



81  
Lej.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CONSIDERACIONES EN TORNO A LA TEORIA Y  
PRACTICA DE LA ADMINISTRACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**OSCAR MARTINEZ FLORES**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO**

**C. P. Y L. A. E. JORGE A. MERCADO MONTES**



## **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.

## P R E F A C I O

Numerosas investigaciones efectuadas en el campo administrativo han procurado cubrir en dicho ámbito, con una multitud de temas. El resultado de cada trabajo, sólo en contadas ocasiones tiene utilidad aplicativa.

La exposición que presento, pone a consideración del profesional en la administración, algunos temas de interés en lo referente a la teoría y práctica administrativa, aclarando ciertos hechos -- que se manifiestan en la actualidad. Conduce también, indefectiblemente, al planteamiento de nuevas dudas que inducen al administrador a continuar con el proceso de investigación, marcando además los posibles rumbos a la misma.

Esta investigación administrativa, constituye un llamado a la superación académica, en la preparación de profesionistas útiles -- para el país, en más y mejor investigación en nuestras áreas; es -- aquí en donde resalto mi labor como administrador y donde forjo mi compromiso y responsabilidad para con la Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Contaduría y Administración.

Espero que los capítulos desarrollados en esta tesis, sean de utilidad para el administrador dedicado a la investigación y la docencia, asimismo, que sirva de apoyo bibliográfico a los futuros -- profesionistas de nuestro campo.

Quiero dedicar este trabajo a mi Familia y especialmente y -- con todo mi corazón a mis padres: Magdalena Flores de Martínez y --

Juan Martínez, razón máxima de mi existir.

A mis hermanos: Marisela, Juan, Pedro, Héctor, Víctor, Rubén, Eduardo, Angélica y Olivia, a quienes quiero y debo tanto y tanto.

Al director de mi seminario, C.P. y L.A.E. Jorge A. Mercado-Montes, por su orientación y apoyo.

A mis amigos Estrella Guerrero A. y José Crespo M., por convivir a mi lado y apoyarme durante la realización de mi tesis.

Destaco notoriamente mi agradecimiento a una excelente catedrática, la C.P. Ma. Teresa Soto Ruiz de Bracho, a quien admiro por sus cualidades de persona, docente y funcionaria.

A mi cuñado, el Dr. Carlos Athié Macías, quien desde siempre fomentó en mí el deseo de superación.

A mis amigos: Margarita, Alejandro, Raúl, Francisco, Juan, - Eva Lidia, Juan Pablo, y, en general, a todos aquellos amigos que en cada momento me alentaron en mis estudios.

Con especial y sincero agradecimiento dedico este trabajo -- a mi gran amigo José Alfredo Escamilla Rodríguez, por su lealtad y por ayudarme a afrontar cada obstáculo que se nos presentó en los nueve semestres de la carrera, y en el ámbito laboral.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y en particular a la Facultad de Contaduría y Administración y sus maestros, quienes día a día se preocupan por nuestra preparación académica.

A todos ellos dedico este trabajo de investigación con la gratitud y el cariño que merecen.

Oscar Martínez Flores,  
Febrero de 1988.

*"La falta de preparación no se substituye con nada"*

**Dr. Jorge Carpizo**

*"No hay nada más práctico que una buena teoría"*

**Kurt Lewin**

## ÍNDICE

|                        | <u>Página</u> |
|------------------------|---------------|
| PREFACIO . . . . .     | i             |
| INTRODUCCIÓN . . . . . | 2             |

### CAPÍTULO I

#### EL ACTO ADMINISTRATIVO Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA A TRAVÉS DEL PROGRESO HUMANO

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Desarrollo general. . . . .   | 7  |
| a) Horizonte General de la Cronología de la Administra-<br>ción . . . . . | 17 |

### CAPÍTULO II

#### EL GÉNERO PRÓXIMO DE LA ADMINISTRACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Consideraciones generales . . . . .                                       | 30 |
| 2.2 ¿Qué es la administración?. . . . .                                       | 32 |
| 2.3 Otras posiciones para explicar a la administración. . .                   | 33 |
| 2.4 Análisis y jerarquización de las categorías del pensa-<br>miento. . . . . | 36 |
| 2.5 Género próximo de la administración . . . . .                             | 49 |
| 2.6 Definición de la administración . . . . .                                 | 53 |
| 2.7 La administración como una profesión. . . . .                             | 53 |

## CAPÍTULO III

### CONSIDERACIONES SOBRE LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO UNIVERSAL

|  | <u>Página</u> |
|--|---------------|
| 3.1 Las primeras funciones administrativas. . . . .                          | 56            |
| 3.2 Situación actual. . . . .  | 58            |
| 3.3 La escuela del proceso administrativo. . . . .                           | 59            |
| 3.4 El aporte teórico de la escuela del proceso administra<br>trivo. . . . . | 60            |
| 3.5 Otros procesos administrativos. . . . .                                  | 63            |
| 3.5.1 Autores extranjeros. . . . .   | 65            |
| 3.5.2 Autores mexicanos. . . . .   | 82            |
| 3.6 Consideraciones generales de las funciones administra<br>tivas. . . . .  | 99            |

## CAPÍTULO IV

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

#### UNA TAREA EXCLUSIVA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Necesidad de una auditoría administrativa. . . . .                        | 107 |
| 4.2 Campo de aplicación . . . . .  | 109 |
| 4.3 Definición, propósitos y fines de la auditoría adminis<br>trativa. . . . . | 110 |
| 4.4 Etapas que comprende. . . . .  | 114 |
| 4.5 Ventajas. . . . .  | 114 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.6   | Alcance en cuanto a extensión . . . . .  | 115 |
| 4.7   | Funciones del auditor . . . . .  | 117 |
| 4.8   | Perfil característico del auditor . . . . .                                      | 119 |
| 4.8.1 | Perfil del auditor administrativo . . . . .                                      | 121 |
| 4.9   | El problema: ¿Quién debe efectuarla y quién debe emitir<br>la opinión? . . . . . | 123 |
| 4.9.1 | El caso de otras profesiones . . . . .   | 125 |
| 4.10  | ¿Quién debe abarcar el aspecto administrativo en una<br>auditoría? . . . . .     | 129 |
| 4.11  | Normas éticas profesionales . . . . .  | 132 |
| 4.12  | Resumen . . . . .  | 135 |
|       | CONCLUSIONES . . . . .   | 140 |
|       | BIBLIOGRAFÍA . . . . .   | 148 |

## I N T R O D U C C I Ó N

## I N T R O D U C C I Ó N

Esta exposición constituye una labor de investigación administrativa que fundamentalmente refleja algunas consideraciones en torno a cuatro temas del conocimiento administrativo.

Aclaro que este trabajo es apenas el inicio de futuras investigaciones de mi parte, por lo cual, no se debe considerar como totalmente estructurado, sino simplemente como el inicio de mis estudios. Por otro lado, es eminentemente teórico, por lo que, pueden tener rigorismos faltos de realidad, mas sin embargo, pienso que el trabajo coadyuvará en su magnitud a dar más formalismo a uno de los campos más apasionantes: la Administración.

Es bajo esta tónica por lo cual someto a consideración este trabajo.

La tesis se divide en 4 capítulos:

El primero, explora los orígenes y evolución de la administración, precisando, en cada período histórico seleccionado, los actos administrativos que nacen del hombre mismo, hasta culminar en nuestros días.

Al inicio del capítulo, se destaca que la administración, es, antes que nada, una actividad humana. Asimismo, se establece que los actos administrativos son aquellos que coadyuvan a agilizar los propósitos del hombre.

Al final del capítulo, se configuran algunos otros ejemplos -

representativos en torno al pensamiento administrativo, unificándolos en un todo lógico.

El objeto del segundo capítulo se centra en la averiguación del género próximo de la administración, exponiendo algunos conceptos que expliquen mejor su esencia.

En su desenlace, se analizan tres categorías del pensamiento: Ciencia, Técnica y Método, a fin de conocer, objetivamente, sus respectivas peculiaridades y con ello, establecer un cuadro que las jerarquice.

De igual manera, se lleva a cabo un análisis en relación al Arte como concepto manejado al concebir a la administración como tal.

Todo ello, en virtud de que en nuestros días, la extensa bibliografía referida a temas administrativos, al explicar el género o naturaleza de la administración, tiende a pasar por alto las características básicas de la categoría en que la pretenden englobar. En este capítulo, como se ha mencionado, se apreciarán las especificaciones más relevantes de tres categorías del pensamiento, y del arte. De esta manera, el lector podrá fundar a su juicio, el género que le concierne a la administración, o, en su defecto, podrá afirmar o rechazar la conclusión a la que he llegado.

Al terminar el capítulo, se establece una breve consideración al reafirmar que la administración es una profesión.

En el tercer capítulo, intento demostrar la inoperancia en la práctica de establecer un modelo de proceso administrativo -- "universal".

Para tal efecto, se conforman y definen distintos procesos administrativos, tanto de autores extranjeros representativos en nuestro ámbito, como de sobresalientes tratadistas mexicanos.

Se establecen algunos indicadores respecto a la frecuencia con que se presentan las funciones de cada autor y, finalmente se determinan algunas consideraciones importantes, resultado de esa frecuencia de funciones y su relación con las que componen el proceso administrativo "universal".

El cuarto y último capítulo, constituye un intento por eslarcer mi postura de que, la Auditoría Administrativa debe ser -- considerada como un servicio totalmente exclusivo del Licenciado en Administración.

Los últimos 3 capítulos, cumplen con las 4 etapas de cualquier investigación:

- . Plan de trabajo.
- . Recopilación del material.
- . Ordenación y análisis de la información.
- . Exposición de ideas.

Es importante destacar que esta metodología permitió un hábito de trabajo, con miras a obtener en cada capítulo un compendio sistemático y sencillo: digno de credibilidad.

Esta última idea parece muy audaz, más, confío en que mis investigaciones ofrezcan resultados positivos, superando sus calidades y sus deficiencias.

**CAPÍTULO I**

**EL ACTO ADMINISTRATIVO Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA  
A TRAVES DEL PROGRESO HUMANO**

CAPÍTULO I  
EL ACTO ADMINISTRATIVO Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA  
A TRAVÉS DEL PROGRESO HUMANO

1.1 Desarrollo general.

El ser humano ha nacido con un fin, propósito o misión, cuya forma de manifestarse procede de una presión exterior a él que -- produce una necesidad interior o presión interior que llamamos voluntad. Esta voluntad del hombre se ve traducida en hechos, ac--tos o acciones.

Y, si la administración no hizo nada para nacer. ¿No habrá--sido ese hombre quien a través de su voluntad de hacer, ejecutar--o actuar dió origen a la administración?.

La respuesta es simple si pensamos con lógica:

El ser humano desde sus orígenes tuvo la necesidad de supervivir--al ambiente tan caótico en que se encontraba.

Por tanto, se encontró con el apuro de realizar acciones que le ayudaran a agilizar el logro de sus propósitos, a fin de no jugar el papel esclavizador que le imponía la vida.

El conjunto de actos o por lo menos algunos de los actos que efectuaron nuestros antepasados, constituyen indicios que clara--mente señalan características administrativas, diferentes de los--medios o fines administrativos contemporáneos, pero al fin y al --cabo administrativos.

Tomando en cuenta que fueron algunos actos del hombre anti-güo los que dieron origen a la administración, me permitiré efectuar un corto recorrido histórico del progreso humano, resaltando concretamente algunos hechos que se pudieran considerar como administrativos.

Antes de iniciar, debo insistir que la administración, como actividad, sólo es característica del hombre ya que éste es el único animal capaz de emprender, conscientemente, actividades que le servirán para facilitar su esfuerzo.

Considero como acto administrativo, aquel característico del hombre y que tiene como finalidad agilizar el logro de sus propósitos.

Así pues, el recorrido se inicia cuando el hombre desde sus orígenes tuvo la necesidad de agruparse para alcanzar sus objetivos. Primeramente orillados por las condiciones ambientales que se presentaban en forma natural y posteriormente por las formas de organización que estos iban adoptando.

De este modo tenemos que, el hombre, al empezar a dominar la naturaleza inicia la civilización y empieza a trabajar de una forma más organizada, surgiendo para tal efecto la formación de hordas, clanes, tribus, etc., los cuales aplicaban sus conocimientos de manera rudimentaria.

"El hacha y el cuchillo de piedra, la lanza, el arco y la flecha, las herramientas agrícolas primitivas, que eran entonces los ins-

trumentos fundamentales de trabajo, excluían la posibilidad de luchar individualmente contra las fuerzas de la naturaleza. La caza, la pesca, la construcción de viviendas, la tala de bosques para desbrozar los campos y el cultivo de estos con herramientas -- agrícolas tan primitivas, imponían el trabajo colectivo de los - primitivos habitantes, su cooperación y ayuda mútua.

La insuficiencia de las fuerzas del individuo se compensaba con - la unión de las fuerzas de todos, con la acción conjunta de la -- horda, la 'Gens o de la Tribu'."(1)

Con base en lo anterior puedo inferir que la administración, de manera incipiente, ya aparecía en ese entonces como solución a problemas que son propios de la colectividad. Las actividades -- que desarrollaba el hombre estaban fundamentadas en la colabora- ción de grupo.

También el hombre encuentra el valor de la disciplina y la - estabilidad que impone la agricultura a quienes la practicaban, - desbrozando y arando la tierra con azadas y piquetas de pedernal, madera y hueso.

Así nace la base de la civilización, "que es la permanencia", cuya cuna desciende directamente de las civilizaciones de cuatrovalles fluviales aluviales: el Nilo, el Egipto, el Tigris-Eufrates, en Sumer; el Indo, en la India, y el Río Amarillo, en la Chi na. Estas civilizaciones fueron surgiendo, por este orden, entre

---

(1) F.V., Konstantinov, *El Materialismo Histórico*, Ed. Grijalvo, México, 1978, pp. 56, 66.

los milenios quinto y tercero antes de nuestra era.

"La célula fundamental de la sociedad primitiva era la 'Gens' matriarcal, primero y luego la patriarcal. Dentro de la 'Gens' matriarcal, desempeñaba un papel predominante en la sociedad la mujer. Por línea materna se computaban los grados de parentesco y se transmitían en herencia a los bienes personales. Esta posición predominante de la mujer en la vida social emanaba el papel fundamental desempeñado por ella en la producción en la economía doméstica y en la agricultura primitiva. Con el paso a la ganadería y a la agricultura más desarrollada, fueron cambiando las relaciones sociales y cambió la situación de la mujer. La posición predominante de la mujer se transfirió y se dió el tránsito a la -- 'Gens' patriarcal."<sup>(2)</sup>

La vida sedentaria del hombre provocó la necesidad de implementar estructuras de gobierno, más formales, tales que permitieran normar sus relaciones sociales, quedando asentado así los primeros indicios de autoridad y liderazgo. Poco después y debido a que los bienes estaban basados en la producción agrícola y ganadera, surge el trueque, mismo que da lugar a la aparición de una división social del trabajo.

Durante varios miles de años la sociedad antigua, pasa de -- ser recolectora a productora, que a su vez confirmaría y aceleraría otras consecuencias de la misma: la aparición de ciudades.

Al paso del tiempo (5000-1600 a.J.C.), surge un pueblo carac

---

(2) Ibidem., p.66.

terizado por su estricta organización y división del trabajo, me refiero al pueblo Egipcio.

El pueblo Egipcio ha tomado el papel de una de las principales civilizaciones antiguas que han aportado pruebas de su organización gubernamental y productiva. La construcción de sus imponentes pirámides sólo se explica debido a su estricto sistema de organización.

Probablemente la contribución más significativa del pueblo Babilónico (2000-1700 a. J.C.) fue el Código de Hammurabi, que establece la no delegación de la responsabilidad administrativa.

Sin embargo, se ha dicho que los Hebreos (1500-1450 a. J.C.) reconocieron la necesidad de delegar autoridad mediante la asignación de tareas, así como también de la efectividad del principio de excepción, fundamental para toda administración.

El Imperio Chino (1100-500 a. J.C.), también demostró su capacidad administrativa al resaltar la necesidad de seleccionar al personal para determinadas tareas, asimismo, se encuentran sugerencias prácticas respecto a la administración pública, recomendando la designación de hombres honestos, desinteresados y capaces para el desempeño de sus tareas.

"Confucio, el sabio chino, legó reglas para ser publicadas en la administración pública, entre otras está la siguiente: los administradores públicos deben ser de conducta ejemplar y escogerán ---

honéstamente, sin egoísmo a las personas más capaces."(3)

En la historia del pueblo Griego (400-350 a. J.C.) se encuentran también referencias a la administración, pues la propia existencia de ciudades-estados, que tenían cortes ciudadanas, juntas-generales, milicias, juegos, funcionarios, etc., indicaron el desarrollo de las funciones administrativas.

La administración, en la época del Imperio Romano (510-30 a. J.C.), adquirió gran esplendor, pues la aparición de magistrados-romanos, con su autoridad, áreas de competencia y grados de importancia definidos, indican una relación piramidal característica de la organización.

