAS DISPONIBLES EN FAVOR Y EN CONTRA DE ELLAS.

## TEORIA DE LA ADMINISTRACION

CAPITULO IITEORIA DE LA ADMINISTRACION

EN ESTE CAPÍTULO EXONGO LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, BASÁNDOME EN UN PROCESO ADMINISTRATIVO, PARA ESTRUCTURAR LA SEGUNDA -- PARTE DE MI HIPÓTESIS, LA CUAL SE REFIERE AL ADMINISTRADOR - DE EMPRESAS.

EL OBJETIVO DE ESTE CAPÍTULO ES DAR A CONOCER EN GENERAL EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN, ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA - ADMINISTRACIÓN Y LO QUE ES UN PROCESO ADMINISTRATIVO, PARA - QUE DE ESTA FORMA SE PROCEDA A LA DISPOSICIÓN DE LA SEGUNDA PARTE DE MI HIPÓTESIS.

2.1 ANTECEDENTES

CUANDO SE HABLA DE LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN, INVARIABLEMENTE SE RELACIONA TAL DISCIPLINA CON LOS TRABAJOS DE FEDERICO TAYLOR Y HENRY FAYOL. ESTO SE DEBE A QUE LAS OBRAS DE DICHS AUTORES CORRESPONDEN AL INICIO DE INFINIDAD DE TRABAJOS QUE BUSCARÍAN, DE AHÍ EN ADELANTE SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LA NUEVA DISCIPLINA.

A TRAVÉS DE LA HISTORIA PODREMOS ENCONTRAR UN SINNÚMERO DE -

EJEMPLOS DE HECHOS Y AÚN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS COMPLETOS; SIN EMBARGO, EL ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN, COMO LO CONOCEMOS ACTUALMENTE, PARTE DE LA REALIDAD HISTÓRICA DERIVADA DEL NACIMIENTO DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL, COMO UNA CONSECUENCIA Y NECESIDAD DE ÉSTA. LOS GRANDES INVENTOS DIERON ORIGEN A LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y LAS CONDICIONES SOCIALES QUE SE GENERARON, HICIERON QUE FORZOSAMENTE SE OPTIMIZARA EL EMPLEO DE LOS RECURSOS MATERIALES, Y ES ASÍ COMO SURGEN LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA.

## 2.2 DEFINICIONES

### A) DEFINICIÓN NOMINAL DEL MAESTRO REYES PONCE (36)

"LA DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA ES LA FORMA MÁS USUAL DE LA DEFINICIÓN NOMINAL, O SEA, LA EXPLICACIÓN DEL ORIGEN DE LA PALABRA CON QUE SE DESIGNA AQUELLO QUE SE ESTUDIA, VALIÉNDONOS PARA ELLO DE LOS ELEMENTOS FONÉTICOS QUE LA FORMAN. DE ESA MANERA SUELE ENCONTRARSE EL VERDADERO SIGNIFICADO DE ESA MISMA PALABRA Y DEL CONCEPTO QUE EXPRESA".

"LA PALABRA 'ADMINISTRACIÓN', SE FORMA DEL PREFIJO 'AD' -- HACIA Y DE 'MINISTRATIO'. ÉSTA ÚLTIMA PALABRA VIENE A SU VEZ DE 'MINISTER', VOCABLO COMPUESTO DE 'MINUS', COMPARATIVO DE INFERIORIDAD, Y DEL SUFIJO 'TER' QUE SIRVE COMO -- TÉRMINO DE COMPARACIÓN".

---

(36) REYES PONCE AGUSTÍN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MÉXICO, 1976, ED. LIMUSA, P.C. 15-17

"LA ETIMOLOGÍA DE MINISTER, ES PUES DIAMETRALMENTE OPUESTA A LA DE 'MAGISTER' DE 'MAGIS', COMPARATIVO DE SUPERIORIDAD, Y DE 'TER'".

SI "MAGISTER" (MAGISTRADO), INDICA UNA FUNCIÓN DE AUTORIDAD -EL QUE ORDENA O DIRIGE A OTROS EN UNA FUNCIÓN- MINISTER EXPRESA PRECISAMENTE LO CONTRARIO: SUBORDINACIÓN U OBEDIENCIA; EL QUE REALIZA UNA FUNCIÓN BAJO EL MANDO -DE OTRO; EL QUE PRESTA UN SERVICIO A OTRO.

LA ETIMOLOGÍA NOS DÁ PUES DE LA ADMINISTRACIÓN, LA IDEA DE QUE ÉSTA SE REFIERE A UNA FUNCIÓN QUE SE DESARROLLA -BAJO EL MANDO DE OTRO. SERVICIO Y SUBORDINACIÓN, SON --LOS ELEMENTOS PRINCIPALES OBTENIDOS".

B) DEFINICIONES DADAS POR LOS PRINCIPALES AUTORES EN ADMINISTRACIÓN (37).

- E.F.L. BRECH "ES UN PROCESO SOCIAL QUE LLEVA -- CONSIGO LA RESPONSABILIDAD DE PLANEAR Y REGULAR EN FORMA EFICIENTE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA, PARA LOGRAR UN PROPÓSITO DADO".

- J.D. MOONEY "ES EL ARTE O TÉCNICA DE DIRIGIR E



INSPIRAR A LOS DEMÁS, CON BASE EN UN PROFUNDO Y CLARO CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA".

- PETERSON AND  
PLOWMAN

"UNA TÉCNICA POR MEDIO DE LA CUAL SE DETERMINAN, CLARIFICAN Y REALIZAN -- LOS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE UN GRUPO HUMANO PARTICULAR".

- KOONTZ AND  
O'DONNELL

CONSIDERAN LA ADMINISTRACIÓN COMO: "LA DIRECCIÓN DE UN ORGANISMO SOCIAL Y SU EFECTIVIDAD EN ALCANZAR SUS OBJETIVOS, FUNDADA EN LA HABILIDAD DE -- CONducir A SUS INTEGRANTES".

- G.P. TERRY

"CONSISTE EN LOGRAR UN OBJETIVO PRE- DETERMINADO, MEDIANTE EL ESFUERZO -- AJENO".

- F. TANNENBAUM

"EL EMPLEO DE LA AUTORIDAD PARA ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR A SUBORDINADOS RESPONSABLES, CON EL FIN DE -- QUE TODOS LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN SEAN DEBIDAMENTE COORDINADOS EN EL LOGRO DEL FIN DE LA EMPRESA".

- HENRY FAYOL

"ADMINISTRAR ES PREVER, ORGANIZAR, -  
MANDAR, COORDINAR Y CONTROLAR".

#### DEFINICIÓN BREVE DE ADMINISTRACIÓN

"LA FUNCIÓN DE LOGRAR QUE LAS COSAS  
SE REALICEN POR MEDIO DE OTROS", U  
"OBTENER RESULTADOS A TRAVÉS DE - -  
OTROS".

### 2.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

PARA COMPRENDER PROFESIONALMENTE LA ADMINISTRACIÓN, SE DEBE -  
PRIMERO ANALIZAR EN QUÉ CONSISTE ESTE FENÓMENO TAN UNIVERSAL-  
MENTE APLICADO EN TODA CLASE DE INSTITUCIONES, YA QUE DE OTRA  
MANERA SE CORRE EL RIESGO DE PRESENTAR SOLO "RECETAS DE COCI-  
NA". SE PUEDE DEFINIR A LA ADMINISTRACIÓN COMO "LA TÉCNICA -  
QUE BUSCA OBTENER RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA, POR MEDIO  
DE LA COORDINACIÓN DE LAS PERSONAS, COSAS Y SISTEMAS QUE FOR-  
MAN UNA EMPRESA".

LA EMPRESA ES LA "UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS  
PARA UN MERCADO". TODAS LAS MÁQUINAS, TODOS LOS SISTEMAS, TO  
DOS LOS HOMBRES QUE LABOREN EN ELLA, CUALQUIERA QUE SEA LA NA  
TURALEZA DE SU TRABAJO, ESTÁN DIRIGIDOS A LOGRAR UNA PRODUC-  
CIÓN, YA QUE SE TRATA DE UNA UNIDAD ECONÓMICA QUE DEBE PRODUCIR ALGO.

EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN, NO SOLAMENTE SE REDUCE A LA EMPRESA, AGRUPACIÓN TAN TÍPICA EN NUESTRA SOCIEDAD, SINO A TODA INSTITUCIÓN, ESTO ES:

A TODO GRUPO HUMANO QUE DE ALGUNA MANERA ESTÁ ORGANIZADO PARA EL LOGRO DE UN FIN, DE UNA MANERA EFICIENTE.

LA EFICIENCIA SIGNIFICA LA MEJOR UTILIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO POSIBLE DE TODOS LOS ELEMENTOS CON LOS QUE SE PRODUCE EN UNA EMPRESA. EFICIENCIA, ES SINÓNIMO DE RENDIMIENTO O PRODUCTIVIDAD, SÓLO QUE TIENE A DIFERENCIA DEL SEGUNDO DE ESTOS TÉRMINOS UN CARÁCTER MARCADAMENTE ACTIVO -LAS MÁQUINAS "PRODUCEN" "RINDEN"; SÓLO EL HOMBRE "HACE O CREA"- Y SE DISTINGUE DEL SEGUNDO, EN QUE LA EFICIENCIA SE MIDE CONTRA UN ESTANDAR TEÓRICO, QUE CONSTITUYE EL 100% DE LA MISMA.

REUNIENDO LOS ELEMENTOS OBTENIDOS PODEMOS FORMAR DE LA ADMINISTRACIÓN LA DEFINICIÓN SIGUIENTE:

"ES EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL" (38).

DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, PODEMOS FORMULAR ESTA DEFINICIÓN:

---

(38) IBIDEM P.C. 26

"ES LA TÉCNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA" (39).

"ADMINISTRACIÓN ES UN PROCESO DISTINTO COMPUESTO POR PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL, QUE SE EJECUTA PARA DETERMINAR Y SATISFACER LOS OBJETIVOS MEDIANTE EL USO DE GENTE Y RECURSOS (40).

#### 2.4 OBJETO Y FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION

"SU OBJETO ES COORDINAR EN FORMA SISTEMÁTICA LA UNIÓN MORAL DE HOMBRES, O SEA, A LA SOCIEDAD PARA LOGRAR UN BIEN COMÚN, SIEMPRE QUE ESTAS FUNCIONES SE REALICEN EN UN ORGANISMO SOCIAL, DIRIGIENDO Y COORDINANDO LO QUE LOS DEMÁS REALIZAN (41).

"SU FINALIDAD ES OBTENER LA MAYOR EFICIENCIA, PRECISAMENTE EN RAZÓN DE LA MANERA EN QUE SE COORDINE A LAS PERSONAS Y LAS COSAS QUE FORMEN UNA EMPRESA" (42).

EL OBJETIVO ESENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN ES EL LOGRO DE LA MÁXIMA PRODUCTIVIDAD POSIBLE, EN CUANTO A REGLAS, MÉTODOS, --

(39) OB. CIT. P.C. 27

(40) TERRY GEORGE R., PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, MÉXICO, 1971, ED. CONTINENTAL, S. A., P.C. 168

(41) REYES IBIDEM, P.C. 17-18

(42) OB. CIT. P.C. 18-20

## PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS (43).

COMO EJEMPLO TENEMOS:

- LA MEJOR UTILIZACIÓN POSIBLE DE LAS MÁQUINAS, INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS E INSTALACIONES.
- EL MÁS ECONÓMICO EMPLEO DE LAS MATERIAS PRIMAS.
- LA MEJOR LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS CENTROS DE TRABAJO PARA LOGRAR EL MÁXIMO RENDIMIENTO DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN.
- EL MÁS CONVENIENTE PROCESO DE FABRICACIÓN.
- EL OPORTUNO MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA.
- LOS MEJORES CONTROLES DE VOLUMEN Y CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN.
- EL PROCURAR LA ADQUISICIÓN DE RECURSOS AL MÁS BAJO COSTO POSIBLE Y LA INVERSIÓN DE LOS MISMOS CON EL RENDIMIENTO MÁS ALTO QUE LAS CIRCUNSTANCIAS PERMITAN.

BASÁNDOME EN LO ANTERIORMENTE DESCRITO, CONCLUYO QUE EL OBJETO PROPIAMENTE DE LA ADMINISTRACIÓN, ES DEFINIR CLARA Y OBJETIVAMENTE LA CAUSA BÁSICA DE LOS PROBLEMAS; RECOGIENDO LA SOLUCIÓN QUE PRODUZCA EL MAYOR BENEFICIO AL MENOR COSTO DE ACUERDO A LA

---

(43) GUZMÁN VALDIVIA ISAAC, LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN, MÉXICO, 1982, ED. LIMUSA, S. A., P.C. 43-44

SITUACIÓN, DESPUÉS DE ANALIZAR A CONCIENCIA VARIAS ALTERNATIVAS.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACION

PARA EL MAESTRO AGUSTÍN REYES PONCE, LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN SON LAS SIGUIENTES: (44)

1. SU UNIVERSALIDAD "EL FENÓMENO ADMINISTRATIVO SE DA - DONDE QUIERA QUE EXISTE UN ORGANISMO SOCIAL, PORQUE EN ÉL TIENE SIEMPRE QUE EXISTIR COORDINACIÓN SISTEMÁTICA DE MEDIOS".
2. SU ESPECIFICIDAD "AUNQUE LA ADMINISTRACIÓN VA SIEMPRE ACOMPAÑADA DE OTROS FENÓMENOS - DE ÍNDOLE DISTINTA, EL FENÓMENO ADMINISTRATIVO ES ESPECÍFICO Y DISTINTO A LOS QUE ACOMPAÑA".
3. SU UNIDAD TEMPORAL "AUNQUE SE DISTINGUEN ETAPAS, FASES Y ELEMENTOS DEL FENÓMENO ADMINISTRATIVO, ESTE ES ÚNICO Y, POR LO MISMO EN TODO MOMENTO EN LA VIDA DE UNA - EMPRESA SE ESTÁN DANDO EN MAYOR O -

---

(44) REYES IBIDEM, P.C. 27-28

MENOR GRADO".

4. LA UNIDAD JERÁRQUICA "TODOS CUANTOS TIENEN CARÁCTER DE - JEFES EN UN ORGANISMO SOCIAL, PARTICIPAN, EN DISTINTOS GRADOS Y MODALIDADES, DE LA MISMA ADMINISTRACIÓN FORMANDO ASÍ UN SOLO CUERPO ADMINISTRATIVO".

PARA EL MAESTRO GUZMÁN VALDIVIA LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN SE BASAN EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CIENCIA, - AUNQUE ÉL NO ESTÁ DE ACUERDO EN QUE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS SEA UNA CIENCIA, SI APOYA LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUANTO A LA DIRECCIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS, POR LO TANTO, EN ESTE PUNTO SEÑALA LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SON COMO SIGUE (45):

1. SU UNIVERSALIDAD · LA ADMINISTRACIÓN COMO DIRECCIÓN -- EFICAZ TIENE LUGAR EN TODOS LOS GRUPOS QUE, CON CARÁCTER ESTABLE, PERSEGUEN UN FIN COMÚN.
2. SU UNIDAD · ES CONSECUENCIA NATURAL DE LA SISTEMATIZACIÓN Y DE LA COORDINACIÓN ORGÁNICA QUE TIENEN LOS DISTINTOS ELE

---

(45) GUZMÁN, IBIDEM, P.C. 31

MENTOS QUE INTEGRAN A LA ADMINISTRACIÓN.

3. SU CONGRUENCIA  
SISTEMÁTICA

LA NORMATIVIDAD ADMINISTRATIVA SE ESTUDIA SEGÚN EL PROCESO LÓGICO, -- PRINCIPIANDO EN LA PLANEACIÓN, EN LA DETERMINACIÓN DE LOS FINES HACIA LOS CUALES SE DIRIGE LA ACTUACIÓN DE LOS GRUPOS Y CONCLUYE CON EL CONTROL O SEA LA REVISIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

4. SU COHERENCIA  
METÓDICA

EL INSTRUMENTAL LÓGICO Y COGNOSCITIVO DEBE ESTAR ADECUADO A LA MATERIA Y A LOS FINES DE ESTUDIO.

5. SU COORDINACIÓN  
ORGÁNICA

LA ADMINISTRACIÓN SE HA IDO DESARROLLANDO PAULATINAMENTE SIGUIENDO LA DIVISIÓN FUNCIONAL, LO CUAL PERMITE LA ARTICULACIÓN DE ESTAS PARTES PARA FORMAR Y MANTENER LA UNIDAD DEL TODO.

## 2.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

"NINGUNA EMPRESA PUEDE PROSPERAR POR MUCHO TIEMPO SI NO UTILI-



ZA UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA. EN GRAN PARTE LA DETERMINACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE MUCHOS OBJETIVOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y POLÍTICOS, DESCANSAN EN LA COMPETENCIA DEL ADMINISTRADOR. LA TAREA DE CONSTRUIR UNA SOCIEDAD ECONÓMICAMENTE MEJOR, NORMAS SOCIALES MEJORADAS O UN GOBIERNO MÁS EFICAZ, ES EL RETO A LA CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA".

"LA ADMINISTRACIÓN IMPARTE EFECTIVIDAD A LOS ESFUERZOS HUMANOS. AYUDA A OBTENER MEJOR EQUIPO, PLANTAS, OFICINAS, PRODUCTOS, SERVICIOS Y RELACIONES HUMANAS. SE MANTIENE AL FRENTE DE LAS CONDICIONES CAMBIANTES Y PROPORCIONA PREVISIÓN E IMAGINACIÓN. EL MEJORAMIENTO ES SU CONSIGNA CONSTANTE".

"LA ADMINISTRACIÓN PONE EN ORDEN LOS ESFUERZOS. POR MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN, LOS EVENTOS APARENTEMENTE AISLADOS, LA INFORMACIÓN OBJETIVA A LAS CREENCIAS SE UNEN Y ASÍ SE OBTIENEN RELACIONES SIGNIFICATIVAS. ÉSTAS RELACIONES TIENEN INGERENCIA EN EL PROBLEMA INMEDIATO, INDICAN LOS OBSTÁCULOS QUE DEBEN VENCERSE EN EL FUTURO Y AYUDAN A DETERMINAR LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA" (46).

PARA DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN, BASTA MENCIONAR LOS SIGUIENTES HECHOS: (47).

1. "LA ADMINISTRACIÓN SE DÁ DONDE QUIERA QUE EXISTE UN ORGA-

(46) TERRY, IBIDEM, P.C. 23-24

(47) REYES, IBIDEM, P.C. 28-29

NISMO SOCIAL, AUNQUE LÓGICAMENTE SEA MÁS NECESARIA, CUANTO MAYOR Y MÁS COMPLEJO SEA ÉSTE".

2. "EL ÉXITO DE UN ORGANISMO SOCIAL DEPENDE, DIRECTA E INMEDIATAMENTE DE SU BUENA ADMINISTRACIÓN".
3. "PARA LAS GRANDES EMPRESAS, LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA O CIENTÍFICA ES INDISCUTIBLE Y OBIAMENTE ESENCIAL, YA QUE, POR SU MAGNITUD Y COMPLEJIDAD, SIMPLEMENTE NO PODRÁN ACTUAR, SI NO FUERA A BASE DE UNA ADMINISTRACIÓN SUMAMENTE TÉCNICA".
4. "PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS, TAMBIÉN, QUIZÁ SU ÚNICA POSIBILIDAD DE COMPETIR CON OTRAS, ES EL MEJORAMIENTO DE SU ADMINISTRACIÓN, O SEA, OBTENER UNA MEJOR COORDINACIÓN DE SUS ELEMENTOS: MAQUINARIA, MERCADO, MANO DE OBRA, MATERIALES, ETC."
5. "LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEPENDE, DE LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN QUE SE TENGA EN UN ORGANISMO SOCIAL".

GEORGE R. TERRY Y AGUSTÍN REYES PONCE NOS DICEN QUE ES NECESARIO LLEVAR UNA ADMINISTRACIÓN EN CUALQUIER TIPO DE ORGANISMO SOCIAL.

YO ESTOY DE ACUERDO CON LOS DOS AUTORES MENCIONADOS, YA QUE -

ES IMPOSIBLE QUE UNA EMPRESA, CUALQUIERA QUE ÉSTA SEA, SEA CADA VEZ MÁS PRODUCTIVA, SI SUS FUNDAMENTOS Y SU DIRECCIÓN NO PARTEN DE PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.

## 2.7 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

DE TANTA IMPORTANCIA COMO EL PUNTO ANTERIOR, ES EL ESFUERZO - DE FAYOL PARA DOTAR A LA ADMINISTRACIÓN DE UNA SERIE DE PRINCIPIOS. EL CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA MISMA, SU UNIVERSALIDAD Y SU MISMA EXISTENCIA SÓLO SERÁN POSIBLES EN LA MEDIDA EN QUE CUENTE CON UN CUERPO DE CONOCIMIENTOS SISTEMÁTICAMENTE ORDENADOS, Y ESTO ES IMPOSIBLE CUANDO SE CARECE DE PRINCIPIOS (48).

UN PRINCIPIO PUEDE DEFINIRSE COMO UN ENUNCIADO FUNDAMENTAL, - UNA VERDAD GENERAL QUE ES GUÍA PARA UNA ACCIÓN: POR LO TANTO, UTILIZANDO LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, UN GERENTE PUEDE EVITAR ERRORES FUNDAMENTALES EN SU TRABAJO, Y CON JUSTIFICADA CONFIANZA PODRÁ PREDECIR LOS RESULTADOS DE MUCHOS DE SUS ESFUERZOS.

LOS PRINCIPIOS SON BÁSICOS, PERO NO ABSOLUTOS. NO SON NI LEYES NI DOGMAS Y NO DEBEN SER CONSIDERADOS DEMASIADO RÍGIDOS. LOS PRINCIPIOS SON HIPÓTESIS OPERANTES. LOS PRINCIPIOS DEBEN SER PRÁCTICOS, APLICABLES A UN PRECEPTO BÁSICO, AMPLIO --

---

(48) RÍOS SZALAY ADALBERTO, PANIAGUA ADUNA ANDRÉS, ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN, MÉXICO, 1981, Ed. TRILLAS, P.C.91

Y CONSTANTE.

LOS PRINCIPIOS QUE PROPUSO FAYOL SON LOS SIGUIENTES: (49)

- PRINCIPIO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO  
     PRODUCIR MÁS Y MEJOR CON EL MISMO ESFUERZO
- PRINCIPIO DE LA AUTORIDAD  
     EL DERECHO DE MANDAR Y PODER HACERSE OBEDECER
- PRINCIPIO DE LA DISCIPLINA  
     EL RESPETO Y OBEDIENCIA
- PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO  
     UNA PERSONA DEBE RECIBIR ÓRDENES DE UN SOLO JEFE
- PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN  
     UN SOLO JEFE Y UN SOLO PROGRAMA PARA UN CONJUNTO -  
     DE OPERACIONES CON EL MISMO FIN
- PRINCIPIO DE LA SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES PARTI-  
     CULARES AL GENERAL.  
     EL INTERÉS DE UN SUBORDINADO O UN GRUPO DE SUBORDI-  
     NADOS, NO DEBE PREVALECER CONTRA EL INTERÉS DE LA  
     EMPRESA
- PRINCIPIO DE LA REMUNERACIÓN  
     ES EL PRECIO AL SERVICIO PRESTADO
- PRINCIPIO DE LA CENTRALIZACIÓN  
     ES LA CONCENTRACIÓN DE JEFES Y SUBORDINADOS

- PRINCIPIOS DE LA JERARQUÍA  
ES LA SERIE DE NIVELES QUE EXISTEN DESDE LA AUTORIDAD SUPREMA HASTA LOS PUESTOS DE MENOR IMPORTANCIA.
- PRINCIPIOS DEL ORDEN  
UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR.
- PRINCIPIO DE LA EQUIDAD  
ES LA COMBINACIÓN DE LA BENEVOLENCIA CON LA JUSTICIA.
- PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL  
EVITAR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.
- PRINCIPIO DE LA INICIATIVA  
ES LA LIBERTAD DE PROPONER Y EJECUTAR.

## 2.8 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

(ETAPAS, FASES Y ELEMENTOS).

### 2.8.1 ETAPAS DE ADMINISTRACIÓN (50)

"LA PRIMERA ETAPA EN TODA ORGANIZACIÓN, ES LA DE ESTRUCTURACIÓN O CONSTRUCCIÓN DE LA MISMA, EN ELLA, PARTIENDO DE LA INICIATIVA DE UNO O POCOS HOMBRES, TODO SE DIRIGE A LA ESTRUCTURACIÓN DE ESE ORGANISMO SOCIAL.

LA SEGUNDA ETAPA SE DA CUANDO EL ORGANISMO SOCIAL ESTÁ DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO Y CONSISTE EN LA OPERACIÓN O FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL MISMO, PARA LOGRAR LOS FINES PROPUESTOS".

"Es así como surgen dos aspectos de la administración, los cuales son: las formas de estructurar y de operar un organismo social, o sea, a su coordinación teórica y práctica".

Esto nos lleva a definir dos fases de la administración:

## 2.8.2 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN (51)

- A) "LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA.- Es la división que analiza, investiga y determina como debe ser y cómo debe operar una empresa, refiriéndose a la coordinación teórica de las relaciones que deben existir, a la formulación de planes y programas".
- B) "LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA.- Determina como se manejarán los elementos de la mecánica en forma tal que pongan en acción eficazmente los programas y planes estructurados".

Hasta ahora hemos visto a groso modo lo que son las etapas y las fases de la administración, a continuación presento los elementos fundamentales de la administración.

## 2.8.3 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

DICHOS ELEMENTOS O FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN - -

GEORGE TERRY, SON 4 Y SON COMO SIGUE:

EN PRIMER TÉRMINO PROPONE A LA "PLANEACIÓN", LA CUAL DETERMINA LOS OBJETIVOS Y LOS CURSOS DE ACCIÓN QUE DEBEN TOMARSE, EN SEGUNDO TÉRMINO A LA "ORGANIZACIÓN", PARA DISTRIBUIR EL TRABAJO ENTRE EL GRUPO Y PARA ESTABLECER Y RECONOCER LA AUTORIDAD NECESARIA, EN TERCER LUGAR PROPONE A LA "EJECUCIÓN", - DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARA QUE LLEVEN A CABO SUS TAREAS CON ENTUSIASMO, Y POR ÚLTIMO EL "CONTROL" DE LAS ACTIVIDADES PARA CONFORMARLAS CON LOS PLANES (52).

ÉSTAS FUNCIONES QUE ACABO DE MENCIONAR VARÍAN SEGÚN EL AUTOR QUE LAS TRATE, ES DECIR QUE PARA ALGUNOS AUTORES PUEDEN SER TRES, CINCO O SEIS, PERO BÁSICAMENTE ESTÁN INCLUIDAS LAS CUATRO FUNCIONES ANTERIORES.

AHORA BIEN, A MANERA DE RESUMEN ENGLORO EN DOS CUADROS LOS PUNTOS ANTERIORES (ETAPAS, FASES Y ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN).

CUADRO 1  
ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>
MECÁNICA	1) PREVISIÓN	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
	2) PLANEACIÓN	POLÍTICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS PRESUPUESTO
	3) ORGANIZACIÓN	FUNCIONES JERARQUÍAS OBLIGACIONES
DINÁMICA	4) INTEGRACIÓN	SELECCIÓN INTRODUCCIÓN DESARROLLO INTEGRACIÓN DE LAS COSAS
	5) DIRECCIÓN	AUTORIDAD COMUNICACIÓN SUPERVISIÓN
	6) CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACIÓN SU INTERPRETACIÓN



## CUADRO 2

GEORGE R. TERRY NOS DESCRIBE LAS FUNCIONES FUNDAMENTALESDE LA ADMINISTRACION DE LA SIGUIENTE MANERA:

<u>PREGUNTAS</u>	<u>FUNCIONES FUNDAMENTALES</u>	<u>RESULTADOS</u>
¿QUÉ ES LO QUE SE NECESITA? ¿QUÉ CURSOS DE ACCIÓN DEBEN ADOPTARSE, CÓMO Y CUÁNDO DEBEN SEGUIRSE?	<u>PLANEACION</u>	OBJETIVOS, POLÍTICAS, PRO- CEDIMIENTOS Y MÉTODOS.
¿CUÁNDO DEBEN TENER LUGAR LAS ACCIONES Y QUIÉN DEBE HACER ESTE TRABAJO?	<u>ORGANIZACION</u>	DIVISIÓN DEL TRABAJO, DIS- TRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
¿POR QUÉ Y CÓMO EJECUTAN SUS TAREAS LOS MIEMBROS DEL GRUPO?	<u>EJECUCION</u>	JEFATURA, COMUNICACIÓN E INCENTIVOS
¿ESTÁN SIENDO EJECUTADAS LAS ACCIONES -CUÁNDO, DÓNDE Y CÓMO- DE ACUERDO CON LOS PLANES?	<u>CONTROL</u>	INFORMES, COMPARACIONES, COSTOS Y PRESUPUESTOS.

FUENTE: TERRY, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.

CON LA INTERRELACIÓN DE FUNCIONES, MISMA QUE SE LLEVA A CABO COMO LO REQUIERA LA SITUACIÓN, Y LAS PREGUNTAS MENCIONADAS - EN EL CUADRO ANTERIOR, EL ADMINISTRADOR VA A OBTENER RESULTADOS AL DIRIGIR UNA EMPRESA, NO SOLO, POR SUPUESTO EN EL -- MERO ASPECTO DE LAS UTILIDADES, SINO TAMBIÉN EN OTROS COMO - LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL, EL ABATIMIENTO DE COSTOS Y LA DEMÁS GAMA DE NECESIDADES QUE EXIGE TODA UNIDAD ORGANIZACIONAL.

EN LA INTERRELACIÓN DE FUNCIONES, LA SECUENCIA DEBE ADAPTARSE AL OBJETIVO ESPECÍFICO O AL PROYECTO EN PARTICULAR.

"EN REALIDAD, LA PLANEACIÓN ESTÁ IMPLÍCITA EN EL TRABAJO DE ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL. EN IGUAL FORMA, LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN SE EMPLEAN EN LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL. CADA UNA DE LAS FUNCIONES FUNDAMENTALES - DE LA ADMINISTRACIÓN AFECTA A LAS OTRAS Y TODOS ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS PARA FORMAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO".

## 2.9 PROCESO ADMINISTRATIVO

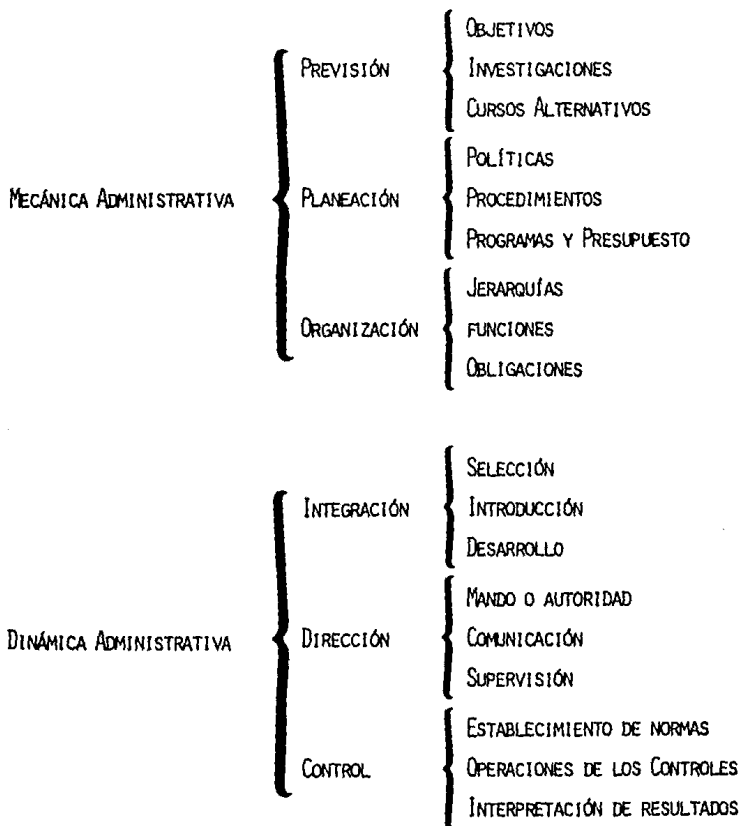
TODO PROCESO ADMINISTRATIVO, FORMA UN CONTÍNUO INSEPARABLE EN EL QUE CADA PARTE, ACTO O ETAPA TIENEN QUE ESTAR INDISOLUBLEMENTE UNIDOS CON LOS DEMÁS, Y QUE, ADEMÁS, SE DAN SIMULTÁNEAMENTE.

"SECCIONAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO, POR LO TANTO, ES PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE, Y ES IRREAL. EN TODO MOMENTO DE LA VIDA DE UNA EMPRESA, SE DAN, COMPLETÁNDOSE, INFLUYÉNDOSE MUTUAMENTE E INTEGRÁNDOSE LOS ASPECTOS DIVERSOS DE LA ADMINISTRACIÓN. ASÍ AL HACER PLANES SIMULTÁNEAMENTE SE ESTÁ CONTROLANDO, DIRIGIENDO, ORGANIZANDO, ETC."

BASÁNDOSE EN LO MENCIONADO, CITO QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES LA HERRAMIENTA MÁS IMPORTANTE DEL TRABAJO DE UN EJECUTIVO, Y ES EL MEDIO POR EL CUAL ADMINISTRA UN GERENTE. NOS PERMITE DISTINGUIR PERFECTAMENTE TODOS LOS PUESTOS Y LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD EXISTENTES EN UNA ORGANIZACIÓN.

PARA EXPLICAR MÁS AMPLIAMENTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO, TOMO EL MODELO DE AGUSTÍN REYES PONCE.

### 2.9.1 ESQUEMA DEL MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (REYES PONCE)



## 2.9.2 PREVISIÓN

LA PALABRA PREVISIÓN, IMPLICA LA IDEA DE CIERTA ANTICIPACIÓN DE ACONTECIMIENTOS Y SITUACIONES FUTURAS, QUE EL HOMBRE ES - CAPAZ DE REALIZAR Y SIN LA CUAL SERÍA IMPOSIBLE HACER PLANES. POR ELLO LA PREVISIÓN ES BASE NECESARIA PARA LA PLANEACIÓN.

LA PREVISIÓN RESPONDE A LA PREGUNTA:

¿QUÉ PUEDE HACERSE? ARRANCAR DIRECTAMENTE DE LA PLANEACIÓN, ENCIERRA EL PELIGRO DE ESCOGER EL CURSO DE ACCIÓN QUE A PRIORI CONSIDERAMOS EL MÁS ADECUADO, O SEA LO QUE DRUCKER LLAMA "LA FALACIA DEL ÚNICO CAMINO".

LA PREVISIÓN SE DEFINE COMO EL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL QUE, CON BASE EN LAS CONDICIONES FUTURAS EN QUE UNA -- EMPRESA HABRÁ DE ENCONTRARSE, REVELADAS POR UNA INVESTIGACIÓN TÉCNICA, SE DETERMINAN LOS PRINCIPALES CURSOS DE ACCIÓN QUE NOS PERMITIRÁN REALIZAR LOS OBJETIVOS DE ESA MISMA EMPRESA (53).

PARA LOGRAR ESTO ES NECESARIO FIJAR UN "PRINCIPIO" PREVIO -- QUE ORIENTE Y VALIDE LAS PREVISIONES Y SOBRE TODO QUE AYUDE A REALIZARLAS CON LA MAYOR CONFIABILIDAD POSIBLE.

DICHO PRINCIPIO PUEDE FORMULARSE COMO SIGUE: (54)

---

(53) REYES, IBIDEM, P.C. 101

(54) OB. CIT, P.C. 102

LAS PREVISIONES ADMINISTRATIVAS DEBEN REALIZARSE TOMANDO EN CUENTA QUE NUNCA ALCANZARÁN CERTEZA COMPLETA YA QUE, POR EL NÚMERO DE FACTORES Y LA INTERVENCIÓN DE DECISIONES HUMANAS, SIEMPRE EXISTIRÁ EN LA EMPRESA UN RIESGO; PERO TAMPOCO ES - VÁLIDO DECIR QUE UNA EMPRESA CONSTITUYE UNA AVENTURA TOTALMENTE INCIERTA.

LA PREVISIÓN ADMINISTRATIVA DESCANSA EN UNA CERTEZA MORAL - O PROBABILIDAD SERIA, LA QUE SERÁ TANTO MAYOR, CUANTO MÁS - PUEDA APOYARSE EN EXPERIENCIAS PASADAS, PROPIAS O AJENAS, Y CUANTO MÁS PUEDAN APLICARSE A DICHAS EXPERIENCIAS, MÉTODOS ESTADÍSTICOS O DE CÁLCULO DE PROBABILIDAD.

AGUSTÍN REYES PONCE NOS DICE QUE EN LA PREVISIÓN ES NECESARIO:

- A) FIJAR LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN
- B) INVESTIGAR LOS FACTORES, POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE NOS AYUDAN U OBSTACULIZAN DE ALGUNA MANERA EN LA BÚSQUEDA DE ESOS OBJETIVOS.
- C) COORDINAR LOS DISTINTOS MEDIOS EN DIVERSOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN, QUE NOS PERMITAN ESCOGER ALGUNO DE ELLOS COMO BASE DE NUESTROS PLANES.

POR LO QUE SE HA MENCIONADO SE DEBE ANTICIPAR A SITUACIONES

QUE PUEDAN AFECTAR O BENEFICIAR EL CURSO DE ACCIÓN, QUE POR MEDIO DE LA PLANEACIÓN NOS LLEVARÁ A LA META, ES DECIR, UNA PRE-PLANEACIÓN NOS AYUDA A VISUALIZAR LOS DIFERENTES CAMI--NOS, Y LAS PREMISAS QUE EN ELLOS SE ENCUENTRAN. ARROJANDO UNA SERIE DE RIESGOS, QUE DEBERÁN TOMARSE EN CONSIDERACIÓN, PARA LA ELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS A SEGUIR.

### 2.9.2.1 ETAPAS DE LA PREVISIÓN

LA PREVISIÓN TIENE 3 ETAPAS: (55)

- 1) OBJETIVOS.- A ESTA ETAPA CORRESPONDE FIJAR LOS FINES.
- 2) INVESTIGACIONES.- SE REFIERE AL DESCUBRIMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS MEDIOS CON QUE PUEDE CONTARSE.
- 3) CURSOS ALTERNATIVOS.- TRATA DE LA ADAPTACIÓN GENÉRICA DE LOS MEDIOS ENCONTRADOS, A LOS FINES PROPUESTOS, PARA VER CUÁNTAS POSIBILIDADES DE ACCIÓN DISTINTAS EXISTEN.

### 2.3.3 PLANEACIÓN

YA HEMOS DICHO QUE MIENTRAS LA PREVISIÓN ESTUDIA LO QUE PUE-

---

DE HACERSE, O SEA PREVÉ LAS CONDICIONES EN QUE DEBERÁ --  
DESARROLLARSE NUESTRA FUTURA ACCIÓN ADMINISTRATIVA CON BA  
SE EN ESAS PREVISIONES, LA PLANEACIÓN FIJA CON PRECISIÓN  
LO QUE VA HA HACERSE.

"LA PLANEACIÓN CONSISTE, POR LO TANTO, EN FIJAR EL CURSO  
CONCRETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE, ESTABLECIENDO LOS -  
PRINCIPIOS QUE HABRÁN DE ORIENTARLO, LA SECUENCIA DE OPERA  
CIONES PARA REALIZARLO Y LAS DETERMINACIONES DE TIEMPOS Y  
DE NÚMEROS NECESARIOS, PARA SU REALIZACIÓN", (56)

#### 2.9.3.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN (57)

- A) "LA EFICIENCIA, OBRA DE ORDEN, NO PUEDE VENIR DEL --  
ACASO, DE LA IMPROVISACIÓN".
- B) "ES NECESARIO HACER PLANES PARA COORDINAR LAS ACCIONES  
QUE SE HARÁN A TRAVÉS DE OTROS."
- C) "EL OBJETIVO SERÍA INFECUNDO, SI LOS PLANES NO LO DE-  
TALLARAN PARA QUE PUEDA SER REALIZADO, ÍNTEGRA Y EFI-  
CAZMENTE: LO QUE EN LA PREVISIÓN SE DESCUBRIÓ COMO -  
POSIBLE Y CONVENIENTE, SE AFINA Y CORRIGE EN LA PLA--  
NEACIÓN";
- D) "TODO PLAN TIENDE A SER ECONÓMICO; DESGRACIADAMENTE -

---

(56) Ob. CIT. P.C. 165

(57) Ob. CIT. P.C. 165-166



NO SIEMPRE LO PARECE, PORQUE TODO PLAN CONSUME TIEMPO QUE, POR LO DISTANTE DE SU REALIZACIÓN, PUEDE PARECER INNECESARIO E INFECUNDO",

- E) "TODO CONTROL ES IMPOSIBLE SI NO SE COMPARA CON UN - - PLAN PREVIO. SIN PLANES, SE TRABAJA A CIEGAS".

### 2.9.3.2 PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

EL MAESTRO REYES PONCE CITA LOS SIGUIENTES.

#### PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN (58)

- A) PRINCIPIO DE LA PRECISIÓN.- LOS PLANES NO DEBEN HACERSE CON AFIRMACIONES VAGAS Y GENÉRICAS.
- B) PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.- TODO PLAN DEBE DEJAR MARGEN PARA LOS CAMBIOS QUE SURJAN EN ÉSTE, YA EN RAZÓN DE LA PARTE IMPREVISIBLE, YA DE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE HAYAN VARIADO DESPUÉS DE LA PREVISIÓN".
- C) PRINCIPIO DE LA UNIDAD.- LOS PLANES DEBEN SER DE TAL NATURALEZA, QUE PUEDA DECIRSE QUE EXISTE UNO SÓLO PARA CADA FUNCIÓN; Y TODOS LOS QUE SE APLICAN EN LA EMPRESA DEBEN ESTAR, DE TAL MODO COORDINADOS E INTEGRADOS, QUE EN REALIDAD PUEDA DECIRSE QUE EXISTE UN SOLO PLAN GENERAL.

### 2.9.3.3 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

LA PLANEACIÓN TIENE 4 ETAPAS: (59)

- 1) POLÍTICAS.- SON LOS PRINCIPIOS PARA ORIENTAR LA ACCIÓN.
- 2) PROCEDIMIENTOS.- SECUENCIA DE OPERACIONES O MÉTODOS.
- 3) PROGRAMAS.- SON LA FIJACIÓN DE TIEMPOS REQUERIDOS.
- 4) PRESUPUESTOS.- SON PROGRAMAS EN QUE PRECISAN UNIDADES, COSTOS, ETC.

LA PLANEACIÓN ES PARTE IMPORTANTE DE LAS LABORES DE UN EMPRESARIO, REQUIERE DE UN ENFOQUE SISTEMÁTICO DE FUTUROS -- CURSOS DE ACCIÓN, PARA DESCUBRIR AQUELLAS COSAS QUE PUDIERAN MARCHAR MAL, LUEGO CONSIDERAR LAS MEDIDAS NECESARIAS - PARA EVITAR ESTOS PROBLEMAS Y PROTEGERSE CONTRA SUS EFECTOS. DEBE SER OBSERVADA POR TODOS LOS NIVELES, JERARQUÍAS Y FUNCIONES, PERO BUSCANDO UN GRADO ÓPTIMO DE INTEGRACIÓN DE ESFUERZOS, ES DECIR, EXISTE LA NECESIDAD DE CREAR Y UTILIZAR UNA SERIE DE HERRAMIENTAS Y MECANISMOS, COMO LO SON LAS POLÍTICAS, LOS PROCEDIMIENTOS, LOS PROGRAMAS, Y LOS -- PRESUPUESTOS; RACIONALMENTE DISEÑADOS Y ALTAMENTE RELACIONADOS ENTRE SÍ, QUE CANALICEN LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN DE TODAS LAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

## 2.9.4 ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN, POR SER EL ELEMENTO FINAL DEL ASPECTO -- TEÓRICO, RECOGE, COMPLEMENTA Y LLEVA HASTA SUS ÚLTIMOS DE TALLES TODO LO QUE LA PREVISIÓN Y LA PLANEACIÓN HAN SEÑALADO RESPECTO A CÓMO DEBE SER UNA EMPRESA. ESTO ES QUE -- LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYE EL PUNTO DE ENLACE ENTRE LA -- MECÁNICA ADMINISTRATIVA Y LA DINÁMICA, ENTRE LO QUE DEBE SER Y LO QUE ES.

SE REQUIERE LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PORQUE -- ES EL MEDIO DE LOGRAR UNA ACCIÓN COLECTIVA EFECTIVA. PUES -- TO QUE EL TRABAJO QUE DEBE HACERSE REQUIERE LOS ESFUERZOS DE MÁS DE UNA PERSONA, EL GERENTE TRATA QUE DICHS ESFUERZOS SE REUNAN Y COORDINEN DE MANERA QUE NO SÓLO LAS ACCIIONES COLECTIVAS SEAN EFECTIVAS, SINO QUE SEA VALIOSA Y SATISFACTORIA LA CONTRIBUCIÓN DE CADA INDIVIDUO Y ESTÉ DE -- ACUERDO CON SUS RESPECTIVOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

UNA RAZÓN CORDIAL PARA LA ORGANIZACIÓN ES HACER QUE CADA UNO DE LOS MIEMBROS CONOZCA QUÉ ACTIVIDADES SON LAS QUE -- VA A EJECUTAR, MÁS AÚN, PUEDEN FIJARSE LAS RELACIONES DE -- TRABAJO DENTRO DE UNA EMPRESA, CADA UNO DE LOS MIEMBROS -- OBTIENE INFORMACIÓN RESPECTO AL LUGAR EN DONDE ENCAJA EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, CONOCE LAS RELACIONES

CON SUS SUPERIORES Y TAMBIÉN CON SUS SUBORDINADOS DE QUIENES PUEDE DEPENDER PARA LA EJECUCIÓN EXITOSA DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS.

POR LO TANTO PODEMO DEFINIR A LA ORGANIZACIÓN COMO: LA ESTRUCTURA TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL; CON EL FIN DE LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS (60).

#### 2.9.4.1 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN (61)

- A) JERARQUÍAS            EQUIVALE A FIJAR LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTE A CADA NIVEL.
- B) FUNCIONES            EQUIVALE A LA DETERMINACIÓN DE CÓMO DEBEN DIVIDIRSE LAS GRANDES ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS, NECESARIAS PARA LOGRAR EL FIN GENERAL, POR MEDIO DE REGLAS Y TÉCNICAS.
- C) OBLIGACIONES        SON LAS QUE TIENE EN CONCRETO CADA UNIDAD DE TRABAJO SUSCEPTIBLE DE SER DESEMPEÑADA POR UNA PERSONA.

---

(60) OB. CIT. P.C. 212

(61) OB. CIT. P.C. 62

AGUSTÍN REYES PONCE PROPONE CUATRO PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LLEVAR A CABO UNA EFICIENTE COORDINACIÓN DE LAS ETAPAS ANTES MENCIONADAS.

#### 2.9.4.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN (62)

##### A) PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACIÓN

CUANTO MÁS SE DIVIDE EL TRABAJO, DEDICANDO A CADA EMPLEADO A UNA ACTIVIDAD MÁS LIMITADA Y CONCRETA, SE OBTIENE MAYOR EFICIENCIA, PRECISIÓN Y DESTREZA.

##### B) PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

PARA CADA FUNCIÓN DEBE EXISTIR UN SOLO JEFE.

ESTE PRINCIPIO ESTABLECE LA NECESIDAD DE QUE CADA SUBORDINADO NO RECIBA ÓRDENES SOBRE UNA MISMA MATERIA DE DOS PERSONAS DISTINTAS.

##### C) PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD

DEBE PRECISARSE EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE CORRESPONDE AL JEFE DE CADA NIVEL JERÁRQUICO, ESTABLECIÉNDOSE AL MISMO TIEMPO LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE A AQUELLA.

##### D) PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCIÓN - CONTROL

A CADA GRADO DE DELEGACIÓN DEBE CORRESPONDER EL ESTABLECIMIENTO DE LOS CONTROLES ADECUADOS, PARA ASEGURAR LA UNIDAD DE MANDO. LA AUTORIDAD SE DELEGA MIENTRAS QUE LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE.

### 2.9.5 INTEGRACIÓN

AL ENUNCIAR LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, DIJIMOS - QUE LOS TRES PRIMEROS SE DIRIGÍAN A LA CONSTRUCCIÓN O ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANISMO SOCIAL: PREVISIÓN, PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

SE INICIA AQUÍ EL ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS QUE TIENEN QUE HACER ACTUAR Y OPERAR O FUNCIONAR AL ORGANISMO SOCIAL, YA CONSTRUIDO TEÓRICAMENTE, ES DECIR SE ESTUDIA A LA INTEGRACIÓN, A LA DIRECCIÓN Y AL CONTROL.

EN LOS TRES ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA, PREDOMINA "LO QUE DEBE SER": PREVEMOS, PLANEAMOS Y ORGANIZAMOS "COMO DEBEN SER LAS COSAS". EN LA DINÁMICA, DEBEMOS CONSIDERAR LAS COSAS "CÓMO SON" EN REALIDAD: INTEGRAMOS, DIRIGIMOS Y CONTROLAMOS "LO QUE REALMENTE EXISTE YA".

#### 2.9.5.1 CONCEPTO DE LA INTEGRACIÓN

INTEGRAR ES OBTENER Y ARTICULAR LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS QUE LA ORGANIZACIÓN Y LA PLANEACIÓN SEÑALAN COMO - NECESARIOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO SOCIAL (63).

LA PLANEACIÓN NOS INDICA "QUE" DEBE HACERSE, Y "CUANDO"; - LA ORGANIZACIÓN NOS SEÑALA "QUIENES, DÓNDE Y CÓMO" DEBEN - REALIZARLO.

FALTA TODAVÍA OBTENER LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS - QUE LLENEN LOS CUADROS TEÓRICOS FORMADOS POR LA PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN: ESTO LO HACE LA INTEGRACIÓN.

LA IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN ESTRIBA EN QUE, ES EL PRIMERO PASO PRÁCTICO DE LA ETAPA DINÁMICA Y, POR LO MISMO, DE ELLA DEPENDE EN GRAN PARTE QUE LA TEORÍA FORMULADA EN LA - ETAPA CONSTRUCTIVA, TENGA LA EFICIENCIA PREVISTA Y PLANEADA.

AUNQUE SE DA EN MAYOR AMPLITUD AL INICIARSE LA OPERACIÓN - DE UN ORGANISMO SOCIAL, ES UNA FUNCIÓN PERMANENTE, PORQUE EN FORMA CONSTANTE HAY QUE ESTAR INTEGRANDO EL ORGANISMO - TANTO PARA PROVEER A SU CRECIMIENTO NORMAL, COMO PARA SUBSTITUIR AL ELEMENTO HUMANO Y MATERIAL QUE EN UN MOMENTO -- DADO RESULTE NECESARIO.

## 2.9.5.2 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS (64)

## A) DE LA ADECUACIÓN DE HOMBRES Y FUNCIONES

LOS HOMBRES QUE HAN DE DESEMPEÑAR CUALQUIER FUNCIÓN DENTRO DE UN ORGANISMO SOCIAL, DEBEN BUSCARSE SIEMPRE BAJO EL CRITERIO DE QUE REÚNAN LOS REQUISITOS - MÍNIMOS, PARA DESEMPEÑARLA ADECUADAMENTE. EN OTROS TÉRMINOS: DEBE PROCURARSE ADAPTAR LOS HOMBRES A LAS FUNCIONES, Y NO LAS FUNCIONES A LOS HOMBRES.

## B) DE LA PROVISIÓN DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

DEBE PROVEERSE A CADA MIEMBRO DE UN ORGANISMO SOCIAL, DE LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS NECESARIOS - PARA HACER FRENTE EN FORMA EFICIENTE A LAS OBLIGACIONES DE SU PUESTO.

## C) DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCIÓN ADECUADA

EL MOMENTO EN QUE LOS ELEMENTOS HUMANOS SE INTEGRAN A UNA EMPRESA TIENE ESPECIAL IMPORTANCIA, Y, POR LO MISMO, DEBE SER VIGILADO CON ESPECIAL CUIDADO.

## 2.9.5.3 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS COSAS (65)

## A) DEL CARÁCTER ADMINISTRATIVO DE ESTA INTEGRACIÓN

---

(64) OB. CIT. P.C. 257

(65) OB. CIT. P.C. 259



ES LA COORDINACIÓN DE LOS ELEMENTOS TÉCNICOS, ENTRE SÍ, Y CON LAS PERSONAS.

**B) DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO**

REPRESENTANDO TODOS LOS ELEMENTOS MATERIALES UNA IN VERSIÓN, DEBE DISPONERSE EN CADA MOMENTO DE LOS PRECISAMENTE NECESARIOS DENTRO DE LOS MÁRGENES FIJADOS EN FORMA TAL QUE, NI FALTEN NI SOBREN INNECESARIAMENTE.

**C) DE LA INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO**

SUPUESTO QUE LA INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS ELEMENTOS MATERIALES REPRESENTA COSTOS NECESARIOS, PERO TAMBIÉN SUPONE MOMENTOS DIRECTAMENTE IMPRODUCTIVOS, DEBE PLANEARSE CON MÁXIMO CUIDADO LA FORMA SISTEMÁTICA DE CONDUCIR ESTAS ACTIVIDADES, EN FORMA TAL QUE ESA IMPRODUCTIVIDAD SE REDUZCA AL MÍNIMO.

**D) DE LA DELEGACIÓN Y CONTROL**

LA GERENCIA DEBE DELEGAR DENTRO DE UN SISTEMA ESTABLE, LA RESPONSABILIDAD POR TODOS LOS DETALLES, ESTABLECIENDO AL MISMO TIEMPO SISTEMAS DE CONTROL QUE LA MANTENGAN INFORMADA DE LOS RESULTADOS.

## 2.9.5.4 ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN (66)

LA INTEGRACIÓN COMPRENDE 3 ETAPAS:

- A) SELECCIÓN            COMPREDEN A LAS TÉCNICAS PARA ENCON-  
TRAR Y ESCOGER LOS ELEMENTOS NECESA-  
RIOS.
- B) INTRODUCCIÓN        COMPRENDE LA MEJOR MANERA PARA LOGRAR  
QUE LOS NUEVOS ELEMENTOS SE ARTICULEN  
LO MEJOR Y MÁS RÁPIDAMENTE POSIBLE AL  
ORGANISMO SOCIAL.
- C) DESARROLLO          TODO ELEMENTO EN UN ORGANISMO SOCIAL  
BUSCA Y NECESITA PROGRESAR Y MEJORAR.

LAS ETAPAS QUE ACABO DE MENCIONAR SE REFIEREN ESENCIALMEN-  
TE A LA INTEGRACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO AL ORGANISMO SOCIAL.

## 2.9.6 DIRECCIÓN

LA DIRECCIÓN ES AQUEL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL  
QUE SE LOGRA LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO,  
POR MEDIO DE LA AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR, EJERCIDA A -  
BASE DE DECISIONES, YA SEA TOMADAS DIRECTAMENTE, YA, CON -

MÁS FRECUENCIA, DELEGANDO DICHA AUTORIDAD, Y SE VIGILA --  
SIMULTÁNEAMENTE QUE SE CUMPLAN EN LA FORMA ADECUADA TODAS  
LAS ÓRDENES EMITIDAS,

AL REALIZAR DIRECCIÓN, SE TRATA DE OBTENER LOS RESULTADOS  
QUE SE HABÍAN PREVISTO Y PLANEADO, Y PARA LOS QUE SE HA--  
BÍA ORGANIZADO E INTEGRADO.

EXISTEN DOS ESTRATOS SUSTANCIALMENTE DISTINTOS PARA OBTEN--  
ER ESTOS RESULTADOS:

- A) EL NIVEL DE EJECUCIÓN (OBRERO, EMPLEADOS) PARA LLEVAR  
A CABO AQUELLAS ACCIONES QUE HABRÁN DE SER PRODUCTI--  
VAS.
- B) EN EL NIVEL ADMINISTRATIVO, O SEA, EL DE TODO AQUEL -  
QUE ES JEFE POR LO TANTO TRATA DE DIRIGIR, NO DE EJE--  
CUTAR.

RESUMIENDO LO ANTERIOR PODEMOS DECIR QUE LA DIRECCIÓN ES -  
IMPULSAR, COORDINAR Y VIGILAR LAS ACCIONES DE CADA MIEMBRO  
Y GRUPO DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE QUE EL CON--  
JUNTO DE TODAS ELLAS REALICE DEL MODO MÁS EFICAZ LOS PLA--  
NES SEÑALADOS, Y ADEMÁS QUE LA DIRECCIÓN ES LA PARTE ESEN--  
CIAL Y CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN, A LA CUAL SE DEBEN --  
SUBORDINAR Y ORDENAR TODOS LOS ELEMENTOS. (67)

LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA SUPONE, QUE SE DELEGUE AUTORIDAD, YA QUE ADMINISTRAR ES HACER A TRAVÉS DE OTROS; -- QUE SE EJERZA ESA AUTORIDAD, PARA LO CUAL DEBEN PRECISAR SE SUS TIPOS Y ELEMENTOS; QUE SE ESTABLEZCAN CANALES DE COMUNICACIÓN, A TRAVÉS DE LOS CUALES SE EJERZA, Y SE CONTROLEN SUS RESULTADOS; Y QUE SE SUPERVISE EL EJERCICIO - DE LA AUTORIDAD, EN FORMA SIMULTÁNEA A LA EJECUCIÓN DE - LAS ÓRDENES.

PARA LOGRAR LO ANTERIOR PODEMOS CONTAR CON LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

### 2.9.6.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN (68)

#### A) EL PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN DE INTERESES

EL LOGRO DEL FIN COMÚN SE HARÁ MÁS FÁCIL CUANTO MEJOR SE LOGRE COORDINAR LOS INTERESES DE GRUPO Y AÚN LOS - INDIVIDUALES, DE QUIENES PARTICIPAN EN LA BÚSQUEDA DE AQUÉL.

#### B) EL PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO

LA AUTORIDAD DE UNA EMPRESA DEBE EJERCERSE, MÁS COMO PRODUCTO DE UNA NECESIDAD DE TODO EL ORGANISMO SOCIAL,

QUE COMO RESULTADO EXCLUSIVO DE LA VOLUNTAD DEL QUE -  
MANDA.

c) PRINCIPIO DE LA VÍA JERÁRQUICA

AL TRANSMITIRSE UNA ORDEN, DEBEN SEGUIRSE LOS CONDUCTOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS, Y PROCURAR NO SALTARLOS SIN RAZÓN.

2.9.6.2 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN (69)

1. MANDO Ó AUTORIDAD      ES EL PRINCIPIO DEL QUE SE DERIVA TODA LA ADMINISTRACIÓN Y, POR LO MISMO, SE ESTUDIA CÓMO DELEGARLA Y CÓMO EJERCERLA.
  
2. COMUNICACIÓN            ES COMO EL SISTEMA NERVIOSO DE UN ORGANISMO SOCIAL; LLEVA AL CENTRO DIRECTOR TODOS LOS ELEMENTOS QUE DEBEN CONOCERSE Y DE ÉSTE, HACIA CADA ÓRGANO Y CÉLULA, LAS ÓRDENES DE ACCIÓN NECESARIAS DEBIDAMENTE COORDINADAS.
  
3. SUPERVISIÓN             LA FUNCIÓN ÚLTIMA DE LA ADMINISTRACIÓN ES EL VER SI LAS COSAS SE ESTÁN HACIENDO TAL Y COMO SE HABÍAN

## PLANEADO Y MANDADO.

## 2.9.7 CONTROL

COMO YA HEMOS SEÑALADO, TODO CONTROL IMPLICA, NECESARIAMENTE, LA COMPARACIÓN DE LO OBTENIDO CON LO ESPERADO, POR LO TANTO, EL CONTROL ES LA RECOLECCIÓN SISTEMÁTICA DE DATOS - PARA CONOCER LA REALIZACIÓN DE LOS PLANES. EL CONTROL ES LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS, EN RELACIÓN CON LOS ESPERADOS, YA SEA TOTAL O PARCIALMENTE, CON EL FIN DE CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES.

DE LO ANTERIOR PODEMOS OBTENER UNA DEFINICIÓN CONCRETA DE LO QUE ES UN CONTROL.

UN CONTROL CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS QUE NOS PERMITAN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACIÓN CON LOS ESPERADOS, CON EL FIN DE SABER SI SE HA OBTENIDO LO QUE SE ESPERABA, CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES. (70)

POR SU FORMA DE OPERAR EL CONTROL PUEDE SER DE DOS TIPOS:

- A) CONTROL AUTOMÁTICO
- B) CONTROL SOBRE RESULTADOS

EN LA ACTUALIDAD ES POSIBLE EN MUCHOS CASOS OBTENER UNA -  
 RETROALIMENTACIÓN DE LAS INFORMACIONES QUE RESULTAN DEL -  
 CONTROL MISMO, Y UTILIZARLAS PARA QUE LA ACCIÓN CORRECTI-  
 VA SE INICIE EN FORMA AUTOMÁTICA, CON LO CUAL NO HAY QUE  
 ESPERAR HASTA QUE SE PRODUZCAN ÍNTEGRAMENTE LOS RESULTA--  
 DOS PARA PONER EN OBRA LA ACCIÓN CORRECTIVA, UN PROCEDI--  
 MIENTO PREVIAMENTE ESTABLECIDO, VA CORRIENDO LA ACCIÓN  
 CONSTANTEMENTE, CON BASE A ESOS RESULTADOS, SIN NECESIDAD  
 DE DETENERLA. TAL PROCEDIMIENTO CONSTITUYE EL CONTROL AU-  
 TOMÁTICO. POR OTRA PARTE LA COMPARACIÓN DE LO OBTENIDO -  
 CON LO ESPERADO PUEDE REALIZARSE AL FINAL DE CADA PERÍODO  
 PREFIJADO, O SEA, CUANDO SE HA VISTO YA SI LOS RESULTADOS  
 OBTENIDOS NO ALCANZARON, IGUALARON, SUPERARON O SE APARTA  
 RON DE LO ESPERADO, TAL PROCEDIMIENTO CONSTITUYE EL CON--  
 TROL SOBRE RESULTADOS.

EL CONTROL ES DE SUMA IMPORTANCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN  
 YA QUE SE ENCUENTRA EN LAS DEMÁS FUNCIONES ADMINISTRATI--  
 VAS. HAY CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN, DE LA DIRECCIÓN, LA  
 INTEGRACIÓN, ETC., Y ADEMÁS LOS CONTROLES DE HECHO, SON -  
 A LA VEZ MEDIOS DE PREVISIÓN.

#### 2.9.7.1 PRINCIPIOS DEL CONTROL (71)

##### A) DEL CARÁCTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL

---

"ES NECESARIO DISTINGUIR LAS OPERACIONES DE CONTROL, -  
DE LA FUNCIÓN DE CONTROL".

LA FUNCIÓN ES DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO Y LAS OPERA--  
CIONES SON DE CARÁCTER TÉCNICO.

b) DE LOS ESTÁNDARES

"EL CONTROL ES IMPOSIBLE SI NO EXISTEN ESTÁNDARES DE AL  
GUNA MANERA PREFIJADOS, Y SERÁ TANTO MEJOR, CUANTO MÁS  
PRECISOS Y CUANTITATIVOS SEAN DICHS ESTÁNDARES".

c) DEL CARÁCTER MEDIAL DEL CONTROL

"UN CONTROL SÓLO DEBERÁ USARSE SI EL TRABAJO, GASTO, -  
ETC., QUE IMPONE, SE JUSTIFICAN ANTE LOS BENEFICIOS --  
QUE DE ÉL SE ESPERAN".

d) DEL PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN

"EL CONTROL ADMINISTRATIVO ES MUCHO MÁS EFICAZ Y RÁPI-  
DO CUANDO SE CONCENTRA EN LOS CASOS EN QUE NO SE LOGRÓ  
LO PREVISTO, MÁS BIEN QUE EN LOS RESULTADOS QUE SE OB-  
TUVIERON COMO SE HABÍA PLANEADO".

2.9.7.2 ETAPAS DEL CONTROL (72)

- 1) ESTABLECIMIENTO DE NORMAS "POR QUÉ ES IMPOSIBLE HA--  
CER LA COMPARACIÓN, BASE -



DE TODO CONTROL", SIN EL --  
ESTABLECIMIENTO DE NORMAS -  
QUE LO REGULEN.

- 2) OPERACIÓN DE LOS CONTROLES "ESTA SUELE SER UNA FUNCIÓN  
PROPIA DE LOS TÉCNICOS ESPE  
CIALISTAS EN CADA UNO DE --  
ELLOS".
- 3) INTERPRETACIÓN DE "ESTA ES UNA FUNCIÓN ADMI--  
RESULTADOS NISTRATIVA, QUE VUELVE A --  
CONSTRUIR UN MEDIO DE PLA--  
NEACIÓN.

## 2.10 DIFERENTES MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

EL OBJETIVO DE ESTE INCISO ES MOSTRAR EN CONJUNTO LOS DIFE  
RENTES MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, QUE HAN APORTA  
DO IMPORTANTES CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACIÓN; Y POS--  
TERIORMENTE HACER UNA COMPARACIÓN DE DOS DE LOS MODELOS --  
QUE APARECEN EN EL CUADRO QUE A CONTINUACIÓN PRESENTO.