Es por demás conocido, que el Imperio Romano, en lo que a -- conquistas territoriales se refiere, practicaba un proceso administrativo, ya que necesariamente para atacar o defenderse, tenían que planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las acciones establecidas.

Observando este panorama, podemos percatarnos que en el período de las antiguas civilizaciones se presentan evidencias de prácticas administrativas, así como principios de administración que fueron reconocidos por aquellos hombres.

Estos actos y principios constituyen verdaderos precedentes de los hasta ahora conocidos.

(3) Domínguez Martínez, Alberto, Majul Domínguez, Chafik, et.al., *Tópicos de Administración*, Instituto de Estudios Superiores de Administración Pública, México, 1977, p.4.

Continuando con el proceso evolutivo de la administración, me traslado hasta el ocaso del período medieval (1453) en donde las aportaciones administrativas se consideran vitales para el estudio de la materia en cuestión. Muestra palpable que puedo señalar son las obras tan importantes que se manifiestan en esa época.

La de Tomás Moro (1478-1535) y Nicolás Maquiavelo (1469-1527) quienes escribieron La Utopía y El Príncipe, respectivamente.

La Utopía, de Tomás Moro, destaca la necesidad de lograr un equilibrio administrativo, a través de la especialización de la gente en las diferentes ramas de la producción y ahorrar lo máximo en dicha producción. Asimismo, esta obra establece el intento para lograr un estado ideal, que pudiera corregir los abusos y las injusticias administrativas de la sociedad inglesa.

Por otra parte, el ilustre renacentista Nicolás Maquiavelo, contempló en su obra "El Príncipe", la importancia que tenía, para el gobierno reinante, el llevar a cabo una eficiente administración del esfuerzo humano. Al resaltar este aspecto establece 4 principios administrativos.

- A) Apoyo de las masas en las decisiones del gobierno.
- B) Cohesión.
- C) Liderazgo.
- D) Derecho a la supervivencia.

Estos cuatro principios nos muestran una idea clara del pensamiento administrativo de Maquiavelo para la supervivencia del Estado.

Es notorio que en este lapso del período medieval se presentan aportaciones importantes para la administración, y como contexto histórico del desarrollo del hombre no es posible dejar de contemplarlas ya que de una u otra forma traen consigo una señal-administrativa.

Al paso del tiempo, llegamos a la llamada revolución industrial, que marca el inicio del estudio de la administración como herramienta indispensable en el funcionamiento de los modos de producción del siglo XVIII.

La Revolución Industrial como ya sabemos, nace en Inglaterra y se propaga en otros países de Europa y América en el período -- marcado por los años 1750 a 1850. Esta época se caracteriza, fundamentalmente, por el desplazamiento de la fuerza física del trabajador por la fuerza de las máquinas, asimismo, que no sólo tuvo incidencia en aspectos técnicos y económicos, sino también sociales e intelectuales.

"La fuerza del trabajo se desplazó del campo a la ciudad. Nació una aristocracia, la de los dueños de elementos del trabajo, se inicia la producción en masa por lo que los mercados nacionales pronto se saturan y surge la necesidad de viajar y encontrar otros consumidores más lejanos, con lo que se impone la especialización y el mejoramiento de los transportes y las comunicaciones, resultando de todo ello la necesidad de mejorar los sistemas administrativos para poder competir con éxito; un solo propietario, tampoco es suficiente, se necesita la acumulación de grandes capita-

les, con lo que se forma la era capitalista."(4)

Desde el punto de vista administrativo, surgió la necesidad - de controlar hombres, materiales y máquinas; creando con ello, problemas de control y coordinación y debido a esto se despertó un -- gran interés en las prácticas del administrador.

Al irse sofisticando las empresas, es decir, al aumentar su - magnitud y sus funciones, surgieron un sinnúmero de problemas no - conocidos anteriormente por los administradores, en donde la idea - del pensamiento de la empresa se modificó por los problemas surgi - dos dentro de la misma, como los procesos productivos, la localización del equipo, la disposición de la planta productiva, las técnicas de producción, los sistemas de incentivos, etc.

La administración estaba orientada hacia las cosas y los individuos, más que hacia la empresa.

Conforme fue avanzando el proceso de la Revolución Industrial, el concepto de administración se había modificado, de un conoci--- miento espontáneo al análisis parcial y posteriormente al concepto de "un sistema integral de conocimientos" que incidía en la actividad económica y administrativa del hombre.

Y desde entonces, también hasta donde la memoria humana puede darse cuenta por la historia, el hombre ha actuado de una u otra - manera, para satisfacer sus fines fundamentales, ya sea individual o colectivamente.

(4) Ibidem., p.6.

Una u otra forma de pensar y actuar han aparecido y desaparecido, cada una con su estilo muy particular de emprender sus propósitos.

De ahí que la administración nace de una presión exterior del hombre (su medio ambiente), la cual se ve traducida en su máxima consecuencia en un conjunto de hechos, actos o acciones.

En la actualidad, la administración es el medio más eficaz -- que existe para una empresa en busca de la consecución de objetivos.

Es una actividad humana, compuesta de funciones administrativas que la distinguen, esto es, un proceso administrativo. Y conforme ha transcurrido el tiempo se ha tratado de perfeccionar, se ha procurado mejorar su actuación, su aportación hacia una sociedad mejor.

En las páginas siguientes, presentaré un compendio de contribuciones importantes a la administración, señalando el año aproximado y el individuo o grupo étnico que lo aporta.

A) Horizonte General de la Cronología de la Administración. (5)

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION   |
|----------------|--------------------------|--|
| 5000           |                          | Escritura; conservación de registros.  |
| 5000 a.de J.C. | SUMERIOS.                |  |
| 4000           | EGIPCIOS                 | Se reconoce la necesidad de -- planear, organizar y regular.   |
| 2700           | EGIPCIOS                 | Se reconoce la necesidad de la honestidad o juego limpio en - la administración. Terapia de la entrevista - *no lo retenga, expúlselo*.                        |
| 2600           | EGIPCIOS                 | Organización descentralizada.  |
| 2000           | EGIPCIOS                 | Se reconoce la necesidad de la respuesta por escrito. Uso de un cuerpo de consejeros.  |
| 1800           | HAMMURABI                | Control por el uso de los testimonios y escritura; establecimiento del salario mínimo; - reconocimiento de que la res-- ponsabilidad no puede transfe-- rirse. |

(5) Claude S., George Jr., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Ed. Prentice/Hall International, España, 1984.

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION                                       |
|----------------|--------------------------|--|
| 1600           | EGIPCIOS                 | Organización centralizada.   |
| 1491           | HEBREOS                  | Concepto de organización, principio de jerarquización, principio de delegación.      |
| 1100           | CHINA                    | Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.        |
| 600            | NABUCODONOSOR            | Control de producción y salario incentivo.   |
| 500            | MENCIUS                  | Reconocimiento de la necesidad de los sistemas y estándares.                         |
|                | CHINA                    | Reconocimiento al principio de especialización.                                      |
| 400            | SOCRATES                 | Enunciación de la universalidad de la administración.                                |
| 400            | JENOFONTE                | Reconocimiento de que la administración es un arte.                                  |
| 400            | CIRO                     | Reconocimiento de la necesidad de relaciones humanas. Uso del estudio de materiales. |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION  |
|----------------|--------------------------|---|
| 350            | GRIEGOS                  | Método científico aplicado. Uso de métodos de trabajo y tiempo.                         |
| 350            | PLATON                   | Enunciación del principio de - especialización.   |
| 325            | ALEJANDRO EL GRANDE      | Uso del Estado Mayor (Staff).   |
| 321            | KAUTILYA (INDIA)         | Ciencia y arte del gobierno.  |
| 175            | CATON                    | Uso de la descripción de tareas   |
| 50             | VARRON                   | Uso de especificación de tareas   |
| 20 a. de J.C.  | JESUCRISTO               | Necesidad de relaciones humanas   |
| 284 d. de J.C. | DIOCLECIANO              | Delegación de autoridad.  |
| 900            | ALFARABI                 | Enlistado de las características de un líder.   |
| 1100           | CHAZALI                  | Enlistado de las características de un administrador.                                   |
| 1418           | BARBARIGO                | Formas de organización de los negocios.   |
| 1436           | ARSENAL DE VENECIA       | Facturas y balances para control; numeración de partes inventariadas; intercambiabili-- |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION  |
|----------------|--------------------------|---|
|                |                          | dad de partes; uso de la administración de personal; estandarización de partes.   |
| 1500           | SIR TOMAS MORO           | Llamado a la especialización; denuncia de las faltas por administración y jefatura pobres.  |
| 1525           | NICOLAS MACHIAVELO       | Principio de la confianza en el consentimiento de las masas; se reconoce la necesidad de la cohesividad en la organización; enunciación de las cualidades del jefe. |
| 1767           | SIR JAMES STEUART        | Teoría de la fuente de autoridad; impacto de la automatización.   |
| 1776           | ADAM SMITH               | Aplicación del principio de especialización a los trabajos manufactureros; conceptos sobre control - cómputo de devoluciones.                                       |
| 1799           | ELI WHITNEY              | Método científico; reconocimiento del campo de la adminis   |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO                       | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION  |
|----------------|--|---|
| 1800           | JAMES WATT<br>METTHEW BOULTON<br>SOHO, ENGLAND | tración.<br>Procedimientos pauta de operación; especificaciones; métodos de trabajo; salarios incentivos tiempos normales; datos normales; reuniones navideñas de <u>em</u> pleados; gratificaciones notificadas en navidad; sociedad mutualista de seguros para empleados; uso de autoridad. |
| 1810           | ROBERT OWEN<br>NEW LANARK<br>SCOTLAND          | Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas; se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de casas limpias para los trabajadores.  |
| 1820           | JAMES MILL                                     | Análisis y síntesis de movimientos humanos.   |
| 1832           | CHARLES BABBAGE                                | Enfasis en el enfoque científico; énfasis en la especialización; división del trabajo; --   |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO    | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION   |
|----------------|-----------------------------|--|
|                |                             | estudio de tiempos y movimientos; efectos de los colores -- sobre la eficiencia del empleado.  |
| 1835           | MARSHALL, LAUGHLIN, et. al. | Reconocimiento y discusión de la importancia relativa de las funciones de la administración.   |
| 1850           | MILL, et. al.               | Campo del control; unidad mando; control de materiales y -- trabajo; especialización - <u>división</u> del trabajo; salarios - <u>incentivos</u> . |
| 1855           | HENRY POOR                  | Principios de organización, <u>comunicación</u> e información aplicada a los ferrocarriles.  |
| 1856           | DANIEL C. McCALLUM          | Uso del organigrama para mostrar la estructura de la administración sistemática a los ferrocarriles.   |
| 1871           | WILLIAM S. JEVONS           | Estudio de movimientos en el uso de la azada; estudio de -- los efectos sobre el trabaja--   |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION   |
|----------------|--------------------------|--|
| 1881           | JOSEPH WHARTON           | dor de empleo de diferentes herramientas; estudios de fatiga. Estableció a nivel universitario la administración de negocios.  |
| 1886           | HENRY METCALFE           | Arte y ciencia de la administración.   |
| 1891           | FREDERICK HALSEY         | Plan de premios sobre los salarios pagados.  |
| 1900           | FREDERICK W. TAYLOR      | Administración científica; --- aplicación de sistemas; manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicado al mercadeo; sistema de costos; estudio de tiempo; definición de administración científica; énfasis sobre tareas del gerente; énfasis en la investigación, - modelos, planeación, control y cooperación. |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION  |
|----------------|--------------------------|---|
| 1900           | FRANK B. GILBRETH        | Ciencia del estudio de movimientos *therbligs*.   |
| 1901           | HENRY L. GANTT           | Sistema de tarea y bonificación; enfoque humanístico al trabajo, gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores. |
| 1910           | HUGO MUNSTERBERG         | Aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores.  |
| 1910           | WALTER DILL SCOTT        | Aplicación de la psicología a la propaganda y al personal.  |
| 1910           | HARRINGTON EMERSON       | Eficiencia de la ingeniería; - principios de eficiencia.  |
| 1910           | HUGO DIEMER              | Texto pionero en la administración de la fábrica.   |
| 1911           | HARLOW S. PERSON         | Inició en Estados Unidos la -- primera conferencia en administración científica; dió reconocimiento académico a la admi--   |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION  |
|----------------|--------------------------|---|
| 1911           | JOHN C. DUNCAN           | nistración científica.<br>Texto a nivel universitario en administración.  |
| 1915           | HENRY FAYOL              | Primera teoría completa de la - administración; principios de - la administración; reconocimien - to de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas. |
| 1915           | ALEXANDER H. CHURCH      | Concepto funcional de la admi - nistración; primer americano - que explica la totalidad de -- los conceptos administrativos - relacionando cada componente - al todo.         |
| 1915           | A. K. ERLANG             | Anticipó la teoría de las colas   |
| 1917           | MEYER BLOOMFIELD         | Fundador del movimiento de la - administración del personal.  |
| 1918           | CARL C. PARSONS          | Se reconoce la necesidad de -- aplicar la administración cien - tífica a las oficinas.  |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION  |
|----------------|--------------------------|---|
| 1919           | MORRIS L. COOKE          | Diversas aplicaciones de la administración científica.  |
| 1923           | OLIVER SHELDON           | Desarrolló una filosofía de la administración; principios de administración.  |
| 1927           | ELTON MAYO               | Concepto sociológico de grupos de trabajo.  |
| 1928           | T.C. FRY                 | Fundamento estadístico de la teoría de las colas.   |
| 1930           | MARY P. FOLLET           | Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración. |
| 1931           | JAMES D'MOONEY           | Se reconoce como universales a los principios de organización.  |
| 1938           | CHESTER I. BARNARD       | Teoría de la organización; aspectos sociológicos de la administración; necesidad de la comunicación.  |

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO                               | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION   |
|----------------|--|--|
| 1943           | LYNDALL URWICK   | Colección, consolidación y correlación de los principios de administración.  |
| 1947           | MAX WEBER<br>RENSIS LIKERT<br>CRIS ARGYRIS             | En la teoría de la organización se enfatizó en psicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema abierto - en la teoría de la organización.         |
| 1949           | NORBERT WIENER<br>CLAUDE SHANNON                       | Se enfatizó en la administración en el análisis de sistemas y en la teoría de la información.  |
| 1951           | FRANK ABRAMS<br>BENJAMIN M. -<br>SELEKMAN.             | Reintroducción en el pensamiento administrativo de la política administrativa.   |
| 1955           | HERBERT SIMON<br>HAROLD J. LEAVITT<br>ROBERT SCHLAIFER | Se enfatizó en la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación -- identificable, observable y -- mensurable; se acrecentó la -- atención en la psicología administrativa. |

El desarrollo administrativo descrito al inicio del tema, así como el que acaba de terminar, no deben ser considerados como una etapa terminada, circunscrita en el tiempo, y que han permitido -- a la administración alcanzar un punto de equilibrio relativamente estable; al contrario es un proceso de evolución continua, que no parece haber producido todavía la totalidad de sus efectos.

De hecho, el proceso de edificación de la administración día a día es impulsado, por lo que, será difícil exponer lo que hasta el día de ayer se logró alcanzar en manos de la administración.

Sin pretender hacer predicciones, es necesario desde luego, - atendiendo a datos más recientes, tratar de desentrañar las grandes tendencias de la evolución de los actos y la teoría de la administración.

**CAPÍTULO II**  
**EL GÉNERO PRÓXIMO DE LA ADMINISTRACIÓN**

## CAPÍTULO II

### EL GÉNERO PRÓXIMO DE LA ADMINISTRACIÓN

#### 2.1 Consideraciones generales.

La inclinación a aceptar como verdadero un significado porque lo ha dicho una persona especializada en una o varias disciplinas humanas, es lo que comúnmente tendemos a hacer.

Naturalmente que es más cómodo ir absorbiendo conforme a nuestro criterio, lo que leemos, o lo que escuchamos decir, repitiéndolo después sin haberlo comprobado seriamente.

Esta forma subjetiva de adquirir "nuevos conocimientos", se debe superar habituándonos a no aceptar como comprobada ninguna proposición, en virtud de la autoridad de la persona que la afirma, sino en virtud de la investigación, o en su caso, de la comprobación de esa verdad a que ha llegado la persona que la afirma.

El hombre, en su afán de adquirir o descubrir nuevos conocimientos, suele utilizar diversos métodos, en consecuencia los resultados de sus investigaciones son posiblemente, distintos unos de otros.

En el campo de la administración, quienes escriben al respecto, han demostrado que las metodologías utilizadas en sus investigaciones son tantas, como tantas y distintas son sus conclusiones.

Tal es el caso de quienes han dedicado sus conocimientos al género de la administración.

Aquellos estudiosos en la materia que escribieron obras especializadas en administración, indudablemente, han tratado de proponer, con base a sus conocimientos y vivencias, un concepto claro del término administración. Sin embargo, y por otro lado, hay quienes proponen su concepto basándose en los ensayos de los demás.

Aclaro esta situación, pero no la critico.

El éxito o efectividad de cualquier libro dependerá en la medida en que sus resoluciones aclaren las dudas del lector, desde luego, sin tener que invitar a ese mismo lector (estudiantes en su mayoría) a encontrar sus conclusiones por cuenta propia.

La condición anterior, se presenta actualmente en algunos libros de administración, específicamente en los capítulos que tratan sobre la naturaleza o género de la administración.

Y, la abundancia de opiniones continúa. Las fuentes que han influenciado mi pensamiento, no se reducen al libro impreso; el efecto de las personas con quienes conviví en la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., y de las cuales a través de conversaciones, polémicas, exámenes, trato con maestros y compañeros de carrera, son también las que de una u otra manera han influenciado en mis reflexiones por este tema.

Además de esto, les comentaré que aún después de haber dedicado casi cinco años de mi vida estudiando la epistemología administrativa, no he podido encontrar su propia naturaleza, ni siquiera después de haber realizado dos o más intentos en este mismo semina

rio de investigación.

Por ello, trataré de aportar orden y claridad, eliminar redundancias, señalar vacíos y, en general, establecer el género de la administración.

Procuraré conducirme con la lógica de mis ideas. Tengo nociones de la materia, práctica también, creo que no habrá problema -- alguno que me impida conocer lo que elegí en mi vida para ejercer: la administración.

## 2.2 ¿Qué es la administración?

Si pretendiera establecer el concepto de la administración a través de las diferentes definiciones que existen, probablemente no llegaría a ningún lado, pues son tantas las opiniones y diferentes en cuanto a su contenido, que no sería posible llegar a una -- conclusión.

Hay quienes consideran que la administración es una ciencia, en tanto que para otros, es un proceso administrativo, para otros es una técnica, arte, y hasta una profesión. Sin embargo, pienso que poco se ha hecho por comprender su significado etimológico.

No hay duda que el significado etimológico de la administración, puede darnos cierto indicio respecto de la idea que encierra, por tal motivo, empezaré por referirme a su raíz.

### Definición etimológica de la administración.

"El término 'Administración' proviene de los vocablos latinos 'ad'

que significa á o hacia, y 'ministrare' que significa servir.

Por lo que etimológicamente administración quier decir: servir á (para algo, para alguien).

El verbo administrar, proviene a su vez de los vocablos:

|         |   |           |
|---------|---|-----------|
| ad      | = | á o hacia |
| manus   | = | manos     |
| trahere | = | traer.    |

Por lo que etimológicamente administrar es aquello que se tiene a mano, de lo cual se puede uno asir o servirse de ello."<sup>(6)</sup>

### 2.3 Otras posiciones para explicar a la administración.

"La Administración es la técnica de la coordinación."<sup>(7)</sup>

"Administración es un método científico que tiene por objeto la optimización de las decisiones que se usan para alcanzar fines."<sup>(8)</sup>

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano."<sup>(9)</sup>

"La administración es una dirección social, catalogándola como una

(6) Mercado Montes, Jorge A., *La Organización Informal y el Mexicano*, Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, -- Núm. 59, México, 1971, p.8.

(7) Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas*, Ed. Limusa, México, 1986, p.27.

(8) Mercado Montes, op. cit., p.78.

(9) Fernández Arena, José Antonio, *El Proceso Administrativo*, Ed. Diana, S. A., México, 1981, p.23.

ciencia en relación a la administración de personas y como técnica en relación a la administración de cosas."(10)

"Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr."(11)

"La administración es ciencia, y es ciencia política que tiene por objeto propio, la resolución de problemas de planeación, organización, dirección y control."(12)

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos."(13)

"La administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico; es técnica por utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas; es un arte, porque el administrador aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habi-

(10) Guzmán Valdivia, Isaac, *Reflexiones sobre la Administración*, Ed. Reverté, S.A., México, 1976, p.15.

(11) Jiménez Castro, Wilburg, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1975, p.20.

(12) Macías Pineda, Roberto, *La Investigación Metódica en la Administración*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, -- 1970, pp. 15,16.

(13) Terry, George R., *Principios de Administración*, Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1986, p.22.

lidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común." (14)

"Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar." (15)

Como podemos apreciar, las diferentes definiciones de la administración presentan poca similitud en su significado; recordemos que cada tesis expuesta, se fundamentó bajo investigaciones y experiencia de cada uno de los autores citados, de ahí, los resultados heterogéneos.

Por lo que respecta a su raíz etimológica, parece indicar que no se tomó mucho en cuenta su significado.

En los párrafos siguientes expondré 3 categorías del pensamiento humano a fin de conocer sus respectivas particularidades y con ello, lograr una jerarquización de los mismos. Asimismo, se llevará a cabo un breve análisis en relación al Arte, como concepto.

El conocer las características primordiales de las categorías del pensamiento y del arte, nos servirá para determinar el género próximo de la administración y, la jerarquización de aquéllos, --- para mostrarnos el rango, grado o escala de importancia que toma la administración dentro de los mismos.

(14) Laris Casillas, Francisco J., *Administración Integral*, Ed. -- Oasis, México, 1976, p.40.

(15) Fayol, Henry, *Administración Industrial y General*, Ed. El -- Ateneo, Argentina, 1987, p.10.

## 2.4 Análisis y jerarquización de las categorías del pensamiento.

Son tres las categorías a estudiar:

- a) Ciencia.
- b) Técnica.
- c) Método.

### a) Ciencia.

"El hombre se encuentra inmerso en un contexto de fenómenos y eventos que tienen lugar en el universo. Constata el devenir del día y de la noche, de las estaciones y el movimiento aparente de las estrellas; observa la caída de la lluvia; se da cuenta del crecimiento de las plantas y el de los animales; percibe la luz y las expresiones de afecto en sus semejantes. Todos estos fenómenos se presentan de una sola vez, como una experiencia inmediata. Por -- sus limitaciones le es imposible captar y comprender la interrelación de todos los fenómenos. Por ello, va segmentando el universo en una serie de compartimientos especiales en cada uno de los cuales coloca una serie de fenómenos, creando las diversas ciencias."<sup>(16)</sup>

La palabra "Ciencia" proviene del latín "Scientia" que literalmente significa conocimiento, saber.

"La ciencia implica la intervención del espíritu, digamos por lo menos, de la actividad del sujeto que piensa."<sup>(17)</sup>

(16) Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la Técnica de Investigación en Psicología*, Ed. Trillas, México, 1972, p.21.

(17) Piaget, Jean, *Psicología y Epistemología*, Ed. Emecé, S. A., - Argentina, 1973, p.86.

"La ciencia es un conocimiento de naturaleza especial: trata primeramente, aunque no exclusivamente, de acaecimientos inobservables e insospechosos por el lego no educado; tales son, por ejemplo, la evolución de las estrellas y la duplicación de cromosomas que van más allá del conocimiento común, tales como las leyes de la mecánica cuántica o las de los reflejos condicionados; y somete esos supuestos a contrastación con la experiencia con la ayuda de técnicas especiales, como la espectroscopía o el control del jugo gástrico, técnicas que, a su vez, requieren teorías especiales.

Ciencia es un conjunto de conocimientos de validez universal, sistemáticamente organizados, que adquieren la unidad de un cuerpo de doctrina."(18)

"Las ciencias aspiran a ser racionales y objetivas.

Pero el ideal de racionalidad, a saber, la sistematización coherente de enunciados fundados y contrastables, se consigue mediante -- teorías, y estas son el núcleo de la ciencia."(19)

El dominio de este importantísimo elemento de la cultura representa el dominio de una de las formas superiores del pensamiento humano.

El crear lenguajes propios, inventando símbolos, palabras y signos a los que se atribuyen significados determinantes, el procu

---

(18) Guzmán Valdivia, op. cit., p.10.

(19) Bunge, Mario, *La Investigación Científica*, Ed. Ariel, España, 1976, p.20.

rar medir y registrar los fenómenos auxiliándose de números y formas geométricas, son particularidades de la ciencia que la diferencian del conocimiento ordinario o conocimiento común.

La ciencia es comunicable, verificable, experimental, sistemática, metódica, general, legal y predictiva. Vale la pena comentar cada uno de estos ocho aspectos.

### Características de la Ciencia.

1."Su carácter comunicable le viene de ser público, en vez de privado. El lenguaje científico brinda información a todo aquél que haya sido adiestrado para entenderlo; dicho lenguaje es eminentemente informativo.

2. Es verificable, estando en posibilidad de aprobar el examen de la experiencia.

3. La experimentación, que aparte de registrar variaciones es capaz de efectuar cambios.

4. Es sistemático, pues una ciencia es un agregado de informaciones e ideas interconectadas lógicamente.

5. Es metódica; la ciencia recurre a la investigación sistemática y profunda, a través de una metodología, entendiéndose por metodología la lógica particular de una disciplina.

6. Es general. Ubica los hechos singulares en pautas generales; los enunciados elaborados en esquemas amplios. El científico in-

tenta clarificar los fenómenos universales que esconden los hechos, v.gr.

Al químico no le interesa esta o aquella hoguera, sino el proceso general de la combustión. Tratando de descubrir lo común a todos los singulares.

7. Es legal. Busca leyes universales de la naturaleza y de la cultura y las amplía.

8. Es predictiva. Trasciende al conjunto de los hechos de experiencia y construye cómo pudo ser el pasado y cuál será el futuro. (20)

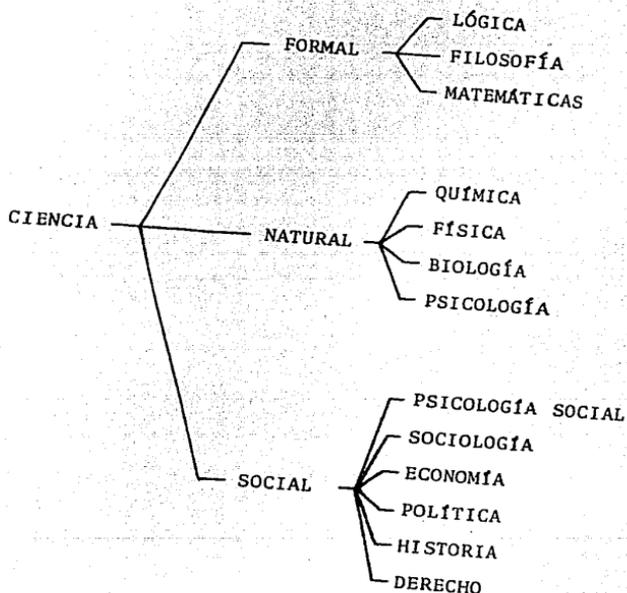
La ciencia como hemos visto, representa un estilo de pensamiento muy particular.

Existen tantas clases de ciencias cuantos puntos de vista o criterios de clasificación queremos adoptar.

A continuación esquematizaré un diagrama de la clasificación de las ciencias a fin de que se pueda contemplar el conjunto de posibilidades que se pueden dar.

---

(20) Neri España, Felipe, *Posibilidad Unitaria de las Ciencias en Base a sus Similitudes*, Tesis Doctoral, Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública, México, 1982, pp. 15,16.

DIAGRAMA DE CLASIFICACIÓN

Desde luego son posibles otras ciencias y, por lo tanto, otras -- ordenaciones en el diagrama, sin embargo, sería problemático insistir mucho en este asunto, por lo que aquí termino con esta categoría.

b) Técnica.

"Técnica: Conjunto de procedimientos y recursos, de que se sirve una ciencia."(21)

"Es un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilia a los individuos en la aplicación de los métodos."(22)

De la definición anterior se desprende que: técnica es el conjunto de pasos que ayudan al método a conseguir su propósito.

"Técnica es el conocimiento especializado, pero no científico, que caracteriza las artes y las habilidades profesionales."(23)

La técnica no es otra cosa que la realización de una idea en una substancia material.

"Los conocimientos y habilidades técnicas incluyen entender y ser experto en utilizar una actividad específica, como un procedimiento, por ejemplo.

... y la destreza para desempeñarse en esa actividad.

La habilidad técnica capacita a una persona a desempeñar la mecánica requerida por un trabajo en particular. Esto puede ser saber cómo operar y reparar una máquina impresora, o cómo instalar una -

(21) Mateos Muñoz, Agustín, *Etimologías Grecolatinas del Español*, - Ed. Esfinge, S. A., México, 1982, p.178.

(22) Rojas Soriano, Raúl, *Gula para Realizar Investigaciones Sociales*, s.e., México, 1985, p.63.

(23) Bunge, Mario, op. cit., p.54.

microcomputadora y entrenar a los subordinados a instalar y programar la computadora."(24)

A todo ésto, concluimos que el objetivo de la técnica, no es establecer, contrastar o corregir las teorías de las ciencias, -- sino influir en las cosas y en los seres humanos.

La técnica tiene un objetivo fundamentalmente práctico, no -- cognitivo.

c) Método.

"La noción del método acompaña a todo saber que pretenda ir más -- allá de la experiencia vulgar. El método otorga al saber su firmeza, su coherencia, su validez; es como su principio organizador y su garantía.

En todas las etapas del trabajo científico y filosófico debe procederse metódicamente, y hay, por lo mismo, métodos peculiares para cada rama del saber y para cada uno de los momentos en que el saber se constituye.

En general se denomina método al conjunto de pasos para obtener -- qué es el saber."(25)

"Con la palabra método (del griego meta, hacia, y odos, camino) se designa habitualmente la ruta a través de la cual se llega a un --

(24) Terry, George R., op. cit. p.26.

(25) Romero, Francisco, *Lógica e Introducción a la Problemática Filosófica*, Ed. Losada, S.A., Argentina, 1976, p.148.

fin propuesto, se alcanza un resultado prefijado."(26)

"La lógica científica nos define el método, como el conjunto de pasos que siguen las ciencias para alcanzar sus verdades."(27)

Por lo dicho, se estará entendiendo que el método es el orden lógico que seguimos (el camino) para alcanzar un fin (una meta), - que es precisamente lo que nos dice su definición etimológica --- (meta-odos).

Popularmente también acostumbramos decir que el hacer una cosa con método es hacerla en forma ordenada, es decir, con significación lógica.

"Y del maestro al cual no le entendemos o no sigue 'el orden' señalado en el programa de la materia, decimos también que no sigue un razonamiento, luego entonces, decimos que 'no tiene método'."(28)

"La parte de la lógica que llamamos metodología estudia los métodos del conocimiento.

No hay que olvidar, al emprender el estudio metodológico, que la metodología es una parte de la lógica; que, en consecuencia, considera los métodos en su aspecto lógico, como formas de pensamiento.

---

(26) Larroyo, Francisco, *La Lógica de las Ciencias*, Ed. Porrúa, -- México, 1974, p.169.

(27) Dión Martínez, Carlos, *Curso de Lógica*, Ed. McGraw Hill, México, 1983, p.124.

(28) *Ibidem.*, pp. 124, 125.

Cada método consta de operaciones regulares, con supuestos y alcances bien definidos. Una serie de tanteos sin planear, al azar, -- aunque vayan inspirados por una segura intuición científica, no -- componen un método, ni aún en el caso de que conduzcan a descubrir verdades nuevas.

La elección del método no es arbitraria. Un método válido está de terminado en su elección por dos motivos previos: la naturaleza -- del objeto al que se aplica y el fin que nos proponemos. Estas no son exigencias especiales de los métodos del saber, sino de cualquier método. Si queremos, v.gr. construir un banco, el método -- que apliquemos tendrá en cuenta el objeto, la madera que debemos -- cortar, cepillar, pulir, ensamblar, etc., y el fin, el banco que -- intentamos construir, cuyo plano o diseño guiará nuestras manipula ciones con la madera.

La doble adaptación al objeto que se maneja y al fin que se persigue son las condiciones elementales de todo método, pero condiciones en cierto modo externas. Para que el método sea legítimo deberemos además tener conciencia clara de la licitud de cada una de -- las operaciones que lo componen y de las conexiones que establezca mos entre ellas.

El método posee constantemente una estructura más o menos fija, -- cierta regularidad interna, que depende del enlace entre sus dis tintos momentos y de la dirección."<sup>(29)</sup>

---

(29) Romero, Francisco, op.cit., .pp. 148-151.

Todo ésto corresponde al método, sin embargo, para terminar, fata comentar que hay varios tipos de razonamiento:

Existe el método inductivo.- Va de lo particular a lo general.

Existe el método deductivo.- Va de lo general a lo particular.

Pero el razonamiento no se agota ni en la deducción ni en la inducción exclusivamente, sino que, existe el método analógico que va de lo particular a lo particular.

Una vez concluído el estudio de las tres categorías del pensamiento, procederemos a conocer algunas características genéricas - del Arte.

### A r t e .

El hábito artístico implica en su definición conocer para --- transformar, primero conocer, segundo transformar, pero no trans-- formar por transformar -nadie obra sin un fin- sino que como fina- lidad tiene la de ser bien producido.