CUADRO 3

A U T O R	AÑO	F A C T O R E S				
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
R.C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
JOHN F. MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTIN REYES P.	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZHAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	planeación	implementación			control

FUENTE: Fernández Arena José A., El Proceso Administrativo

COMO PODEMOS APRECIAR EN EL CUADRO ANTERIOR TODOS LOS MODELOS COMIENZAN CON LA PLANEACIÓN Y TERMINAN CON EL CONTROL, DONDE EXISTE DIFERENCIA ES EN LOS PUNTOS INTERMEDIOS; PERO DEBEMOS RECORDAR QUE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEBE Y SERÁ EN ESENCIA, UN PROCESO QUE COORDINE LOS ESFUERZOS HUMANOS CON EL PROPÓSITO DE SATISFACER OBJETIVOS.

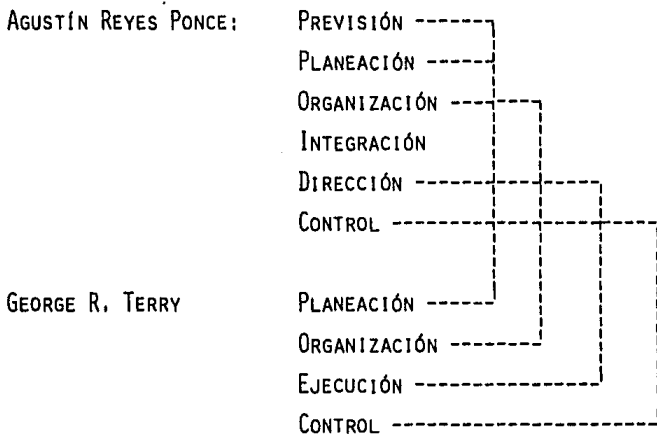
CADA UNO DE LOS MODELOS QUE APARECEN EN EL CUADRO ANTERIOR DE UNA Y OTRA FORMA PRETENDEN SATISFACER LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ORGANISMOS SOCIALES, ES DECIR, QUE NO OBSTANTE QUE LOS DIFERENTES AUTORES DIVIDEN Y DENOMINAN DE DIFERENTE FORMA LOS PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, EN ESENCIA TRATAN LO MISMO.

PARA CORROBORAR ESTO A CONTINUACIÓN HAGO LA COMPARACIÓN DE DOS MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

## CUADRO 4

2.10.1 COMPARACION DE DOS MODELOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO

PARA DESGLOSAR ESTE INCISO HE TOMADO LOS MODELOS DE AGUSTÍN REYES PONCE Y GEORGE R. TERRY, POR SER LA BASE DEL TRABAJO QUE REALIZO:



FUENTE: EL AUTOR

EN EL CUADRO 4, MUESTRO GRÁFICAMENTE CADA UNO DE LOS PASOS DE AMBOS MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN QUE TIENE UNO CON OTRO.

EN ESTE CAPÍTULO HE DEFINIDO LOS PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL MAESTRO REYES PONCE, POR LO QUE ME PERMITO DEFINIR BREVEMENTE CADA UNO DE LOS PASOS DEL MODELO DE GEORGE R. TERRY Y ASÍ PODER HACER UNA COMPARACIÓN EXPLÍCITA DE AMBOS MODELOS.

PARA GEORGE TERRY, EL PROCESO SE COMPONE DE: (73)

- |              |   |
|--------------|---|
| PLANEACIÓN   | PARA DETERMINAR LOS OBJETIVOS Y LOS CURSOS DE ACCIÓN QUE DEBEN TOMARSE.                         |
| ORGANIZACIÓN | PARA DISTRIBUIR EL TRABAJO ENTRE EL GRUPO Y PARA ESTABLECER Y RECONOCER LA AUTORIDAD NECESARIA. |
| EJECUCIÓN    | DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARA QUE LLEVEN A CABO SUS TAREAS CON ENTUSIASMO.                     |
| CONTROL      | DE LAS ACTIVIDADES PARA CONFORMARLAS CON LOS PLANES.  |

LOS CONCEPTOS ANTERIORES SE MUESTRAN MÁS AMPLIAMENTE EN EL CUADRO QUE SIGUE:

---

(73) TERRY, IBIDEM, P.C. 63

CUADRO 5

PREGUNTAS	FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION	RESULTADO
¿QUÉ ES LO QUE SE NECESITA? ¿QUÉ CURSOS DE ACCIÓN DEBEN ADOPTARSE, CÓMO Y CUÁNDO DEBEN SEGUIRSE?	PLANEACIÓN	OBJETIVOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS
¿CUÁNDO DEBEN TENER LUGAR LAS ACCIONES Y QUIÉN DEBE HACER EL TRABAJO?	ORGANIZACIÓN	DIVISIÓN DEL TRABAJO, DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
¿POR QUÉ Y CÓMO EJECUTAN SUS TAREAS LOS MIEMBROS DE GRUPOS?	EJECUCIÓN	JEFATURAS, COMUNICACIÓN E INCENTIVOS
¿ESTÁN SIENDO EJECUTADAS LAS ACCIONES -CUÁNDO, DÓNDE Y CÓMO- DE ACUERDO CON LOS PLANES?	CONTROL	INFORMES, COMPARACIONES, COSTOS Y PRESUPUESTO

FUENTE: GEORGE TERRY, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.

PUESTOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA HACER LA COMPARACIÓN, COMENZAREMOS POR EL PRIMER PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

PREVISIÓN-PLANEACIÓN EL MAESTRO REYES PONCE EXPONE COMO PRIMER PASO EN SU PROCESO ADMINISTRATIVO A LA PREVISIÓN, LA CUAL TIENE UNA GRAN VENTAJA REALIZAR UN TRABAJO TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LA PREGUNTA:

¿QUÉ PUEDE HACERSE? BASÁNDOSE EN ASPECTOS FUTUROS DETERMINA CON EXACTITUD, LOS CURSOS DE ACCIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS MEDIANTE UNA INVESTIGACIÓN PREVIA.

COMO SEGUNDO PASO LA PLANEACIÓN EN LA CUAL DETERMINA TRES ELEMENTOS PRINCIPALES:

POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS, LOS CUALES ESTÁN BASADOS EN UNA PREPLANEACIÓN (PREVISIÓN) Y ESTO HACE QUE PROCEDAMOS CON MAYOR SEGURIDAD.

GEORGE TERRY, CONTEMPLA LO ANTERIOR EN SU PRIMER PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, O SEA EN LA PLANEACIÓN, PERO EN FOR-

MA MÁS CONCRETA, YA QUE NO HACE UNA PRE-PLANEACIÓN, SINO --  
 QUE SE CUESTIONA ¿QUÉ ES LO QUE SE NECESITA? ¿QUÉ CURSO DE  
 ACCIÓN DEBE ADOPTARSE CÓMO Y CUÁNDO DEBEN SEGUIRSE?, ES DE-  
 CIR QUE ENTRA DIRECTAMENTE AL PROBLEMA.

CABE HACER NOTAR QUE GEORGE TERRY CONTEMPLA EN SU PRIMER --  
 PASO A LOS OBJETIVOS, MISMOS QUE REYES PONCE DESGLOSA EN LA  
 PREVISIÓN PERO MÁS AMPLIAMENTE.

ORGANIZACIÓN      EN ESTE PASO, AMBOS AUTORES COINCIDEN PRÁC-  
 TICAMENTE, YA QUE LA ORGANIZACIÓN ES PARA  
 LOS DOS LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS RELACIO-  
 NES QUE DEBEN DARSE ENTRE LAS JERARQUÍAS,  
 FUNCIONES Y OBLIGACIONES EN UN ORGANISMO -  
 SOCIAL; EN OTRAS PALABRAS ES ESTABLECER LA  
 AUTORIDAD QUE RIJA AL ORGANISMO SOCIAL.

INTEGRACIÓN      COMO PODEMOS OBSERVAR EN EL CUADRO 4, EL -  
 CUARTO PASO DEL MODELO DE REYES PONCE QUE  
 PERTENECE A LA INTEGRACIÓN, NO TIENE UNA -  
 CONEXIÓN DIRECTA CON EL MODELO DE GEORGE -  
 TERRY, Y ES QUE GEORGE TERRY NO HACE UN --  
 PARÉNTESIS CON RESPECTO A INTEGRAR AL OR-  
 GANISMO SOCIAL DE COSAS Y PERSONAS, COMO -  
 LO HACE REYES PONCE AL HABLARNOS DE LA IN-



TEGRACIÓN. DE ESTOS DOS ASPECTOS REALZA LÓGICAMENTE EL FACTOR HUMANO AL CUAL TRATA DE SELECCIONAR PARA INTRODUCIRLO AL ORGANISMO Y VER POR SU DESARROLLO.

SIN EMBARGO, GEORGE TERRY LO SUPONE YA HECHO EN CUANTO NOS DICE QUE: "HABIENDO SIDO DETERMINADO EL CURSO DE ACCIÓN, EL SIGUIENTE PASO ES DISTRIBUIR LAS NECESARIAS ACTIVIDADES COMPONENTES ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, PARA LOGRAR EL TRABAJO. ÉSTA DISTRIBUCIÓN ESTÁ GUIADA TOMANDO EN CONSIDERACIÓN COSAS TALES COMO LA NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES, LOS INDIVIDUOS QUE INTEGRAN EL GRUPO Y LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE QUE SE DISPONE" (74).

ESTO ESTÁ ENFOCADO UN POCO MÁS HACIA LO QUE ES LA ORGANIZACIÓN, NO OBSTANTE ÉL TRATA EL FACTOR HUMANO EN OTRO TEMA QUE DENOMINA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, PERO NO LA MENCIONA EN SU MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

#### DIRECCIÓN-EJECUCIÓN

EN ESTE PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO --

---

(74) OB. CIT. P.C. 162

AMBOS AUTORES COINCIDEN EN ESENCIA, ES DECIR, QUE LO QUE ES DIRECCIÓN PARA REYES -- PONCE (IMPULSAR, COORDINAR Y VIGILAR LAS ACCIONES DE CADA MIEMBRO DE UN ORGANISMO SOCIAL), ES EJECUCIÓN PARA GEORGE TERRY -- (PONER EN ACCIÓN A LOS MIEMBROS DEL GRUPO -- CONTANDO CON JEFATURA, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO).

## CONTROL

EN ESTE ÚLTIMO PASO DE LOS DOS MODELOS, -- LOS AUTORES DEFINEN LO MISMO, O SEA, QUE -- AMBOS BUSCAN CON ESTE ÚLTIMO PASO COMPROBAR LO ESPERADO CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y ASÍ COMENZAR DE NUEVO EL PROCESO ADMINISTRATIVO, ES DECIR QUE ESTO QUE LLAMAN CONTROL ES UNA RETROALIMENTACIÓN A TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

## 2.11 SINTESIS

CONSIDERO QUE EL MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTÍN REYES PONCE, ES MÁS DETALLADO QUE EL MODELO QUE PRESENTA GEORGE R. TERRY, YA QUE PIENSO QUE ENTRE MÁS SE DESGLOSE UN PROBLEMA, MEJORES RESULTADOS OBTENDREMOS Y ESTO ES PRECISAMENTE LO QUE HACE REYES PONCE, AL DETALLAR DOS ASPECTOS --

IMPORTANTES COMO LO SON LA PREVISIÓN Y LA INTEGRACIÓN, MIS-  
MOS QUE NO CONTEMPLA GEORGE TERRY EN SU MODELO, O AL MENOS  
NO TAN DETENIDAMENTE COMO LO HACE REYES PONCE.

NO OBSTANTE LOS DOS MODELOS NOS LLEVAN A LOGRAR SATISFACTO-  
RIAMENTE LOS OBJETIVOS DE UN ORGANISMO SOCIAL.

CONFRONTACION DEL METODO CIENTIFICO Y LA  
TEORIA ADMINISTRATIVA

## CAPITULO III

### CONFRONTACION DEL METODO CIENTIFICO Y LA

#### TEORIA ADMINISTRATIVA

EL OBJETIVO DE ESTE CAPÍTULO ES COMPARAR LOS DOS CAPÍTULOS ANTERIORES, O SEA, AL MÉTODO CIENTÍFICO Y A LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, PARA ASÍ OBTENER LA BASE DE LA HIPÓTESIS DE ESTE TRABAJO, LA CUAL PRETENDE DEMOSTRAR QUE EL USO DE LA HERRAMIENTA CIENTÍFICA PERMITE AL ADMINISTRADOR RESOLVER - CON MAYOR EFICIENCIA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN LA EMPRESA. PARA LOGRAR ESTO, SE COMPARARÁ LA RELACIÓN -- QUE GUARDA EL MÉTODO CIENTÍFICO CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

#### 3.1 CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION EN CUANTO A TECNICA O CIENCIA.

LA CIENCIA PUEDE DEFINIRSE COMO UN CUERPO DE CONOCIMIENTO SISTEMÁTICO ACUMULADO Y ACEPTADO, CON REFERENCIA AL ENTENDIMIENTO DE VERDADES GENERALES RELATIVAS A UN FENÓMENO, TEMA U OBJETO DE ESTUDIO EN PARTICULAR. ÉSTO ES, EXISTE UN CUERPO DE CONOCIMIENTOS SOBRE ADMINISTRACIÓN; ESTOS CONOCIMIENTOS SON OBJETIVOS, ESTÁN LIBRES DE PREJUICIOS Y PROPEN

SIONES. COMUNMENTE ESTÁN CODIFICADOS Y CLASIFICADOS PARA FACILITAR SU ENTENDIMIENTO (75).

GUZMÁN VALDIVIA LA CATALOGA COMO CIENCIA EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS Y COMO TÉCNICA EN RELACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS. ÁGREGA QUE FRECUENTEMENTE SE PIENSA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS ENFOCADA Y LLEVADA A CABO COMO SI FUERAN COSAS Y QUE POR ESTO SE GENERALIZA LA CONNOTACIÓN DE TÉCNICA (76).

AGUSTÍN REYES PONCE, CONSIDERA LA ADMINISTRACIÓN COMO UNA TÉCNICA, DEFINIÉNDOLA COMO: EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA DE LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y OPERAR UN ORGANISMO SOCIAL. PARA EL DISTINGUIDO PROFESOR, LA DIFERENCIA SE CONCRETA EN LAS REGLAS QUE CARECEN DE INMUTABILIDAD Y COMPROBACIÓN, POR LO QUE TAN SÓLO SE VUELVEN PRÁCTICAS RECOMENDABLES (77).

JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA; CONSIDERA A LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA SOCIAL EN CUANTO NOS DICE QUE: (78) CIENCIA SOCIAL ES EL CUERPO DE CONOCIMIENTOS SISTEMÁTICOS PERTENECIENTES A LA ACTUACIÓN DEL HOMBRE. DE DONDE LAS CIENCIAS QUE ESTUDIAN

---

(75) TERRY, OB. CIT., P.C. 29

(76) FERNÁNDEZ A, OB. CIT., P.C. 68

(77) IDEM., P.C. 70

(78) IBIDEM, P.C. 68-72

LA CONDUCTA HUMANA (ANTROPOLOGÍA, SOCIOLOGÍA, PSICOLOGÍA, -  
POLÍTICA, HISTORIA Y ADMINISTRACIÓN), FORMARÁN PARTE DE ES  
TA RAMA DEL SABER HUMANO.

EL OBJETIVO DE LAS CIENCIAS SOCIALES ES EL SER HUMANO Y SU  
CONVIVENCIA TENIENDO EN CUENTA EL MEDIO AMBIENTE QUE LO --  
RODEA; EN CUANTO A LAS CIENCIAS EXACTAS SU FINALIDAD ESTU-  
DIA AL MEDIO AMBIENTE COMO TAL, DE MANERA QUE DUPLICA LOS  
FENÓMENOS INVESTIGADOS, PERO LAS CIENCIAS SOCIALES NO PUE-  
DEN EXPERIMENTAR, EN OCASIONES, DEBIDO A LA DIFICULTAD PA-  
RA PRECISAR LA MEDICIÓN DE CIERTAS VARIABLES. LAS CIEN- -  
CIAS EXACTAS UTILIZAN LEYES POR LAS CUALES SE ENTIENDE QUE  
LA RELACIÓN CONSTANTE EXISTENTE ENTRE CAUSA Y EFECTO SIEM-  
PRE DARÁ EL MISMO RESULTADO, Y POR OTRO LADO LAS CIENCIAS  
SOCIALES UTILIZAN NORMAS LAS CUALES SON UNA PROPOSICIÓN GE-  
NERAL APLICABLE A UNA SERIE DE FENÓMENOS ESTUDIADOS.

LA MATERIA DE ESTUDIO EN LA CIENCIA ADMINISTRATIVA ES EL -  
HOMBRE COMO INTEGRANTE DE ORGANIZACIONES CON OBJETIVOS DE-  
FINIDOS A SATISFACER, CONSIDERÁNDOSE TAMBIÉN EL CONJUNTO -  
SOCIAL EN EL QUE EXISTEN LAS INSTITUCIONES.

LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DE LOS CONOCIMIENTOS QUE INTE-  
GRAN UNA CIENCIA CONSISTE EN SU UNIVERSALIDAD. POR LO TAN-  
TO, EL OBJETIVO DE LAS INVESTIGACIONES EN EL ÁREA ADMINIS-

TRATIVA PRETENDE ENCONTRAR HERRAMIENTAS DE SIGNIFICACIÓN - UNIVERSAL Y DESARROLLAR CON SU AYUDA MODELOS Y MÉTODOS GENERALES.

LA ADMINISTRACIÓN SE HA FORMADO UTILIZANDO EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN, PRETENDIENDO UNA SÍNTESIS, ESTO ES QUE, LA CIENCIA ADMINISTRATIVA ESPERA REUNIR TODOS LOS CONOCIMIENTOS DE SU ÁREA EN UNA DISCIPLINA DISTINTIVA, TRATANDO DE APROVECHAR LO QUE EN OTRAS ESFERAS SE HA REALIZADO, - ESTO PERMITIRÁ UN AVANCE EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN, - Y AL MISMO TIEMPO DEBIDO A LA INTERDEPENDENCIA AYUDARÁ TAMBIÉN A LAS CIENCIAS CONEXAS.

AL IGUAL QUE EN OTRAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA, LA ADMINISTRACIÓN ES UNA DISCIPLINA PREPONDERANTEMENTE DE INVESTIGACIÓN, CON UNA ORIENTACIÓN CIENTÍFICA QUE USA LOS SIGUIENTES MÉTODOS:

- A) ESTUDIO ANALÍTICO DE LAS EXPERIENCIAS
- B) ESTUDIO EXPERIMENTAL
- C) ESTUDIO COMPARATIVO

RESUMIENDO TODO LO ANTERIOR, CONSIDERO QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA, MISMA QUE SE APOYA EN TÉCNICAS PARA --



EL LOGRO DE SU PROCESO EN CUALQUIER EMPRENDIMIENTO ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL.

ADemás, LA ADMINISTRACIÓN TIENDE A LA INVESTIGACIÓN CONSTANTE EN TODAS SUS ÁREAS, COMO TAMBIÉN AL SEGUIMIENTO CONSTANTE DE SUS INSTRUMENTOS TÉCNICOS, PARA EL LOGRO DE SUS METAS U OBJETIVOS EN UNA ESTRUCTURA FORMAL.

ENFOCÁNDONOS ÚNICAMENTE EN QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA TÉCNICA, PODEMOS DECIR QUE EMPIEZA UNA ADMINISTRACIÓN AL INICIAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO; Y TERMINA EN SU ETAPA DE CONTROL O CUANDO COMIENZA LA NUEVA PREVISIÓN O PLANEACIÓN, SEGÚN SE TRATE.

TODO ESTO QUIERE DECIR QUE HAY UN CICLO TÉCNICO AL TERMINAR EL TIEMPO QUE SE OCUPÓ PARA LA APLICACIÓN DE DETERMINADA ADMINISTRACIÓN, MISMA QUE SIGUE ADELANTE CON NUEVOS PLANES, LOS CUALES VAN A SER LOGRADOS TÉCNICAMENTE APOYÁNDONOS EN BASES CIENTÍFICAS; QUE SON UNA SERIE DE HERRAMIENTAS DADAS POR UNA INVESTIGACIÓN PROFUNDA.

### 3.2 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION EN CUANTO A ARTE

TAMBIÉN EXISTE EL ARTE DE LA ADMINISTRACIÓN. EL SIGNIFICA DO DE ARTE ES LOGRAR UN RESULTADO QUE SE DESEA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA DESTREZA. ES DECIR, EL ARTE TIENE QUE -- VER CON LA APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO O CIENCIA, O DE LA PERICIA EN LA EJECUCIÓN, ESTO ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN, DEBIDO A QUE EN MUCHOS CASOS ES NECESARIA LA CREATIVIDAD Y DESTREZA EN LA APLICACIÓN DE LOS ESFUERZOS ADMINISTRATIVOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS DESEADOS. ADEMÁS, ES VITAL LA ADECUADA CONSIDERACIÓN PARA LA -- GENTE IMPLICADA, Y AUMENTA EL CONCEPTO DE "ARTE DE LA AD-- MINISTRACIÓN" (79).

SE DEDUCE QUE LA ADMINISTRACIÓN CONSISTE FUNDAMENTALMENTE EN "CÓMO LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA DE LA COORDINACIÓN", DEBE SER, POR LO TANTO, UN CONJUNTO DE REGLAS: ES PUES -- UNA TÉCNICA O UN ARTE (80).

EXISTEN SIN EMBARGO, DOS OPINIONES EXTREMAS: LA PRIMERA ES LA QUE LA CONSIDERA COMO UNA CIENCIA; LA SEGUNDA LA -- QUE PRETENDE QUE ES ALGO MERAMENTE EMPÍRICO, QUE SÓLO SE ADQUIERE POR LA EXPERIENCIA.

LAS REGLAS Y LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS, CIERTAMEN--

(79) TERRY, OB. CIT. P.C. 31

(80) REYES P., P.C. 22-23

TE SE FUNDAN EN PRINCIPIOS COMO LOS DE LA ESPECIALIZACIÓN, DE LA UNIDAD DE MANDO, DEL OBJETIVO, DE LA COORDINACIÓN, - ETC., PERO TALES PRINCIPIOS, AL MENOS LOS QUE HASTA HOY -- LA FORMAN, SON DE ÍNDOLE SOCIOLOGICA, PSICOLÓGICA, ECONÓMICA, JURÍDICA, ETC., LA ADMINISTRACIÓN NO HACE SINO DEDUCIR DE ELLOS LAS REGLAS Y LOS INSTRUMENTOS QUE LA CONSTITUYEN. ES, POR TANTO CIENTÍFICA EN SU BASE, AUNQUE EN SU NATURALEZA SEA UNA TÉCNICA (81).

(81) IDEM., P.C. 23-24

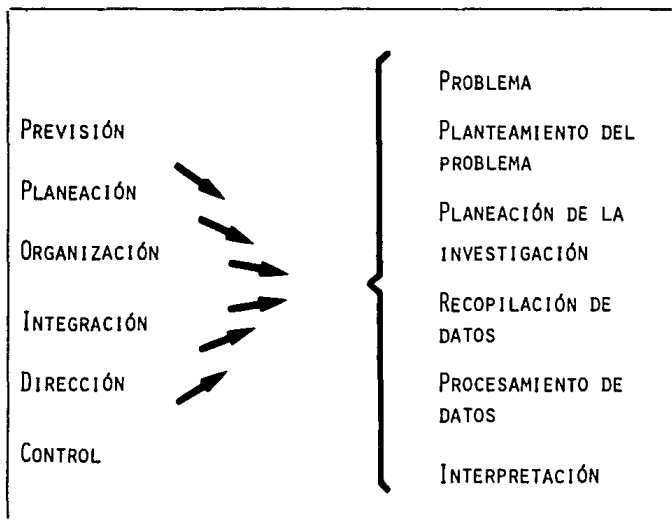
CUADRO 6

## 3.3 ANÁLISIS ESQUEMÁTICO DEL MÉTODO CIENTÍFICO CON LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

PROCESO ADMINISTRATIVO \ PROCESO CIENTÍFICO	PREVER	PLANEAR	ORGANIZAR	INTEGRAR	DIRIGIR	CONTROLAR
PROBLEMA						
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA						
PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN CUANTO AL: PROBLEMA, MÉTODO, PROCEDIMIENTO, INVESTIGADOR.						
RECOPILACIÓN DE DATOS: DEDUCCIÓN, INDUCCIÓN, ANÁLISIS, SÍNTESIS. EN CUANTO A OBSERVACIÓN: NATURISTA, CONTROLADA, HISTÓRICA. EXPERIMENTACIÓN: APARATOS, ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, TESIS, DOCUMENTOS.						
PROCESAMIENTO DE DATOS: MEDICIÓN, ESTADÍSTICA, PROCESO ELECTRÓNICO DE DATOS.						
INTERPRETACIÓN, EXPLICACIÓN, GENERALIZACIÓN.						

FUENTE: EL AUTOR

ESTE CUADRO REPRESENTA EN FORMA DE MATRIZ, LA RELACIÓN QUE TIENE CADA UNO DE LOS PASOS DEL PROCESO CIENTÍFICO CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

CUADRO 7

FUENTE: EL AUTOR

EN ESTOS DOS CUADROS, DEMUESTRO GRÁFICAMENTE LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL MÉTODO CIENTÍFICO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

EN EL PRIMERO SE MUESTRA LA RELACIÓN DE CADA PASO INDIVIDUALMENTE, ES DECIR, DEMUESTRO QUE CADA PASO DEL PROCESO CIENTÍFICO ENCAJA O BIEN TIENE RELACIÓN DIRECTA CON ALGÚN

## PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

EN EL SEGUNDO CUADRO SE MUESTRA QUE EN CADA PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, VA IMPLÍCITO TODO UN PROCESO CIENTÍFICO, ES DECIR, QUE DESDE EL PUNTO DE VISTA CIENTÍFICO CADA PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO REQUIERE DE: UN PROBLEMA EL CUAL ES NECESARIO PLANTEARLO PARA PODER PLANEAR LA INVESTIGACIÓN AL RESPECTO, Y ASÍ RECOPIRAR DATOS REFERENTES AL PROBLEMA PARA DESPUÉS PROCESAR DICHA INFORMACIÓN, LA CUAL SERÁ NECESARIO INTERPRETARLA PARA QUE DE ESTA FORMA ARROJE UN RESULTADO,

ASIMISMO, COMO SE DIJO EN EL CAPÍTULO ANTERIOR EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES INDIVISIBLE, ESTO ES QUE SÓLO A MANERA DE EXPLICACIÓN SE DIVIDIÓ, POR LO TANTO DENTRO DE CADA PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SE DA UN PROCESO ADMINISTRATIVO, ES DECIR, QUE EN LA PREVISIÓN SE DA LA PLANEACIÓN, LA ORGANIZACIÓN, LA INTEGRACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL O SEA QUE UN POSIBLE OBJETIVO O CURSO ALTERNATIVO DE ACCIÓN TIENE QUE SER PLANEADO PARA PODER ORGANIZARLO Y ASÍ DOTARLO DE LO NECESARIO Y PROSEGUIR CON LA DIRECCIÓN DEL MISMO PARA OBTENER DE ESTA FORMA UN RESULTADO.

RESUMIENDO LO ANTERIOR OBTENEMOS EN CONCLUSIÓN QUE EL PROCESO CIENTÍFICO ESTÁ IMPLÍCITO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

### 3.4 CONCLUSIONES

PARA CONCLUIR ESTE CAPÍTULO, QUE ES DE SUMA IMPORTANCIA, -- YA QUE EL TEMA DE DEFINIR LA ADMINISTRACIÓN EN CUANTO A -- CIENCIA O TÉCNICA ES BÁSICO PARA AVANZAR CON CLARIDEZ Y -- SABER EMPLEAR LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS EN CUALQUIER CAMPO EMPRESARIAL.

MI OPINIÓN ES QUE SE DEBEN CONSIDERAR LOS DOS TÉRMINOS; -- TÉCNICA Y CIENCIA, SIEMPRE Y CUANDO SEPAMOS EN QUÉ MOMENTO SE TRATA DE UN PROCEDIMIENTO TÉCNICO Y CUÁNDO ESTAMOS EN -- LA INVESTIGACIÓN PARA APOYAR TODAS LAS HERRAMIENTAS TÉCNI-- CAS QUE NOS GUÍAN Y ELABORAN JUNTO CON EL HOMBRE, TODA UNA GAMA DE ACTIVIDADES PARA EL LOGRO DE PLANES DADOS AL CO-- MIENZO DE CUALQUIER ADMINISTRACIÓN, EN UN ORGANISMO EMPRE-- SARIAL.

TAMBIÉN CONSIDERO QUE DEBEMOS RECORDAR QUE LA ADMINISTRA-- CIÓN TIENDE AL CAMBIO, MISMO QUE SIEMPRE SERÁ POSITIVO, YA QUE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES SE APOYAN EN INVESTIGACI-- ONES CIENTÍFICAS, MISMAS QUE APORTARÁN LA TÉCNICA ADECUADA PARA LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS EN UNA EMPRESA, CUYA ADMINISTRACIÓN TIENE PRINCIPIO Y FIN.

DECIMOS TAMBIÉN QUE LA ADMINISTRACIÓN NACE DEL MÉTODO CIEN

TÍFICO, POR LO QUE ES FUNDAMENTAL ESTUDIAR, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA ASÍ VISUALIZAR DE MANERA PERFECTA, - SI LO QUE SE PLANEÓ, SE LOGRÓ A TRAVÉS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA POR MEDIO DE SU PROCESO Y TAMBIÉN SI LA HIPÓTESIS QUE SE PLANTEÓ ES VÁLIDA A TRAVÉS DE LA CIENCIA POR MEDIO DEL MÉTODO CIENTÍFICO.



AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO IV  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

COMO HEMOS VISTO YA, EN EL CAPÍTULO ANTERIOR, SE DEMUESTRA LA RELACIÓN QUE GUARDA EL MÉTODO CIENTÍFICO EN LA TEORÍA -- ADMINISTRATIVA, Y SE HA CONCLUÍDO QUE ES UNA HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

EL OBJETIVO DE ESTE CAPÍTULO ES CORROBORAR TODO LO ANTERIOR, ES DECIR, SE TRATARÁ DE COMPROBAR LA INFLUENCIA DEL MÉTODO CIENTÍFICO EN LA ADMINISTRACIÓN POR MEDIO DE LA "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"; LA CUAL NO ES MÁS QUE UN EXAMEN PARA VER - EN QUÉ SITUACIÓN SE ENCUENTRA UNA EMPRESA, DICHO EXAMEN SE LLEVA A CABO POR MEDIO DE UNA "INVESTIGACIÓN", LA CUAL ARROJARÁ MEJORES RESULTADOS, SI SE SIGUE UN MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ADECUADO,

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA REVISIÓN Y EVALUACIÓN -- COMPLETA DE LA ADMINISTRACIÓN, EMPLEANDO ATRIBUTOS SELECTOS COMO GUÍAS, LA AUDITORÍA ESTÁ DISEÑADA PARA TOMAR EN CUENTA LAS ACTIVIDADES INTERNA Y EXTERNAS DE LA EMPRESA QUE TENGAN INFLUENCIA SOBRE SU ÉXITO O SU FRACASO; REvisa EL PASADO, - EL PRESENTE Y EL FUTURO DE LA EMPRESA Y ADEMÁS PUEDE SER -- EJECUTADA POR PERITOS EXTERNOS O BIEN POR LOS PROPIOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA.

#### 4.1 DEFINICIONES

WILLIAM P. LEONARD (82).

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE DEFINIRSE COMO EL EXAMEN COMPRENSIVO Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, DE UNA INSTITUCIÓN O DEPARTAMENTO GUBERNAMENTAL, O -- CUALQUIER PARTE DE UN ORGANISMO; EN CUANTO A SUS PLANES Y OBJETIVOS, SUS MÉTODOS Y CONTROLES, SU FORMA DE OPERACIÓN Y SUS FACILIDADES HUMANAS Y FÍSICAS.

SE LLEVA A CABO UNA REVISIÓN Y CONSIDERACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL FIN DE PRECISAR:

- . PÉRDIDAS Y DIFERENCIAS
- . MEJORES MÉTODOS
- . MEJORES FORMAS DE CONTROL
- . OPERACIONES MÁS EFICIENTES
- . MEJOR USO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PRETENDE AYUDAR Y COMPLEMENTAR A LA ADMINISTRACIÓN EN DETERMINADAS ÁREAS QUE REQUIEREN -- ECONOMÍAS Y PRÁCTICAS MEJORADAS.