"El Arte ... sólo tiene por objeto hacer una obra buena en sí mis- ma ... no se pide a un artista o a un artesano que su intención - sea buena, sino que su obra esté bien hecha. La rectitud de la conducta depende, en cambio, del fin elegido. La prudencia supone, pues, una justa apreciación del fin último del hombre, y esta apre- ciación supone a su vez que la intención sea recta. Por consiguien- te, si el arte tomado en sí mismo es autónomo en su orden, su uso- o ejercicio voluntario, está subordinado a la prudencia, que apare

ce así como la primera de las virtudes prácticas."<sup>(30)</sup>

"Se llega al arte cuando a partir de muchas nociones obtenidas por experiencia se viene a parar a un concepto único y universal, aplicable a todos los casos semejantes."<sup>(31)</sup>

En conclusión, puedo subrayar que el arte no es un hacer, --- sino un saber hacer, subordinado a la prudencia; se logra a partir de repetidas experiencias en casos semejantes.

De esta manera hemos conocido los rasgos más significativos - de las tres categorías, y del Arte, por lo que estaré en la oportunidad de plantear una jerarquización de los mismos.

Pero antes de efectuar esa jerarquización, quisiera insistir en un punto que me preocupa: la diferenciación entre la técnica y el método, pues existen malentendidos en el sentido de que ambas - categorías son análogas.

Así pues, trataré este problema con un criterio estrictamente filosófico, apoyándome en las notas tomadas por José López Portillo y Pacheco, en los Tratados sobre Razón Pura, basados en la teoría de Emanuel Kant y su seguidor neokantiano: Hans Kelsen.

Me disculpo por usar expresiones filosóficas que no se acomodan al criterio práctico de la administración, pero sin ellas no tendría forma de explicar.

---

(30) Verneaux, Roger, *Filosofía del Hombre*, Ed. Herder, Barcelona, 1971, p.214.

(31) Aristóteles, *Metafísica*, V.I.C.I., Ed. Aguilar, México, 1973, El subrayado es mío.

Con esta disculpa, empiezo mi intención.

"Dos son los términos lógicos del conocimiento que se admiten como posibles: el sujeto, que conoce; el objeto por conocer.

El sujeto se relaciona con el objeto. Pero esta relación sólo se puede establecer, necesariamente, con los medios de que dispone el sujeto, medios, formas para conocer, necesariamente anteriores a la experiencia; y no sólo anteriores; también condiciones de la experiencia. Estos medios, estas formas condiciones anteriores a la experiencia, son por ello 'a priori'.

De aquí concluye Kant: el sujeto, al conocer, no puede conocer 'la cosa en sí'; 'sólo puede conocer', 'la cosa en mí'.

Esto es: si el sujeto conoce gracias a que dispone de formas anteriores a la experiencia y que son condiciones de la propia experiencia, lo que conoce no es la 'cosa en sí', sino la cosa tal como se parece; como se le representa gracias a los medios de que dispone. En suma: la actividad cognoscitiva es configurante y determinante del objeto.

Estos postulados kantianos, aparecen como si tuvieran vida propia cuando Hans Kelsen, neokantiano, otorga al método un papel definitivo en la formación de la ciencia.

Esto ocurre así: si la actividad cognoscitiva es configurante y determinante del objeto; si ordena la realidad y la configuración y determinación dependen del 'a priori', de acuerdo con este, se --

obtendrá uno u otro objeto. El método como camino, dice Kelsen, - es un medio; el medio es anterior a la experiencia y el que la va a condicionar, por ende para obtener un objeto, debe emplearse un método, que, por ser a priori, configura y determina el objeto por conocer."(32)

Convencido particularmente de que el método es anterior a la experiencia, o sea, anterior a la técnica, estoy otra vez en la posibilidad de efectuar mi jerarquización.

Lo que expondré a continuación de ninguna manera está destinada a menoscabar las categorías del pensamiento humano en cuanto al dominio de conocimientos, ya que trataré de distinguirlos y jerarquizarlos, con base a los planteamientos que consideré como necesarios para lograr tal efecto.

Resulta de esta forma que si todo conocimiento científico supone sin duda un proceso de razonamiento para llegar al conocimiento; se puede entonces concluir que la ciencia es la primera categoría del pensamiento, seguido de un método como camino para llegar a -- ese fin, el saber.

La técnica es posterior al método; pues no olvidemos el estudio emprendido al respecto. Pero con la técnica no terminamos, -- falta el arte que se supone se logra como consecuencia de repetidas experiencias en casos semejantes, por lo tanto, es después de la práctica o la experiencia, esto es, posterior a la técnica.

(32) López Portillo y Pacheco, José, *Génesis y Teoría General del Estado Moderno*, Ed. Porrúa, México, 1977, pp. 27-31.

Esquemáticamente puedo reconocer el siguiente ordenamiento:

| CIENCIA<br>(1)          | METODO<br>(2)         | TECNICA<br>(3)            | ARTE<br>(4)    |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|
| Conocimiento<br>Teórico | Razonamiento<br>Orden | Aplicación<br>Experiencia | Saber<br>Hacer |

## 2.5 Género próximo de la administración.

Una vez hecha esta distinción, me limito a cuestionar:

¿En dónde se encuentra la Administración?

¿Cuál es su próximo género?

Recordemos su definición etimológica:

El término administración proviene de los vocablos latinos "ad" = A o Hacia, y "ministrare" = Servir.

La significación: A o Hacia, y Servir; me causan la siguiente noción:

Los prefijos A o Hacia, me dan por entendido que constituyen un camino; que persiguen un fin.

"La preposición A denota:

La dirección que lleva, o el término a que se encamina alguna persona o cosa: voy a Roma, a Palacio...

La preposición Hacia:

sirve para indicar el lugar... y para señalar a dónde una persona, cosa o acción se dirige: voy hacia mi tierra; camina hacia su perdición."(33)

La palabra Servir, dentro de mi inteligencia me da por comprendido que constituye una ayuda, un apoyo, un auxilio.

Luego, la administración es un camino que ayuda a (alcanzar una meta, un fin).

¿Dónde estará entonces localizado el género próximo de la administración?

Si aceptamos que la administración es un camino que ayuda a alcanzar un fin, entonces, la administración es un método, rama de la metodología, parte a su vez de la lógica.

"... La administración es una rama de la metodología, parte a su vez de la lógica."(34)

La administración consta de actividades con alcances bien definidos (planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar) y que a su vez constituyen su propia estructura.

De ahí, que la administración presente su propia metodología el proceso administrativo, mismo en que interviene una o varias personas, que a su vez toman múltiples decisiones para alcanzar sus fines.

(33) Academia Española, Real, *Gramática de la Lengua Española*, Ed. Espasa-Calpe, S.A., España, 1962, pp. 211-215.

(34) Mercado Montes, op. cit., p.19.

La administración como método, existe además, en forma independiente, constituido con sus propios principios administrativos y su propio camino: el proceso administrativo.

¿Qué diferencia al método administrativo de los métodos del conocimiento?

- 1° El método administrativo, no es un camino hacia la verdad.
- 2° El método administrativo tiene por objeto de trabajo, la Empresa.
- 3° Los fines que persigue son:
  - a) La toma de decisiones.
  - b) Lograr los planes de la empresa.
- 4° El método administrativo está integrado por los elementos de planeación, organización, dirección, ejecución y control.

En resumen, la administración es fundamentalmente un proceso de razonamiento (método), una predisposición mental a hacer las cosas de modo ordenado, a pensar antes de actuar y pensar y decidir a la luz de los hechos más que a la luz de las suposiciones.

Presento la premisa de que el método administrativo sigue un proceso lógico independientemente de las actividades que lo componen y de las conexiones que se establezcan entre ellas.

El administrador, el sociólogo, el político, el abogado, el psicólogo y cualquier otro profesional, podrán utilizar el método-

administrativo a fin de conseguir la realización de sus planes, -- quitar obstáculos y sostener las voluntades de sus colaboradores, orientándolos hacia el fin que se pretende alcanzar, sea en el gobierno, la escuela, la familia, la industria o cualquier otro lugar.

La necesidad de ordenar los acontecimientos administrativos - resulta necesariamente obvia. Con esto, pretendo demostrar a la - administración como introductor de orden en las empresas, pues sigue un orden, no del todo disímil del método científico.

Es claro, y no hace falta insistir en que la administración - es un orden, un camino, una manera de alcanzar un objetivo, es por lo tanto, un método.

Por esta razón, me interesa manifestar que si los sujetos "A" "B" o "C" con estudios de "X", "Y" o "Z" profesión desean ejercer el método administrativo será necesario dominar, por lo menos, los elementos que lo constituyen y detrás de eso que llamamos proceso-administrativo debe existir una concepción de lo que son las empresas. Sin esta condición estaremos frente a un caso de administración natural, es decir, ante una situación en la que tenemos que dejar que prevalezca el sentido común.

"Cuando una persona tome decisiones sin estar influenciada por estudios administrativos, estaríamos frente a un caso de administración natural, dentro del campo de la lógica natural."<sup>(35)</sup>

---

(35) Ibidem., p.21.

## 2.6 Definición de la administración.

Con base al estudio que he realizado, puedo, orgullosamente decir que la administración es un método, rama de la metodología, parte a su vez de la lógica.

En sentido amplio, la administración en mi concepto es:

Un método aplicable a cualquier situación, cuya finalidad es guiar mediante la toma de decisiones hacia el cumplimiento óptimo de los planes previamente establecidos.

## 2.7 La administración como una profesión.

Para terminar este capítulo, me es indispensable tratar el punto de la administración como una profesión:

Es indudable que, quien "...ejerce para instruir, guiar, aconsejar o servir a otros"<sup>(36)</sup> es un profesional.

¿La administración es una profesión?

Evidentemente que sí, pero también lo es la historia, la medicina, la biología, la geografía, la psicología, la sociología, el derecho, la contabilidad y cien profesiones más.

A lo que voy:

Actualmente la administración presenta muchos problemas, los cuales hay que resolver, sin embargo, no aportamos mucho al decir-

---

(36) Guzmán Valdivia, op. cit., p.34.

que la administración es una profesión.

Tratemos pues, de no incurrir en algo amorfo y sin sentido.

Debemos reflexionar profundamente en lo importante que es --- nuestra profesión al pensar en los problemas que la aquejan y que por obligación tenemos que resolver.

Es de necesidad inmediata que todos los estudiosos de la administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la -- U.N.A.M. y, aquellos que en otras instituciones superiores imparten la cátedra de administración reflexionen en la importancia que tiene la profesión en el momento de tratarla con fundamentos homogéneos y no con diversas exposiciones como se ha tratado hasta --- nuestros días.

Y para terminar, a fin de contrastar, me permitiré señalar -- dos hechos que se presentan en la actualidad, en nuestra Facultad de Contaduría y Administración.

- 1° Existen menos de veinte personas que investigan en las disciplinas administrativas y, para subrayar en cuanto a dependencia;
- 2° El 90% de la bibliografía que se utiliza para investigaciones y estudios en administración es de autores extranjeros.

**CAPÍTULO III**  
**CONSIDERACIONES SOBRE LAS FUNCIONES**  
**DEL PROCESO ADMINISTRATIVO UNIVERSAL**

CAPÍTULO III  
CONSIDERACIONES SOBRE LAS FUNCIONES  
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO UNIVERSAL

Durante los últimos años el interés por el estudio de la administración ha experimentado un crecimiento notable.

En el campo de la administración, los diversos puntos de vista acerca de las actividades administrativas no ha llegado en muchos aspectos a representar una teoría clara, o un conjunto de teorías afines.

La teoría del proceso administrativo y, concretamente la denominada "Escuela del Proceso Administrativo" permanece aislada de un pensamiento comprensivo que regule o norme la cantidad de funciones que en administración han surgido.

Esta "escuela" no ha investigado en las responsabilidades administrativas que atañe al individuo y su papel en los esfuerzos administrativos actuales.

En las páginas siguientes, nos induciremos al estudio de las funciones administrativas universales. El objeto de ello, es conocer si existe firmeza o no en su utilización, y a partir del resultado, establecer algunas consideraciones sobre el particular.

### 3.1 Las primeras funciones administrativas.

"Las formulaciones iniciales sobre las funciones administrativas provinieron de Henry Fayol, en la segunda década de este siglo.

Las opiniones de Fayol sobre el proceso administrativo fueron publicadas por primera vez en 1916, bajo el título de *Administración Industrial y General*. Este libro, su obra principal, fue traducido posteriormente al inglés. Fayol pretendió, primero, que su presentación estuviese dividida en cuatro partes:

- . Necesidad y posibilidad de enseñar la administración.
- . Principios y elementos de administración.
- . Observaciones generales y experiencia.
- . Lecciones de guerra.

Sin embargo, sólo las dos primeras partes fueron publicadas.

Fayol había recibido entrenamiento de ingeniero en minas y -- pasó toda su carrera trabajando para una sola empresa francesa de carbón y acero. Durante 30 años fue director ejecutivo de la compañía. Su experiencia inicial fue como ingeniero y posteriormente como gerente de minas de carbón. Escribió sobre lo que él estaba haciendo: primero, una serie de monografías geológicas sobre la -- forma de exhalar los depósitos de carbón y, después, pasados ya muchos años en el puesto de alto ejecutivo, sobre sus opiniones acerca del proceso administrativo.

Para Fayol, la primera función del gerente era *planear*. Habló de formular pronósticos, diseñar un plan de acción, y planear a nivel nacional. La segunda función era *organizar*. En este tópico - sus observaciones fueron muy abundantes, incluyendo la estructura, composición de la corporación, las opiniones de Frederick W. Taylor

sobre la organización, la evaluación de los administradores, organigramas, selección y educación de los administradores. La tercera función era *ordenar*, que para él consistía en poner en movimiento la organización. El objetivo pretendido era obtener el rendimiento óptimo de los empleados. En cuarto lugar venía la *coordinación*, definida como un proceso organizador que integraba las diversas partes de la corporación. De acuerdo con Fayol, esto podría lograrse por diversos métodos como pláticas entre los jefes de departamento y utilización de oficiales de enlace. Al final venía el *control*, el proceso de verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo con el plan original.

En opinión de Fayol, éstas eran las cinco funciones esenciales de la administración."<sup>(37)</sup>

### 3.2 Situación actual.

El actual interés por la administración ha dado lugar al desarrollo de una gran cantidad de definiciones sobre procesos administrativos, que por lo general, tienden a ser distintos unos de otros, sin embargo, todos ellos, constituyen gran parte de la teoría administrativa actual.

En general, las listas y descripciones más recientes han ampliado el número de funciones que compone el proceso administrativo que establece Henry Fayol. Las adiciones son muchas y se han hecho sugerencias para agregar alguna de las siguientes: apoyar, -

(37) Miner, John B., *El Proceso Administrativo*, Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1984, pp. 57, 58.

autorizar, representar, cambiar, elegir, modernizar, innovar, recomendar, dotar de personal, asesorar, dirigir, integrar, conducir, medir, motivar, confirmar, evaluar, etc. Probablemente un administrador hace todo esto, pero la adición de uno u otro de estos términos a un proceso administrativo parecería complicado.

En contraste con el párrafo anterior, tenemos a --

### 3.3 La escuela del proceso administrativo.

"que considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único." (38)

"Dicha escuela llamada también 'Universal', basada en el análisis total del proceso de administración, trata de establecer principios con carácter de leyes generales, edificar una teoría universal, es decir, que se refiere a todos los aspectos de las funciones económicas y sociales.

La Escuela del Proceso Administrativo se basa en los siguientes fundamentos:

- a) el proceso administrativo puede dividirse en varias partes, mediante el análisis de las funciones del administrador.
- b) las experiencias de muchos años respecto a los métodos de administración en distintas empresas pueden constituir una base suficiente para presentar ciertas generalidades fundamentales.

(38) Terry, George R., op. cit., p.56.

- c) llamados principios, de un significado teórico y práctico --- esencial.
- d) la Administración es un arte, que puede ser perfeccionado, -- gracias a la comprensión de los principios generales que la -- regulen."(39)

### 3.4 El aporte teórico de la escuela del proceso administrativo.

El punto de partida del análisis realizado por la Escuela del Proceso Administrativo es la afirmación de que existen ciertos tipos de funciones del administrador que están presentes en cada función administrativa. Las mismas, se refieren por igual al administrador de una empresa industrial, comercial y de servicio, como al jefe de una organización política, al comandante de una unidad del ejército o al superior de una organización religiosa.

¿Cuáles son ese tipo de funciones que están presentes en cada función del administrador?

"Estas funciones pertenecen a: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Veamos en qué forma, la Escuela del Proceso Administrativo de termina la esencia de cada una de las funciones administrativas.

#### La Planeación.

La planeación se basa en la elección de los fines de la futu-

(39) B. Gliniski, *Introducción de la Administración, s.e., s.f., pp. 3, 4.*

ra acción de las unidades económicas, de las ramas industriales o de toda la economía nacional, para establecer las tareas y determinar los medios indispensables para realizar dichos fines. Planeando, la dirección debe elegir entre un gran número de alternativas de solución.

La planeación hace posible la preparación de los medios indispensables para la futura acción económica y crea las condiciones para la coordinación de los esfuerzos, lo cual favorece su máxima efectividad.

El grado de exactitud en la planeación puede no ser uniforme en las ramas individuales de la economía y en las distintas escalas de la planeación.

La tesis de que la planeación es una función administrativa, se manifestó universalmente en la literatura americana, sólo desde los años sesenta de nuestro siglo. Con anterioridad, predominaban las ideas que consideraban la planeación como algo extraño e incluso hostil a las empresas privadas capitalistas. Después de la segunda guerra mundial, la situación cambió radicalmente y la planeación se consideró universalmente, como una función fundamental de cada dirigente.

### La Organización.

La organización es considerada por la Escuela del Proceso de Administración como una fase típica de la Administración, que forma parte de las funciones de los administradores. La organización,

como elemento de función administrativa, comprende: 1) la determinación de las actividades necesarias para alcanzar los fines económicos de las unidades; 2) la agrupación de esas actividades en grupos separados y subordinados a un superior y 3) otorgar a los administradores de esas unidades la autoridad necesaria. Todo lo cual significa la creación de una determinada estructura organizativa - en las unidades, que favorezca el logro de los fines de toda la organización.

La organización, como parte de la administración, puede ser también un atributo a cada una de las funciones humanas. La posibilidad y la necesidad de considerar la organización, no sólo como una función administrativa, halló su expresión en la formación de distintas especialidades científicas, llamadas con más frecuencia como la teoría general de la organización.

### La Dirección.

Constituye una función ejecutiva dirigida a emplear un instructor y a realizar una vigilancia indispensable, con el fin de lograr el mejor cumplimiento de las tareas; de ahí que, a veces se le llame 'Administración'.

Esta función es muy necesaria pero poco deseada, tanto por los que están sujetos a ella, como por los que la ejercen. Los directores experimentados acentúan principalmente, en su trabajo, la función de cooperación a fin de enseñar sus experiencias. El cumplimiento de esta función se facilita por la autoridad natural del

superior basada en el conocimiento, en la experiencia y en su forma de ser irreprochable y comprensible, en relación con sus subordinados.

### El Control.

El control constituye un eslabón excepcionalmente importante de la función administrativa. Esta función se basa en la verificación acerca de las actividades que desarrollan de acuerdo con el plan y con los fines previstos. Las etapas de cada actividad de control comprenden: 1) la verificación de las tareas de las unidades controladas, así como el establecimiento de normas de evaluación para efectuarlas; 2) evaluar el cumplimiento de las tareas -- comparándolo con el plan; 3) establecer las conclusiones tendientes a eliminar los errores pasados y mejorar el trabajo en el futuro. (40)

### 3.5 Otros procesos administrativos.

Con base al conocimiento adquirido respecto a las primeras -- funciones administrativas y el pensamiento de la "escuela del proceso administrativo", el camino a seguir para el fin que persigo: conocer si existe firmeza o no en la utilización de las cuatro funciones administrativas que propone la "escuela" en mención, conviene para fines de análisis conformar y definir algunas funciones -- que destacados tratadistas en la materia han dado.

Expondré en primera instancia distintos procesos administrati

(40) Ibidem., pp. 8, 11, 12, 13.

vos de reconocidos autores extranjeros. Posteriormente, plantearé el marco de referencia en los enfoques de sobresalientes tratadistas mexicanos de cuyas investigaciones se ha llegado a representar una teoría clara dentro del campo de la administración en México.

Al finalizar estos apartados, señalaré algunas consideraciones-categorías en torno a la problemática que se detectó.

3.5.1 Autores extranjeros.

- I THEO HAIMANN.
- II JOHN B. MINER.
- III MAYNARD H. B.
- IV MILTON H. SPENCER Y LOUIS SIEGELMAN.
- V HENRY L. SISK Y MARIO SVERDLIK.
- VI LOUIS A. ALLEN.
- VII WILLIAM H. NEWMAN.
- VIII RAYMOND D. LOEN.
- IX PRESTON P. LE BRETON.
- X ERNEST DALE Y L. C. MICHELON.
- XI ARTHUR L. SVENSON.
- XII HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL.
- XIII GEORGE R. TERRY.
- XIV LUTHER GULICK.
- XV JOSEPH L. MASSIE.

Autores extranjeros.Theo Haimann (41)

Propone cinco funciones administrativas:

- 1.- "Planificar.- Es decir de antemano lo que ha de hacerse. - La planeación es un proceso que el jefe debe llevar a cabo - todos los días considerándolo como tema de sus principales - funciones. Planificar es el proceso intelectual que implica la toma de decisiones.

La planificación es una función primaria, pues solamente después de haber hecho los planes se podrá organizar, dotar de mandos, dirigir y controlar.

- 2.- Organizar.- Es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa estableciendo relaciones de autoridad entre ellas. La organización implica la creación, desarrollo y mantenimiento de una estructura de relaciones con objeto - de conseguir los objetivos de la empresa.

- 3.- Dotar de Mandos.- En la función de dotación de mandos subalternos están comprendidos la recluta, la selección, el perfeccionamiento, el adiestramiento y la retribución de los jefes subalternos.

- 4.- Mandar.- Es la función directiva que inicia la acción organizada.

(41) Haimann, Theo, *Dirección y Gerencia*, Ed. Hispano Europea, -- España, 1970, pp. 85, 86, 185, 455, 559, 663.

- 5.- Controlar.- Por control se entiende el proceso de comprobación destinado a determinar, si se siguen o no los planes, - si se están haciendo o no progresos hacia la consecución de los objetivos propuestos; y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación."

John B. Miner<sup>(42)</sup>

John B. Miner, considera que la administración debe estar integrada por las funciones de Planeación, Dirección, Coordinación y Control.

- 1.- "Planear.- Esta función se divide en 2 aspectos: la planeación de políticas y la planeación de la organización. Sin embargo, la esencia de la función de planear, sea que esté relacionada con políticas o con la estructura de la organización, en última instancia viene a resultar en lo que se espera que cada individuo ejecute en el desempeño de su trabajo. Por lo tanto, sirve para proveer prescripciones de rol, que guiarán el comportamiento de acuerdo con el rol de los individuos.
  - 2.- Dirigir.- Implica básicamente el influir o inducir a los subordinados a que observen el comportamiento conforme a un rol que correspondan lo más cerca posible de las prescripciones del rol.
  - 3.- Coordinar.- Proceso de administrar el conflicto para evitar
- (42) Miner, John B., op.cit., pp. 123, 124, 327, 403, 440.

el que se generalice e interrumpa la realización de las tareas.

- 4.- Controlar.- Implica una comparación contra un estándar previamente establecido y luego de adoptar las acciones correctivas apropiadas cuando sucede una desviación inaceptable."

Maynard H. B. (43)

Maynard, propone tres actividades o funciones que debe desempeñar un administrador:

- 1.- "Planear.- Consiste en pensar por adelantado o desarrollar una actividad de conceptos y relacionar las posibilidades -- del futuro con las realidades del presente y del pasado. Es la capacidad de hacer visible un proceso futuro y sus resultados. Esta capacidad es tanto de conceptuar como de organizar.
- 2.- Ejecutar.- Es realizar o poner en práctica los planes que un individuo ha hecho.
- 3.- Revisar.- Es la total actividad del directivo en relación a los planes y ejecuciones de sus inmediatos resultados. Es la interacción con los empleados."

---

(43) H. B., Maynard, *Administración de Empresas*, Ed. Reverté, S.A. México, 1973, pp. 5, 8, 10, 12.

Milton H. Spencer y Louis Siegelman<sup>(44)</sup>

Para Spencer y Siegelman, las funciones de una empresa, pueden dividirse en dos niveles de actividades: uno de ellos es la coordinación; y el otro es la supervisión.

- 1.- "La función coordinadora.- Consiste en tomar decisiones, es decir, en el proceso de seleccionar una acción, de entre dos o más acciones alternativas. La necesidad de esta función, surge en cualquier clase de condiciones en las que el futuro es incierto, a pesar de la cual alguien (o algún grupo) debe aportar decisiones y formular planes, sobre la base de sus provisiones para el futuro.
- 2.- La función supervisora.- Esta fase de dirección, o sea, la supervisión, implica la tarea de ejecutar los planes ya establecidos y, por lo tanto, requiere, a lo sumo, poca coordinación con el carácter de adopción de decisiones."

Henry L. Sisk y Mario Sverdlik<sup>(45)</sup>

Ambos autores, consideran que en la práctica, se puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones:

- 1.- "Planear.- Es el análisis de información relevante, del pre

(44) Spencer, Milton H., Siegelman, Louis, *Economía de la Administración de Empresas*, Ed. Hispano Americana, México, 1963, - p. 3.

(45) Sisk, Henry L., Sverdlik, Mario, *Administración y Gerencia de Empresas*, Ed. Saber, México, 1982, pp. 7, 8, 10.

sente y del pasado, y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos.

2.- Organizar.- Función en la cual se determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e íntegramente ejecutados.

3.- Dirigir.- Esta tercera función gerencial<sup>(\*)</sup> envuelve los -- conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actua--- ción, de ahí que tenga que ver con los factores humanos de - una organización.

Dirigir, consiste en guiar a la organización de manera que - alcance sus objetivos en la forma más óptima posible.

4.- Controlar.- Última fase del proceso administrativo, cuyo -- propósito inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamen- te, la ejecución en relación con los patrones de actuación - y, como resultado de esta comparación, determinar si es nece- sario tomar acción correctiva que encauce la ejecución de -- línea con las normas establecidas."

---

(\*) Estos autores, consideran a la Dirección como función gerencial, sin embargo, debe aclararse que no es una función gerencial, sino una función administrativa, además, no necesariamente tendrá que ser a ese nivel, puesto que la Dirección no implica que lo deba ser.

Louis A. Allen<sup>(46)</sup>

Louis A. Allen, propone la siguiente agrupación de funciones del administrador:

- 1.- "Actividades que incluyen el acto de Planear, como aquellas en las que el administrador busca prever asuntos sobre la -- marcha o acciones para el futuro.
- 2.- Actividades que incluyen el acto de Organizar, como las que tratan de analizar, clasificar y agrupar las tareas para ampliarlas de manera que puedan ser analizadas eficientemente por las personas.
- 3.- Actividades que incluyen el acto de Dirigir, como aquellas en las que el administrador procura hacer que las personas actúen efectivamente.
- 4.- Actividades que incluyen el acto de Controlar, como aquellas que procuran verificar y regular el trabajo en proceso de desarrollo o el que ya está terminado."

William H. Newman<sup>(47)</sup>

Newman, estima que las actividades de cualquier administrador pueden estar divididas en las siguientes funciones:

- 1.- "Planificar.- Es determinar qué se ha de hacer. Cubre un -

(46) Allen, Louis A., *Management and Organization*, Ed. McGraw-Hill Nueva York, 1960, p.14.

(47) Newman, William H., *Programación, Organización y Control*, -- Ed. Deusto, España, 1973, p.21.

amplio campo de decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

- 2.- Organizar.- Es agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
- 3.- Coordinar.- Es obtener, para su empleo en una empresa, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar el programa.
- 4.- Dirigir.- Es emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subalternos.
- 5.- Controlar.- Es vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica establecer estándares, conocer las motivaciones del personal para alcanzar estos estándares y poner en práctica la acción correctiva necesaria cuando la requiera."

Raymond D. Loen<sup>(48)</sup>

Establece tres actividades principales en la administración:

(48) Loen, Raymond D., *Principios de Administración*, Ed. El Ateneo Argentina, 1976, pp. 6, 7.

- 1.- "Planear.- Determinar qué se necesita hacer y cuándo, y por quién, para cumplir con la responsabilidad que se nos ha asignado.
- 2.- Dirigir.- Es implementar esquemas aprobados y llevarlos a cabo por medio de personal para alcanzar o superar objetivos.
- 3.- Controlar.- Es medir el programa hacia los objetivos, evaluar lo que se quiere hacer y luego, tomar la medida correctora para alcanzar o superar objetivos."

Preston P. Le Breton<sup>(49)</sup>

Le Breton, divide su proceso administrativo en dos elementos:

- 1.- Planear;
  - 2.- Ejecutar.
- 1.- "Planear.- Etapa que se inicia al advertir la necesidad de un plan y termina con la presentación de un informe o recomendación.
  - 2.- Ejecutar.- Etapa que se inicia después de que el plan ha recibido su aprobación final, y se extiende hasta la operación del plan y la retroalimentación de informes de progreso, para fines de control, al planificador y al ejecutor."

---

(49) Le Breton, Preston P., *Administración General, Planeación y Ejecución*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1970, pp. 22, 34, 250.

Ernest Dale y L. C. Michelon<sup>(50)</sup>

En este caso, se establecen ocho funciones que necesita cubrir con toda su habilidad el administrador.

- 1.- "Planear.- Consiste en la fijación de objetivos e incluye la especificación de los pasos necesarios para alcanzarlo.
- 2.- Organizar.- Es dividir el trabajo en áreas de actividad que pueden ser cumplidas con una sola persona y en proporcionar los medios necesarios de coordinación. Hay que describir las principales funciones que deben realizarse, si se quiere que los planes se cumplan, y procurar que no se sobrepongan las atribuciones de los cargos, asegurándose además de que las diversas unidades no trabajen con fines opuestos.
- 3.- Designar al Personal.- Una vez decididas las funciones, es necesario designar al personal más idóneo disponible para desempeñar dichas funciones. El fin, desde luego, es designar a empleados adecuados en puestos adecuados.
- 4.- Dirigir.- Consiste en indicar a la gente qué es lo que debe hacer y cuidar de que lo haga lo mejor que pueda.
- 5.- Controlar.- Es comprobar los progresos para verificar el cumplimiento de los planes.
- 6.- Innovar.- Consiste en reemplazar un modo de hacer las cosas

(50) Dale, Ernest, Michelon, L.C., *Modernos Métodos de Dirección de Empresas*, Ed. Troquel, Argentina, 1972, pp. 10, 11, 15-19.

por otro, o simplemente en desechar viejos procedimientos que ya no cuentan.

- 7.- Representar.- Significa que el director de empresas debe representar a su compañía en el exterior.
- 8.- Comunicar.- Constituye los canales de comunicación a través de los cuales se transmite la información hacia arriba y hacia abajo."

Arthur L. Svenson (51)

Son cuatro las funciones que Svenson establece:

- 1.- "Planear y Tomar Decisiones.- Consiste en abocarse directamente en el establecimiento de objetivos empresariales, y al análisis de modelos de alternativas de decisión bajo diversos grados de riesgo y aplicaciones variables de los recursos de la empresa para cubrir dicho riesgo y, al mismo tiempo, satisfacer los objetivos de la empresa.
- 2.- Organizar.- La esencia de esta función descansa en el establecimiento de relaciones que permitan a la inteligencia humana y a la información empresarial fundirse en forma tal que cubran los requisitos presentes y anticipados del mercado de la compañía.
- 3.- Dirigir.- Consiste en poner en práctica los resultados de la

---

(51) Svenson, Arthur L., *Experiencia Administrativa*, Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1974, pp. 44, 90, 129, 151.

toma de decisiones analítica. Es la coordinación de los planes y los esfuerzos y la inteligencia de los miembros de la organización trabajando cooperativamente.

- 3.- Evaluar.- Su propósito es identificar el cambio, la naturaleza del cambio, la rapidez del cambio y la dirección y desviación del cambio."

Harold Koontz y Cyril O'Donnell<sup>(52)</sup>

Koontz y O'Donnell, ubican las funciones de la administración en planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- 1.- "Planear.- Es una toma de decisiones; incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Planear es decidir con anticipación qué se ha de hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará.
- 2.- Organizar.- Es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas.
- 3.- Integrar.- Supone dotar y mantener con recursos humanos los puestos que provee la estructura de la organización. Exige-

(52) Koontz y O'Donnell, *Administración*, Ed. McGraw-Hill, México, 1985, pp. 69, 71.

por lo tanto, determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos; remuneración y entrenamiento, o desarrollo de los candidatos y de los titulares actuales del puesto para que realicen sus labores con efectividad.

- 4.- Dirigir.- Es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominante interpersonal de la administración.
- 5.- Controlar.- Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra en dónde existen desviaciones y, al poner en movimiento las acciones para corregirlas contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

La actividad de control, por lo general, se refiere a la medición de los logros."

George R. Terry<sup>(53)</sup>

Establece cuatro funciones fundamentales en el proceso de la administración: planeación, organización, ejecución y control.

- 1.- "Planear.- Es seleccionar información y hacer suposiciones -

(53) Terry, George R., op. cit., pp. 58, 195, 250, 342, 518.

respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

- 2.- Organizar.- Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con la eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.
- 3.- Ejecutar.- Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos.
- 4.- Controlar.- Es determinar qué se está realizando, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes."