---

(82) FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ A., LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ED. DIANA, MÉXICO 1973, P.C. 11

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA (83).

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA REVISIÓN OBJETIVA, METÓDICA Y COMPLETA, DE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, CON BASE A LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A SU ESTRUCTURA Y LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN.

AUDITAR CONSISTE EN ESCUCHAR, IMPLICA LA NECESIDAD DE INVESTIGAR Y BUSCAR CAUSAS Y EFECTOS. PERO SE NECESITA UNA REVISIÓN BASADA EN EL MÉTODO CIENTÍFICO; DE CARÁCTER OBJETIVO, UTILIZANDO MEDICIONES PRECISAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE RESULTEN MÁS APROPIADOS PARA HACER UN ESTUDIO EXHAUSTIVO QUE CUBRA TODOS LOS ÁNGULOS DEL PROBLEMA.

LA DEFINICIÓN NOS HABLA DE LA SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS -- INSTITUCIONALES Y TODAS LAS EMPRESAS REQUIEREN DE LA SATISFACCIÓN DE TRES TIPOS DE OBJETIVOS:

1. OBJETIVOS DE SERVICIO.- CONSUMIDORES O USUARIOS
2. OBJETIVO SOCIAL,- COLABORADORES; GOBIERNO
3. OBJETIVO ECONÓMICO,- INVERSIONISTAS Y ACREEDORES

ESTO IMPLICA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR; --

BUEN TRATO ECONÓMICO Y MOTIVACIONES A EMPLEADOS; CUMPLIMIENTO DE LAS TASAS TRIBUTARIAS; PAGO DE DIVIDENDOS Y RE-INVERSIÓN QUE GARANTICE EL BUEN CRECIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.

TAMBIÉN HABLA DE LA REVISIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS - DE LA EMPRESA, SE CONSIDERAN TRES NIVELES SUJETOS A REVISIÓN:

- 1º. DIRECCIÓN: ENCARGADA DE LA COORDINACIÓN DE LA EMPRESA.
- 2º. DEPARTAMENTOS DERIVADOS DE LOS OBJETIVOS: SON ÓRGANOS QUE LE SIRVEN DE INSTRUMENTO PARA REALIZAR SU OBJETO, (PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, FINANZAS, ETC.)
- 3º. INFORMACIÓN: DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DEPARTAMENTOS, COMPARÁNDOLOS CON LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE SIRVIERON COMO ANTECEDENTE DEL TRABAJO.

LOS NIVELES JERÁRQUICOS SE EVALÚAN EN CUANTO A SU ESTRUCTURA, CUBRIENDO LOS ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN. LA ESTRUCTURACIÓN DEMANDA RECURSOS DE TRES TIPOS:

- HUMANOS
- MATERIALES
- TÉCNICOS

EN LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN SE ESTABLECE LA IDEA DE APROVECHAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS; PERO NO BASTA ANALIZAR LA ESTRUCTURA, SE NECESITA CONOCER LA INTENSIDAD DE LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. LOS DEPARTAMENTOS ESTÁN INTEGRADOS POR INDIVIDUOS -- QUE HACEN EFECTIVA LA ADMINISTRACIÓN, CADA UNO DE ELLOS -- TIENE UNA TAREA ESPECÍFICA Y DEBE REALIZARLA TENIENDO EN CUENTA: LA PLANEACIÓN, INTEGRACIÓN Y EL CONTROL.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ES UNA HERRAMIENTA NECESARIA PARA EL CONOCIMIENTO CLARO Y COMPLETO DE LA SITUACIÓN DE UN ORGANISMO, EN EL MOMENTO QUE SE DESEE; ESTO ES PARA PROCEDER A NUEVOS PLANES O CAMBIOS DE LOS SISTEMAS YA IMPLANTADOS, MODIFICAR LA ESTRUCTURA O MEJORARLA JUNTO CON LOS PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES A SEGUIR DENTRO DE LA EMPRESA.

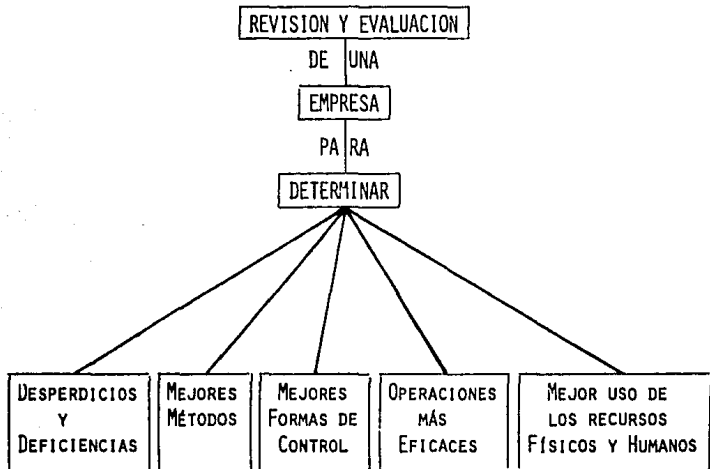
#### 4.2 PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, -- CONSISTE EN DESCUBRIR DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EN ALGUNA DE LAS PARTES DE LA EMPRESA EXAMINADA Y APUNTA SUS PROBABLES REMEDIOS. LA FINALIDAD ES AYUDAR A LA DIRECCIÓN A LOGRAR UNA ADMINISTRACIÓN MÁS EFICAZ. SU INTENCIÓN ES EXAMINAR Y VALORIZAR LOS MÉTODOS Y DESEMPEÑO EN TODAS LAS

ÁREAS. LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN ABARCAN EL PANORAMA ECONÓMICO, LO APROPIADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, LA OBSERVANCIA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, LA EXACTITUD Y CONFIABILIDAD DE LOS CONTROLES, LOS MÉTODOS PROTECTORES ADECUADOS, LAS CAUSAS DE VARIACIONES, LA ADECUADA UTILIZACIÓN DE PERSONAL Y EQUIPO, Y LOS SISTEMAS DE FUNCIONAMIENTO SATISFACTORIOS", (84).

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, NOS LLEVA A CONOCER Y DETECTAR LAS DEFICIENCIAS, TANTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, COMO LAS DEL SISTEMA A SEGUIR PARA EL LOGRO DE ALGÚN OBJETIVO. TAMBIÉN NOS PERMITE ANALIZAR DISCRPANCIAS O --DESACUERDOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA Y EL SISTEMA; NOS AYUDA A PREVER PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN UN FUTURO EN LA ORGANIZACIÓN.

CUADRO 8



FUENTE: LEONARD WILLIAM, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE SER UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA, UN DEPARTAMENTO O GRUPO DE DEPARTAMENTOS, UNA DIVISIÓN O GRUPO DE DIVISIONES O DE LA EMPRESA EN SU TOTALIDAD. ALGUNAS AUDITORÍAS, ABARCAN UNA COMBINACIÓN DE DOS O MÁS DE DICHAS ÁREAS". (85).



TODO ESTO NOS AYUDARÁ A MANTENER UNA ADECUADA ESTRUCTURA -- ORGANIZACIONAL, QUE CORRESPONDA A LOS SISTEMAS DE LA INSTITUCIÓN.

AHORA BIEN, POR MEDIO DE LOS TRABAJOS QUE REALIZA EL AUDI-- TOR ADMINISTRATIVO SE ENCUENTRA EN POSICIÓN DE DETERMINAR Y PONER EN EVIDENCIA LOS FALLOS EN MÉTODOS Y DESEMPEÑOS OPERACIONALES. RESPETUOSO DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA DIRECCIÓN EN CUANTO A LA PLANEACIÓN Y REALIZACIÓN DE LOS -- OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, LA RESPONSABILIDAD DEL AUDI-- TOR RADICA EN AYUDAR Y RESPALDAR A LA DIRECCIÓN EN LA DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS EN QUE PUEDAN LLEVARSE A CABO VALIOSAS ECONOMÍAS E IMPLANTARSE MEJORES TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS.

Y PARA LOGRAR ÉSTO, MUCHO PODRÍA LOGRAR SI EMPLEA EL ENFO-- QUE CIENTÍFICO.

EL ENFOQUE CIENTÍFICO ES UN MÉTODO SISTEMÁTICO DE ANÁLISIS QUE AYUDA A LA INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS DE ASPECTOS QUE -- NECESITEN SER INVESTIGADOS. TODA INVESTIGACIÓN SE BASA EN LA OBTENCIÓN DE UN CONOCIMIENTO PRECISO. ADEMÁS, TANTO LA INVESTIGACIÓN COMO EL ANÁLISIS ABARCAN UN EXAMEN COMPLETO -- DE LA LÓGICA INVOLUCRADA, LA NECESIDAD Y JUSTIFICACIÓN DE -- LA ACTIVIDAD O FUNCIÓN QUE SE INVESTIGUE (86).

LA REVISIÓN DE LOS MÉTODOS Y DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO. ---  
COMPRENDE UN EXAMEN DE LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y NORMAS. LA EFICACIA OPERATIVA DE LA FUNCIÓN O ÁREA SOMETIDA A ESTUDIO, -  
PUEDE DETERMINARSE MEDIANTE UNA COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES VIGENTES CON LAS REQUERIDAS POR LOS PLANES, POLÍTICAS, ETC.

LA EVALUACIÓN CIENTÍFICA INVOLUCRA UN PROCESO DE MEDICIÓN Y COMPROBACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS RECONOCIDAS Y EN LAS CUALES SE BUSCA VER SI ES O NO EL MEJOR PLAN, POLÍTICA O PROCEDIMIENTO. OBTENIDA LA INFORMACIÓN NECESARIA, SE EVALUARÁ, A EFECTO DE HACER LAS SUGERENCIAS NECESARIAS A LA DIRECCIÓN (87).

DESDE LUEGO, PARA QUE LA APLICACIÓN DÉ BUENOS RESULTADOS, ES INDISPENSABLE TENER PRESENTE EL VALOR DE LOS DATOS SUJETOS A EXAMEN, LO QUE EXIGE OBSERVACIÓN DETALLADA, CUIDADOSA VERIFICACIÓN Y ESTUDIO MINUCIOSO. ES IMPERATIVO REUNIR INFORMACIÓN BASADA EN HECHOS Y DE NINGUNA MANERA DAR ENTRADA A INFORMES DESORIENTADORES.

#### 4.3 CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

COMO YA SE DIJO, EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ES SACAR A LUZ DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EXISTENTES EN LOS ELEMENTOS EXAMINADOS DENTRO DEL SECTOR DE LA EMPRESA SUJETO A ESTUDIO Y APUNTAR LOS POSIBLES REMEDIOS. LA FINALIDAD ES AYUDAR A LA DIRECCIÓN A CONSEGUIR UNA ADMINISTRACIÓN TOTALMENTE EFICIENTE DE LAS FUNCIONES.

AL PREPARAR UN PLAN PARA ALCANZAR LAS METAS FIJADAS, ES INDISPENSABLE DETERMINAR PRIMERO LAS NECESIDADES GENERALES, - LA RELACIÓN ENTRE ELLAS Y PRECISAR SI DICHAS NECESIDADES -- ABARCAN TODOS LOS ASPECTOS INDISPENSABLES PARA LA FINALIDAD PERSEGUIDA. EL AUDITOR ENCARGADO DEL PROGRAMA, TIENE QUE - DECIDIR CUÁLES FACTORES SON LOS MÁS NECESARIOS PARA ALCAN-- ZAR LOS OBJETIVOS, CUÁLES SON LOS MEJORES MÉTODOS PARA LO-- GRARLOS Y CUÁLES LOS SUJETOS MÁS APROPIADOS PARA HACERSE -- CARGO DE LA FUNCIÓN, CUÁLES SON LOS FACTORES LIMITATIVOS Y DE CONTROL. LAS RESPUESTAS A ESTAS INTERROGANTES PROPORCIONARÁN, CUANDO MENOS, UN PUNTO DE PARTIDA PARA LA ELECCIÓN - DEL PLAN A SEGUIR.

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UN INSTRUMENTO DEFINIDO PARA LA CONTÍNUA EVALUACIÓN DE LOS MÉTODOS Y EL DESEMPEÑO EN

TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA" (88).

EL PROGRAMA SE CONCRETA A UN NÚMERO DE PASOS IMPORTANTES, - EL CONOCIMIENTO DE LOS CUALES CONSTITUYE EL MEOLLO DE UNA - ACTUACIÓN AUDITORIAL EFICIENTE. ELLOS SON: (89).

1. PLANES Y OBJETIVOS
2. ORGANIZACIÓN
3. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS
4. REGLAMENTOS
5. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
6. CONTROLES
7. OPERACIONES
8. PERSONAL
9. EQUIPO FÍSICO Y SU DISPOSICIÓN
10. INFORME

AHORA BIEN LOS CRITERIOS PARA DESARROLLAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SON MUCHOS Y VARIADOS, ES DECIR, QUE CADA - - QUIEN PUEDE TENER UN CRITERIO PROPIO PARA HACER UNA AUDITORÍA DEPENDIENDO, CLARO ESTÁ, DE LAS NECESIDADES DEL PROBLEMA.

---

(88) Ob. CIT. P.C. 57

(89) Ob. CIT. P.C. 112

SIN EMBARGO, TODOS LOS CRITERIOS SE UNIFICAN EN DETERMINADOS PASOS DE UNA AUDITORÍA, ESTO ES QUE TODA AUDITORÍA DEBE DE CONTEMPLAR LO SIGUIENTE:

- EL ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN
- UN PROGRAMA DE AUDITORÍA
- RECOLECCIÓN DE DATOS
- EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS
- CUESTIONARIOS, Y
- LA PRESENTACIÓN DE UN INFORME QUE ENGLOBE TODO LO ANTERIOR

A MANERA DE EXPLICACIÓN DE LO QUE ES UN MÉTODO PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, EXPONGO A CONTINUACIÓN A GROSU MODO EL MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD (90).

#### 4.3.1 ESQUEMA GENERAL

COMO PRIMER PASO DE SU MÉTODO CONTEMPLA UN "ESQUEMA GENERAL":

ES AQUÍ DONDE EXAMINA EL ÁREA DE ESTUDIO:

---

(90) FERNÁNDEZ, OB. CIT. P.C. 27-39

- FUNCIONES ESPECÍFICAS
- DEPARTAMENTOS
- DIVISIONES
- LA EMPRESA

A CONTINUACIÓN LOS DETALLES A ESTUDIAR COMO SON:

- PLANES Y OBJETIVOS
- LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
- POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- MÉTODOS DE CONTROL
- RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS
- ESTÁNDARES
- MEDICIÓN DE RESULTADOS

A CONTINUACIÓN LA EVALUACIÓN QUE INVOLUCRA:

- EL PROCESO: INFLUENCIA ECONÓMICA  
ESTRUCTURA ADECUADA  
CERTeza Y ADECUACIÓN DE LOS  
CONTROLES  
MÉTODOS DE PROTECCIÓN  
CAUSAS DE VARIACIÓN  
UTILIZACIÓN DE HOMBRES Y EQUIPO  
MÉTODOS ADECUADOS PARA TRABAJAR

- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: ESTUDIOS DE LOS ELEMENTOS  
 DIAGNOSIS DETALLADA  
 DETERMINAR PROPÓSITOS Y -  
 SUS INTERRELACIONES  
 DEFICIENCIAS  
 BALANCE ANALÍTICO  
 PRUEBA DE EFICIENCIA  
 BÚSQUEDA DE PROBLEMAS  
 SOLUCIONES  
 ALTERNATIVAS
- PRESENTACIÓN: FIJACIÓN DE TEMAS FINALES PA  
 RA TRAZAR EL BOCETO DEL -  
 INFORME  
 INFORME PRELIMINAR PARA LA -  
 ADMINISTRACIÓN DE LA EM--  
 PRESA  
 INFORME FINAL CON RECOMENDA--  
 CIONES Y CONCLUSIONES.
- PERSECUSIÓN: REVISIÓN DE INSTALACIÓN  
 AYUDA EN ESTABLECIMIENTOS DE  
 FORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 TRATAMIENTO DE LOS DETALLES  
 NO TERMINADOS .

REVISIÓN DEL INFORME FINAL -  
CON LA ADMINISTRACIÓN,

#### 4.3.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

COMO SEGUNDO PASO EL MÉTODO PROPONE: "EL PROGRAMA DE LA AUDITORÍA":

ÁQUÍ DEBEN ANALIZARSE ASPECTOS ESPECÍFICOS EN CADA ÁREA DE ESTUDIO.

- PLANES Y

OBJETIVOS:

¿GARANTIZAN LOS OBJETIVOS LA SOBREVIVENCIA, EL CRECIMIENTO, LA CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES SOCIALES?

¿SON SUFICIENTEMENTE CLAROS Y REALES?

¿PUEDEN ALCANZARSE?

¿SON RAZONABLES Y LÓGICOS?



¿SE INTERRELACIONAN CONGRUENTEMENTE  
EN CUANTO A SU ALCANCE Y TIEMPO?

¿SE EVALÚAN PERIÓDICAMENTE?

¿SE HAN ESTABLECIDO NUEVAS METAS A  
PARTIR DE LAS REALIZACIONES LOGRA--  
DAS?

- ESTRUCTURA:

EN CUANTO A LA ESTRUCTURA PUEDEN --  
OBSERVARSE LOS SIGUIENTES PROBLEMAS:

- . LA ESTRUCTURA NO ESTÁ DE ACUERDO  
CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRE--  
SA.
  - . LAS FUNCIONES NO ESTÁN COORDINA--  
DAS EQUILIBRADAS Y CONTROLADAS.
  - . NO HAY DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
  - . FALTA DIRECCIÓN Y GUÍA A LOS SUB--  
ORDINADOS.
  - . PERSONAL NO CALIFICADO OCUPA - -  
PUESTOS CLAVES.
- ETC.

- POLÍTICAS,  
SISTEMAS Y

PROCEDIMIENTOS: SON INDISPENSABLES POLÍTICAS CLARAS Y PRECISAS. CADA DECISIÓN Y ACCIÓN DEBE BASARSE EN UN RAZONAMIENTO ADECUADO, ENCAMINARSE HACIA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA; DE OTRA MANERA SURGIRÁ LA CONFUSIÓN. LAS POLÍTICAS SE NECESITAN EN LA TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO A: LÍNEAS DE PRODUCTO, FINANZAS, PERSONAL, COMPRAS, REPARACIONES, INVENTARIOS Y DEMÁS PROBLEMAS.

- MÉTODOS DE CONTROL:

¿EXISTE UN PROPÓSITO DE CONTROL ADECUADO Y DE PRÁCTICA REALIZACIÓN?

¿INDICA EL MÉTODO DE CONTROL EL OBJETIVO QUE PERSIGUE?

¿SE ESPECIFICA CÓMO, CUÁNDO Y QUIÉN EJECUTARÁ LOS PLANES?

- RECURSOS HUMANOS:

- . HORARIO DE TRABAJO
- . RETRASOS Y FALTAS
- . SUELDOS Y SALARIOS
- . VACACIONES

- . TIEMPO EXTRA
- . DEDUCCIONES POR OBLIGACIONES  
TRIBUTARIAS
- . CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- . SERVICIO MÉDICO
- . RECREACIONES
- . INSTALACIONES FÍSICAS ADECUADAS

- ESTÁNDARES Y  
MEDICIÓN DE  
RESULTADOS:

LOS MÉTODOS ESTADÍSTICOS SON --  
TÉCNICAS VALIOSAS PARA LA MEDI- -  
CIÓN DE DATOS.

#### 4.3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

EL TERCER PASO DEL MÉTODO ES LA "RECOLECCIÓN DE LOS DATOS"

LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN SE REFIERE A LA REALIZACIÓN DE -  
ENTREVISTAS. SIGNIFICA JUNTAR VARIOS TIPOS DE FORMAS, DOCU-  
MENTOS, PROCEDIMIENTOS, CARTAS, EXPEDIENTES, DIAGRAMAS, CÓDI-  
GOS Y SECUELAS RELACIONADOS CON EL SUJETO INVESTIGADO.

#### 4.3.4 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS

EL CUARTO PASO SE REFIERE A: "ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS".

- PARA ELLO SE ESTUDIAN LOS ELEMENTOS Y SE OBTIENE - LA HISTORIA DE LA VIDA DEL PACIENTE Y DE SU MEDIO AMBIENTE.
- DIAGNOSTICAR EL PROBLEMA.
- ENCONTRAR DEFICIENCIAS ACTUALES Y POTENCIALES.
- ENCONTRAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DEFINIDOS.
- SIMPLIFICAR MÉTODOS MEDIANTE:
  - LA ELIMINACIÓN DE TRABAJOS INNECESARIOS
  - MEJORAR SISTEMAS
  - REDUCIR GASTOS
  - DETERMINAR DECISIONES APROPIADAS
  - SELECCIONAR LOS MEJORES MÉTODOS PARA UN TRABAJO ADECUADO.

#### 4.3.5 PRESENTACIÓN DEL INFORME:

EL QUINTO PASO Y ÚLTIMO ES LA "PRESENTACIÓN DEL INFORME Y - SU DISCUSIÓN":

EL INFORME PUEDE LLEVAR EL SIGUIENTE FORMATO:

- 1) PROPÓSITO Y ALCANCE
- 2) ASPECTOS FUNDAMENTALES
- 3) PROBLEMAS DISCUTIDOS CON LA SUPERVISIÓN
- 4) PRÁCTICAS COMUNES (EN DETALLE)
- 5) DISCUSIÓN Y COMENTARIOS
- 6) RECOMENDACIONES
- 7) ANEXOS

LA PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ENCONTRADOS POR EL AUDITOR, SON PARTES IMPORTANTES DEL SERVICIO DE -- AUDITORÍA.

EL AUDITOR ACTÚA EN BENEFICIO DE LA ADMINISTRACIÓN Y BUSCA ACEPTACIONES A SUS RECOMENDACIONES, GENERANDO MEJORAS Y ACCIONES CORRECTIVAS.

DEBE RECORDARSE QUE UN BUEN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA REQUIERE REVISIONES Y EXÁMENES PERIÓDICOS. LAS REVISIONES PERIÓDICAS SON UNA FORMA DE EVALUAR RESULTADOS. LO QUE NO PUDO LOGRARSE EN UNA AUDITORÍA SE LOGRARÁ EN LA SIGUIENTE.

#### 4.4 ELEMENTOS EN LOS METODOS DE ADMINISTRACION Y OPERACION QUE EXIGEN UNA CONSTANTE VIGILANCIA, ANALISIS Y EVALUACION

DICHOS ELEMENTOS QUE REQUIEREN DE CONSTANTE VIGILANCIA, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN SON LOS SIGUIENTES: (91)

- PLANES Y OBJETIVOS
- ESTRUCTURA ORGÁNICA
- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- MÉTODOS DE CONTROL
- MEDIOS DE OPERACIÓN
- RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

##### 4.4.1 PLANES Y OBJETIVOS

LA EXPERIENCIA NOS DEMUESTRA QUE UNA DE LAS MAYORES DEFICIENCIAS EN NUMEROSAS EMPRESAS, ES LA DE QUE LA ADMINISTRACIÓN NO DA PLENO CUMPLIMIENTO A LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN. AL EFECTUAR UNA REVISIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN, ES NECESARIO DAR LA DEBIDA CONSIDERACIÓN A LOS PLANES GENERALES Y OBJETIVOS DE LA MISMA, A LOS ASPECTOS BÁSICOS --

---

(91) LEONARD, OB.CIT. PC. 58-100

NECESARIOS PARA QUE EL TRABAJO SE HAGA Y BIEN, A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, A LAS NECESIDADES INDISPENSABLES PARA EL FUNCIONAMIENTO Y LA DEPARTAMENTALIZACIÓN, LA FORMA DE SELECCIÓN Y DESENVOLVIMIENTO DEL PERSONAL Y A LA DISPOSICIÓN ORDENADA DE UN TRABAJO EN EQUIPO, A EFECTO DE QUE HAYA UNIDAD DE ACCIÓN EN LA CONSECUISIÓN DE LAS METAS APETECIDAS.

AL EVALUAR LOS PLANES Y OBJETIVOS GENERALES, PUEDE PARECER, EN ALGUNOS CASOS, QUE LA ALTA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA NO SE HA PERCATADO BIEN DE HASTA DONDE UNOS PLANES MAL TRAZADOS ESTÁN IMPIDIENDO QUE SE ALCANCEN DICHOS OBJETIVOS. AHORA BIEN, LOS PLANES PUEDEN SER MUY ACERTADOS, PERO LA ORGANIZACIÓN FALLA EN CUANTO A ALCANZAR SUS OBJETIVOS, DEBIDO A UN CAMBIO RADICAL EN SU CAMPO DE ACTIVIDADES.

OTRO ASPECTO A CONSIDERAR ES QUE NINGUNA ORGANIZACIÓN ES ESTÁTICA. TODO CAMBIO, SEA EN LOS PRODUCTOS, MÉTODOS DE OPERACIÓN, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, AUMENTO O DISMINUCIÓN EN VOLUMEN Y HASTA CAMBIOS EN EL PERSONAL CLAVE, EXIGEN UNA REVISIÓN Y EVALUACIÓN HASTA CIERTO PUNTO, A EFECTO DE SEÑALAR DEFECTOS Y SUGERIR REMEDIOS. LA EMPRESA BIEN ORGANIZADA, ESTÁ PLANEADA MEDIANTE OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN.

ANTES QUE EL AUDITOR PUEDA VALORAR LA EFICIENCIA DE UNA --

OPERACIÓN, ES INDISPENSABLE ENTENDER BIEN LOS PLANES GENERALES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA. ESTOS PLANES Y OBJETIVOS SIRVEN DE GUÍA EN LA DETERMINACIÓN DE LAS POLÍTICAS, SELECCIÓN DE RECURSOS E IMPLANTACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DETALLADOS. LOS PLANES Y OBJETIVOS REPRESENTAN LOS PROPÓSITOS BÁSICOS Y LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS A LARGO PLAZO INVOLUCRAN ASPECTOS TALES COMO CONSEGUIR EL FINANCIAMIENTO -- ADECUADO, FÁBRICAS Y MAQUINARIA O MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES, NECESIDADES DE MANO DE OBRA, ELABORACIÓN DEL PATRÓN DE ORGANIZACIÓN, SELECCIÓN Y CAMBIOS IMPORTANTES EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS O SERVICIO Y UNA PROPORCIÓN SATISFACTORIA ENTRE VOLUMEN Y UTILIDADES; TODOS ESTOS ASPECTOS SON DE -- GRAN IMPORTANCIA. POR ÚLTIMO, NECESITA SABER SI LOS PLANES Y OBJETIVOS ESTÁN BIEN INCORPORADOS A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

#### 4.4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

NADA IMPORTA TANTO AL ESTABLECIMIENTO Y OPERACIÓN DE UNA -- EMPRESA, COMO LA NECESIDAD DE UNA PLANEACIÓN CONSTANTE DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA, A EFECTO DE SATISFACER LOS OBJETIVOS Y FUTURAS NECESIDADES DE LA MISMA.

LAS DEFICIENCIAS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA, SON COMUNES EN MUCHAS EMPRESAS. A CONTINUACIÓN SE DAN ALGUNOS EJEMPLOS:



1. LA ESTRUCTURA NO ESTÁ PROYECTADA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA.
2. LAS FUNCIONES NO SON COORDINADAS, BALANCEADAS Y CONTROLADAS.
3. HAY UNA FALTA DE APROPIADA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
4. PERSONAL NO CALIFICADO OCUPA PUESTOS CLAVE.
5. EXISTEN FRICCIONES INTERNAS ENTRE JEFES DE DEPARTAMENTOS, LO QUE HACE QUE NO HAYA ESPÍRITU Y ARMONÍA DE TRABAJO EN EQUIPO.
6. FALTA DE EQUILIBRIO EN LA ORGANIZACIÓN O SEA QUE HAYA UN MAYOR ÉNFASIS EN PRODUCCIÓN Y MUY ESCASO EN DISTRIBUCIÓN Y VENTAS.

PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ, LA PRIMERA TAREA CONSISTE EN DETERMINAR LOS PLANES Y OBJETIVOS -- BASADOS EN LAS IDEAS ACTUALES Y QUE DETERMINARÁN OPERACIONES FUTURAS. LA SEGUNDA EN PASAR UNA REVISTA MINUCIOSA A LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA, PARA LLEGAR A REALIZACIONES SATISFACTORIAS. ESTE EXAMEN INVOLUCRÁ UN ANÁLISI--

SIS COMPLETO DEL SERVICIO O PRODUCTO A VENDER, LA ACEPTACIÓN DEL CLIENTE, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FÁBRICAS Y EQUIPO, PERSONAL, ADMINISTRACIÓN Y OTRAS NECESIDADES.

UNA BUENA Y BIEN FUNDADA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN, CON SUS DIVERSOS ELEMENTOS Y UNIDADES, CONTRIBUIRÁ EN MUCHO A LA FIJACIÓN DE SANAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS.

#### 4.4.3 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS SANAS SON, DESDE LUEGO, ESENCIALES PARA UNA ADMINISTRACIÓN EFICAZ. DELINEAN LAS INTENCIONES DE LA DIRECCIÓN Y CONSTITUYEN LOS PRINCIPIOS ORIENTADORES QUE CONTRIBUYEN A QUE LA EMPRESA PUEDA SEGUIR UN CURSO PLANEADO PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS. LAS POLÍTICAS, EXPRESADAS POR ESCRITO Y COMUNICADAS EN FORMA DEBIDA A TODA LA ORGANIZACIÓN, SON UN MEDIO PARA QUE HAYA UNIFORMIDAD Y COORDINACIÓN, AYUDANDO AL PERSONAL HA HACER LAS COSAS DE UN MODO COHERENTE Y ECONÓMICO. UNA DEFICIENCIA EN LA FORMULACIÓN Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS APROPIADAS, PUEDE ATRIBUIRSE A LA FALTA DE ATENCIÓN Y DIRECCIÓN DE LA GERENCIA.

LAS POLÍTICAS TIENEN PARECIDO CON LAS NORMAS EN CUANTO A -- QUE CONSTITUYEN LA MEJOR IDEA EXISTENTE EN ESE MOMENTO Y --

DEBEN SER OBSERVADAS EN TODO INSTANTE, MIENTRAS UN BUEN MOTIVO NO OBLIGUE A CAMBIARLAS. POR OTRA PARTE, BAJO NINGUNA CIRCUNSTANCIA SE CONSIDERARÁN INTOCABLES A LAS POLÍTICAS, PUES HABRÁ QUE MODIFICARLAS SIEMPRE QUE SEA NECESARIO, PARA ACOMODARSE A NUEVAS CIRCUNSTANCIAS QUE SIGNIFIQUEN UN BENEFICIO PARA LA EMPRESA.

ALGO QUE CONVIENE RECORDAR ES QUE TODA POLÍTICA, POR BUENA QUE SEA, NO SURTIRÁ BUENOS EFECTOS SI NO ESTÁ APOYADA POR -- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS APROPIADOS.

#### 4.4.4 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

AL EXAMINAR CUALQUIER SISTEMA O PROCEDIMIENTO, EL AUDITOR -- DEBE TENER EN MENTE SUS PROPÓSITOS Y SU FORMA Y DECIDIR SOBRE SUS MÉRITOS RESPECTO AL MODO EN QUE SIRVEN A LOS INTERESES DE LA EMPRESA. UN SISTEMA O PROCEDIMIENTO DEFICIENTE, PUEDE RESULTAR COSTOSO Y ENTORPECER LA OBSERVANCIA DE LA POLÍTICA QUE LOS INSPIRÓ. PORQUE UN PROCEDIMIENTO PUEDE CONFUNDIR, MAL INTERPRETARSE O SER INADECUADO PARA UN PROPÓSITO DETERMINADO. POR OTRA PARTE, EL SISTEMA PUEDE HABER -- SOBRE PASADO SU UTILIDAD. POR TODO ESTO, EL RESULTADO DE -- UN SISTEMA O PROCEDIMIENTO PUEDE SER DEFECTUOSO Y NECESITAR DE UNA MEDIDA CORRECTIVA.

UNA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE MAYOR IMPORTANCIA - A CARGO DE LA GERENCIA, ES EXAMINAR CONSTANTEMENTE TODOS -- LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS. EN MUCHAS ORGANIZACIONES, LA GERENCIA NO LLEGA A PERCATARSE DE QUE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, COMO LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, DEBEN ESTAR SUJETOS A CONTÍNUOS ESTUDIOS Y MEJORAMIENTOS.

LA FINALIDAD DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ES AYUDAR A -- LA DIRECCIÓN A PLANEAR Y OBTENER LAS METAS DE LA ORGANIZA-- CIÓN, A QUE HAGA DEL CONOCIMIENTO GENERAL LO QUE SE PERSI-- GUE, A CONTRIBUIR A QUE EL PERSONAL PUEDA SATISFACER ESOS - DESEOS. LA REVISIÓN DE AMBOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRA-- CIÓN, BUSCA MEJORAR LOS MÉTODOS, DE DESECHAR LOS CAMINOS -- ANTICUADOS, LAS GASTADAS RUTINAS TRADICIONALES, DISMINUIR -- COSTOS DE PROCESAMIENTO DEL TRABAJO DE OFICINA, MEDIANTE LA ELIMINACIÓN DEL DESPERDICIO, DUPLICACIÓN DE TRABAJOS E INE-- FICIENCIAS.

LA EVALUACIÓN DE UN SISTEMA O PROCEDIMIENTO, COMPRENDE TRES ASPECTOS A CONSIDERAR. EL PRIMERO, SI DICHO SISTEMA O PRO-- CEDIMIENTO SATISFACE LA TOTALIDAD DE NECESIDADES CORRIENTES; EL SEGUNDO, SI FUNCIONA EN FORMA EFICAZ, Y EL TERCERO, CUÁL ES SU GRADO DE EFICACIA. LO QUE IMPORTA ES CERCIORARSE DE QUE EL SISTEMA O PROCEDIMIENTO ESTÉ PROYECTADO DE MODO QUE CON SU FUNCIONAMIENTO SE OBTENGAN LOS RESULTADOS APETECIDOS.

DEBE DETERMINARSE LO QUE SE ESTÁ HACIENDO, DÓNDE, CÓMO - CUÁNDO Y POR QUIÉN. CADA PASO INDIVIDUAL EN EL PROCESO - DEBE SER ESTUDIADO Y EVALUADO. AL MISMO TIEMPO, ES NECESARIO ESTAR ALERTAS A TODA MEJORA QUE PUEDA HACERSE.

LA DIRECCIÓN NECESITA ESTAR SIEMPRE CONSCIENTE DE LA FUNCIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA UNA BUENA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

NO EXISTE LA MENOR DUDA DE QUE EL TRABAJO DE SISTEMAS Y - PROCEDIMIENTOS PROPORCIONA UNA GRAN AYUDA A LA DIRECCIÓN, PARA QUE ÉSTA PUEDA PLANEAR Y ALCANZAR LAS METAS ESTABLECIDAS.

#### 4.4.5 MÉTODOS DE CONTROL

EN TODO RENGLÓN DEL COMERCIO, LA INDUSTRIA, LAS INSTITU-- CIONES Y EL GOBIERNO, SE ENCUENTRAN MÉTODOS DE CONTROL EN PLENO FUNCIONAMIENTO. SON INSTRUMENTOS POR MEDIO DE LOS CUALES LA DIRECCIÓN OBTIENE CIERTOS RESULTADOS PARA CON-- SEGUIR UNA ACCIÓN COORDINADA Y HACER QUE EL TRABAJO SE -- REALICE EN LA FORMA PROYECTADA. LA FINALIDAD DEL CONTROL ES ALCANZAR EL OBJETIVO DESEADO. TODO MÉTODO DE CONTROL, DENTRO DE UNA EMPRESA, COMPRENDE UNA COMPARACIÓN DEL DES-- EMPEÑO REAL CONTRA EL DESEMPEÑO PRETENDIDO, TRÁTESE DE --

OBJETIVO, NORMA O REGLAMENTO; TANTO LA CAUSA COMO EL COSTO DE LA DIFERENCIA O VARIACIÓN, DEBEN SER DETERMINADOS. - ADEMÁS, TOMAR LAS PROVIDENCIAS NECESARIAS PARA APLICAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS.

EN TODA ACTIVIDAD FUNCIONAL ESPECÍFICA SE NECESITAN MÉTODOS DE CONTROL A EFECTO DE COMPARAR LAS REALIZACIONES CON LOS PLANES PREVIOS, LOS OBJETIVOS, LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS, LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS,

PARA QUE EXISTA UN CONTROL EFICAZ DE CUALQUIER TAREA, TIENE QUE HABER UNA MEDICIÓN CONTÍNUA Y DETALLADA DE LA REALIZACIÓN DE LA MISMA. LA FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES COMPROBAR EL DESEMPEÑO Y EVALUAR LA EFICACIA DEL CONTROL. EVALUAR ES CERCIORARSE DE CUÁN BIEN SE MANTIENE UN CONTROL. EN ESTE ASPECTO, LA OBSERVACIÓN ESTRECHA PUEDE REVELAR UNA FALTA DE CONTROL O POR LO MENOS UN CONTROL NO LO SUFICIENTEMENTE ESTRICTO.

#### 4.4.6 MEDIOS DE OPERACIÓN

TAMBIÉN SE NECESITA UN CONSTANTE EXAMEN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS DE OPERACIÓN. EN LO TOCANTE A MANO DE OBRA HAY QUE DETERMINAR LA FUERZA DE TRABAJO BÁSICA Y AJUSTAR LA TASA DE VARIACIÓN A LÍMITES RAZONABLES, CUANDO SE -

HAGA NECESARIO; MANTENER UNA FUERZA DE TRABAJO BIEN BALANCEADA MEDIANTE LA CLASIFICACIÓN DEL TRABAJO.

LA OPERACIÓN DE TODA EMPRESA IMPLICA MANTENER LA ADECUADA RELACIÓN O RELACIONES ENTRE LAS DIVERSAS FUNCIONES, A EFECTO DE CONSEGUIR LOS MEJORES RESULTADOS. EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS SE CONSIGUE, PRINCIPALMENTE, HACIENDO QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN EN FORMA EFICAZ Y LUCHANDO SIEMPRE -- POR PERFECCIONAR LAS COSAS. SI LA DIRECCIÓN CONOCE LAS -- VENTAJAS QUE OFRECEN LAS TÉCNICAS ACTUALES DE CONTROL Y SE SIRVE DE ELLAS CON ATINGENCIA, NO NECESITA TEMER LOS RESULTADOS. MANTENER UN BUEN CONTROL DE LAS OPERACIONES ES UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS. EL PRINCIPAL CUIDADO DEL AUDITOR DEBE SER EL DETERMINAR SI UNA EMPRESA ESTÁ O NO OPERANDO TAN APROVECHADAMENTE COMO DEBIERA. SU TAREA CONSISTE EN ESTUDIAR Y ANALIZAR TODOS LOS -- FACTORES PERTENECIENTES A LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.

TODO PLAN DE CONTROL COMPRENDE UN OBJETIVO EL CUAL EXPRESA LO QUE SE PRETENDE CONSEGUIR, UN PROCEDIMIENTO QUE SEÑALA CLARAMENTE LOS MEDIOS PARA LA EJECUCIÓN, UNA MEDIDA PARA QUE EL DESEMPEÑO SEA SATISFACTORIO Y UNA EVALUACIÓN QUE -- DETERMINE LO BIEN QUE SE ESTÉ DESEMPEÑANDO.

#### 4.4.7 RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

EN CASI TODOS LOS TIPOS DE EMPRESAS, EXISTE UNA NECESIDAD DE EVALUAR LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL, PARA -- MANTENER UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DEL MISMO.

LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL COMPRENDE UNA VALORACIÓN DE -- LAS PRÁCTICAS QUE SE SIGUEN EN RELACIÓN AL MISMO Y UNA -- REVISIÓN PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD, PUNTOS DÉBILES Y - FUERTES DE LA GENTE. PARA ELLO, HABRÁ QUE LLEVAR A CABO UN CUIDADOSO EXAMEN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE REALIZA EL TRABAJO, MORAL DEL TRABAJADOR, PROGRAMAS DE ADIESTA-- MIENTO, ACTIVIDADES DE SERVICIO AL PERSONAL, MÉTODOS DE - CONSERVACIÓN DE INFORMES, EVALUACIÓN DEL TRABAJO, CALIFI-- CACIÓN DE MÉRITOS Y DESENVOLVIMIENTO EN SUS ACTIVIDADES.

EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE PERSONAL, HABRÁ QUE - - ATENDER AL SISTEMA QUE SE SIGUE PARA LLEVAR REGISTROS Y - A LA PREPARACIÓN Y TRÁMITE DE LOS INFORMES DE PERSONAL.

ÓTROS ASPECTOS QUE NECESITAN SER EVALUADOS, SON LOS DE -- ESPECIFICACIONES DE LA TAREA, MÉTODOS DE ENTREVISTAS, - - MÉTODOS DE UBICACIÓN Y DE RECLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJA-- DORES.



LA ORGANIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES EN CUALQUIER EMPRESA, POR LO GENERAL COMPRENDE LA SELECCIÓN CUIDADOSA DE UN ÁREA ADECUADA DE TRABAJO. LA FIRMA DEBERÁ ESCOGER SU EMPLAZAMIENTO, DESPUÉS DE CONSIDERAR FACTORES TALES COMO LA PROXIMIDAD AL MERCADO, A LOS MATERIALES, ADECUADA DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA, FACILIDADES DE TRANSPORTE Y FÁCIL ACCESO A LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DE ENERGÍA ELÉCTRICA, AGUA, GAS Y COMBUSTIBLE. LA SELECCIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE UN EDIFICIO EXIGE QUE SE TOMEN EN CUENTA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

LAS EMPRESAS QUE UTILIZAN MEJOR Y APROVECHAN POR MÁS - - TIEMPO SU EQUIPO E INSTALACIONES, SUELEN SER LAS QUE - - CUENTAN CON UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO. EL REALIZAR INSPECCIONES SISTEMÁTICAS, LUBRICAR EL EQUIPO - DE ACUERDO CON UN PROGRAMA REGULAR, MANTENER REGISTROS - DE ITINERARIOS DE INSPECCIÓN, EFECTUAR REPARACIONES O -- REPOSICIONES INMEDIATAS SEGÚN SEA NECESARIO Y DE ACUERDO CON LOS REGISTROS DE INSPECCIÓN, ASÍ COMO SUGERIR CAMBIOS CUANDO CONVenga, TODO FORMA PARTE DE LA TAREA DE BAJAR - COSTOS Y MANTENER UN FUNCIONAMIENTO ININTERRUMPIDO, ECONÓMICO Y EFICIENTE.

#### 4.5 SINTESIS

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA ACTIVIDAD QUE NOS LLEVA A DESCUBRIR CON CERTEZA, UNA SERIE DE FACTORES Y SITUACIONES QUE NOS PERMITEN VISUALIZAR UN CAMPO A FUTURO PARA UNA TOMA DE DECISIONES PRESENTE; ADEMÁS DE SER UNA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA POR SU ENCADENAMIENTO LÓGICO DE DATOS A TRAVÉS DE INVESTIGACIONES.

SIEMPRE SE REQUIERE DE UNA INVESTIGACIÓN CONSTANTE PARA NO DESVIARSE DE LO PLANTEADO, SIGUIENDO ESTOS CUESTIONAMIENTOS: ¿QUÉ ES LO QUE QUIERO CONOCER? Y ¿CÓMO VOY A LOGRARLO?

DE ESTA MANERA SE LOGRAN EFICIENTEMENTE LOS OBJETIVOS FIJADOS, Y SE CONTRIBUYE A QUE SIEMPRE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DE UNA ORGANIZACIÓN, CORRESPONDAN A LOS SISTEMAS IMPLANTADOS, PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LO DESEADO, EN LA PLANEACIÓN DE UNA LABOR EMPRESARIAL.

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO V  
INVESTIGACION DE CAMPO

COMO YA HEMOS VISTO, EN LOS CAPÍTULOS ANTERIORES LA TEORÍA DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, PRETENDO AHORA EN ESTE CAPÍTULO, LLEVAR A CABO LA PRÁCTICA DE DICHA TEORÍA, ES DECIR, DEMOSTRAR QUE LA HERRAMIENTA CIENTÍFICA ES ÚTIL PARA LA ADMINISTRACIÓN EN CUALQUIER ÁREA QUE TRATE.

LO ANTERIOR LO PRETENDO DEMOSTRAR POR MEDIO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA PEQUEÑA PANIFICADORA, YA QUE PIENSO QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN MUCHO PUEDE AYUDAR A LA PEQUEÑA EMPRESA, QUE ES UNA REALIDAD DE NUESTRO SISTEMA EMPRESARIAL MEXICANO, Y, QUE NO POR PEQUEÑA ES DESDEÑABLE.

LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO, QUE TAMBIÉN SE LE DENOMINA "EMPRESA FAMILIAR" ES LA QUE EN SU MAYORÍA CARECE DE LAS TÉCNICAS ELEMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN "CIENTÍFICA", -- ESTO EN MUCHOS CASOS IMPIDE SU DESARROLLO AL GRADO DE NO LLEGAR ALGUNAS VECES A SUPERAR SU ETAPA DE INICIACIÓN, LO CUAL TIENE GRAVES CONSECUENCIAS PUES OCASIONA COSTOS MÁS ELEVADOS DE SUS PRODUCTOS, SU CAPACIDAD PRODUCTIVA ES INFERIOR, SON DESPLAZADAS FÁCILMENTE POR EMPRESAS MEJOR ORGANIZADAS, ETC., POR ESO CREO, QUE ES DE TOMARSE EN CUENTA DENTRO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA,--

DADO QUE ANALIZA LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA, DETECTA SUS DEFICIENCIAS, SUGIERE Y CREA NUEVOS SISTEMAS QUE SE ADAPTAN A SUS NECESIDADES ECONÓMICAS, SOCIALES Y AL DESARROLLO QUE SE ESPERA DE LA MISMA.

LA PEQUEÑA EMPRESA QUE SE INVESTIGA, ES UNA PANIFICADORA. -- COMO SABEMOS ESTE TIPO DE INDUSTRIA EN MÉXICO, ES EN SU MAYORÍA "EMPRESA FAMILIAR"; ES DECIR; QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS EL PROPIETARIO FUNJE COMO ADMINISTRADOR Y TODA LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA GIRA EN TORNO A ÉL; POR LO TANTO NO CUENTA CON DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS COMO SUCEDER EN LAS EMPRESAS GRANDES DONDE SE CUENTA CON DEPARTAMENTOS COMO: FINANZAS, PERSONAL, VENTAS, PRODUCCIÓN, ETC. SIN EMBARGO, SE DAN ESTAS FUNCIONES PERO A UNA ESCALA PEQUEÑA, LO CUAL IMPIDE QUE SE HAGA UNA DIVISIÓN DE DICHAS FUNCIONES, POR LO TANTO EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTA INVESTIGACIÓN ES, REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA, O SEA LA REVISIÓN DE LA FORMA EN QUE SE ADMINISTRA O DIRIGE UNA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA.

LA FORMA EN QUE SE LLEVARÁ A CABO LA REVISIÓN DE DICHA EMPRESA SERÁ UTILIZANDO EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y QUE EN CIERTO MODO ENGLOBALA TAMBIÉN LOS PASOS QUE ENUNCIÉ EN EL CAPÍTULO ANTERIOR PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

RECORDANDO LOS PASOS DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA SON COMO SIGUE:

- . DETECTAR EL PROBLEMA
- . PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- . PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
- . RECOPIACIÓN DE DATOS
- . PROCESAMIENTO DE DATOS Y LA
- . INTERPRETACIÓN (INFORME)

### 5.1 DETECCION DEL PROBLEMA

COMO ES BIEN SABIDO EN LA MAYORÍA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS O BIEN FAMILIARES, LA ADMINISTRACIÓN QUE SE SIGUE ES UN -- TANTO CUANTO EMPÍRICA, ES DECIR, SE BASA EN LA OBSERVACIÓN DE LOS HECHOS Y LA EXPERIENCIA QUE TENGA LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA, Y ESTO MUCHAS VECES IMPIDE QUE SE SIGA UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN Y ABRIR LAS PUERTAS A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA QUE ES MÁS DINÁMICA Y PERMITE HACER USO DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA MEJORAR EN LO POSIBLE LA ORGANIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. POR LO TANTO, EL OBJETIVO QUE SE PERSI-- GUE ES HACER UN ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN QUE SE LLEVA A CABO EN UNA PEQUEÑA PANIFICADORA PARA TRATAR DE MEJORARLA. EL PROBLEMA EN CONCRETO ES PUES; MEJORAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN QUE SE LLEVA A CABO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA.

## 5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

POR TODO LO MENCIONADO EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES, PODEMOS - DEFINIR QUE EL PROBLEMA DE UNA MALA O DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, SE SUSCITA A MENUDO POR LA FALTA DE RECURSOS O CONOCIMIENTOS DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS -- QUE PERMITAN ADMINISTRAR EN FORMA ADECUADA Y EFICIENTE A LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN MÉXICO.

DE AQUÍ PODEMOS DERIVAR UNA HIPÓTESIS LA CUAL PODRÍA SER:

QUE EL USO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA PERMITE AL ADMINISTRADOR RESOLVER CON MAYOR EFICIENCIA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTEN EN LA EMPRESA.

ENTENDIENDO POR ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA EL USO DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, QUE COMO VIMOS ANTERIORMENTE ENGLoba EN UNA FORMA U OTRA AL PROCESO ADMINISTRATIVO JUNTO CON SUS MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.

POR LO TANTO EL USO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN UN PROBLEMA ADMINISTRATIVO, PUEDE SER DE GRAN AYUDA PARA LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE DIRIGIR UNA EMPRESA, CUALQUIERA QUE SEA SU GIRO O ACTIVIDAD, ASÍ COMO LA MAGNITUD DE LA MISMA.

### 5.3 PLANEACION DE LA INVESTIGACION

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE SE PRACTICARÁ A LA PEQUEÑA PANIFICADORA TENDRÁ COMO PRINCIPALES OBJETIVOS LA REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS FUNCIONES QUE SE SIGUEN DENTRO DE LA EMPRESA.

PARA LOGRAR ESTO SE TOMARÁ UN CRITERIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE SEA ADECUADO A LA EMPRESA QUE SE AUDITA, DICHO CRITERIO CONTEMPLARÁ LOS SIGUIENTES PASOS:

- ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN
- PROGRAMA DE AUDITORÍA
- RECOLECCIÓN DE DATOS
- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS
- INFORME

#### 5.3.1 ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

EN ESTE PUNTO TRATAREMOS LO SIGUIENTE:

- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA (EXPLICACIÓN DEL GIRO DE LA EMPRESA, SU UBICACIÓN, ETC.)
  - ESTRUCTURA FORMAL (LINEAMIENTOS QUE SE SIGUEN EN CUANTO A MANDO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD)
- Y



- FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA (FUNCIÓN DE DIRECCIÓN, - FUNCIÓN DE OPERACIÓN Y FUNCIÓN DE INFORMACIÓN)
- OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA (SERVICIO, SOCIAL Y ECONÓMICO)

### 5.3.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

EN ESTE PUNTO SE TRATARÁ LA REVISIÓN ESPECÍFICA DE LA EMPRESA, EN CUANTO A:

1. LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
  - A) OBJETIVOS DE LA EMPRESA
  - B) ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA
2. LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA
  - A) PRODUCCIÓN
  - B) VENTAS
  - C) MANEJO DE PERSONAL
  - D) REGISTROS CONTABLES

EL PROGRAMA SE CONCRETA A UN NÚMERO DE PASOS IMPORTANTES -- PARA AUDITAR CON EFICIENCIA CADA UNA DE LAS ÁREAS ANTES MENCIONADAS, DICHS PASOS SON LOS SIGUIENTES:

1. PLANES Y OBJETIVOS EXAMINAR EL ESTADO ACTUAL DE LOS PLANES Y OBJETIVOS

2. ORGANIZACIÓN ESTUDIAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA QUE SE VALORA (SI ES QUE LA HAY) SI NO, CREAR UNA.
3. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS MEJORAR LA EFICACIA DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS.
4. REGLAMENTOS DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS (DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES).
5. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTUDIARLOS PARA VER SI PRESENTAN DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EN CADA ÁREA QUE SE TRATE, E IDEAR MÉTODOS PARA LOGRAR MEJORÍAS.
6. CONTROLES DETERMINAR SI LOS MÉTODOS DE CONTROL SON ADECUADOS Y EFICACES.
7. OPERACIONES EVALUAR LAS OPERACIONES CON OBJETO DE PRECISAR QUÉ ASPECTOS NECESITAN DE UN MEJOR CONTROL.
8. PERSONAL ESTUDIAR LAS NECESIDADES GENERALES DEL PERSONAL Y SU APLICACIÓN AL TRABAJO.
9. EQUIPO FÍSICO Y SU DISPOSICIÓN DETERMINAR SI PODRÍAN LLEVARSE A CABO MEJORÍAS EN LA DISPOSICIÓN DEL EQUIPO PARA UNA MEJOR UTILIDAD DEL MISMO.

ESTOS NUEVE PASOS SERÁN LA BASE PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN EN CADA ÁREA, YA QUE EN BASE A ELLOS SE FORMULARÁN LOS CUESTIONARIOS, SE HARÁN LAS ENTREVISTAS Y SE PEDIRÁN LOS DOCUMENTOS PERTINENTES.

### 5.3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

LA FORMA EN QUE SE OBTENDRÁ LA INFORMACIÓN SERÁ MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS CON EL PERSONAL QUE CORRESPONDA A CADA ÁREA DE ESTUDIO, ASÍ COMO LA OBSERVACIÓN DIRECTA POR PARTE DEL AUDITOR DE LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN DICHAS ÁREAS. EN EL CASO QUE CORRESPONDA DEBERÁ HACERSE USO DE DOCUMENTOS QUE MUESTREN EL HISTORIAL DE LA EMPRESA.

### 5.3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

EN ESTA ETAPA SE CONDENSARÁ LA INFORMACIÓN, HACIENDO UN RESUMEN DE LO MÁS RELEVANTE EN CADA ÁREA DE ESTUDIO, PARA PODER ASÍ ANALIZAR EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA CADA ÁREA Y DIAGNOSTICAR LAS DEFICIENCIAS ACTUALES Y POTENCIALES, ASÍ COMO ENCONTRAR LAS POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DEFINIDOS MEDIANTE EL SIGUIENTE LINEAMIENTO:

- ELIMINANDO TRABAJOS INNECESARIOS

- MEJORANDO LOS SISTEMAS
- REDUCIENDO GASTOS
- DETERMINANDO DECISIONES APROPIADAS

### 5.3.5 INFORME

EL INFORME SERÁ LA PARTE ÚLTIMA DE LA AUDITORÍA PRACTICADA, AQUÍ SE DARÁN LAS RECOMENDACIONES PARA CORREGIR LOS ERRORES O DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE SE REVISARON, O BIEN SE HARÁ MENCIÓN DE LOS ASPECTOS POSITIVOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA.

PARA ELLO SE SEGUIRÁ EL SIGUIENTE FORMATO:

- I. ASPECTOS FUNDAMENTALES
- II. ASPECTOS POSITIVOS Y PROBLEMAS ENCONTRADOS POR ÁREA DE ESTUDIO
- III: RECOMENDACIONES PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS.

## 5.4 RECOPIACION DE DATOS

### 5.4.1 ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

EN CUANTO A LOS ANTECEDENTES, OBJETIVOS, ESTRUCTURA FORMAL Y

## FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA.

## 5.4.1.1 ANTECEDENTES

LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., SE ENCUENTRA UBICADA EN LA COLONIA SANTA CECILIA, LA CUAL PERTENECE A LA DELEGACIÓN POLÍTICA DE TLÁHUAC, D. F., ESTA ZONA CARECE DE UNA BUENA INFRAESTRUCTURA, ES DECIR, CARECE DE SERVICIOS TALES COMO DRENAJE, PAVIMENTO Y ALUMBRADO PÚBLICO, LO CUAL FRENA MUCHO EL DESARROLLO URBANO, SIN EMBARGO, CUENTA CON LAS VENTAJAS DE QUE LA MANO DE OBRA ES FÁCIL DE OBTENER Y QUE EXISTE POCAS COMPETENCIAS DE ESTE TIPO DE INDUSTRIA EN LA ZONA. OTRA GRAN VENTAJA ES QUE LA ZONA ES POPULOSA, O SEA, QUE LA MAYORÍA DE SUS HABITANTES SON DE ESCASOS RECURSOS MATERIALES Y COMO ES BIEN SABIDO LA CLASE POPULAR (BAJA), ES EL PRINCIPAL CONSUMIDOR DE PAN EN CUALQUIERA DE SUS VARIEDADES.

EL GIRO DE LA EMPRESA COMO SU NOMBRE LO DICE, ES EL DE LA FABRICACIÓN Y VENTA DE PAN Y PASTEL EN UNA AMPLIA GAMA DE VARIEDAD.

EXISTEN DOS TIPOS DE PANIFICADORAS DENOMINADAS COMO SIGUE:

- 1) LAS DENOMINADAS DE PUERTA, Y
- 2) LAS DENOMINADAS DE REPARTO.

LAS PANIFICADORAS QUE PERTENECEN AL PRIMERO GRUPO, O SEA, - LAS DE PUERTA, SON AQUELLAS QUE VENDEN LA MAYOR PARTE DE SU PRODUCCIÓN A CLIENTES DE MENUDEO, ES DECIR PARA EL CONSUMO FAMILIAR Y EL RESTO DE SU PRODUCCIÓN LA VENDEN A MAYORIS--TAS PARA SU REVENTA.

LAS PANIFICADORAS QUE PERTENECEN AL SEGUNDO GRUPO, O SEA, - LAS DENOMINADAS DE REPARTO, SON AQUELLAS QUE VENDEN LA MA--YOR PARTE DE SU PRODUCCIÓN A CLIENTES MAYORISTAS PARA SU --REVENTA, Y EL RESTO DE SU PRODUCCIÓN LA VENDEN DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR.

COMO PODEMOS VER AMBOS GRUPOS TIENEN LOS DOS TIPOS DE CLIEN--TES, PERO LA DIFERENCIA ESTRIBA EN LA CANTIDAD QUE SE VENDE DE PAN A UNO U OTRO TIPO DE CLIENTE, ADEMÁS DE QUE RECIBEN DIFERENTE TRATO COMERCIAL EN CUANTO AL PRECIO, ES DECIR AL CLIENTE DE MENUDEO SE LE DA EL PRECIO DE PAN TAL CUAL SE --HA IMPUESTO POR PARTE DE LA EMPRESA, Y AL CLIENTE MAYORISTA SE LE DA A MENOR PRECIO PARA QUE ESTE AL VENDERLO PUEDA OB--TENER SU GANANCIA.

POR TODO LO ANTERIORMENTE DICHO LA PANIFICADORA Y PASTELE--RÍA X, S. A., PERTENECE AL GRUPO DE LAS DE "REPARTO", DEBI--DO A QUE EL 85% DE SU PRODUCCIÓN SE VENDE A MAYORISTA Y EL 15% RESTANTE DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR.

CABE HACER LA ACLARACIÓN, QUE LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., NO CUENTA CON EQUIPO DE DISTRIBUCIÓN PARA HACER LLEGAR A LOS MAYORISTAS SUS PRODUCTOS, POR QUE TANTO MAYORISTAS COMO CONSUMIDORES DIRECTOS, RECURREN AL LUGAR DONDE SE UBICA LA EMPRESA PARA ADQUIRIR SUS PRODUCTOS.

LOS PRODUCTOS PRINCIPALES QUE FABRICA Y VENDE LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., SON LOS SIGUIENTES:

- PAN BLANCO: BOLILLO Y TELERA, LOS CUALES SE ENCUENTRAN SUBSIDIADOS POR EL GOBIERNO, Y POR LO TANTO TIENEN PESO Y PRECIO CONTROLADO.
- PAN ESPAÑOL O DENOMINADO TAMBIÉN FIGURA: PERTENECEN A LA CLASE DE PAN BLANCO, PERO NO ESTÁ SUBSIDIADO, POR LO TANTO NO ESTÁ CONTROLADO.
- PAN DE DULCE O BIZCOCHO: EN UNA AMPLIA VARIEDAD (BIZCOCHO, DANÉS FEITÉ Y ROYAL).
- PASTELERÍA: PARA TODA OCASIÓN EN DIVERSOS TAMAÑOS Y MODELOS.

## 5.4.1.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

LA PANIFICADORA Y PASTERÍA X, S. A., CUENTA CON TRES OBJETIVOS PRINCIPALES COMO SON:

- OBJETIVO DE SERVICIO

SE PRETENDE MEDIANTE ESTE OBJETIVO SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES, OFRECIENDO BUENOS PRODUCTOS EN CUANTO A CALIDAD Y PRECIO Y POR SUPUESTO DAR AL CLIENTE UN BUEN SERVICIO Y TRATO AMABLE.

- OBJETIVO SOCIAL

LA EMPRESA BUSCA POR MEDIO DE ESTE OBJETIVO, LA PROTECCIÓN DE LOS INTERESES ECONÓMICOS, PERSONALES Y SOCIALES DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS DE LA EMPRESA, MEDIANTE UNA RETRIBUCIÓN JUSTA POR SUS SERVICIOS Y ADEMÁS LAS PRESTACIONES QUE MARCA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

EN CUANTO AL GOBIERNO CUMPLIENDO CON LAS CONTRIBUCIONES FISCALES.

- OBJETIVO ECONÓMICO

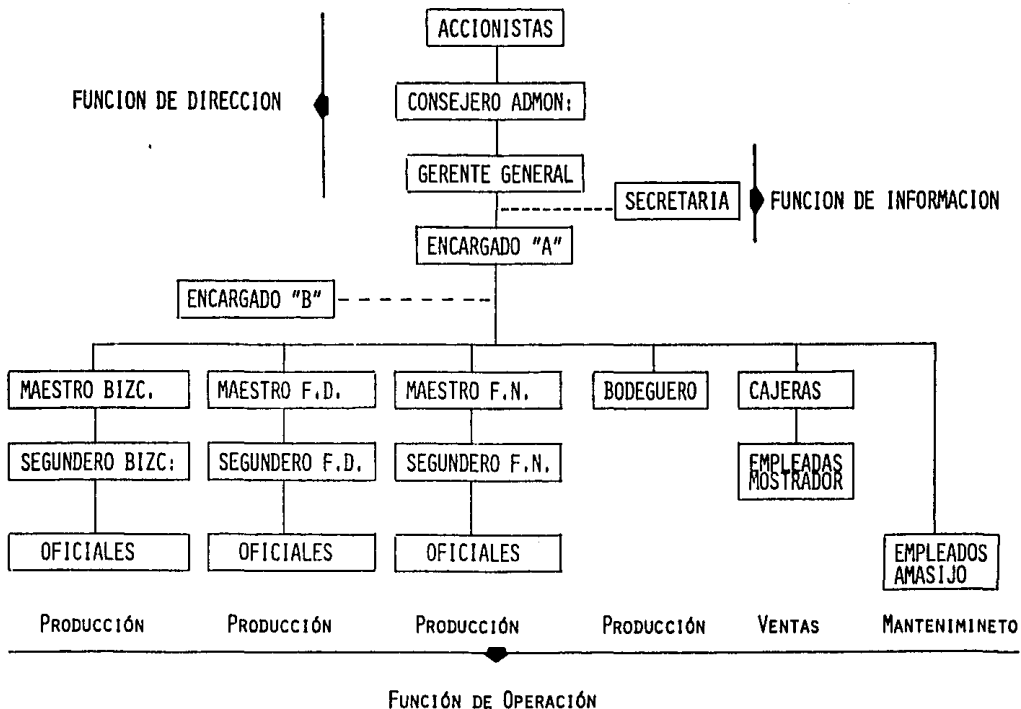
SE PRETENDE MEDIANTE ESTE OBJETIVO, ASEGURAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO Y CRECIMIENTO FUTURO DE LA EMPRESA, POR MEDIO DE LA REINVERSIÓN DE UNA PARTE DE LAS UTILIDADES, ASÍ COMO TAMBIÉN GUARDAR BUENAS RELACIONES COMERCIALES CON LOS ACREDORES DE LA EMPRESA.



5.4.1.3 ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONES PRINCIPALES DE LA --  
EMPRESA

EN LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., LOS LINEAMIENTOS  
QUE SE SIGUEN EN CUANTO A MANDO, AUTORIDAD Y RESPONSABILI--  
DAD SON COMO SIGUE:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



LAS FUNCIONES PRINCIPALES ESTÁN ESTRUCTURADAS COMO SIGUE:

FUNCIÓN DE DIRECCIÓN: LA FORMAN LAS ÁREAS DE ACCIONISTAS, CONSEJERO ADMINISTRATIVO Y GERENTE GENERAL.

FUNCIÓN DE INFORMACIÓN: LA FORMAN EL ÁREA DEL GERENTE GENERAL Y SECRETARIA.

FUNCIÓN DE OPERACIÓN: ESTÁ FORMADA POR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN, VENTAS Y MANTENIMIENTO.

- ÁREA DE PRODUCCIÓN: LA FORMAN EL MAESTRO BIZCOCHERO, -- MAESTRO FRANCESERO DE DÍA, MAESTRO FRANCESERO DE NOCHE (CADA CUAL CON SU SEGUNDERO Y OFICIALES) Y EL BODEGUERO.