Luther Gulick<sup>(54)</sup>

Gulick, organiza las funciones que deben realizarse proponiendo a estas en una palabra compuesta: POSDCORE.

"La palabra POSDCORE se compone de las siguientes palabras inglesas: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting y Budgeting, cuya traducción se hace a continuación:

---

(54) Gulick, Luther, *Notas sobre la Teoría de la Organización, basadas en un estudio especial del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica*, Diciembre de 1936, p.14.

- P lanificar, es decir, formular en términos generales cuáles son las cosas que se van a hacer y cómo se van a hacer, para alcanzar los objetivos;
- O rganizar, es decir, crear una estructura de autoridad formal - por medio de la cual se coordinen y manejen las distintas unidades orgánicas creadas por la división del trabajo;
- A dministrar el personal, es decir, hacerlo reclutar, adiestrar, y organizar, en las condiciones apropiadas de trabajo;
- D irigir, es decir, desempeñar la tarea constante de tomar decisiones y expresar éstas, por medio de órdenes, instrucciones, etc.
- C oordinar, es decir, la tarea importantísima de relacionar entre sí las distintas actividades del organismo;
- I nformar, es decir, mantener informados a quienes deben estarlo, de las actividades del organismo, así como mantenerse, tanto - él como sus colaboradores inmediatos, al tanto de cuanto hace - el organismo;
- P resupuestar, es decir, entenderse con todas las tareas relativas a la formulación, presentación, ejecución, etc., del presupuesto."

Aún cuando la traducción de estas funciones no corresponde a la palabra POSDCORE, sino a POADCIP, he dejado la primera, por -- ser una expresión conocida y usual para los estudiosos de la admi

nistración.

Joseph L. Massie (55)

Massie, señala que son siete funciones para describir el trabajo de la administración.

- 1.- "Tomar Decisiones.- Es el método por el cual un curso de acción es conscientemente escogido entre las alternativas disponibles con el propósito de obtener el resultado deseado.
- 2.- Organizar.- El sistema por el cual se determina la estructura y la asignación de trabajo.
- 3.- Asesorar.- La técnica por la cual los gerentes seleccionados, entrenan, promueven y eliminan a sus subordinados.
- 4.- Planear.- La actitud por la cual el gerente estudia el futuro y describe cursos alternativos de acción abiertos a él.
- 5.- Controlar.- El método que mide el desarrollo actuado y lo guía hacia una meta predeterminada.
- 6.- Comunicar.- El plan por el cual las ideas se transmiten a otros con el propósito de obtener el resultado deseado.
- 7.- Dirigir.- Es el procedimiento por el cual el desarrollo actual de los subalternos se guía hacia metas comunes."

En virtud de la situación anterior, sí es posible afirmar que

(55) Massie, Joseph L., *Bases Esenciales de la Administración*, Ed. Diana, S.A., México, 1975, pp. 15, 16.

la administración y, concretamente, el proceso administrativo, es un cuerpo identificable de conocimientos en continuo desarrollo, basado en el estudio, en las experiencias e investigación, así como en la enseñanza de estudiosos en la materia.

Por lo tanto, no hay duda que cualquier proceso administrativo con que tenga dos, tres, seis u ocho elementos, han resultado útiles como marco de referencia para la consecución de determinados trabajos administrativos dentro de ambientes y situaciones específicas.

Veamos cuales son las funciones utilizadas por los diversos escritores extranjeros.

Del total de 15 procesos administrativos, destacan las funciones de: Planificar (planear), Organizar, Dotar de Mandos, Mandar, Controlar, Tomar Decisiones, Asesorar, Comunicar, Dirigir, - Coordinar, Ejecutar, Revisar, Supervisar, Designar al Personal, - Innovar, Representar, Evaluar, Integrar, Administrar al Personal, Informar y Presupuestar.

De las cuales se hace un total de 21 funciones administrativas.

Nótese que de los autores extranjeros mencionados únicamente Henry L. Sisk, Mario Sverdlik y Louis A. Allen, proponen la agrupación de funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control; funciones también establecidas por la "escuela del proceso administrativo".

3.5.2 Autores mexicanos.

- I ISAAC GUZMAN VALDIVIA.
- II JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.
- III WILBURG JIMENEZ CASTRO.
- IV ROBERTO MACIAS PINEDA.
- V AGUSTIN REYES PONCE.
- VI FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS.
- VII LUIS ALMARAZ ZANABRIA.
- VIII JOAQUIN GOMEZ MORFIN.
- IX GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA.
- X FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

Autores mexicanos.

Isaac Guzmán Valdivia<sup>(56)</sup>

Guzmán Valdivia, considera en su proceso administrativo las siguientes funciones:

- 1.- La Planeación.
- 2.- La Organización.
- 3.- La Integración.
- 4.- La Dirección.
- 5.- El Control.

Y las define de la siguiente manera:

- 1.- "PLANEAR: Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas.

Es fundamental una labor de previsión. Sus formas son: objetivos, políticas, procedimientos y programas.

- 2.- ORGANIZAR: Consiste principalmente en distribuir las actividades de los subalternos, delegar la autoridad en los jefes inferiores, fijar las responsabilidades de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando, y coordinar el ejercicio del mando y las actividades operativas, en función de los fines de la empresa.

---

(56) Guzmán Valdivia, op. cit., pp. 13, 14.

- 3.- INTEGRAR: Consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.
- 4.- DIRIGIR: Consiste fundamentalmente, en motivar a los subordinados para despertar en ellos el interés en el trabajo que se les encomiende; un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo, y un fuerte sentido de adhesión a la empresa.
- 5.- CONTROLAR: Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados obtenidos, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas."

José Antonio Fernández Arena (57)

Fernández Arena, propone su proceso administrativo, en tres elementos:

- 1.- Planeación.
  - 2.- Implementación, y
  - 3.- Control.
- 1.- "PLANEAR: Se refiere a la definición del problema e investigación de soluciones previas, así como formulación de un programa detallado de acciones. Estudio de la solución-

---

(57) Fernández Arena, op. cit., pp. XV, XVI.

para lograr en lo posible un cambio innovador.

Todo este esfuerzo de programación e innovación se realiza tomando en cuenta la estructura de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos).

- 2.- IMPLEMENTAR: Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión. No basta con una buena decisión, ya que es necesario que exista motivación del que adapta el programa y de los subalternos, sentir interés por actuar. Asimismo, se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, o sea, la comunicación plena.
- 3.- CONTROLAR: Es la comparación de los resultados de acción con la planeación, pero no tan sólo las diferencias sino también sus causas. En empresas con una estructura adecuada puede surgir el control automático, o sea, la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sino proceder a la implementación."

Wilburg Jiménez Castro (58)

Wilburg Jiménez Castro, expone su proceso administrativo a través de los siguientes cinco elementos:

- 1.- Planificar.
- 2.- Organizar.
- 3.- Coordinar.

- 4.- Dirigir.
- 5.- Controlar.

Cinco elementos administrativos cuya definición es:

- 1.- "PLANIFICAR.- Es el proceso de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. O dicho en otros términos, es entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que pueden realizarse y escoger la mejor.
- 2.- ORGANIZAR.- Es la determinación y ordenamiento de las actividades necesarias para poner en ejecución un plan y lograr los objetivos sociales de la empresa, agrupados en tal forma que puedan ser asignados a individuos.
- 3.- COORDINAR.- Es el proceso integrado por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones y dando cada sector o individuo su máxima contribución a ese todo a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular.
- 4.- DIRIGIR.- Es la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización.
- 5.- CONTROLAR.- Es vigilar para que todas las acciones y opera--

ciones en todo momento se efectúen de acuerdo con el --- plan adoptado, con las órdenes dadas y con los princi--- pios establecidos."

Roberto Macías Pineda (59)

El valor epistemológico de la Ciencia de la Administración-- señala Macía Pineda, está asegurado, en parte, por la existencia-- de su objeto propio, la resolución de los problemas de:

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Dirección.
- 4.- Control.

1.- "PLANEAR.- 'La planeación consiste en determinar lo que se debe hacer, cómo debe hacerse, qué acción debe tomarse, quién es responsable de ella, y porqué'. American Management Association.

2.- ORGANIZAR.- Es un obrar encaminado a promover y realizar aque llas acciones u omisiones necesarias para la existencia-- actual, y constantemente renovada, de una estructura --- efectiva y ordenada, que es la organización. La indaga-- ción fenomenológica descubre en toda organización, tres-- elementos que se reclaman recíprocamente: 1) el "obrar - social" de un conjunto de hombres, basado en una conduc-- ta recíproca, cuya cooperación 2) se orienta regularmen--

---

(59) Macías Pineda, op. cit., pp. 15, 16.

te en el sentimiento de una ordenación normativa que se explica en razón de un fin conscientemente perseguido, - cuyo establecimiento y aseguramiento 3) corre a cargo - de órganos especializados.

- 3.- DIRIGIR.- Es aquella etapa del proceso administrativo en -- que se motiva y orienta la voluntad de cada miembro de un grupo social organizado, para que sus acciones reali-- cen exactamente los planes aprobados, y así conseguir -- el fin conscientemente perseguido.
- 4.- CONTROLAR.- 'El control es la medición de los resultados ac-- tuales y pasados, en relación con los resultados espera-- dos, ya sea total o parcialmente, con el fin de corre-- gir, mejorar y formular nuevos planes'. Maddock."

Agustín Reyes Ponce (60)

Este autor mexicano secciona su proceso administrativo en -- dos aspectos: Mecánica y Dinámica Administrativas.

"Elementos de la Mecánica Administrativa.

- a) Prever.- Consiste en la determinación, técnicamente realiza-- da, de lo que se desea lograr por medio de un organismo so-- cial, y la investigación y valoración de cuáles serán las -- condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encon-- trarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posi-- bles.

(60) Reyes Ponce, op. cit., pp. 61-64.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas: objetivos, investigaciones y cursos alternativos.

- b) Planear.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas: políticas, procedimientos y programas.

- c) Organizar.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Etapas que comprende: jerarquías, funciones y obligaciones.

#### Elementos de la Dinámica Administrativa.

- d) Integrar.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración comprende cosas y personas, pero lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- 1.- Selección.
- 2.- Introducción.
- 3.- Desarrollo.

e) Dirigir.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

- 1.- Mando o autoridad.
- 2.- Comunicación.
- 3.- Supervisión.

f) Controlar.- 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.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- 1.- Establecimiento de normas.
- 2.- Operación de los controles.
- 3.- Interpretación de resultados.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

- . Previsión y planeación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse".
- . Organización e integración: Se refiere más al "cómo va a hacerse".
- . Dirección y control: Se dirigen a "ver lo que se haga y cómo se hizo".

Francisco Javier Laris Casillas (61)

Laris Casillas, describe su proceso administrativo, señalando las siguientes funciones:

- 1.- "Planear: Es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el abastecimiento de políticas y objetivos, relación de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos; además, -- establecimiento de las células diarias de trabajo.
- 2.- Organizar: Consiste en el agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas - entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal.

---

(61) Laris Casillas, op. cit., p. 47.

- 3.- Integrar: Consiste en la obtención para la empresa, del capital, del personal ejecutivo y terrenos y construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.
- 4.- Dirigir: Consiste en la expedición de instrucciones, indicación de planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefes y subalternos.
- 5.- Controlar: Consiste en medir la relación para que resulte -- conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos; incluye también el establecimiento de estándares, motivación del personal para alcanzar esos estándares, comparación de los estándares reales con los propuestos y la acción correlativa cuando la ejecución se desvía del plan."

Luis Almaraz Zanabria (62)

La división de Almaraz Zanabria, se presenta en los cuatro -- grupos siguientes:

- 1.- Planear: Propiamente es una acción preventiva que se relaciona con ciertos hechos y con determinadas presunciones -- las que se consideran establecidas con la finalidad de -- precisar, lo que debe ser hecho:

---

(62) Almaraz Zanabria, Luis, *Técnica Administrativa de la Oficina*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1968, pp. 43, - 55, 81, 93, 106.

"cuándo"

"por quién"

"dónde" y

"cómo"

En otros términos, la planeación se refiere principalmente a hechos futuros, debiendo, por lo tanto, conocerse los pasos necesarios y su frecuencia para obtener resultados que se esperan.

2.- Organizar: Por su etimología, presupone dar o prestar ayuda o servicio en la actuación a los varios componentes de un organismo social.

3.- Ejecutar: También conocido como Dirección.

La dirección es aquella etapa en la que se impulsa y modera la voluntad de cada miembro de un organismo social, y se ve que en esa forma sus acciones realicen exactamente los planes aprobados para, mediante ello, seguir los objetivos fijados.

4.- Controlar: Implica la verificación en forma concreta de conocer si lo realizado fue hecho de acuerdo con los planes previos u originales y, adoptar en su caso, las providencias que las circunstancias requieran, asegurando un trabajo futuro más eficiente igual al esperado."

Joaquín Gómez Morfín<sup>(63)</sup>

Gómez Morfín, señala que un concepto de administración debe consistir e identificar las siguientes funciones:

- 1.- "La primera de ellas, llamada Planeación, es una visión al futuro e incluye el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y programas; estudia los posibles cambios que puedan suceder y orientar a la empresa de acuerdo con ellos.
- 2.- La Organización, que comprende la fijación de autoridades y responsabilidades de los funcionarios y empleados, así como la estructura de los procedimientos de operación, de tal manera de lograr la máxima eficiencia en el desempeño.
- 3.- Concierno a la Dirección: la coordinación de actividades y el manejo y motivación del elemento humano.
- 4.- Al Control le corresponde asegurar que las actividades se realicen de conformidad con los planes previstos."

Gilberto Valenzuela de la Concha<sup>(64)</sup>

En este caso, el proceso administrativo es dividido en dos fases a explicar:

- 
- (63) Gómez Morfín, Joaquín, *La Administración Moderna y los Sistemas de Información*, Ed. Diana, S.A., México, 1972, p. 29.
- (64) Valenzuela de la Concha, Gilberto, *El Proceso Administrativo en las Áreas Funcionales de la Empresa*, Ed. Textos Universitarios, S. A., México, 1976, pp. 20, 31, 35, 37, 42, 43, 46, 47, 54, 57.

- 1.- "Fase Mecánica, determinada por las funciones de: Previsión, Planeación, Organización e Integración.
- 2.- Fase Dinámica: Dirección, Mando, Coordinación y Control.

#### Fase Mecánica.

- 1.- Prever: Todo organismo tiene normas que regulan su funcionamiento. La aplicación de las normas forman directrices de solución a problemas de visión anticipada no prevista, las cuales, una vez resueltas se incorporan como políticas.
- 2.- Planear: Es la determinación de una acción concreta a seguir, cuyo objetivo es fijar con anticipación el servicio correcto de acción mediante: principios, secuencia de operaciones, tiempos y unidades.
- 3.- Organizar: Estudia los órganos que debe tener una empresa, - las funciones que debe desarrollar, y la técnica para -- llevar a cabo las relaciones que existen entre las funciones y actividades de los materiales y los elementos - humanos.  
  
Es crear una entidad social mediante la coordinación del pensamiento de la voluntad y de la acción de varias personas.
- 4.- Integración: Es la culminación de un prolongado y meticuloso estudio de la investigación a través de la cual se selec

cionan los diferentes elementos: maquinaria, edificios, etc., que precisa cada tipo de empresa.

### Fase Dinámica.

5.- Dirigir: Es aquella función que permite a la empresa, a través de las decisiones de los ejecutivos en la empresa -- después de captar problemas trascendentales, y hace tomar caminos necesarios para el desarrollo de la misma.

Es aquella que juzga la productividad de los distintos órganos de la empresa; con base en la evaluación de los resultados de la operación en comparación con el plan de acción.

6.- Mandar: Es la responsabilidad que se deposita en cada empleado de la empresa, le compete al mismo empleado una recíproca autoridad en su puesto con los elementos bajo su cuidado.

Al ejercicio de esta autoridad se le llama Mando, toda persona que ejerza el mando debe tener:

- a) Conocimiento completo de lo que manda.
- b) Influencia favorable, natural sobre las personas que manda.
- c) Espíritu propicio a la enseñanza de la que manda.

7.- Coordinar: Es la habilidad que debe poseer todo ejecutivo, a efecto de lograr una labor de conjunto eficiente de todos los órganos de la empresa.

- 8.- Controlar: Es el conjunto de medios y de trabajos de que se vale el ejecutivo para verificar que el trabajo que se ha desarrollado se ajuste a:
- a) Planeación efectiva.
  - b) Ordenes impartidas.
  - c) Asignación de funciones de cada órgano, y
  - d) Eficiencia y legalidad del trabajo de los ejecutivos y empleados."