- ÁREA DE VENTAS: ESTÁ FORMADA POR CAJERAS Y DEPEN- - DIENTAS DE MOSTRADOR.

- ÁREA DE MANTENIMIENTO: ESTÁ FORMADA POR LOS EMPLEADOS DEL AMASIJO.

ESTAS TRES ÁREAS ESTÁN SUPERVISADAS DIRECTAMENTE POR LOS -- ENCARGADOS A Y B.

#### 5.4.1.3.1 FUNCIONES DE CADA ÁREA

- ACCIONISTAS: SUS FUNCIONES DE ACUERDO CON LA LEY,

SON LAS QUE ESTÁN ESTIPULADAS EN EL "CÓDIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS".

- CONSEJERO ADMINISTRATIVO:

EN LOS ESTATUTOS DE LA EMPRESA SE SEÑALA QUE TIENE COMO PRINCIPALES FUNCIONES LAS SIGUIENTES:

- . DEBE REVISAR LOS AVANCES DE LA EMPRESA ENFOCADOS EN CUANTO A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES
- . NOMBRA AL GERENTE GENERAL, ENCARGADOS Y MAESTROS DE PRODUCCIÓN
- . ASESORA A LA EMPRESA CON AMPLIAS FACULTADES EN CUANTO A PROGRAMAS Y POLÍTICAS
- . ANALIZA, ESTUDIA Y REVISA LOS PLANES QUE SE LLEVAN A CABO
- . CORRIGE LA ACTUACIÓN DE LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA
- . TOMA DECISIONES DE TIPO FINANCIERO
- . ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD.

**- GERENTE GENERAL:**

ES LA PERSONA RESPONSABLE ANTE EL -  
CONSEJERO ADMINISTRATIVO Y SUS FUN-  
CIONES SON:

- . SE ENCARGA DE LA ADMINISTRACIÓN -  
DE LA EMPRESA
- . RECIBE LA INFORMACIÓN TOTAL PARA  
ANALIZARLA Y PRESENTARLA AL CONSE-  
JERO ADMINISTRATIVO Y ACCIONISTAS
- . TIENE AUTORIDAD TOTAL PARA TOMAR  
DECISIONES DE TIPO COMERCIAL Y DE  
PRODUCCIÓN, ASÍ COMO DEL PERSONAL  
DE LA EMPRESA
- . DELEGA AUTORIDAD SUFICIENTE A LAS  
ÁREAS Y PERSONAL QUE TIENE A SU -  
CARGO
- . REALIZA LAS COMPRAS DE MATERIA --  
PRIMA QUE SE EMPLEA EN LA ELABORA  
CIÓN DE LOS PRODUCTOS
- . SUPERVISA LAS POLÍTICAS Y PROCEDI  
MIENTOS DE LAS ACTIVIDADES DE TO-  
DA LA EMPRESA
- . SE ENCARGA DE LA SUPERVISIÓN Y --  
CONTROL DE LOS LIBROS: DIARIO, -

COMPRAS Y BANCOS, ASÍ COMO DE --  
EFECTUAR PAGOS A PROVEEDORES.

- SECRETARIA:

ES LA PERSONA QUE AUXILIA AL GEREN  
TE GENERAL EN ACTIVIDADES DE OFICI  
NA.

- ENCARGADO "A"

ES LA PERSONA RESPONSABLE ANTE EL -  
GERENTE GENERAL Y SUS PRINCIPALES -  
FUNCIONES SON:

- . ESTAR A CARGO DE LA EMPRESA EN AU  
SENCIA DEL GERENTE GENERAL
- . SUPERVISIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN,  
VENTAS Y MANTENIMIENTO
- . ORDENAR AUMENTOS O DISMINUCIONES  
DE PRODUCCIÓN
- . INFORMAR DIRECTAMENTE AL GERENTE -  
GENERAL
- . TIENE AUTORIDAD SUFICIENTE PARA --  
MANDAR AL ÁREA DE VENTAS Y MANTENI  
MIENTO
- . CONTROLA DIRECTAMENTE AL CLIENTE -  
MAYORISTA
- . CONTROLA LOS CORTES DE CAJA.

- ENCARGADO "B"

ES LA PERSONA RESPONSABLE DE LA EMPRESA DURANTE LA NOCHE Y SUS FUNCIONES SON:

- . CUIDAR LA EMPRESA DURANTE LAS NOCHES
- . SUPERVISAR LA PRODUCCIÓN NOCTURNA
- . DAR MANTENIMIENTO DE LIMPIEZA A DETERMINADA ÁREA Y MAQUINARIA
- . REPORTA DIRECTAMENTE AL ENCARGADO "A".

- MAESTRO BIZCHOCHERO, MAESTRO FRANCESERO DE DÍA Y MAESTRO FRANCESERO DE NOCHE:

SON RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL PAN, Y SUS FUNCIONES SON:

- . ORGANIZAR Y CONTROLAR SU TURNO -- (SEGUNDEROS Y OFICIALES)
- . INDICAR A SU GENTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑARÁN DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO (MAQUINISTA, HORNERO Y ELABORADOR DE LA PIEZA DE PAN)
- . DESIGNA LA CLASE DE PAN QUE SE ELABORARÁ DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO

- . SUPERVISA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN SUS DIFERENTES ETAPAS
- . CHECA LA CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA
- . SE ENCARGA DE REPARTIR LA RAYA QUE SE OBTUVO POR LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS (DIARIAMENTE)
- . REPORTAR DIRECTAMENTE AL GERENTE - O EN SU DEFECTO AL ENCARGADO, CUALQUIER PROBLEMA QUE AFECTE LA PRODUCCIÓN.

- BODEGUERO:

TIENE COMO FUNCIONES PRINCIPALES LAS DE:

- . EL CONTROL DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LA MATERIA PRIMA
- . REVISAR "STOCKS" DE LA MATERIA PRIMA Y REPORTAR LA FALTA DE ALGUNA DE ELLAS AL GERENTE
- . VERIFICAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS QUE ENTRAN AL ALMACÉN
- . ES RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN RESPECTO AL MANEJO, - -



LOCALIZACIÓN Y LA FÁCIL IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA.

- CAJERAS: LAS FUNCIONES PRINCIPALES SON:
  - . COBRAR EL IMPORTE DE LOS TICKETS, - TANTO DEL REPARTO COMO DEL CONSUMIDOR DIRECTO.
  - . LLEVAR EL CONTROL TANTO DE ENTRADAS COMO DE SALIDAS DE EFECTIVO, - POR CONCEPTOS DIVERSOS.
  
- EMPLEADOS DE MOSTRADOR: LAS FUNCIONES PRINCIPALES SON:
  - . ATENDER Y DESPACHAR A TODO CLIENTE.
  - . MANTENER LIMPIA EL ÁREA DE DESPACHO.
  - . ARREGLAR Y ACOMODAR EL PAN EN CHAROLAS LIMPIAS.
  
- EMPLEADOS DE AMASIDO: SUS FUNCIONES PRINCIPALES SON:
  - . APUNTAR LAS PRODUCCIONES POR CLASE DE PAN.
  - . ACOMODAR PAN Y CONTARLO;
  - . LIMPIAR SU ÁREA DE TRABAJO.

#### 5.4.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

EN CUANTO A LA REVISIÓN DE:

- . LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA QUE ABARCA LOS OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DE LA MISMA.
- . LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA EN CUANTO A LA PRODUCCIÓN, VENTAS, MANEJO DE PERSONAL Y LOS REGISTROS CONTABLES.

##### 5.4.2.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

###### A) OBJETIVO DE SERVICIO

PARA LLEVAR A CABO LA REVISIÓN DE ESTE OBJETIVO, SE PRESENTÓ A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

## PANIFICADORA Y PASTELERIA X, S. A.

## OBJETIVO DE SERVICIO

## CUESTIONARIO PARA CLIENTES

1. ¿CÓMO CONSIDERA USTED, EL SERVICIO QUE LE BRINDA ESTA -  
EMPRESA?

( ) EXCELENTE ( ) MUY BUENO ( ) BUENO ( ) MALO  
( ) MUY MALO.

2. ¿CÓMO CONSIDERA USTED, LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE  
SE ELABORAN EN ESTA EMPRESA?

( ) EXCELENTE ( ) MUY BUENA ( ) BUENA ( ) REGULAR  
( ) MALA.

3. ¿EN CUANTO A LA COMPETENCIA, LOS PRODUCTOS DE ESTA EM-  
PRESA TIENEN UNA CALIDAD?

( ) SUPERIOR ( ) IGUAL ( ) INFERIOR.

4. ¿ENCUENTRA USTED SATISFACTORIA LA VARIEDAD Y CANTIDAD  
DE LOS PRODUCTOS QUE EXPENDE\*ESTA EMPRESA?

( ) SI ( ) NO.

5. ¿EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE ESTA EMPRESA, -  
EN COMPARACIÓN A LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA SON:?

( ) MÁS CAROS ( ) IGUALES ( ) MÁS BARATOS

6. ¿CÓMO CONSIDERA LA HIGIENE QUE PRESENTA LA EMPRESA, EN  
LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE SUS PRODUCTOS?

( ) EXCELENTE ( ) MUY BUENA ( ) BUENA ( ) MALA

( ) MUY MALA

ESTE CUESTIONARIO SE APLICÓ A 100 CLIENTES, DE LOS CUALES -  
30 SON CLIENTES DE MAYOREO Y 70 CLIENTES DE MENUDEO Y EL RE-  
SULTADO A CADA PREGUNTA ES COMO SIGUE:

EN LA PREGUNTA 1 LAS RESPUESTAS FUERON:

15%	EXCELENTE
45%	MUY BUENO
40%	BUENO
0%	REGULAR Y MALO

EN LA PREGUNTA 2 LAS RESPUESTAS FUERON:

10%	EXCELENTE
55%	MUY BUENA

168.

35% BUENA  
0% REGULAR Y MALA

EN LA PREGUNTA 3 LOS RESULTADOS FUERON:

75% SUPERIOR  
25% IGUAL  
0% INFERIOR

EN LA PREGUNTA 4 LOS RESULTADOS FUERON:

85% SI  
15% NO

EN LA PREGUNTA 5 LOS RESULTADOS FUERON:

13% MÁS CAROS  
69% IGUALES  
18% MÁS BARATOS

EN LA PREGUNTA 6 LOS RESULTADOS FUERON:

7% EXCELENTE  
41% MUY BUENA  
52% BUENA  
0% MALA

B) OBJETIVO SOCIAL

PARA LLEVAR A CABO LA REVISIÓN DE ESTE OBJETIVO, SE PRESENTÓ A LOS EMPLEADOS Y OBREROS DE LA EMPRESA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

PANIFICADORA Y PASTELERIA X, S. A.

NOMBRE:

PUESTO:

OBJETIVO SOCIAL

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS Y OBREROS

1. ¿QUE OPINIÓN TIENE DE SU EMPRESA?

( ) BUENA            ( ) MALA

¿POR QUÉ?

2. ¿CÓMO CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO?

( ) BUENO            ( ) MALO

¿POR QUÉ?

3. ¿SIENTE SUFICIENTE SEGURIDAD DE SU FUTURO EN LA EMPRESA?

( ) SI                ( ) NO

¿POR QUÉ?

4. ¿LAS RELACIONES LABORALES CON EL GERENTE DE LA EMPRESA

SON:

MUY BUENAS     BUENAS     MALAS     MUY MALAS

5. ¿EN FUNCIÓN DE SU TRABAJO LE PAGAN LO JUSTO?

SI                       NO

¿POR QUÉ?

6. ¿SE SIENTE SATISFECHO DE SU PUESTO?

SI                       NO

¿POR QUÉ?

7. ¿RECIBE LAS PRESTACIONES DE LEY COMO VACACIONES, AGUINALDO, REPARTO DE UTILIDADES?

SI                       NO

8. ¿ESTÁ USTED INSCRITO EN EL I.M.S.S.?

SI                       NO

¿POR QUÉ RAZÓN NO ESTÁ INSCRITO?

9. ¿RECIBE USTED ALGÚN INCENTIVO ECONÓMICO EXTRA?

SI                       NO



ESTE CUESTIONARIO FUE APLICADO A 15 EMPLEADOS Y A 19 OBREROS, SIENDO ÉSTOS EL TOTAL DE EMPLEADOS Y OBREROS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA Y LOS RESULTADOS A CADA PREGUNTA SON COMO SIGUE:

PARA LA PREGUNTA 1: 34 PERSONAS BUENA  
0 PERSONAS MALA

LAS RAZONES PRINCIPALES FUERON: QUE ES UNA EMPRESA QUE ESTÁ  
PROGRESANDO

QUE ES UNA EMPRESA QUE TIENE  
FUTURO

QUE ES UNA EMPRESA QUE PROCURA  
A SU PERSONAL.

PARA LA PREGUNTA 2: 34 PERSONAS BUENO  
0 PERSONAS MALO

LAS RAZONES PRINCIPALES FUERON: QUE EXISTE CORDIALIDAD Y ARMONÍA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.

PARA LA PREGUNTA 3: 31 PERSONAS SI  
3 PERSONAS NO

LA RAZÓN PRINCIPAL DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON QUE SÍ, FUE LA DE QUE EXISTÍA CONFORMIDAD DE AMBAS PARTES, TANTO -- PATRONAL COMO DEL EMPLEADO POR EL DESARROLLO DE SU TRABAJO. LAS RAZONES QUE DIERON LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON QUE -- NO, FUERON LAS QUE ESTABAN CONTRATADAS A PRUEBA.

PARA LA PREGUNTA 4:    8 PERSONAS MUY BUENAS  
                          26 PERSONAS BUENAS

PARA LA PREGUNTA 5:    29 PERSONAS SÍ  
                              5 PERSONAS NO

LAS RAZONES DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON QUE SÍ FUERON: CONVENIENCIA DEL SALARIO POR LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS. LA PERCEPCIÓN DEL SALARIO NO ES MENOR A LA QUE MARCA LA LEY. LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON NO, FUERON OBREROS, Y CONSIDERABAN QUE SU OFICIO DEBÍA DE ESTAR MEJOR REMUNERADO.

PARA LA PREGUNTA 6:    27 PERSONAS SÍ  
                              7 PERSONAS NO

LAS RAZONES DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON SÍ FUERON: CONSIDERABAN ADECUADO SU PUESTO

GUSTABAN DEL TRABAJO QUE DESARROLLAN

LAS RAZONES DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON NO FUERON: QUE TENÍAN ASPIRACIÓN DE DESARROLLAR UN MEJOR PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA.

PARA LA PREGUNTA 7: 34 PERSONAS SÍ

PARA LA PREGUNTA 8: 31 PERSONAS SÍ  
3 PERSONAS NO POR TENER CONTRATO A  
PRUEBA

PARA LA PREGUNTA 9: 7 PERSONAS SÍ  
27 PERSONAS NO

### C) OBJETIVO ECONÓMICO

PARA LLEVAR A CABO LA REVISIÓN DE ESTE OBJETIVO, SE PRESENTÓ  
A LOS PROVEEDORES Y ACCIONISTAS LOS SIGUIENTES CUESTIONARIOS:

## PANIFICADORA Y PASTERIA X. S. A.

## OBJETIVO ECONÓMICO

## CUESTIONARIO PARA PROVEEDORES

1. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE DE ESTA EMPRESA?

( ) MUY BUENA ( ) BUENA ( ) MALA ( ) MUY MALA

2. ¿HAN TENIDO PROBLEMAS CON LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE HACER LAS COMPRAS?

( ) SI ¿POR QUÉ? ( ) NO

3. ¿LAS CONDICIONES DE PARTE DE LA EMPRESA SON RAZONABLES?

( ) SI ( ) NO

4. ¿LA EMPRESA LIQUIDA OPORTUNAMENTE SUS CUENTAS?

( ) SI ( ) NO

5. ¿ESTÁN USTEDES CONFORMES CON LA EMPRESA COMO SU CLIENTE?

( ) SI ( ) NO ¿POR QUÉ?

EL CUESTIONARIO ANTERIOR FUE APLICADO A 10 DE LOS 15 PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES CON QUE CUENTA LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., Y LOS RESULTADOS FUERON COMO SIGUE:

PARA LA PREGUNTA 1:	6 PROVEEDORES	MUY BUENA
	4 PROVEEDORES	BUENA

PARA LA PREGUNTA 2:	10 PROVEEDORES	No
	0 PROVEEDORES	SI

PARA LA PREGUNTA 3:	10 PROVEEDORES	SI
	0 PROVEEDORES	No

PARA LA PREGUNTA 4:	10 PROVEEDORES	SI
	0 PROVEEDORES	No

PARA LA PREGUNTA 5:	10 PROVEEDORES	SI
	0 PROVEEDORES	No

## PANIFICADORA Y PASTERIA X, S. A.

## OBJETIVO ECONÓMICO

## CUESTIONARIO PARA ACCIONISTAS

1. ¿CONSIDERA UNA BUENA INVERSIÓN LAS ACCIONES DE ESTA EMPRESA?

( ) SI ( ) NO

¿POR QUÉ?

2. ¿ES BUENA LA REDITUABILIDAD OBTENIDA POR LA EMPRESA?

( ) SI ( ) NO

¿POR QUÉ?

3. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA POLÍTICA DE REINVERSIÓN DE LA EMPRESA?

( ) SI ( ) NO ¿POR QUÉ?

4. ¿RECIBE SUFICIENTE INFORMACIÓN?

( ) SI ( ) NO ¿POR QUÉ?

5. ¿ESTÁ CONFORME CON LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA?

( ) SI ( ) NO ¿POR QUÉ?

EL CUESTIONARIO ANTERIOR FUE APLICADO A LOS TRES ACCIONISTAS DE LA EMPRESA, Y SUS RESPUESTAS FUERON:

EN LA PREGUNTA 1: 3 ACCIONISTAS SI

0 ACCIONISTAS NO

LAS RAZONES PRINCIPALES FUERON:

- QUE CONSIDERABAN QUE SU EMPRESA ESTÁ  
PROGRESANDO Y QUE TIENE FUTURO

EN LA PREGUNTA 2: 3 ACCIONISTAS SI

0 ACCIONISTAS NO

LAS RAZONES PRINCIPALES FUERON:

- QUE ES UNA EMPRESA SOLVENTE Y QUE DE-  
JA BUENAS UTILIDADES

EN LA PREGUNTA 3: 3 ACCIONISTAS SI

0 ACCIONISTAS NO

EN LA PREGUNTA 4: 3 ACCIONISTAS SI

0 ACCIONISTAS NO

EN LA PREGUNTA 5: 3 ACCIONISTAS SI

0 ACCIONISTAS NO



#### 5.4.2.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

PARA LA REVISIÓN DE ESTE PUNTO SE CUESTIONÓ A LA PERSONA - RESPONSABLE DE LA EMPRESA, ES DECIR, AL GERENTE GENERAL, EL CUESTIONARIO QUE A CONTINUACIÓN PRESENTO DESGLOSA LOS - PUNTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACIÓN QUE SE SIGUE DENTRO - DE LA EMPRESA:

#### PANIFICADORA Y PASTELERIA X, S. A.

#### ORGANIZACIÓN

#### CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL

1. ¿EXISTE LA FORMULACIÓN DE PLANES Y OBJETIVOS DENTRO DE LA EMPRESA?

R: SÍ, SE TRAZAN PLANES Y OBJETIVOS QUE AYUDEN A OPTIMIZAR LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA.

2. ¿QUIÉN FORMULA LOS PLANES Y OBJETIVOS?

R: EL CONSEJERO ADMINISTRATIVO Y EL GERENTE GENERAL.

3. ¿LOS PLANES Y OBJETIVOS QUE SE FORMULAN SON ADECUADOS - Y PRÁCTICOS?

R: SÍ, YA QUE SE FORMULAN TOMANDO EN CUENTA LA CAPACIDAD DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LE EMPRESA.

4. ¿ESTÁN DE ACUERDO LOS ACCIONISTAS CON LOS PLANES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

R: SI, YA QUE DICHS PLANES Y OBJETIVOS ESTÁN ENCAMINADOS A UN MEJOR RENDIMIENTO DE SUS INVERSIONES.

5. ¿EXISTE UN ORGANIGRAMA ACTUALIZADO?

R: SI

6. ¿CONSIDERA ADECUADA LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?

R: SI, YA QUE SE CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO ASÍ - COMO CON LAS ÁREAS DE TRABAJO INDISPENSABLES, PARA - REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

7. ¿LA ESTRUCTURA ESTÁ DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS DE LA - EMPRESA?

R: SI, POR LA MISMA RAZÓN ANTES MENCIONADA.

8. ¿ESTÁN DEBIDAMENTE DEFINIDOS LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES?

R: SI. CADA PERSONA CONOCE LO QUE DEBE HACER

9. ¿SON EFECTIVAS LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD?

R: CONSIDERO QUE SI, DEBIDO A QUE LA EMPRESA ES PEQUEÑA Y LA AUTORIDAD EMANA BÁSICAMENTE DEL GERENTE.

10. ¿CUÁL ES EL LINEAMIENTO QUE SIGUE EL MANDO DE LA EMPRESA?

R: EL GERENTE ES QUIEN TIENE PLENA AUTORIDAD SOBRE TODO EL PERSONAL QUE LABORE EN LA EMPRESA, EN AUSENCIA -- DEL GERENTE, EL ENCARGADO ASUME LA RESPONSABILIDAD -- DE MANDO.

EL GERENTE ORDENA O MANDA AL ENCARGADO, Y ÉSTE A SU VEZ, TRANSMITE LA ORDEN A QUIEN CORRESPONDA, SEGÚN -- SEA EL CASO, O BIEN DIRECTAMENTE EL GERENTE ORDENA -- O MANDA LA ACCIÓN A QUIEN CORRESPONDE REALIZARLA,

11. ¿ENTIENDE EL PERSONAL SU PROPIA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD?

R: SI, YA QUE ESTÁN DEBIDAMENTE DEFINIDOS LOS LINEAMIENTOS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE CADA PERSONA -- QUE LABORA EN LA EMPRESA.

12. ¿QUIÉN ESTABLECE LAS POLÍTICAS EN LA EMPRESA?

R: EL GERENTE ES QUIEN SE ENCARGA DE ESTABLECER LAS POLÍTICAS EN LA EMPRESA.

13. ¿ESTÁN ESCRITAS LAS POLÍTICAS?

R: No

14. ¿CONOCE EL PERSONAL LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA?

R: SI, YA QUE CON FRECUENCIA SE LES HACE OBSERVAR LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

15. ¿SON ACATADAS LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA POR EL PERSONAL?

R: LA GRAN MAYORÍA DEL PERSONAL SI LAS ACATA, SIN EMBARGO SIEMPRE HAY EXCEPCIONES.

16. ¿LAS POLÍTICAS REFLEJAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

R: SI, YA QUE SE ESTABLECIERON PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

17. ¿COMO SE CONTROLAN LAS POLÍTICAS?

R: POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN DIRECTA DEL GERENTE Y -  
DEL ENCARGADO.

18. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?

R: SI

19. ¿CONOCE EL PERSONAL EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?

R: SI, YA QUE EN SU OPORTUNIDAD SE LES HA DADO COPIA --  
DEL MISMO.

20. ¿SON ACATADOS LOS REGLAMENTOS POR EL PERSONAL?

R: LA MAYORÍA DEL PERSONAL ACATA EL REGLAMENTO, SIN EM-  
BARGO OCASIONALMENTE HAY EXCEPCIONES.

21. ¿CUMPLE LA EMPRESA CON LAS DISPOSICIONES LEGALES, TALES  
COMO: CONDICIONES SALUBRES DE TRABAJO, LICENCIAS DE - -  
FUNCIONAMIENTO, SEGURIDAD SOCIAL, PAGO DE LAS TASAS TRI-  
BUTARIAS, ETC.?

R: SI, LA EMPRESA TRATA DE APEGARSE EN LO POSIBLE A LAS  
DISPOSICIONES LEGALES.

22. ¿ESTÁN DETERMINADOS LOS PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR LAS

## ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?

R: SI, CADA PERSONA CONOCE LA FORMA DE CÓMO DEBE HACER SU TRABAJO.

23. ¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE EN LA EMPRESA, - PARA CONTROLAR LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL?

R: SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN DIRECTA DEL GERENTE Y DEL ENCARGADO.

24. ¿CUENTA LA EMPRESA CON EL EQUIPO SUFICIENTE PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES?

R: LA EMPRESA CUENTA CON EQUIPO MÁS QUE SUFICIENTE PARA LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES.

25. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO (MAQUINARIA?)

R: SI, SÓLO QUE SE CONCRETA A UNA PARTE DE LA MAQUINARIA CON QUE CUENTA LA EMPRESA.

### 5.4.2.3 PRODUCCIÓN

PARA REVISAR EL ASPECTO DE PRODUCCIÓN SE FORMULÓ EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

PANIFICADORA Y PASTERIA X, S. A.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL

1. ¿EXISTEN DENTRO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN PLANES Y OBJETIVOS?

R: SI, Y SON ENCAMINADOS HACIA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA EL ÁREA.

2. ¿LOS PLANES Y OBJETIVOS DENTRO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN -- LOS CONSIDERA ADECUADOS Y PRÁCTICOS?

R: SI, YA QUE SE PLANTEAN PARA MEJORAR O CORREGIR ERRORES, EN LOS PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN.

3. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO PRIMORDIAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

R: EL OBJETIVO PRINCIPAL ES AUMENTAR EN LO POSIBLE LA -

PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS, MANTENIENDO UN BUEN NIVEL DE CALIDAD Y ABATIENDO COSTOS.

4. ¿EXISTE UNA ADECUADA ESTRUCTURA DENTRO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

R: SI, YA QUE SE HA ESTRUCTURADO EL ÁREA CONFORME SUS NECESIDADES.

5. ¿ESTÁN DEBIDAMENTE DEFINIDOS LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

R: SI, CADA ELEMENTO DEL ÁREA CONOCE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLAR.

6. ¿SON EFECTIVAS LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD?

R: SI

7. ¿CUENTA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN CON EL PERSONAL SUFICIENTE PARA REALIZAR SU LABOR?

R: SI, CADA TURNO CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES.

8. ¿ESTÁ DEBIDAMENTE CAPACITADO EL PERSONAL DEL ÁREA?



R: EL 90% DEL PERSONAL (OBRERO) CON QUE CUENTA EL - -  
ÁREA DE PRODUCCIÓN SI ESTÁ DEBIDAMENTE CAPACITADO  
PARA REALIZAR SU LABOR, EL 10% RESTANTE LO FORMAN  
LOS AYUDANTES.

9. ¿EXISTEN POLÍTICAS DENTRO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

R: SI, YA QUE SON NECESARIAS PARA CONTROLAR DIVERSOS -  
ASPECTOS DENTRO DE LA ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN.

10. ¿SON ACATADAS LAS POLÍTICAS?

R: LA GRAN MAYORÍA DEL PERSONAL CUMPLE CON LA OBSERVA-  
CIÓN DE LAS POLÍTICAS.

11. ¿CÓMO SE CONTROLAN LAS POLÍTICAS DENTRO DEL ÁREA DE PRO-  
DUCCIÓN?

R: LAS POLÍTICAS SE CONTROLAN DIRECTAMENTE POR LA SUPER-  
VISIÓN DEL GERENTE, ENCARGADO Y MAESTRO RESPONSABLE  
DEL TURNO.

12. ¿CÓMO SE CONTROLA AL PERSONAL DEL ÁREA?

R: EL RESPONSABLE DIRECTO ES EL MAESTRO DE CADA TURNO -  
Y ES QUIEN ORDENA Y CONTROLA A SU GENTE.

13. ¿SE HAN CUIDADO LOS ASPECTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE?

R: SE HA PUESTO ESPECIAL CUIDADO EN ESTOS ASPECTOS, YA -  
QUE LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN SON ALIMENTOS.

14. ¿ESTÁN DETERMINADOS LOS PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR LAS  
ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN?

R: SI, CADA TURNO SABE PERFECTAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS  
QUE DEBE SEGUIR PARA LLEVAR A CABO SU LABOR.

15. ¿LOS PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN SON ADECUADOS?

R: SI, YA QUE LOS MAESTROS DE CADA TURNO SON QUIENES LOS  
IMPLANTAN, Y ÉSTOS CUENTAN CON MUCHA EXPERIENCIA EN  
ESTE ASPECTO.

16. ¿SE CUENTA CON UN LUGAR APROPIADO PARA REALIZAR LAS ACTI  
VIDADES DE PRODUCCIÓN?

R: CONSIDERO QUE SI, YA QUE CUENTA CON TODAS LAS INSTA--  
LACIONES Y EL ESPACIO NECESARIO, ASÍ COMO EL AMBIENTE  
ADECUADO PARA LLEVAR A CABO LA ELABORACIÓN DEL PAN.

17. ¿EL ESPACIO DISPONIBLE ESTÁ ADECUADAMENTE DISTRIBUIDO?

R: SI, CADA ÁREA DE TRABAJO ESTÁ PLANEADA PARA UNA MEJOR  
FUNCIONALIDAD.

18. ¿ES SUFICIENTE LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCION?

R: SI, CADA ÁREA CUENTA CON EL EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SU LABOR,

19. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO?

R: SÓLO UNA PARTE DE LA MAQUINARIA TIENE MANTENIMIENTO - PERIÓDICO, EL RESTO NO CUENTA CON MANTENIMIENTO,

20. ¿SE HAN PRECISADO LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN?

R: SI, NORMALMENTE SE TIENE UN ESTANDAR DE PRODUCCIÓN, - EN LA MAYORÍA DE LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN, SIN - EMBARGO EL ESTANDAR ES FLEXIBLE PARA PODER ASI CONTROLAR EL EXCEDENTE DE PRODUCTO.

21. ¿SE PRECISA EL TIEMPO PARA ELABORAR LOS PRODUCTOS?

R: SI, EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO EL 80% DE LA - PRODUCCIÓN DEBE DE ESTAR LISTA A UNA HORA DETERMINADA.

22. ¿SE HA PRECISADO LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS?

R: SI, EN LA MEDIDA QUE SEA POSIBLE, SE PROCURA MANTENER EL PESO, TAMAÑO Y SABOR DE LOS PRODUCTOS,

23. ¿CÓMO SE CONTROLA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS?

R: POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN DIRECTA DEL MAESTRO DE --  
TURNO, ENCARGADO Y EL GERENTE GENERAL.

24. ¿SE HA PRECISADO EL MONTO DE LOS DESPERDICIOS?

R: SI, SE CALCULA QUE EL 2% DE LA PRODUCCIÓN SE DESPERDI  
CIA.

25. ¿SE UTILIZAN ÓRDENES DE PRODUCCIÓN?

R: SI, YA SEA POR ESCRITO O VERBALMENTE SE MANDA AUMENTAR  
O DISMINUIR LA PRODUCCIÓN.

26. ¿SE REALIZAN COSTOS DE PRODUCCIÓN?

R: EVENTUALMENTE SE EFECTÚAN DICHS COSTOS.

27. ¿EXISTE CONTROL EN EL ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS?

R: SI, HAY UNA PERSONA QUE SE ENCARGA DE DICHA TAREA.

28. ¿CÓMO SE CONTROLA EL ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS?

R: LA PERSONA ENCARGADA DE LA BODEGA, TIENE LA OBLIGACIÓN

DE RECIBIR LA MERCANCÍA Y CONSTATAR LO RECIBIDO --  
CON LA FACTURA, ASÍ COMO DE QUE LA MERCANCÍA QUEDE  
EN EL LUGAR QUE SE DISPUSO PARA SU FÁCIL MANEJO,  
TAMBIÉN SE ENCARGA DE DAR EL AVIO NECESARIO PARA --  
EFECTUAR LA PRODUCCIÓN Y APUNTAR TODO LO QUE SALGA  
DE LA BODEGA Y MANTENER EL LUGAR LIMPIO.

29. ¿SE FIJAN ESTOCKS DE MATERIA PRIMA?

R: SI, CADA PRODUCTO TIENE FIJADO UN MÍNIMO DE EXISTEN-  
CIA PARA PODER ASÍ FORMULAR UN NUEVO PEDIDO AL PRO--  
VEEDOR.

30. ¿ES OPORTUNO EL ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA?

R: NORMALMENTE SI ES OPORTUNO EL ABASTECIMIENTO DE LA --  
MATERIA PRIMA, SALVO ALGUNAS OCASIONES POR PROBLEMAS  
AJENOS A NOSOTROS.

#### 5.4.2.4 VENTAS

PARA REVISAR EL ASPECTO DE VENTAS SE FORMULÓ EL SIGUIENTE --  
CUESTIONARIO:

#### PANIFICADORA Y PASTELERIA X, S. A.

#### AREA DE VENTAS

#### CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL

1. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE VENTAS?

R: LOS PRINCIPALES OBJETIVOS SON: CUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, OFRECIÉNDOLES LOS PRODUCTOS DE CALIDAD A BUEN PRECIO, ASÍ COMO TAMBIÉN DAR UN BUEN SERVICIO, PARA DE ESTA FORMA INCREMENTAR LAS VENTAS.

2. ¿SE LLEVAN A CABO DICHS OBJETIVOS?

R: SI, EN LA MEDIDA QUE ES POSIBLE SE TRATA DE DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS.

3. ¿CÓMO CONSIDERA LA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE VENTAS?

R: BUENA, YA QUE SE HA IDO CONFORMANDO SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA MISMA.

4. ¿ESTÁN DEBIDAMENTE DEFINIDOS LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES EN EL ÁREA DE VENTAS?

R: SI, YA QUE CADA PERSONA CONOCE BIEN LO QUE TIENE QUE HACER Y LA RESPONSABILIDAD QUE ASUME SU PUESTO.

5. ¿CONOCE EL PERSONAL LAS POLÍTICAS QUE SE SIGUEN DENTRO -- DEL ÁREA DE VENTAS?

R: SI, CADA PERSONA ESTÁ AL TANTO DE LAS POLÍTICAS.

6. ¿SE DA CUMPLIMIENTO A LOS REGLAMENTOS OFICIALES EN EL -- ÁREA DE VENTAS?

R: SI, SE PROCURA EN LA MEDIDA QUE ES POSIBLE APEGARSE A LAS DISPOSICIONES LEGALES.

7. ¿ESTÁN DETERMINADOS LOS PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR LAS ACTIVIDADES DE VENTAS?

R: SI, A CADA PERSONA SE LE DA A CONOCER LA FORMA EN -- QUE DEBE DE PROCEDER Y REALIZAR CORRECTAMENTE SU LA--BOR.

8. ¿SON ADECUADOS Y PRÁCTICOS LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE SI--GUEN EN EL ÁREA DE VENTAS?

R: CONSIDERO QUE SÍ, SIN EMBARGO SON UN POCO LABORIOSOS PERO SEGUROS.

9. ¿SE CUENTA CON UN LUGAR ADECUADO PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE VENTAS?

R: SÍ, ES LO SUFICIENTEMENTE AMPLIO Y ESTÁ ACONDICIONADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES QUE REQUIERE LA EMPRESA.

10. ¿CUENTA CON EL PERSONAL SUFICIENTE EL ÁREA DE VENTAS?

R: SÍ, CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA REALIZAR SU LABOR.

11. ¿ES SUFICIENTE EL EQUIPO PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE VENTAS?

R: SÍ CUENTA CON EL EQUIPO NECESARIO.

12. ¿COMO CONSIDERA LA HIGIENE QUE TIENE EL ÁREA DE VENTAS?

R: BUENA, YA QUE SE LE DA SERVICIO DE LIMPIEZA CONSTANTEMENTE.

13. ¿SE HAN DEFINIDO LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES?



R: SÍ, YA QUE ELLOS MISMOS MUESTRAN SU INCONFORMIDAD -  
O AGRADO HACIA LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN LA  
EMPRESA.

14. ¿EXISTE SUFICIENTE MERCADO DE CONSUMO?

R: SÍ, DEBIDO A QUE LA COMPETENCIA ES MÍNIMA PARA EL --  
ÁREA TAN EXTENSA DONDE SE ENCUENTRA LA EMPRESA.

15. ¿SE CUBRE EN FORMA ADECUADA LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS?

R: CONSIDERO QUE SÍ, YA QUE NORMALMENTE HAY EN EXISTEN-  
CIA SUFICIENTE PRODUCTO, SALVO EXCEPCIONES POR CAU--  
SAS AJENAS A LA EMPRESA.

16. ¿SON ADECUADOS LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS?

R: EL ÚNICO CANAL DE DISTRIBUCIÓN QUE EXISTE ES LA MIS-  
MA EMPRESA, Y TANTO CLIENTES MAYORISTAS COMO MINORIS-  
TAS RECURREN A LA EMPRESA POR SUS PRODUCTOS.  
POR LO TANTO ES ADECUADO, YA QUE NO EXISTE GASTO EN  
EQUIPO DE REPARTO.

17. ¿ES ADECUADO EL CÁLCULO DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS?

R: PARA CALCULAR EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS SE TOMA EN  
CUENTA: LOS COSTOS DE AVIO, DE PRODUCCIÓN, DE VENTAS

Y DE ADMINISTRACIÓN, ASÍ COMO EL PRECIO DE LA COMPETENCIA.

18. ¿SE OFRECEN REBAJAS POR COMPRAS DE MAYOREO?

R: EL CLIENTE MAYORISTA ES EL ÚNICO QUE OBTIENE LOS PRODUCTOS CON DESCUENTO, PARA QUE DE ESTA FORMA NO SE ENCAREZCA EL PRODUCTO AL REVENDERLO.

19. ¿ESTÁN AL TANTO DE LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA?

R: SI, YA QUE ESTE ES UN FACTOR IMPORTANTE PARA PRECISAR EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN LA EMPRESA.

5.4.2.5 PERSONAL

PARA REVISAR ESTE ASPECTO SE FORMULÓ EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

PANIFICADORA Y PASTELERIA X. S. A.

AREA DE PERSONAL

CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL

1. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO PRINCIPAL EN CUANTO AL MANEJO DE PERSONAL?

R: EL OBJETIVO PRINCIPAL ES MANTENER BUENAS RELACIONES - ENTRE PATRÓN Y TRABAJADOR, PROCURANDO EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE LA CONVENIENCIA DE AMBAS PARTES.

2. ¿SE DA CUMPLIMIENTO A DICHO OBJETIVO?

R: SI, YA QUE SIEMPRE QUE HA EXISTIDO UN CONFLICTO SE HA LLEGADO A UN ACUERDO CONVENIENTE PARA AMBAS PARTES.

3. ¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS QUE SE PIDEN PARA CONTRATAR A UN NUEVO ELEMENTO?

R: SI SE TRATA DE UN EMPLEADO SE LE PIDE:

- CARTAS DE RECOMENDACIÓN
- SABER LERR Y ESCRIBIR
- SABER MATEMÁTICAS BÁSICAS
- HONRADEZ Y DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR

SI SE TRATA DE UN OBRERO SE LE PIDE:

- CARTAS DE RECOMENDACIÓN
- SABER LEER Y ESCRIBIR

Y EL VISTO BUENO DEL MAESTRO DE TURNO DE QUIEN VA A DEPENDER.

4. ¿SE RECURRE A LAS FUENTES CORRECTAS PARA LA OBTENCIÓN - DE CANDIDATOS?

R: EXISTEN SINDICATOS PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA,- DONDE SUPUESTAMENTE PODRÍA RECURRIRSE PARA OBTENER TRABAJADORES, PERO LA REALIDAD NO ES ASÍ, SINO QUE NORMALMENTE SE RECURRE A LA RECOMENDACIÓN DE UNA -- PERSONA QUE TRABAJA EN LA EMPRESA PARA LA OBTENCIÓN DE NUEVOS TRABAJADORES.

5. ¿SE APLICAN PRUEBAS A LOS CANDIDATOS?

R: SÍ, LAS PRUEBAS SON SIMPLES Y DEPENDEN DEL PUESTO - QUE SE REQUIERA.

6. ¿SE LLEVAN A CABO CONTRATACIONES A PRUEBA?

R: SI, TODA PERSONA QUE ENTRA A TRABAJAR SE LE CONTRATA A PRUEBA POR UN TIEMPO DETERMINADO, PARA VER SI ES LA PERSONA APTA O NO.

7. ¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE PARA CONTRATAR A UN NUEVO ELEMENTO?

R: EN EL CASO DE UN EMPLEADO O EMPLEADA:

PRIMERO SE ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL, EN DICHA ENTREVISTA SE ACLARA EL PUESTO QUE PODRÍA OCUPAR, SUELDO, HORARIO, DÍAS DE DESCANSO, ETC., EN RESUMEN LAS CONDICIONES DE TRABAJO; SEGUNDO SE LE PIDEN LOS REQUISITOS YA ANTES MENCIONADOS Y SE COMPRUEBAN Y -- POR ÚLTIMO SE LE DA UN CONTRATO A PRUEBA.

EN EL CASO DE UN OBRERO:

PRIMERO SE ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL Y EL -- MAESTRO DE TURNO QUE CORRESPONDA; SEGUNDO SE LE PIDEN LOS REQUISITOS ANTES MENCIONADOS, TERCERO SE LE PONE A PRUEBA PARA SABER SI ES APTO O NO Y POR ÚLTIMO SE LE CONTRATA A PRUEBA POR UN TIEMPO DETERMINADO.

8. ¿SE LES PROPORCIONA SUFICIENTE ORIENTACIÓN Y ADIESTRAMIENTO A LOS EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO?

R: SI, SE PROCURA PONER AL TANTO DE TODO LO QUE INVOLUCRA SU PUESTO Y EN SU CASO SE LE ADIESTRA PARA DESARROLLAR MEJOR SU TRABAJO.

9. ¿SE LE PROPORCIONA AL EMPLEADO ORIENTACIÓN SOBRE LOS REGLAMENTOS INTERIORES DE TRABAJO?

R: SI, SE LE DA UNA COPIA DEL REGLAMENTO INTERIOR DE -- TRABAJO.

10. ¿CUENTA EL PERSONAL CON LAS PRESTACIONES DE LEY, COMO -- VACACIONES, REPARTO DE UTILIDADES Y AGUINALDO?

R: SI, TODO EL PERSONAL CUENTA CON ESAS PRESTACIONES.

11. ¿CUENTA EL PERSONAL CON SEGURO SOCIAL?

R: SI, EL EMPLEADO Y OBRERO CUENTAN CON SEGURO SOCIAL, DESPUÉS DE HABER TERMINADO SU CONTRATO A PRUEBA Y - DE HABER DEMOSTRADO SU CAPACIDAD PARA DESARROLLAR - SATISFACTORIAMENTE SU TRABAJO.

12. ¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL CONTROL DEL PERSONAL?

R: POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN DIRECTA DE SU JEFE INMEDIATO O BIEN DEL GERENTE GENERAL SEGÚN SEA EL CASO.

13. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL?

R: SOLO PARTE DEL PERSONAL CUENTA CON GRATIFICACIONES - MENSUALES Y ESTOS SON: MAESTROS DE TURNO, ENCARGADOS Y SECRETARIA.

14. ¿CONSIDERA JUSTA LA REMUNERACIÓN QUE PAGA A SUS EMPLEADOS POR LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS?

R: SI, YA QUE LA REMUNERACIÓN VA DE ACUERDO A LA RESPONSABILIDAD Y AL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN.

15. ¿SE HAN DETERMINADO LOS PERÍODOS DE VACACIONES?

R: LOS PERÍODOS DE VACACIONES SON DE ACUERDO A LO QUE ESTIPULA LA LEY; PERO NO EXISTE UN PROGRAMA QUE DETERMINE QUIÉN DEBE TOMAR VACACIONES EN UN TIEMPO DETERMINADO.

16. ¿SE HAN ESTABLECIDO DÍAS DE DESCANSO?

R: EN CUANTO A LOS EMPLEADOS SI SE HA PRECISADO LOS DESCANSOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA. EN CUANTO AL PERSONAL OBRERO ES VARIABLE LOS DÍAS DE DESCANSO Y ESTOS LOS DETERMINA EL MAESTRO RESPONSABLE DEL TURNO.

17. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN SINDICATO?

R: SI, TODA LA INDUSTRIA PANIFICADORA DEBE ESTAR INSCRITA A UN SINDICATO DEL RAMO.

18. ¿ESTÁ EN VIGENCIA EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO?

R: SI.

19. ¿SON ADECUADAS LAS CLÁUSULAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DEL CONTRATO?

R: CONSIDERO QUE SON CONVENIENTES PARA AMBAS PARTES, NO OBSTANTE PARA CONTAR CON LA FUERZA DE TRABAJO ADECUADA SE TIENE QUE PAGAR A MAYOR PRECIO LA PIEZA DE PAN DE COMO LO ESTIPULA EL CONTRATO.

20. ¿SE DA CUMPLIMIENTO A LAS CLÁUSULAS DEL CONTRATO?

R: SI, EXCEPTO A LA CLÁUSULA QUE ESTIPULA EL PRECIO QUE SE DEBE DE PAGAR POR PIEZA, YA QUE SE PAGA MÁS DE LO ESTIPULADO POR EL CONTRATO.



#### 5.4.2.6 REGISTROS CONTABLES

PARA LA REVISIÓN DE LA FORMA EN QUE SE LLEVA A CABO LOS REGISTROS CONTABLES DE LA EMPRESA SE FORMULÓ EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

### PANIFICADORA Y PASTELERIA X, S. A.

#### REGISTROS CONTABLES

#### CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL

1. ¿QUÉ REGISTROS CONTABLES SE LLEVAN A CABO DENTRO DE LA EMPRESA?

R: LOS REGISTROS QUE SE LLEVAN A CABO DENTRO DE LA EMPRESA SON TRES LIBROS PRINCIPALMENTE: LIBRO DIARIO, LIBRO DE COMPRAS Y LIBRO DE CONTROL DE BANCOS.

2. ¿QUIÉN SE ENCARGA DE LOS REGISTROS CONTABLES?

R: LA SECRETARIA TIENE A SU CARGO EL PASAR LA INFORMACIÓN CONTABLE A LOS LIBROS Y ÉSTA ESTÁ SUPERVISADA POR EL GERENTE.

3. ¿ES ADECUADA LA CANALIZACIÓN QUE SE LE DA AL FLUJO DE INFORMACIÓN PARA POSTERIORMENTE SER ASENTADA EN LOS LIBROS?

R: Sí, YA QUE LA EMPRESA CUENTA CON HOJAS IMPRESAS, ASÍ COMO CON UN SISTEMA ADECUADO QUE PERMITA CONTROLAR - FÁCILMENTE TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA.

4. ¿SE HA DETALLADO LOS PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN SEGUIRSE - PARA LA ELABORACIÓN DE LOS REGISTROS CONTABLES?

R: Sí.

5. ¿EXISTE RETRASO EN LOS REGISTROS CONTABLES DENTRO DE LA EMPRESA?

R: No, LA CONTABILIDAD ASÍ COMO LOS DEMÁS REGISTROS QUE SE LLEVAN DENTRO DE LA EMPRESA ESTÁN AL DÍA.

6. ¿QUIÉN SE ENCARGA DE LOS REGISTROS PARA EL PAGO DE LOS - IMPUESTOS, Y DE LAS CUOTAS OBRERO PATRONALES DEL I.M.S.S.

R: EL DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, AL CUAL LA EMPRESA ESTÁ INSCRITA POR TANTO RECIBE ESOS SERVICIOS.

7. ¿SE PREPARA LA INFORMACIÓN NECESARIA DENTRO DE LA EMPRESA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS?

R: Sí, MENSUALMENTE SE MANDA LA INFORMACIÓN NECESARIA - AL DESPACHO DE CONTABILIDAD.

8. ¿SE PAGAN LOS IMPUESTOS OPORTUNAMENTE?

R: SÍ, DENTRO DE LOS 10 PRIMEROS DÍAS DE CADA MES SE PAGAN LOS IMPUESTOS Y LAS CUOTAS OBRERO PATRONALES DEL I.M.S.S.

9. ¿QUÉ INFORMES SE PRESENTAN A LOS ACCIONISTAS?

R: LOS INFORMES QUE SE LES PRESENTAN A LOS ACCIONISTAS SON:

EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS,  
DESGLOSE DE LOS GASTOS FIJOS Y DIVERSOS, Y  
LA FORMA DE CÓMO SE REPARTIÓ LA UTILIDAD.

10. ¿CON QUÉ PERIODICIDAD SE INFORMA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA A LOS ACCIONISTAS?

R: MENSUALMENTE SE LES DAN LOS INFORMES ANTES MENCIONADOS, ASÍ COMO TAMBIÉN SUS UTILIDADES OBTENIDAS EN EL MES.

## 5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

EN ESTA ETAPA SE CONDENSARÁ LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR LOS CUESTIONARIOS, ASÍ COMO LA RECABADA POR LA SUPERVISIÓN DIRECTA DEL AUDITOR EN CADA ÁREA, QUE COMPRENDEN LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA EMPRESA, LAS CUALES SE ENCUENTRAN CLASIFICADAS EN EL PROGRAMA DE AUDITORÍA.

### 5.5.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA:

#### A) OBJETIVO DE SERVICIO:

EN LA REVISIÓN QUE SE EFECTUÓ DEL OBJETIVO DE SERVICIO DE LA EMPRESA SE CONSTATÓ QUE:

- . LA EMPRESA OFRECE UN BUEN SERVICIO A SUS CLIENTES YA QUE EXISTE RAPIDEZ Y TRATO AMABLE AL ATENDERLOS
- . CUENTA CON PRODUCTOS DE MAYOR CALIDAD EN COMPARACIÓN A LOS DE LA COMPETENCIA DEL RUMBO
- . LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS SON SIMILARES A LOS DE LA COMPETENCIA
- . EN CUANTO A LA VARIEDAD Y CANTIDAD DE LOS PRODUCTOS, SE OBSERVÓ QUE EL CLIENTE MAYORISTA OBTIENE VARIEDAD Y CANTIDAD SUFICIENTE, SIN EMBARGO SE HA DESCUIDADO UN POCO ESTE ASPECTO PARA EL CLIENTE MINORISTA YA QUE OCASIONALMENTE EL DESPACHO SE QUEDA SIN PRODUCTO SUFICIENTE.

- . EN CUANTO A LA HIGIENE DEL DESPACHO Y AMASIDO SE OBSERVÓ QUE SE MANTIENE BASTANTE LIMPIO EL DESPACHO, -- SIN EMBARGO AL AMASIDO LE FALTA UN POCO DE LIMPIEZA.

**B) OBJETIVO SOCIAL:**

AL REVISAR ESTE OBJETIVO SE CONSTATÓ QUE:

- . EXISTE CORDIALIDAD Y ARMONÍA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO
- . EXISTEN BUENAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA Y EL GERENTE GENERAL
- . LA MAYORÍA DEL PERSONAL ESTÁ DE ACUERDO CON EL SALARIO QUE PERCIBE POR LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS
- . LA MAYORÍA DEL PERSONAL ESTÁ AGUSTO CON LA ACTIVIDAD - QUE DESARROLLA DENTRO DE LA EMPRESA
- . EL PERSONAL RECIBE LAS PRESTACIONES DE VACACIONES, AGUINALDOS Y REPARTO DE UTILIDADES
- . LA MAYOR PARTE DEL PERSONAL CUENTA CON EL SEGURO SOCIAL Y QUE LA QUE NO LO TIENE ES CUESTIÓN DE TIEMPO, MIENTRAS SE DECIDE SI SE QUEDA O NO DENTRO DE LA EMPRESA.
- . EL PERSONAL CLAVE O BIEN DE CIERTA JERARQUÍA OBTIENE - UN INCENTIVO ECONÓMICO MENSUAL.

**c) OBJETIVO ECONÓMICO:**

EN LA REVISIÓN QUE SE EFECTUÓ DEL OBJETIVO ECONÓMICO DE -

LA EMPRESA SE CONSTATÓ QUE:

- . LOS PROVEEDORES DE LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., GUARDAN MUY BUENA OPINIÓN DE LA EMPRESA
- . NO SE HAN TENIDO PROBLEMAS DE IMPORTANCIA EN LAS RELACIONES COMERCIALES QUE GUARDAN
- . LA EMPRESA CUMPLE OPORTUNAMENTE CON SUS OBLIGACIONES
- . LOS ACCIONISTAS ESTÁN CONFORMES CON LA UTILIDAD RECIBIDA
- . LOS ACCIONISTAS ESTÁN DE ACUERDO CON LA ADMINISTRACIÓN QUE SE LLEVA EN LA EMPRESA
- . LA INFORMACIÓN QUE SE LES DA A LOS ACCIONISTAS ES SUFICIENTE Y OPORTUNA.

### 5.5.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

EN LA REVISIÓN DE ESTE PUNTO LA INFORMACIÓN QUE SE OBTUVO - FUE LA SIGUIENTE:

- LA EMPRESA CUENTA CON PLANES Y OBJETIVOS FORMULADOS POR EL CONSEJERO ADMINISTRATIVO Y EL GERENTE, PARA TRATAR DE MEJORAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, ASÍ COMO TAMBIÉN OBTENER EL MAYOR AHORRO POSIBLE Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS - CON QUE CUENTA LA EMPRESA.
- LOS PLANES QUE SE FORMULAN SON A CORTO PLAZO Y NO SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE ESTRUCTURADOS, SURGEN SEGÚN LA NECE

CIDAD DE LA EMPRESA.

- SE CONSTATÓ QUE LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ACTUALIZADO, SIN EMBARGO SÓLO ESTÁN AL TANTO DE ÉL UNA MÍNIMA PARTE DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

NO OBSTANTE EL PERSONAL CONOCE SU RESPONSABILIDAD, ASÍ COMO TAMBIÉN LAS ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLAR Y A QUIEN DEBE REPORTAR, MANDAR Y OBEDECER.

LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA ES ADECUADA A LAS NECESIDADES DE LA MISMA YA QUE CUENTA CON LAS ÁREAS Y EL PERSONAL NECESARIO PARA DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE SUS ACTIVIDADES, EN CUANTO A LOS LINEAMIENTOS DE MANDO Y AUTORIDAD SE CONSTATÓ QUE SON RESPETADOS POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

- EN CUANTO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA SE CONSTATÓ QUE EL PERSONAL LAS CONOCE, NO OBSTANTE QUE NO ESTÁN ESCRITAS. ESTÁN CONTROLADAS POR EL GERENTE Y ENCARGADO DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO SE OBSERVÓ QUE EL PERSONAL NO DA CUMPLIMIENTO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA COMO DEBIERA.

- EXISTE DENTRO DE LA EMPRESA UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL CUAL CADA EMPLEADO OBTIENE AL INGRESAR UNA COPIA DEL MISMO.

SE CONSTATÓ QUE EL PERSONAL SE APEGA Y DA CUMPLIMIENTO A LAS DISPOSICIONES DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

ASÍ COMO TAMBIÉN LA EMPRESA EN GENERAL DA CUMPLIMIENTO A LAS DISPOSICIONES LEGALES NECESARIAS PARA FUNCIONAR COMO TAL, CUENTA CON LAS LICENCIAS Y REQUISITOS NECESARIOS, --

ASÍ COMO TAMBIÉN SE ENCUENTRA AL CORRIENTE DE LOS PAGOS - DE IMPUESTOS Y CUOTAS OBRERO PATRONALES DEL I.M.S.S.

- SE CONSTATÓ QUE EL PERSONAL CUMPLE CON LOS PROCEDIMIENTOS IMPUESTOS PARA DESARROLLAR SU ACTIVIDAD EN CADA ÁREA Y -- QUE DICHS PROCEDIMIENTOS SON SUPERVISADOS POR EL GERENTE Y ENCARGADO DE LA EMPRESA.
- LA EMPRESA CUENTA CON EQUIPO SUFICIENTE PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE CADA ÁREA DE TRABAJO, SIN EMBARGO NO CUENTA CON UN PROGRAMA ADECUADO PARA SU MANTENIMIENTO.

### 5.5.3 PRODUCCIÓN

EN LA REVISIÓN QUE SE EFECTUÓ EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN SE -- CONSTATÓ QUE:

- EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EXISTE UNA CONSTANTE PLANEACIÓN PARA OPTIMIZAR SUS RECURSOS, ES DECIR, QUE SE PLANEA LA FORMA EN HACER RENDIR AL MÁXIMO EL AVIO, SIN BAJAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, ASIMISMO, SE PLANEA LA FORMA DE REDUCIR AL MÁXIMO EL DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA, ASÍ COMO TAMBIÉN EL EXCEDENTE DE PRODUCCIÓN. TAMBIÉN SE FORMULAN PLANES PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN, EVITANDO GASTOS INNECESARIOS DE COMBUSTIBLE Y ENERGÍA ELÉCTRICA.
- EN CUANTO A LA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN SE OBSER



VÓ QUE CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO Y DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES, SIN EMBARGO SE HA DESCUIDADO EL ASPECTO DEL ROL DE DESCANSOS Y ESTO PROPICIA QUE EL PERSONAL DEL ÁREA FALTE MUCHO A SU TRABAJO.

- LAS POLÍTICAS QUE TIENE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN SON ADECUADAS, SÓLO QUE HACE FALTA UN POCO MÁS DE CUIDADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS.
- EN CUANTO A LA SEGURIDAD E HIGIENE QUE GUARDA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN SE OBSERVÓ QUE ES UN ÁREA SEGURA, CUENTA CON - EXTINTORES, LÍNEAS ELÉCTRICAS DEBIDAMENTE PROTEGIDAS, MAQUINARIA CON TOLVAS PROTECTORAS DE BANDAS Y ENGRANES. TAMBIÉN SE OBSERVÓ QUE FALTA UN POCO DE LIMPIEZA EN EL -- AMASIJO O ÁREA DE TRABAJO.
- LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE LLEVAN A CABO PARA REALIZAR LA PRODUCCIÓN DE PAN, SON ADECUADOS, YA QUE ÉSTOS SON RESULTADO DE MUCHOS AÑOS DE EXPERIENCIA Y DIFÍCILMENTE PODRÍA IMPONERSE AL PERSONAL DEL ÁREA CAMBIOS EN LA MANERA DE -- REALIZAR SU ACTIVIDAD, YA QUE ESTÁN HABITUADOS A UNA FORMA DE TRABAJAR QUE HA DADO RESULTADOS POSITIVOS TANTO A - LA EMPRESA COMO A LOS OBREROS.
- LA EMPRESA CUENTA CON UN ÁREA BASTANTE AMPLIA PARA EFEC-- TUAR LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN, ASÍ COMO CON LA HERRA MIENTA Y MAQUINARIA NECESARIA, ASIMISMO, SE OBSERVÓ QUE - EL ESPACIO TIENE UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN Y FUNCIONALI-- DAD.

SIN EMBARGO, FALTA UN PROGRAMA ADECUADO DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO.

- DENTRO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN SE DA CUMPLIMIENTO (EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO) AL HORARIO QUE SE HA FIJADO PARA TENER LISTA LA PRODUCCIÓN DIARIA.

TAMBIÉN SE OBSERVÓ QUE SE LLEVAN A CABO LOS ESTÁNDARES - Y ÓRDENES DE PRODUCCIÓN EN LAS DIFERENTES CLASES DE PAN, Y ESTO PERMITE UN BUEN CONTROL DEL EXCEDENTE DE PAN.

- EN CUANTO A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS SE MANTIENEN DOS TIPOS DE CONTROL: 1. CUANDO LOS PRODUCTOS ESTÁN EN PROCESO Y 2. CUANDO LOS PRODUCTOS ESTÁN TERMINADOS. EL -- PRIMERO ES SUPERVISADO POR EL MAESTRO RESPONSABLE DEL -- TURNO Y EL SEGUNDO POR EL ENCARGADO DE LA EMPRESA O BIEN POR EL GERENTE.

DEBIDO A LA CLASE DE PRODUCTOS QUE SE ELABORAN, ES DIFÍCIL ESTANDARIZAR UN CALIDAD IGUAL SIEMPRE, YA QUE EXISTEN MUCHOS PORMENORES QUE HACEN QUE LOS PRODUCTOS VARÍEN UN POCO EN TAMAÑO, SABOR Y PESO.

SIN EMBARGO, LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN ESTA EMPRESA ES BASTANTE UNIFORME, ES DECIR NO VARÍAN MUCHO EN CUANTO A TAMAÑO, PESO Y SABOR.

- EN CUANTO A LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN SE OBSERVÓ QUE NO - SE LLEVAN A CABO CON UNA PERIODICIDAD REGULAR Y SIN EMBARGO, LOS PRECIOS DE GRAN PARTE DE LAS MATERIAS PRIMAS QUE SE UTILIZAN PARA LA ELABORACIÓN DEL PAN VARÍAN CON - FRECUENCIA.

- EN CUANTO AL CONTROL QUE SE LLEVA EN EL ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS SE OBSERVÓ QUE, AL RECIBIR LA MERCANCÍA SE CONSTATÓ LA FACTURA CON LO RECIBIDO, QUE SE ESTIBA O ACOMODA INMEDIATAMENTE EN EL LUGAR PREVISTO CON ANTERIORIDAD, QUE SE REPORTA DIARIAMENTE LA SALIDA DE AVÍO, ASÍ COMO LA DEVOLUCIÓN DEL SOBRANTE DE AVÍO AL ALMACÉN.
- TAMBIÉN SE CONSTATÓ QUE SE TIENEN PRECISADOS LOS ESTOCKS MÍNIMOS DE MATERIA PRIMA PARA FORMULAR NUEVOS PEDIDOS A LOS PROVEEDORES Y QUE EL ÁREA DEL ALMACÉN SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES DE LIMPIEZA.

#### 5.5.4 VENTAS

EN LA REVISIÓN QUE SE EFECTUÓ EN EL ÁREA DE VENTAS SE OBTUVO LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

- EL ÁREA DE VENTAS CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ADECUADA A SUS NECESIDADES YA QUE CUENTA CON PERSONAL SUFICIENTE Y APROPIADO PARA REALIZAR SU LABOR.
- EL PERSONAL DEL ÁREA CONOCE SU RESPONSABILIDAD Y LOS PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN SEGUIR EN SU LABOR.
- SE CONSTATÓ QUE LA EMPRESA DA CUMPLIMIENTO A LOS REGLAMENTOS OFICIALES QUE MARCA LA SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, YA QUE UNO DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE SE FABRICAN EN LA EMPRESA, ES DECIR, EL PAN BLANCO ESTÁN SUJE-

TOS A CONTROL EN CUANTO A SU PESO Y PRECIO, ASÍ COMO A UN DETERMINADO HORARIO EN EL QUE NO DEBE DE FALTAR DICHO PRODUCTO.

- SE OBSERVÓ QUE LAS POLÍTICAS QUE SE SIGUEN DENTRO DEL --  
ÁREA DE VENTAS SON ADECUADAS Y PRÁCTICAS, Y QUE ADEMÁS --  
SON ACATADAS AMPLIAMENTE POR EL PERSONAL DEL ÁREA.
- LA EMPRESA CUENTA CON UN LUGAR ADECUADO PARA VENDER SUS -  
PRODUCTOS, HAY SUFICIENTE ESPACIO Y SE ENCUENTRA BIEN DIS-  
TRIBUIDO, ADEMÁS CUENTA CON EL QUIPO NECESARIO PARA REALI-  
ZAR LAS ACTIVIDADES DE VENTAS.  
TAMBIÉN SE OBSERVÓ QUE EL ÁREA DEL DESPACHO (VENTAS) SE -  
ENCUENTRA DEBIDAMENTE ASEADA.
- SE CONSTATÓ QUE LA EMPRESA TIENE SUFICIENTE MERCADO DE --  
CONSUMO Y QUE PROCURA ATENDER LAS NECESIDADES DEL CONSUMI-  
DOR YA QUE SE CONOCEN LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS, ASÍ COMO  
LOS MEDIOS ECONÓMICOS QUE TIENE SU CLIENTELA.
- EN CUANTO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE TIENE LA EM--  
PRESA SE OBSERVÓ QUE LA MAYORÍA SON EXPENDIOS DE PAN Y --  
MISCELÁNEAS LOS CUALES RECURREN A LA EMPRESA POR SUS PRO-  
DUCTOS Y DE ESTA FORMA SE EVITA UN GASTO MUY GRANDE EN --  
EQUIPO DE REPARTO,  
AL CLIENTE MAYORISTA SE LE DA APROXIMADAMENTE UN 15% DE -  
DESCUENTO EN EL PAN DULCE Y EN EL PAN BLANCO DENOMINADO -  
FIGURA; MIENTRAS QUE EN EL PAN BOLILLO Y TELERA NO SE LE  
HACE NINGÚN DESCUENTO DEBIDO A QUE ES PAN CONTROLADO Y NO  
DA MARGEN DE UTILIDAD.

- LA FORMA EN QUE SE CALCULAN LOS PRECIOS DEL PAN NO CONTROLADO ES LA SIGUIENTE:

SE CALCULA EL COSTO DEL AVÍO, EL COSTO DE PRODUCCIÓN, DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN, ASÍ COMO TAMBIÉN EL COSTO DE GASTOS FIJOS (LUZ, RENTA, AGUA, IMPUESTOS, COMBUSTIBLE, ETC.) TODO ESTO EN PORCENTAJES CONTRA LO PRODUCIDO EN EL MES, DE ESTA FORMA SE OBTIENEN LOS PORCENTAJES INDIVIDUALES DE CADA RENGLÓN Y LA DIFERENCIA AL 100% DA LA UTILIDAD.