Fabián Martínez Villegas (65)

Las fases que estudia Martínez Villegas son plenamente los -- elementos de:

- 1.- "Planear: Es definir los objetivos y determinar las actividades por medio de las cuales se alcanzarán éstos; implica estudiar el futuro, tratar de cuantificar y calificar el riesgo y la incertidumbre y prepararse mejor.
- 2.- Organizar: Es la enumeración y determinación de las actividades necesarias para realizar los objetivos de las empresas, jerarquizando las autoridades y responsabilidades, todo esto, tendiente a buscar mayor eficacia.
- 3.- Dirigir: Esta fase, dinámica por excelencia, comprende todas las actividades relacionadas con la guía y supervisión - de los subalternos y las tendientes a conseguir que se -

(65) Martínez Villegas, Fabián, *El Ejecutivo en La Empresa Moderna* Ed. Creatividad y Administración, México, 1975, pp. 51-53.

hagan las cosas, a base de buenas relaciones humanas.

- 4.- Controlar: La aplicación del control consiste en comprobar o rectificar lo que se ha hecho. Contiene aquellas actividades -inspecciones, conferencias, revisiones, etc.- que ajustan los acontecimientos a los planes y para mantener informado al ejecutivo sobre las otras funciones, si fueron cumplidas y qué resultados se obtuvieron."

A pesar de la diferencia de opiniones acerca de las funciones administrativas, las mismas constituyen gran parte de la estructura teórico-administrativa de México que, sin duda alguna representan muchos años de estudio y de investigación.

Las funciones administrativas referidas, tanto en los autores extranjeros, así como en los escritores mexicanos, presentan mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras. "Es obvio que cada situación presente diferencias, pues los 'estados internos y procesos de la organización' son 'contingentes con respecto a requerimientos externos y necesidades de los miembros' y que la solución y práctica real de distintos problemas diferirá, dependiendo de -- las circunstancias." (66)

Es por ello que, las funciones propuestas por los investigadores mexicanos, han tenido que ser inevitablemente de gran efectividad para la consecución de objetivos organizacionales.

Resumiendo este apartado, me permito comentar que el total de

---

(66) Koontz y O'Donnell, op. cit., p.14.

las funciones administrativas consideradas en los procesos administrativos mexicanos es de 10. Enfatizadas en: Planear (Planificar), Organizar, Integrar, Dirigir, Controlar, Implementar, Coordinar, Prever, Ejecutar y Mandar.

Según mi análisis, las funciones que establece la "escuela -- del proceso administrativo" también son consideradas por los mexicanos: Roberto Macías Pineda, Luis Almaraz Zanabria, Joaquín Gómez Morfín y Fabián Martínez Villegas.

### 3.6 Consideraciones generales de las funciones administrativas.

Toda vez que he presentado quince procesos administrativos ex tranjeros, y diez de autores mexicanos, estoy en la oportunidad de llevar a cabo las siguientes

#### CONSIDERACIONES

Desde la primera proposición de funciones administrativas --- (Henry Fayol en el año de 1916) y hasta en nuestros días (más de - 60 años de esfuerzos), las generalizaciones basadas en la experiencia de personas con familiaridad y conocimiento en la materia, no han producido un concenso totalmente general que logre identificar las funciones fundamentales de un proceso administrativo.

No hay lugar a duda que existen algunas diferencias.

He aquí ejemplos de autores, entre muchos, que parecen preocu parse por el hecho de que la teoría administrativa, su estudio y - fundamento se presenta bajo una única y óptima forma de hacer las-

cosas, sin tomar en cuenta la situación.

"En 1970, dos teóricos dijeron:

Durante los últimos años se ha dado nuevos cauces al estudio de -- los fenómenos organizacionales. Este enfoque se basa en la idea -- de que el funcionamiento interno de las organizaciones deben con-- formarse con las exigencias de la tarea de la organización, del me -- dio ambiente externo, de la tecnología, y de las necesidades de -- sus miembros si la organización quiere ser efectiva. Más que bus-- car la panacea de la única y óptima forma de organizar, bajo todas las condiciones, los investigadores se han dedicado cada vez más -- a analizar el funcionamiento de las organizaciones en relación a -- las necesidades de sus miembros y a las presiones externas a las -- cuales han de enfrentarse. Básicamente, este enfoque parece condu -- cir al desarrollo de una teoría de las "contingencias" de la orga -- nización, considerando a los estados internos y procesos pertene -- cientes a la empresa como contingentes con respecto a los requeri -- mientos externos y necesidades de los miembros.

En el mismo tono, otro autor afirma:

Sobre todo el situacionalista sostiene que no existe una única for -- ma óptima de administrar. Taylor pudo haber tenido razón cuando -- dijo que existía una única forma óptima de realizar una tarea físic -- a de naturaleza repetitiva, pero no es aplicable a la planeación, organización, liderazgo, control o toma de decisiones. Organiza -- ciones diferentes, con tareas y ambientes competitivos diferentes,

requieren de planes diferentes...

La estructura teórica del conocimiento administrativo se ha desarrollado bajo el supuesto de una única forma óptima, como dogma fundamental. "(67)

En efecto la teoría de "situación" hace posible que cualquier organismo social opere con las tareas administrativas que convengan, todo depende de las "contingencias" de cada entidad.

El pensamiento administrativo, empero, justifica ciertos acuerdos generales en la aplicación de conceptos, como v.gr. los principios de la administración, y la universalidad de la aplicación misma de la administración. Sin embargo, en los últimos años como hemos podido observar, las investigaciones desarrolladas por estudiosos y profesionales de la carrera, han hecho posible la conformación de un importante acervo de conocimientos que no podemos detener ni dejar de considerar. Por el contrario, debemos permitir que nuevos conceptos, ideas y conocimientos se manifiesten y prevalezcan necesariamente.

Guardando sus características esenciales, el modelo de proceso administrativo "universal", sin duda no ha sido jamás estático y fijo; quizá fue construido de manera muy progresiva, no obstante, debemos reconocer que las funciones administrativas han tenido variaciones importantes desde su origen.

Hemos sido testigos de que algunos de los procesos administrativos  
(67) Ibidem., pp. 13, 14.

tivos estudiados se salen del enfoque "universal" del proceso administrativo, establecido por la misma "escuela".

La actitud de imposición y modos de pensar remotos, arraigados en una tradición secular, hace imposible la ruptura epistemológica que aquella supone en nuestros días.

Los elementos o funciones de toda administración se presentan en nuestros días como conjuntos de discursos fragmentados, estratificados en el espacio, más bien que reunidos en un proyecto global y articulados en torno a una problemática coherente, hasta el punto en que cabe legítimamente preguntarse ¿qué autoriza hablar de una "escuela universal" y también simplemente, de una "escuela" y de cuatro funciones universales?.

No me es fácil, en efecto, contestar a tal cuestionamiento.

Considerando el estudio actual de la administración, me impresiona su carácter complejo y fragmentado; complejo por la heterogeneidad de las aportaciones que la han constituido; fragmentado porque las corrientes que la integran, abordan el estudio de la administración con preocupaciones demasiado diferentes para poder fundirse espontáneamente en una disciplina. En fin, este último punto debe ser un aspecto más de investigación.

Lo que si no es demasiado pronto es poner en práctica una revisión de la administración con el fin de restaurar las reglas -- que han regido su aparición y la combinación de sus funciones, y de encontrar así el principio de una unidad equilibrante.

La administración no es un producto social puramente pasivo - que debe repetir mecánicamente la misma lógica de funcionamiento - es, al contrario un "agente" activo en incesante cambio.

En virtud de lo anterior, me es posible afirmar, que no existen todavía los fundamentos para establecer como universales las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. Los diversos procesos administrativos estudiados son evidencia de ello, los mismos, demuestran la existencia de clasificaciones heterogéneas y, al mismo tiempo, nos muestran inevitablemente la lasitud - que denota la "escuela del proceso administrativo" respecto a la consistencia de sus funciones.

Esta escuela no ha encontrado su principio explicativo en ella misma, y su equilibrio interno es inseparable de una dinámica social a la que debe estar sin cesar relacionada y confrontada. Será necesario cuestionarnos si la "escuela del proceso administrativo" estará por siempre, ya que en mi opinión, no podemos considerar a las funciones administrativas como elementos acabados, permanentes y estables.

La aparición de un sistema de conocimientos como el que propone la "escuela universal" sólo representan una teoría, un pensamiento más dentro de la "selva administrativa"<sup>(68)</sup> actual.

Ni aún Henry Fayol, quien fuera originador de la "escuela universal", fue aceptado totalmente con sus conceptos en aquella época.

(68) Ibidem., p. 72.

En nuestros tiempos, las funciones administrativas tampoco -- pueden ser consideradas como una substancia dada o fija o como una teoría inerte. Más bien, podría ser un proceso "eclectico" que sa tisfaga las necesidades presentes y futuras.

Es por ello, preciso, que se investigue nuevamente en las diferentes funciones como se hizo en el pasado, cuando se estableció la famosa "escuela universal", para así lograr un acuerdo acerca -- de las tareas de la administración.

La comprobación científica en nuestros días, respecto a las -- funciones que deberán integrar un proceso administrativo único, -- sería una solución al problema, además de que posibilitaría una -- teoría más comprensiva que enriquezca nuestra profesión. Al mismo tiempo en que disminuiría la posibilidad de actuar sobre el ensayo y el error.

Estudios posteriores, pueden exigir que se revisen estas con-- sideraciones.

Finalmente, debo advertir que de ninguna manera se pretendió-- minimizar las contribuciones teóricas que nos ha brindado la "es-- cuela del proceso administrativo".

**CAPÍTULO IV**  
**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:**  
**UNA TAREA EXCLUSIVA**  
**DEL**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

CAPÍTULO IV  
LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:  
UNA TAREA EXCLUSIVA DEL  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Se entiende por ejercicio profesional, la realización habitual a título oneroso o gratuito de todo acto, o la prestación de cualquier servicio propio de cada profesión, aunque sólo se trate de una simple consulta del profesionista.

Un servicio propio de cada profesión. Y, ¿el ejercicio de la Auditoría Administrativa será propia de una profesión como la Sociología, Psicología, Contaduría Pública o Economía?.

Si pensáramos que cualquiera de estas profesiones tiene libertad absoluta para ejercer una Auditoría Administrativa, entonces, habría que revisar los planes y programas de estudio de cada profesión.

Afortunadamente, existen leyes que regulan el campo de acción relacionados con alguna rama o especialidad profesional, determinando, además, las actividades profesionales que necesitan título y, por consiguiente, la cédula o patente respectiva.

En este capítulo, reconoceremos las exigencias que implica el desarrollo de una eficiente Auditoría Administrativa, y la facultad indelegable que posee el Licenciado en Administración en esta importante especialidad.

#### 4.1 Necesidad de una auditoría administrativa.

"El tiempo cambia muchas cosas. En la industria, banca, bolsa, - servicios públicos, transportes, comercio, seguros, ejército, go- bierno, institutos de enseñanza, etcétera, los métodos y rutinas- pasadas, están en vías de desaparición. Sistemas y usos anterior- mente aceptados resultan impropios en la actualidad.

El alcance de la auditoría en una empresa se limitaba en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación - mercantil. Durante mucho tiempo la auditoría estuvo asociada con la contabilidad, de la cual se llegó a creer que formaba parte. La finalidad de dicha función era, en términos generales, de una- revisión que solía encomendarse a auditores ajenos a la empresa - para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles- fraudes o errores. Al crecer las empresas, la administración se- hizo más complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y el control internos, debido a una más extensa delegación de auto- ridad y responsabilidad(\*) a los funcionarios. De aquí que los - administradores sintieran la necesidad de llevar a cabo modifica- ciones en sus métodos.

Al mismo tiempo que el gran desarrollo de las empresas, aumentó - el número de problemas.

Debido a cambios en las condiciones económicas y variaciones gene- rales en la demanda de los mercados, siempre existe la posibilid-

(\*) Leonard, William P., señala que la responsabilidad se delega, sin embargo, debe recordarse que únicamente la autoridad se- podrá delegar, mientras que la responsabilidad se es compartida.

dad de una disminución en las ventas, con la consiguiente baja en la actividad manufacturera. Las relaciones económicas, humanas, sociales y políticas están en un estado de constante cambio y la frecuencia de estos cambios se ha vuelto más rápida, creando situaciones cada vez más complicadas, que han hecho más delicada la toma de decisiones. Tales circunstancias exigen una observación cuidadosa, una esmerada comprobación y un estudio minucioso en áreas situadas más allá del alcance de las auditorías de épocas pasadas.

Es muy probable que nunca antes en la historia de las actividades empresariales hayan recibido una atención más amplia los problemas propios de la administración para adaptarlos a un mundo en incesante cambio.

Son muchas las áreas en que están surgiendo grandes y nuevas demandas como resultado de los adelantos en la propulsión a chorro, proyectiles, energía atómica, giroscopios, armas nucleares, sustancias químicas, termoelectricidad, drogas maravillosas, nuevos metales, nuevos plásticos, nuevos insecticidas, alimentos deshidratados, energía solar, etcétera.

A medida que ocurren cambios, la administración impulsa las innovaciones.

Los esfuerzos realizados por algunas empresas, especialmente las que en alguna ocasión se dedicaron a la defensa nacional, han sido constantes para aprovechar al máximo su tremenda potenciali-

dad en la producción, su habilidad técnica y la inteligencia de sus expertos. El enfoque, antes de proceder a la producción, es saber cuáles son las necesidades de los clientes y como satisfacerlas. Muchas organizaciones esperan aumentar sus volúmenes de ventas y beneficios, en virtud del crecimiento de población.

Los nuevos procedimientos técnicos, conceptos, maquinaria y otros adelantos, ofrecen grandes oportunidades.

Las áreas de investigación que invitan a ser exploradas, han aumentado en gran manera, y la importancia de realizar estudios e investigaciones propias, sobre todo donde existe una fuerte competencia, es algo que la empresa y el administrador tienen presente."(69)

#### 4.2 Campo de aplicación.

"Se circunscribe en la universalidad de la administración; esto obedece a que sus principios son generales y aplicables a cualquier organismo o unidad administrativa.

La función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y eva-

(69) Leonard, William P., *Auditoría Administrativa*, Ed. Diana, S.A. México, 1980, pp. 19-24.

luar las medidas de control que aseguran los resultados esperados."(70)

#### 4.3 Definición, propósitos y fines de la auditoría administrativa.

Diferentes autores sobre el tema de Auditoría Administrativa han aportado distintas ideas (véase comentarios finales), mismas que se plantean a continuación:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la Dirección a lograr una administración más eficaz.

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas."(71)

"La Auditoría Administrativa tiene como objetivo: verificar, eva-

---

(70) Rubio Ragazzoni, Victor M., Hernández Fuentes, Jorge, *Guía - Práctica de Auditoría Administrativa*, Ed. Pac, S.A. de C.V., México, 1986, p.14.

(71) Leonard, William P., op. cit., pp. 45, 46.

luar y promover el cumplimiento y apego a los factores o elementos del proceso administrativo."(72)

"El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditoría."(73)

"La Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa."(74)

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y comprensiva, 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."(75)

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales --

---

(72) Santillana, Juan Ramón, *Conoce las Auditorías*, Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., México, 1983, p.145.

(73) Rubio Ragazzoni, Hernández Fuentes, op. cit., p.13.

(74) Anaya Sánchez, Carlos E., *Auditoría Administrativa, Evaluación de la Empresa*, Ed. Contables y Administrativas, S. A., México, 1982, p.19.

(75) Fernández Arena, José Antonio, *La Auditoría Administrativa*, Ed. Diana, S. A., México, 1982, p.14.

sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración."(76)

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados en una labor que pueda hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos de finidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia."(77)

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportu-

(76) Instituto Americano de la Administración, citado por Fernández Arena, op. cit., en (75), p.11.

(77) Mejía Fernández, Alfonso, citado por Fernández Arena, op.cit. en (75), p.12.

nidad específica para el examen de todas partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio." (78)

#### Comentarios finales:

El objetivo de la Auditoría Administrativa tradicionalmente es planteado de manera similar por casi la totalidad de los autores, tal es el ejemplo de los que se han referido anteriormente. Sin embargo, conviene reflexionar si esos objetivos son realmente los que deben obtenerse al llevar a cabo una investigación administrativa, es decir, como profesional de la administración -- o como interesado en la organización, valdría la pena responder a la pregunta siguiente:

¿Es suficiente el conocer únicamente el grado de eficiencia administrativa con que opera una organización?

Evidentemente la respuesta ante la interrogante anterior es NO. Desde el punto de vista crítico y una actitud científica hacia el problema, es necesario ir más lejos del objetivo anterior, tal que nos permita responder a los cuestionamientos siguientes:

- a) ¿Cuáles son las causas de las posibles deficiencias?.
- b) ¿Cuáles son las relaciones entre ellas?.
- c) ¿Cuáles son las soluciones tendientes a eliminarlas?.
- d) ¿Es factible, de acuerdo a los recursos de la organización, implementar las soluciones?.
- e) ¿Cuáles son las soluciones factibles?.

(78) Macías Pineda, Roberto, citado por Fernández Arena, op.cit., en (75), p.13.

El responder a las preguntas anteriores implica ir más lejos del objetivo originalmente planteado.

Ante el análisis anterior es evidente que el objetivo de la Auditoría Administrativa deberá estar definido por el Grado de Profundidad que se pretende lograr al llevarse a cabo.