PARA OBTENER EL PRECIO POR PIEZA DE PAN, SE CALCULA EL COSTO DE AVÍO POR BULTO DE HARINA Y SE SUMAN LOS PORCENTAJES QUE ARROJAN LOS DEMÁS RENGLONES ANTES MENCIONADOS, DE ESTA FORMA SE CONOCE EL RENDIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y ASÍ AJUSTAR PRECIOS.

UN ASPECTO MUY IMPORTANTE ES EL PRECIO DE LA COMPETENCIA - DEL CUAL SE PROCURA ESTAR AL TANTO,

### 5,5,5 PERSONAL

EN LA REVISIÓN QUE SE EFECTUÓ EN CUANTO AL MANEJO DE PERSONAL, SE OBTUVO LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

- SE OBSERVÓ QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA ES CORDIAL Y QUE ADEMÁS EXISTEN BUENAS RELACIONES LABORALES ENTRE PATRÓN Y TRABAJADOR.
- SE CONSTATÓ QUE LA EMPRESA PARA CONTRATAR A UN NUEVO ELEMENTO PIDE UN MÍNIMO DE REQUISITOS PERO NECESARIOS, E INDIS

PENSABLES; QUE TAMBIÉN SE LE APLICAN PRUEBAS SENCILLAS - LAS CUALES DETERMINARÁN SI SE CONTRATA O NO A PRUEBA AL CANDIDATO, TODO LO ANTERIOR SE LLEVA A CABO DESPUÉS DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON EL GERENTE, O BIEN CON EL MAESTRO ENCARGADO DEL TURNO, SEGÚN SEA EL CASO, EN DONDE SE DETALLAN CONDICIONES DE TRABAJO Y PORMENORES DEL PUESTO QUE SE DESARROLLARÁ EN CASO DE SER ACEPTADO.

Á LA PERSONA QUE SE HA ACEPTADO SE LE ORIENTA Y ADIESTRA AMPLIAMENTE SOBRE LA ACTIVIDAD QUE DEBE DESARROLLAR, -- ASIMISMO, SE LE PROPORCIONA UNA COPIA DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

- TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA CUENTA CON LAS PRESTACIONES DE LEY COMO SON: VACACIONES, REPARTO DE UTILIDADES Y AGUINALDOS, ASÍ COMO TAMBIÉN CON SEGURO SOCIAL, SALVO LOS EMPLEADOS Y OBREROS QUE ESTÁN CONTRATADOS A PRUEBA, ADEMÁS SE CONSTATÓ QUE RECIBEN INCENTIVOS ECONÓMICOS LOS ENCARGADOS, LA SECRETARIA Y LOS MAESTROS ENCARGADOS DE TURNO.

LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBEN LOS EMPLEADOS POR SU TRABAJO NO ES MENOR A LA QUE MARCA LA LEY, LA MAYORÍA DE ELLOS PERCIBEN SUELDO MÍNIMO Y POR PARTE DE LOS OBREROS RECIBEN UNA REMUNERACIÓN MAYOR A LA QUE MARCA LA LEY EN SU OFICIO.

- CON RESPECTO A DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, ESTÁN DEBIDAMENTE ESTABLECIDOS Y SE CUENTA CON UN ROL DE DÍAS DE DESCANSO ADECUADO ASÍ CO-

MO LAS VACACIONES SON DADAS O PAGADAS EN EL MES QUE CUM--  
PLAN AÑOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA.

EN CUANTO A LOS OBREROS NO EXISTE UN ROL EXACTO DE DÍAS -  
DE DESCANSO NI TAMPOCO DE VACACIONES.

- SE CONSTATÓ QUE LA EMPRESA ESTÁ AFILIADA A UN SINDICATO --  
DEL RAMO Y QUE CUENTA CON UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABA-  
JO VIGENTE AL CUAL SE LE DA UN DEBIDO CUMPLIMIENTO EN SUS  
CLÁUSULAS.

#### 5.5.6 REGISTROS CONTABLES

EN LA REVISIÓN QUE SE EFECTUÓ EN CUANTO AL MANEJO DE LOS RE-  
GISTROS CONTABLES, LA INFORMACIÓN QUE SE OBTUVO FUE LA SI- -  
GUIENTE:

- LOS REGISTROS QUE SE LLEVAN A CABO DENTRO DE LA EMPRESA -  
SON TRES LIBROS PRINCIPALMENTE: LIBRO DIARIO, LIBRO DE --  
COMPRAS Y CONTROL DE BANCOS; LOS CUALES SON ELABORADOS POR  
LA SECRETARIA DE LA EMPRESA Y REVISADOS EN DETALLE POR EL  
GERENTE.

SE CONSTATÓ QUE ESTÁN PERFECTAMENTE DETALLADOS LOS PROCE-  
DIMIENTOS QUE DEBEN SEGUIRSE, PARA LA ELABORACIÓN DE LOS  
REGISTROS CONTABLES, ASIMISMO, SE OBSERVÓ QUE LA EMPRESA  
CUENTA CON UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL PARA CANALIZAR  
EL FLUJO DE INFORMACIÓN CONTABLE QUE POSTERIORMENTE SERÁ  
ASENTADA EN LOS LIBROS CORRESPONDIENTES.

TAMBIÉN SE CONSTATÓ QUE LA INFORMACIÓN CONTABLE ESTÁ AL -  
CORRIENTE, NO EXISTE RETRASO ALGUNO.

- LA EMPRESA CUENTA CON LOS SERVICIOS CONTABLES Y ADMINIS--  
TRATIVOS QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA -  
CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, POR LO TAN-  
TO LA CONTABILIDAD ASÍ COMO CUALQUIER ASPECTO ADMINISTRA-  
TIVO O LEGAL SE ATIENDE EN DICHO DEPARTAMENTO.

PARA LLEVAR A CABO ESTOS ASPECTOS, EN LA EMPRESA SE PREPA-  
RAN LOS INFORMES NECESARIOS, COMO SON: RELACIONES DE COM-  
PRAS EXENTAS Y GRABADAS; RELACIONES DE GASTOS; RELACIONES  
DE VENTAS, ETC., Y SE MANDAN AL CONTADOR ENCARGADO PARA -  
PREPARAR LAS DECLARACIONES DE IMPUESTOS.

SE CONSTATÓ TAMBIÉN QUE EL PAGO DE IMPUESTOS Y DE CUOTAS  
OBRERO PATRONALES DEL I.M.S.S., SON PAGADAS OPORTUNAMENTE.

- CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN QUE SE LES DA A LOS ACCIO--  
NISTAS SE CONSTATÓ QUE MENSUALMENTE DENTRO DE LOS DIEZ --  
PRIMEROS DÍAS RECIBEN UN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS -  
EN EL CUAL VA INCLUIDO UN DESGLOSE DE LOS GASTOS EFECTUA-  
DOS EN EL MES Y UNA RELACIÓN DE CÓMO FUERON REPARTIDAS --  
LAS UTILIDADES.
- SE OBSERVÓ QUE NO GUARDAN LA DEBIDA COMUNICACIÓN ENTRE EL  
DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA CÁMARA Y LA EMPRESA, ES  
DECIR; EL EMPRESARIO NO SE ASEGURA SI EL PAGO DE IMPUESTOS  
ES EL CORRECTO, O BIEN SI EXISTE RETRASO EN LOS LIBROS --  
O VARIANTES EN LA RECUPERACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGRE-  
GADO, ETC.



EL EMPRESARIO O INDUSTRIAL SÓLO SE PERCATA DE PAGAR A --  
 TIEMPO LOS IMPUESTOS SIN HACER UNA REVISIÓN A FONDO DE -  
 LOS MISMOS.

## 5.6 INFORME DE LA AUDITORIA

EL INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE SE PRACTICÓ A LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., SE DESARROLLARÁ CONFORME AL FORMATO SIGUIENTE:

- ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA PRACTICADA
- DEFICIENCIAS O PROBLEMAS ENCONTRADOS EN CADA ÁREA DE ESTUDIO Y/O ASPECTOS POSITIVOS
- RECOMENDACIONES QUE SE PROPONEN PARA LA SOLUCIÓN DE DICHAS DEFICIENCIAS O PROBLEMAS ENCONTRADOS.

### 5.6.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE SE LLEVÓ A CABO EN LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X, S. A., FUE REALIZADA UTILIZANDO COMO PROCEDIMIENTO BÁSICO EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

LOS PASOS QUE SE CONTEMPLARON EN DICHO PROCESO SON LOS SIGUIENTES:

- DETECCIÓN DEL PROBLEMA
- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
- RECOPIACIÓN DE DATOS
- PROCESAMIENTO DE DATOS
- INTERPRETACIÓN (INFORME)

PARA PODER APRECIAR EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN QUE SE LLEVA A CABO DENTRO DE LA PANIFICADORA Y PASTELERÍA X. S. A., SE ANALIZARON LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

A). ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA (EXPLICACIÓN DEL GIRO DE LA EMPRESA)
- ESTRUCTURA FORMAL
- FUNCIONES DE LA EMPRESA (DIRECCIÓN, OPERACIÓN E INFORMACIÓN)

B). ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA (SERVICIO SOCIAL Y ECONÓMICO)
- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

C). ÁREAS DE LA EMPRESA (PRODUCCIÓN, VENTAS, MANEJO DE PERSONAL Y REGISTROS CONTABLES).

PARA AUDITAR LOS ASPECTOS Y ÁREAS ANTES MENCIONADOS, SE FORMULÓ UNA GUÍA QUE CONTIENE LOS SIGUIENTES PASOS:

- LA REVISIÓN DE:
- PLANES Y OBJETIVOS
  - ORGANIZACIÓN
  - POLÍTICAS Y PRÁCTICAS
  - REGLAMENTOS
  - SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
  - CONTROLES
  - OPERACIONES
  - PERSONAL
  - EQUIPO FÍSICO Y SU DISPOSICIÓN.

## 5.6.2 DEFICIENCIAS Y/O ASPECTOS POSITIVOS ENCONTRADOS EN CADA ÁREA DE ESTUDIO

### 5.6.2.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

#### A) OBJETIVOS DE SERVICIO

PARA COMPROBAR LA SATISFACCIÓN DEL OBJETIVO DE SERVICIO DE LA EMPRESA, SE ELABORÓ UN CUESTIONARIO PARA CLIENTES, CON OBJETO DE PODER DARSE CUENTA DE LA IMAGEN QUE SE TIENE DE LA EMPRESA.

ASIMISMO, SE COMPROBÓ QUE LA EMPRESA OFRECE UN BUEN SERVICIO A SUS CLIENTES, NO OBSTANTE SE ENCONTRÓ DEFICIEN-

CIAS EN CUANTO A CANTIDAD Y VARIEDAD DE PRODUCTOS OFRE--  
CIDOS AL CLIENTE MINORISTA, ASÍ COMO TAMBIÉN LA FALTA DE  
LIMPIEZA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (AMASIJO).

B) OBJETIVO SOCIAL

PARA COMPROBAR LA SATISFACCIÓN DE ESTE OBJETIVO SE CUES--  
TIONÓ A EMPLEADOS Y OBREROS DE LA EMPRESA, Y SE COMPROBÓ  
QUE SE CUENTA CON LOS ELEMENTOS DE TRABAJO ADECUADOS TAN  
TO HUMANOS COMO TÉCNICOS, Y QUE EXISTE CORDIALIDAD Y AR--  
MONÍA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO, POR LO TANTO LA EMPRESA  
DA CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO AL OBJETIVO SOCIAL.

C) OBJETIVO ECONÓMICO

PARA COMPROBAR LA SATISFACCIÓN DEL OBJETIVO ECONÓMICO DE  
LA EMPRESA, SE CUESTIONÓ A LOS PROVEEDORES MÁS IMPORTAN--  
TES, ASÍ COMO A LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA. SE COM--  
PROBÓ QUE LA EMPRESA GUARDA MUY BUENAS RELACIONES COMER--  
CIALES CON SUS PROVEEDORES Y QUE CUMPLE OPORTUNAMENTE --  
CON SUS OBLIGACIONES.

POR PARTE DE LOS ACCIONISTAS SE COMPROBÓ QUE ESTÁN CON--  
FORMES CON LA UTILIDAD RECIBIDA POR SU INVERSIÓN Y CON -  
LA ADMINISTRACIÓN QUE SE LLEVA A CABO DENTRO DE LA EMPRE  
SA.

POR LO TANTO SE DA CUMPLIMIENTO AL OBJETIVO ECONÓMICO.

### 5.6.2.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

EN BASE AL ESTUDIO REALIZADO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SE OBSERVÓ QUE ÉSTA CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE SUS DIVERSAS ACTIVIDADES.

NO OBSTANTE QUE LA EMPRESA CUENTA CON UNA BUENA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE OBSERVARON DEFICIENCIAS EN:

- LA ESTRUCTURACIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS PLANES Y OBJETIVOS
- LA IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE POLÍTICAS
- LOS PROGRAMAS PREVENTIVOS DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO (MAQUINARIA)

### 5.6.2.3 PRODUCCIÓN

COMO RESULTADO DEL ESTUDIO REALIZADO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN SE CONSTATÓ QUE ÉSTA CUENTA CON EL ESPACIO SUFICIENTE Y ADECUADO; ASÍ COMO TAMBIÉN CON EL PERSONAL Y EQUIPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN.

SIN EMBARGO SE OBSERVARON DEFICIENCIAS TALES COMO:

- LA FALTA DE UN PROGRAMA QUE DETERMINE UN ROL DE DÍAS DE DESCANSOS PARA EL PERSONAL OBRERO
- LA FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DEL ÁREA POR PARTE DEL PERSONAL OBRERO
- LA FALTA DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DE AMASIDO

- LA FALTA DE UN PROGRAMA ADECUADO PARA DAR MANTENIMIENTO AL EQUIPO.

#### 5.6.2.4 VENTAS

EL RESULTADO OBTENIDO EN EL ÁREA DE VENTAS FUE EL SIGUIENTE:

QUE DICHA ÁREA CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ADECUADA A SUS NECESIDADES Y ADEMÁS DA CUMPLIMIENTO A SUS OBJETIVOS Y A LAS DISPOSICIONES LEGALES.

ASIMISMO, SE OBSERVÓ UN BUEN CONTROL EN CUANTO A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA.

#### 5.6.2.5 PERSONAL

EN LA REVISIÓN QUE SE EFECTUÓ EN CUANTO AL MANEJO DEL PERSONAL EL RESULTADO FUE EL SIGUIENTE:

SE CONSTATÓ QUE EXISTE DENTRO DE LA EMPRESA UN AMBIENTE DE TRABAJO CORDIAL Y QUE ADEMÁS SE GUARDAN BUENAS RELACIONES OBRERO - PATRONALES.

POR OTRA PARTE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE SIGUEN PARA RECLUTAR AL PERSONAL SON ADECUADOS, YA QUE SE APEGAN A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y CONFORME A LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE RIGE LA LEY Y EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

NO OBSTANTE EXISTE DEFICIENCIA EN LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL ROL DE VACACIONES TANTO DE EMPLEADOS COMO DE OBREROS.

#### 5.6.2.6 REGISTROS CONTABLES

EL RESULTADO OBTENIDO EN LA INVESTIGACIÓN EFECTUADA EN EL ÁREA DE LOS REGISTROS CONTABLES FUE EL SIGUIENTE:

EN CUANTO A LOS REGISTROS CONTABLES QUE SE LLEVAN DENTRO DE LA EMPRESA SE OBSERVÓ QUE LOS PROCEDIMIENTOS PARA ASENTAR LA INFORMACIÓN ESTÁN DEBIDAMENTE DETALLADOS Y CONTROLADOS, ASIMISMO, NO EXISTE RETRASO EN EL ASENTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LOS LIBROS CORRESPONDIENTES.

TAMBIÉN SE OBSERVÓ QUE LA INFORMACIÓN QUE SE ELABORA EN LA EMPRESA PARA MANDARLA AL DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA (CANAINPA), EL CUAL SE ENCARGA DE LLEVAR LA CONTABILIDAD Y ASPECTOS LEGALES, ES LA REQUERIDA POR DICHO DEPARTAMENTO.

NO OBSTANTE QUE LA INFORMACIÓN REQUERIDA ES ENTREGADA PUNTUALMENTE, NO EXISTE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE EL GERENTE DE LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CÁMARA, ES DECIR, NO SE GUARDA LA ESTRECHA RELACIÓN QUE DEBIERON TENER PARA LA VERIFICACIÓN DE LOS REGISTROS, DECLARACIONES, Y PAGOS DE IMPUESTOS QUE SE LLEVAN A CABO DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CÁMARA. ESTO REPRESENTA PARA LA EMPRESA --

UNA DEFICIENCIA MARCADA EN EL ÁREA DE LOS REGISTROS CONTABLES.

5.6.3 RECOMENDACIONES QUE SE PROPONEN PARA LA SOLUCIÓN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS.

5.6.3.1 OBJETIVO DE SERVICIO

EN CUANTO A LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN ESTE OBJETIVO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA, COMO SON: LA FALTA DE VARIEDAD Y CANTIDAD DE PRODUCTOS OFRECIDOS AL CLIENTE MINORISTA Y LA FALTA DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DEL AMASIJO, SE PROPONEN LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

PARA EL PRIMERO SE RECOMIENDA DESTINAR UN LUGAR PARA APARTAR LOS DIFERENTES PRODUCTOS, EN CANTIDAD Y VARIEDAD SUFICIENTE A FIN DE EVITAR QUE EL CLIENTE MAYORISTA TOMÉ DICHS PRODUCTOS Y DE ESTA FORMA PODER OFRECERLOS A LOS CLIENTES MINORISTAS, YA QUE CONVIENE A LA EMPRESA MANTENER UN ALTO PORCENTAJE DE VENTA EN CLIENTES MINORISTAS.

PARA EL SEGUNDO SE RECOMIENDA LA COLOCACIÓN DE SESTOS DE BASURA EN LAS ÁREAS DONDE SE REQUIERA; ASÍ COMO CREAR CONCIENCIA EN EL OBRERO DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONSERVAR EL ÁREA DE TRABAJO ASEADA.



## 5.6.3.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

EN CUANTO A LAS DEFICIENCIAS QUE PRESENTA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SE PROPONEN LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

PARA UNA MEJOR ESTRUCTURACIÓN DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SE PROPONE LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO QUE DELIMITE LOS ALCANCES Y PORMENORES DE LA EMPRESA PARA PODER ASÍ PREVEER LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA MISMA, LOGRANDO DE TAL MANERA UNA ADECUADA ESTRUCTURACIÓN Y/O FORMULACIÓN DE LOS PLANES Y OBJETIVOS.

PARA UNA ADECUADA ELABORACIÓN Y CONTROL DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA SE PROPONE LA FORMULACIÓN DE UN MANUAL QUE CONTenga LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES PROPIAS DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE DARLOS A CONOCER A TODO EL PERSONAL Y DE ESTA FORMA LOGRAR UN MAYOR CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS.

EN CUANTO A LA INEXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO AL EQUIPO SE PROPONE: ADQUIRIR UNA POLIZA DE SERVICIO CON LOS FABRICANTES DE LA MAQUINARIA PARA QUE PERIÓDICAMENTE LE DEN MANTENIMIENTO ADECUADO AL EQUIPO Y PREVEER ASÍ GASTOS MAYORES DE REPARACIÓN, O BIEN CONTRATAR A UNA PERSONA CON CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA QUE SE HAGA CARGO DEL MANTENIMIENTO NECESARIO DEL EQUIPO.

### 5.6.3.3 PRODUCCIÓN

PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN, SE PROPONEN LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

A FALTA DE UN PROGRAMA QUE DETERMINE UN ROL DE ASISTENCIAS Y DE DÍAS DE DESCANSO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN; SE RECOMIENDA FORMULAR UN CALENDARIO QUE SEÑALE LOS DÍAS DE DESCANSO ASÍ COMO LOS DÍAS QUE DEBE LABORAR CADA OBRERO, DICHO CALENDARIO DEBERÁ SER COLOCADO EN UN LUGAR VISIBLE EN EL AMASIJO, Y PROPORCIONAR UNA COPIA A LOS OBREROS, ADEMÁS, SE RECOMIENDA ASIGNAR AL ENCARGADO DE LA EMPRESA LA TAREA DE TOMAR ASISTENCIA Y FORMULAR UN REPORTE DIARIO; A FIN DE TENER CONTROL SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA Y DEL CUMPLIMIENTO DE ESTA DISPOSICIÓN.

PARA LOS PROBLEMAS DE FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS, FALTA DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DE AMASIJO, Y LA FALTA DE MANTENIMIENTO ADECUADA DEL EQUIPO; SE HACE REFERENCIA A LAS SOLUCIONES EXPUESTAS A ESTOS MISMOS PROBLEMAS EN LOS INCISOS ANTERIORES (OBJETIVO DE SERVICIO Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA).

### 5.6.3.4 PERSONAL

COMO SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE LA FALTA DE PLANEACIÓN EN LA ASIGNACIÓN DE LAS VACACIONES TANTO DE OBREROS Y EMPLEADOS -

DE LA EMPRESA, SE PROPONE LA FORMULACIÓN DE UN CALENDARIO -- ANUAL, QUE SEA FLEXIBLE Y SE AJUSTE A LAS NECESIDADES DEL -- PERSONAL, CONSIDERANDO LA FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA.

DICHO CALENDARIO DEBERÁ SER CONOCIDO POR EL PERSONAL, A FIN - DE PLANEAR EL REEMPLAZO DEL EMPLEADO U OBRERO QUE ESTARÁ -- AUSENTE, Y DE ESTA FORMA SE PODRÁ LLEVAR A CABO UN CONTROL - ADECUADO DEL PERSONAL EN ESTE ASPECTO.

#### 5.6.3.5 REGISTROS CONTABLES

PARA LA FALTA DE CONTROL Y COMUNICACIÓN EXISTENTE ENTRE LA - EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA CANAINPA, EL - CUAL SE ENCARGA DE LLEVAR LA CONTABILIDAD, SE PROPONE COMO - SOLUCIÓN A ESTE PROBLEMA SOLICITAR LOS SERVICIOS DE UN CONTA - DOR PÚBLICO QUE TRABAJE EN CONTÍNUO CONTACTO CON EL GERENTE DE LA EMPRESA, YA QUE DE ESTA FORMA SIEMPRE SE ESTARÁ AL TAN - TO DE TODA LA INFORMACIÓN CONTABLE CON QUE DEBE CONTAR TODA ORGANIZACIÓN Y ASÍ TENER UN MEJOR CONTROL DE ESTE ASPECTO.

EN CASO DE QUE SE DECIDA CONTINUAR CON LOS SERVICIOS QUE PRO - PORCIONA EL DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA CANAINPA, SE -- RECOMIENDA MEJORAR LAS RELACIONES EXISTENTES POR MEDIO DE -- JUNTAS PERIÓDICAS CON LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ELABORA-- CIÓN DE LA CONTABILIDAD Y CON EL GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN, A FIN DE CONTAR CON UNA OPORTUNA INFORMACIÓN Y UN MAYOR CON-- TROL DE LA MISMA.

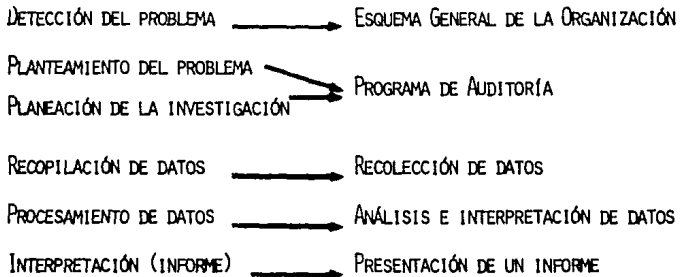
## 5.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO QUE SE EFECTUÓ EN ESTE CAPÍTULO SE BASA EN QUE EL MÉTODO CIENTÍFICO SE DEFINE COMO: UN PROCEDIMIENTO ORDENADO PARA REALIZAR ALGO EN RELACIÓN A UN CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS FUNDADOS EN EL ESTUDIO, EXACTOS Y RAZONADOS Y QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA REVISIÓN OBJETIVA, METÓDICA Y COMPLETA DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, POR LO TANTO PUEDO CONCLUIR QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UN MÉTODO CIENTÍFICO, QUE APLICA LA ADMINISTRACIÓN PARA LA REVISIÓN DE SU PROCESO ADMINISTRATIVO, ES DECIR, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UN PROCESO CIENTÍFICO POR QUE CONTIENE UNA SERIE DE PASOS LÓGICOS, ORDENADOS Y RAZONADOS PARA LA DETECCIÓN Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.

COMO COMPROBACIÓN A LO ANTES DICHO CONSTATO AQUÍ LOS PASOS DEL PROCESO QUE SE SIGUE EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN  
CIENTÍFICA

PROCESO DE LA AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA



RESUMIENDO LO ANTES MENCIONADO CONCLUYO QUE: LA APLICACIÓN - DE LA HERRAMIENTA CIENTÍFICA EN LA ADMINISTRACIÓN PERMITE AL ADMINISTRADOR RESOLVER CON MAYOR EFICIENCIA LOS PROBLEMAS -- QUE SE LE PRESENTEN EN LA EMPRESA.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

EN LA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN ENCONTRAMOS PERFECTA - ADECUACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO, PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN DENTRO DE UNA EMPRESA, YA QUE SIGUIENDO LA SECUENCIA LÓGICA DE LOS PASOS DEL MÉTODO CIENTÍFICO, PODEMOS RESOLVER LOS PROBLEMAS CON MAYOR PRECISIÓN Y MENOR MARGEN DE ERROR.

MUCHO SE HA DISCUTIDO SI LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA O NO, SIN EMBARGO, ES INDISPENSABLE AFIRMAR QUE DEBE EMPLEAR EL MÉTODO CIENTÍFICO, Y APORTAR REALMENTE SOLUCIONES VÁLIDAS A LOS PROBLEMAS QUE SURJAN DENTRO DE SU CAMPO DE ACCIÓN.

EN MI OPINIÓN, SE DEBE CONSIDERAR A LA ADMINISTRACIÓN COMO TÉCNICA Y CIENCIA; SIEMPRE Y CUANDO SEPAMOS EN QUÉ MOMENTO SE TRATA DE UN PROCEDIMIENTO TÉCNICO Y CUÁNDOS ESTAMOS EN UN PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN, PARA APOYAR TODAS LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS QUE NOS GUIAN Y QUE ELABORAN JUNTO - CON EL HOMBRE TODA UNA GAMA DE ACTIVIDADES PARA EL LOGRO - DE LAS METAS FIJADAS EN UN ORGANISMO EMPRESARIAL.

TAMBIÉN CONSIDERO QUE LA ADMINISTRACIÓN TIENDE AL CAMBIO, EL CUAL SIEMPRE SERÁ POSITIVO, YA QUE LOS CAMBIOS ORGANIZA

CIONALES SE APOYAN EN INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS, MISMAS QUE APORTARÁN LA TÉCNICA ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA.

EL TAMAÑO DE LA EMPRESA NO ES UN IMPEDIMENTO PARA APLICAR LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, YA QUE PARA LAS EMPRESAS -- PEQUEÑAS Y MEDIANAS, QUIZÁ SU ÚNICA POSIBILIDAD DE COMPE-- TIR CON OTRAS, ES EL MEJORAMIENTO DE SU ADMINISTRACIÓN, -- ES DECIR, OBTENER UNA MEJOR COORDINACIÓN DE SUS ELEMENTOS, MAQUINARIA, MERCADO, MANO DE OBRA, MATERIALES, ETC., Y PA-- RA LOGRAR ESTO ES NECESARIO HACER USO DE LA AUDITORÍA AD-- MINISTRATIVA, LA CUAL NOS LLEVA A DESCUBRIR CON CERTEZA -- UNA SERIE DE FACTORES Y SITUACIONES QUE NOS PERMITEN VI-- SUALIZAR TODO UN CAMPO DE ACCIÓN PARA TOMAR DECISIONES, -- ESTO IMPLICA LA NECESIDAD DE INVESTIGAR Y BUSCAR CAUSAS Y EFECTOS MEDIANTE UNA REVISIÓN BASADA EN EL MÉTODO CIENTÍ-- FICO, DE CARÁCTER OBJETIVO, UTILIZANDO MEDICIONES PRECI-- SAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE RESULTEN MÁS APROPIA-- DOS PARA HACER UN ESTUDIO EXHAUSTIVO QUE CUBRA TODOS LOS ÁNGULOS DEL PROBLEMA.

TODO PROFESIONISTA DEBE SER UNA PERSONA ENTRENADA Y PREPA-- RADA PARA RESOLVER PROBLEMAS DENTRO DE UNA CIERTA ÁREA -- DEL CONOCIMIENTO, PUESTO QUE SE ENFRENTA A UNA SERIE DE -- PROBLEMAS PROFESIONALES.



TODOS LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS, SOCIALES Y TECNOLÓGICOS -  
DENTRO DE UNA EMPRESA, PUEDEN ENCONTRAR REMEDIO MEDIANTE  
LA INVESTIGACIÓN.

LA INVESTIGACIÓN PUES, NO QUEDA REDUCIDA A LA VIDA ACADÉ-  
MICA SINO QUE DEBE PERMANECER EN TODA LA ACTIVIDAD PROFE-  
SIONAL.

EL PROFESIONISTA TOMA DECISIONES FRECUENTEMENTE O ACONSE-  
JA A OTROS PARA QUE LAS TOMEN, ENTONCES ÉSTOS SERÁN MÁS -  
ACERTADOS ENTRE MÁS TOMEN EN CONSIDERACIÓN LAS CIRCUNSTAN-  
CIAS REALES QUE RODEAN A QUIENES DECIDEN Y, ENTRE MÁS SE  
BASEN EN PROCEDIMIENTOS LÓGICOS.

LA INVESTIGACIÓN, BASADA EN DATOS OBJETIVOS Y EN FUNDAMEN-  
TOS LÓGICOS, ES INDISPENSABLE EN CUALQUIER ACTIVIDAD HUMA-  
NA, YA QUE EL MÉTODO CIENTÍFICO ES LA PERSISTENTE APLICA-  
CIÓN DE LA LÓGICA PARA PONER A PRUEBA NUESTRAS IMPRESIO-  
NES, OPINIONES O CONJETURAS, EXAMINANDO LAS MEJORES EVI-  
DENCIAS DISPONIBLES EN FAVOR Y EN CONTRA DE ELLAS.

POR ÚLTIMO ES PRECISO SEÑALAR QUE EL LICENCIADO EN ADMI-  
NISTRACIÓN, DEBE SER UN PROFESIONAL EN CONTÍNUO DESARRO-  
LLO. EL BUEN PROFESIONISTA NUNCA ESTARÁ SATISFECHO CON -  
LOS CONOCIMIENTOS QUE ADQUIERE EN LA UNIVERSIDAD O CON --

AQUELLOS, CONSECUENCIA DE LA PRÁCTICA; SINO QUE SE INTERESA POR RENOVAR Y ACTUALIZAR SUS CONOCIMIENTOS PARA DAR -- ADECUADA APLICACIÓN A LOS MISMOS DENTRO DEL SISTEMA EMPRESARIAL Y ECONÓMICO DE MÉXICO.

## BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA FERNANDO  
"INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL COMPORTAMIENTO"  
EDITORIAL TRILLAS  
MÉXICO 1979
- ASIMOV ISAAC  
"CIEN PREGUNTAS BÁSICAS SOBRE LA CIENCIA"  
EDITORIAL ALIANZA  
MADRID 1978
- BUNGE MARIO  
"LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA"  
EDITORIAL ARIEL  
BARCELONA 1972
- FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO  
"INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN"  
EDITORIAL UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
MÉXICO 1970
- FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO  
"EL PROCESO ADMINISTRATIVO"  
EDITORIAL DIANA  
MÉXICO 1981
- FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO  
"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"  
EDITORIAL DIANA  
MÉXICO 1973

- GARZA MERCADO ARIO  
"MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN"  
EDITORIAL COLEGIO DE MÉXICO  
MÉXICO 1972
- GUZMÁN VALDIVIA ISAAC  
"LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN"  
EDITORIAL LIMUSA  
MÉXICO 1982
- LEONARD WILLIAM P.  
"AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"  
EDITORIAL DIANA  
MÉXICO 1977
- PARDINAS FELIPE  
"METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN  
CIENCIAS SOCIALES"  
EDITORIAL SIGLO XXI  
MÉXICO 1972
- REYES PONCE AGUSTÍN  
"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"  
EDITORIAL LIMUSA  
MÉXICO 1976
- RÍOS SZALAY ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA ANDRÉS  
"ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN"  
EDITORIAL TRILLAS  
MÉXICO 1981
- TERRY GEORGE R.  
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"  
EDITORIAL CONTINENTAL, S. A.  
MÉXICO 1971

- VÁZQUEZ MARTÍNEZ CUAUHTÉMOC  
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS"  
EDITORIAL DIANA  
MÉXICO 1981