Por otro lado, es importante señalar que las organizaciones están inmersas en un medio ambiente y posiblemente existan algunos factores que queden fuera de su alcance, como el aspecto político, económico y social. Estos mismos factores pueden constituir una limitante para las organizaciones.

#### 4.4 Etapas que comprende.

"El proceso de la Auditoría Administrativa requiere, para su desarrollo, de cuatro etapas:

- a) Planeación.
- b) Examen.
- c) Evaluación.
- d) Presentación." (79)

#### 4.5 V e n t a j a s .

La Auditoría Administrativa permite, entre otras, las siguientes cuatro ventajas:

- 1.- "Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.

(79) Rubio Ragazzoni, Hernández Fuentes, op. cit., p.14.

2.- Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor -- está obligado a conocer los avances tecnológicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficacia las situaciones que detecte.

3.- Imparcialidad:

El auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de perjuicios e intereses personales, dentro de la empresa.

4.- Economía en el costo:

El auditor proporciona servicios profesionales calificados, sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente se contrata para un trabajo específico."<sup>(80)</sup>

Un buen trabajo, saturado de calidad y eficiencia, es la mejor manera de dar a conocer la calidad profesional del auditor y los beneficios que reportan los servicios de la Auditoría Administrativa en cuanto a la resolución de situaciones anómalas que limitan el funcionamiento óptimo de un organismo social.

4.6 Alcance en cuanto a extensión.

"La Auditoría Administrativa puede ser de 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, v.gr. la va

(80) Ibidem., pp. 14, 15.

loración de los métodos de distribución para la mercancía terminada y enviada de la fábrica al almacén y de este a las distintas sucursales o distribuidores, junto con una investigación del estado de las existencias en los puntos indicados.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración. También podría incluir los factores de la producción, a saber: materias primas, procuración de partes de repuesto, disponibilidad de mano de obra, disposición de las instalaciones, normas de trabajo, etc.

Por otra parte las áreas de examen, entre otras, podría comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipo y aplicaciones del procedimiento de datos, canales de distribución de las mercancías, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- 1.- Planes y objetivos.
- 2.- Estructura orgánica.
- 3.- Políticas y prácticas.
- 4.- Sistemas y procedimientos.
- 5.- Métodos de control.

6.- Formas de operación.

7.- Recursos materiales y humanos."(81)

Siempre habrá oportunidades en todas las áreas y niveles de la administración de revisar y valorar la eficacia administrativa para poder organizar y mantener un equilibrio adecuado entre responsabilidades, planear y llevar a cabo los planes y alcanzar un exitoso desempeño administrativo.

#### 4.7 Funciones del auditor.

Se considera que el auditor administrativo deberá determinar, objetivamente, posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social, y que le permitan a su vez, tomar oportunamente las decisiones conducentes en virtud de esas posibles anomalías.

"La función del auditor administrativo es localizar los problemas de las empresas, los cuales pueden ser consecuencia de una superposición de responsabilidades, falta de coordinación, embotellamientos, agrupación deficiente de funciones, supervisión ineficaz, fricciones internas, duplicación de esfuerzos, trabajo innecesario, etc.

Constituye un deber del auditor explorar y decidir qué problemas exigen una pronta atención y qué camino seguirá para encontrarle solución.

Es probable que haya necesidad de consagrar tiempo adicional a --

(81) Leonard, William P., op. cit., pp. 57, 58.

una investigación, inspección o análisis más amplios. En circunstancias ordinarias, el auditor necesita contar con tiempo suficiente para hallar solución a los problemas que encuentran. Por otra parte, puede darse el caso de que un determinado mejoramiento sea insuficiente y que haya necesidad de efectuar un estudio y buscar una solución más amplia. Las decisiones, opiniones, deducciones, etc., determinadas de antemano, son, por lo general, perjudiciales, y por ello conviene evitarlas.

En lo que concierne a la determinación de alternativas como función del auditor, hay que aclarar que, en casi cualquier situación, se dan alternativas. Para ello el auditor debe aplicar toda su capacidad y experiencia, aunadas a un grado superior de imaginación. Debe atender a los numerosos factores que pueden determinar la elección de un método con preferencia a otro, v.gr. al recomendar un nuevo sistema de registro, necesita decidir si se emplearán métodos mecánicos o manuales.

En el caso de preferir los primeros habrá que elegir entre dos o más tipos, para lo cual habrá que tomar en cuenta precio y otros factores. Las prácticas observadas por otras empresas pueden apuntar la forma de atacar determinado problema. También será útil el leer sobre experiencias ajenas.

La definición de métodos para mejorar la operación, es meta de todo auditor. En sus labores de evaluación estará siempre alerta a idear mejores formas de hacer las cosas. Para escoger el mejor camino se hace necesario estudiar lo que se juzga más conveniente

de acuerdo con circunstancias particulares, tras de reflexionar - en el objetivo, relación, organización, etc. Lo que puede ser -- considerado necesario en un caso puede no serlo en otro." (82)

Digamos que para llegar a una solución óptima, puede constituir uno de los aspectos principales para elegir su método el grado de capacidad y experiencia.

#### 4.8 Perfil característico del auditor.

Si en el futuro se solicitara de algún auditor administrativo que rindiera su opinión sobre la efectividad de la administración de un organismo social, sería importante considerar cuál --- sería la "Naturaleza de la Auditoría Administrativa" y cómo debería estar capacitado ese auditor.

Aún cuando ya se ha escrito algo sobre este tema, hasta la fecha no se ha hecho ningún intento por constituir el armazón total para la Auditoría Administrativa.

La verdadera gran pregunta que llega a mi mente es: ¿Qué características debe reunir la persona que practica una Auditoría Administrativa?.

Desde que la profesión comenzó en esta dirección, se ha estado requiriendo de auditores con la habilidad para pensar, para -- evitar situaciones irrelevantes y concentrarse sobre conceptos e información que le permitan tener conocimientos amplios y genera-

---

(82) Ibidem., pp. 142-144.

les sobre administración y aquellos que se circunscriban en la -- función de la Auditoría Administrativa. Dentro de esta responsabilidad del auditor se debe incluir el conocimiento de discipli-- nas como: estadística, investigación de operaciones, planeación a largo plazo, además de contabilidad y todas aquellas actividades-satélites tales como análisis de sistemas, presupuestos, planea-- ción a corto plazo, etc.

Los antecedentes de estudios y experiencias de las personas-involucradas en este tipo de auditorías no se restringirá por nin-- gún motivo a las áreas ya mencionadas. Las matemáticas, la econo-- mía, la mercadotecnia, la ingeniería industrial y otras discipli-- nas serían igual de importantes en los antecedentes del auditor.

En el presente, todas las herramientas de la administración- y, desde luego las del control administrativo, así como, las de - cualquier otra profesión, deberían estar atadas en un conjunto in-- tegral, de tal manera que los resultados de su empleo fluyeran a-- través de un sistema arterial (el sistema de información para la- administración) con el máximo impacto y oportunidad para la Audi-- toría Administrativa como técnica de control preventivo.

Muy dentro de ese enfoque de Auditoría Administrativa, el au-- ditor debe estar adiestrado sobre una base evolutiva, para recono-- cer de inmediato la clase de síntomas, darse asimismo un aviso - e iluminar su panorama. De este modo, el auditor puede poner sus hallazgos dentro de una estructura de pensamiento lógicamente or-- ganizada y llegar a ser un experto en la determinación de los pro

bables factores causales. La localización y la evaluación de sus hallazgos lo pondrá en posición de hacer importantes recomendaciones.

#### 4.8.1 Perfil del auditor administrativo.

##### 1.- Criterio e iniciativa.

Requiere la capacidad de análisis, comprensión e interpretación de procedimientos, métodos y sistemas específicos para hacer frente a situaciones especiales donde predomine sugerir o implementar nuevas formas, métodos, sistemas, etc.

##### 2.- Responsabilidad de dirección.

Requiere planear y ejecutar el trabajo a su cargo con responsabilidad directa sobre la operación efectiva.

##### 3.- Responsabilidad en trámites, procesos y/o procedimientos.

La no observación de los trámites y procedimientos le puede ocasionar la pérdida de recursos o suspensión del trámite, afectando su auditoría.

##### 4.- Responsabilidad económica.

Requiere del manejo de efectivo y/o valores con escasas posibilidades de pérdida.

##### 5.- Responsabilidad en bienes.

Requiere del manejo de herramientas, mobiliario, materiales-

equipo, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio.

#### 6.- Esfuerzo físico.

Requiere aplicar esfuerzos físicos ligeros en forma intermitente y esporádica, donde son variadas sus actividades que le permiten eliminar fatiga.

#### 7.- Esfuerzo mental y/o visual.

Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual durante períodos largos. Trabajo con posibilidades de error con consecuencias considerables, difícilmente reparables.

Debemos reconocer el gran potencial que se le demanda al auditor administrativo, necesario para satisfacer las críticas necesidades de las empresas de una información más completa de cómo están llevando a cabo sus planes programados.

No obstante, el administrador que se dedique a esta rama, deberá contemplar una preparación académica y una experiencia.

#### 1.- Preparación académica.

- I Estudios completos de administración (título profesional).
- II Requiere estudios básicos de materias como: economía, finanzas, producción, mercadotecnia, ingeniería industrial, etc., y en general, de todas aquellas técnicas -

de la administración, como el Análisis de Puestos, Desarrollo Organizacional, Diagnóstico por Funciones, etc.

III Habilidades para escribir y expresarse clara y lógicamente.

## 2.- Experiencia.

I Experiencia mínima en Auditoría Administrativa de dos años.

II Relaciones humanas (buen trato con personas).

III Saber manejar equipo de oficina y computadoras.

### 4.9 El problema: ¿Quién debe efectuarla y quién debe emitir la opinión?

Es de suma importancia que analicemos el problema desde el punto de vista de lo que será la profesión dentro de algunos años. Si no tenemos ninguna filosofía racional de los servicios de Auditoría Administrativa creada ésta por la Administración, sin duda alguna mereceremos la falta de confianza en breve tiempo.

"La Auditoría Administrativa, tal y como es practicada por las profesiones administrativas dá muestra de estar en edad suficiente. No se trata de madurez, sino de una edad que debe considerarse como una influencia importante en la profesión administrativa y que está mostrando problemas que siempre se presentan como consecuencia de un desarrollo vigoroso.

Es difícil señalar cuándo se inició este tipo de servicios -

administrativos. Es probable que ello sólo sea académico, pero es interesante hacer notar que tal vez siempre lo hemos proporcionado, desde los primeros días de la profesión, cuando por lo menos algunos contadores en su ejercicio profesional consideraban que era parte de su actividad y responsabilidad resolver consultas de sus clientes respecto a problemas generales de los negocios y otros más especializados que no eran estrictamente de auditoría u orientados hacia los impuestos.

Partiendo de estos albores oscuros y sencillos, estos servicios heterogéneos empezaron a verse con cierta formalidad, cuando probablemente en el principio de los años 1930's uno de los principales despachos nacionales de auditores le concedían a estos servicios su lugar y prestigio, reconociéndolos como servicios administrativos especiales y los consideraban realmente como una nueva clase de servicios a los clientes.

Sin embargo, el inicio fue acompañado de problemas, puesto que desde principios de los años 1930's, cuando menos un despacho grande consideró apropiado anunciar formalmente estos nuevos servicios al público. Esto indudablemente hizo que surgieran toda clase de protestas de la profesión, y varios de los grandes despachos de contadores públicos adoptaron la posición de que ellos no prestarían ninguno de estos nuevos servicios administrativos, notificándoles a sus clientes, diciéndoles: "si alguno de ustedes desean algunos de estos servicios administrativos, no nos busquen a nosotros; somos auditores y peritos en otras áreas y, por lo --

tanto, ustedes deben solicitar esos servicios a los despachos de consultoría administrativa."(83)

En mi opinión parece ser que muchos profesionistas serios, interesados en el problema han batallado por mucho tiempo sobre una base conceptual y presumiblemente no han podido llegar a ningún lado.

Debe haber algunos lineamientos lógicos que nos permitan establecer la base para que un cuerpo común de conocimientos como la Auditoría Administrativa puedan ser analizados, desafiados y utilizados por una profesión, como por ejemplo la de Administración.

Veamos el ejemplo de algunas profesiones que se limitan al ejercicio de su especialidad.

#### 4.9.1 El caso de otras profesiones.

##### Del Licenciado en Contaduría.

Sabemos muy bien que la auditoría contable es fruto exclusivo del Contador Público o Licenciado en Contaduría y lo cual queda plenamente identificado.

##### Del Juez del Registro Civil.

"En el Distrito Federal, estará a cargo de los Jueces del Registro Civil autorizar los actos del estado civil y extender las ac-

(83) Boutell, Wayne S., *Auditoría Contemporánea*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1983, p.151. El subrayado es mío.

tas relativas a nacimiento, reconocimiento de hijos, matrimonio, divorcio administrativo y muerte de los mexicanos y extranjeros residentes en los perímetros de las Delegaciones del Distrito Federal, así como inscribir las ejecutorias que declaren la ausencia, la presunción de muerte, el divorcio judicial, la tutela o que se ha perdido o limitado la capacidad legal para administrar bienes."(84)

Del Ministerio Público de la Federación.

"Incumbe al Ministerio Público de la Federación, con título profesional de abogado, la persecución, ante los Tribunales, de todos los delitos del orden federal; y por lo mismo, a él le corresponde solicitar las órdenes de aprehensión contra los inculcados; -- buscar y presentar las pruebas que acrediten la responsabilidad de estos; hacer que los juicios se sigan con toda regularidad para que la administración de justicia sea pronta y expedita; pedir la explicación de las penas e intervenir en todos los negocios -- que la ley determine."(85)

De la Policía Preventiva del D. F.

"A la Policía Preventiva del Distrito Federal, dependiente de la Secretaría General de Protección y Vialidad, corresponde prevenir la comisión de faltas y mantener la seguridad y el orden público, así como detener y presentar ante el juez calificador a los infrac

(84) *Código Civil para el Distrito Federal*, Art. 35, Ed. Porrúa, - S.A., México, 1986, p. 48.

(85) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Arts. 95 y 102, Ed. Trillas, México, 1986, pp. 81, 85. El subrayado es mío.

tores de faltas flagrantes cuando lo considere indispensable, así como notificar citatorios o ejecutar órdenes de presentación y -- comparecencia que se dictan con motivo del procedimiento que establece la Ley, por faltas de policía y buen gobierno."(86)

#### Del Médico Cirujano en los Tribunales.

"El médico de los Tribunales Calificadores, con título de médico cirujano, tendrá a su cargo los dictámenes de su especialidad sin perjuicio de prestar atención médica de emergencia."(87)

Nunca dejaríamos en manos de un economista el diseño de un plano para edificación de una construcción. Esto correspondería a un arquitecto.

La consulta con un cirujano dentista será impositiva y hasta delictiva si detectáramos que este no es cirujano dentista, sino que es médico veterinario. Este último, tiene la facultad para prevenir, detectar y curar los males que traen consigo diferentes especies de animales.

A lo que quiero concluir es que en el caso de la Auditoría Administrativa, de crucial importancia para una empresa, es a su vez, difícil para una persona ajena al estudio de la administración.

---

(86) *Reglamento sobre Policía y Tránsito*, Art. 16 del Reglamento de la Ley sobre Justicia en Materia de Faltas de Policía y Buen Gobierno del Distrito Federal, Ed. Porrúa, S. A., México, 1987, p. 24.

(87) *Ibidem.*, Arts. 8 y 10 del Reglamento de Tribunales Calificadores del Distrito Federal, pp. 154, 155. El subrayado es mío.

"El conocimiento requerido para conocer las verdaderas situaciones de una empresa, difiere del conocimiento del especialista o auditor, tal como sucede, por analogía, con el conocimiento que del cuerpo humano pueden tener diferentes personas. Un enfermo puede o no saber su enfermedad, sin embargo, él sólo estará completamente seguro hasta que el médico lo diagnostique, únicamente mediante el diagnóstico médico se pueden establecer las condiciones de salud de una persona."(88)

"Dentro de este mismo marco de referencia, el vasto campo de la contabilidad, son los contadores profesionales los indicados en proporcionar la dirección y prominencia en lo tocante a investigación y educación contable.

Los contadores públicos tienen un papel distintivo en el examen de los estados financieros que se someten a los inversionistas, acreedores y otras partes interesadas, así como para expresar opiniones independientes respecto a la veracidad de tales estados.

En la práctica de la contaduría pública, los contadores públicos, aportan la competencia de la calidad profesional, independencia y poderosa preocupación porque la información y asesoría que suministran sea de máxima utilidad; pero no toman ni deben tomar decisiones administrativas."(89)

(88) Martínez Villegas, Fabián, *El Contador Público y la Auditoría Administrativa*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1978, p. 30.

(89) Porter, W. Thomas, Burton, John C., *Auditoría: Un Análisis Conceptual*, Ed. Diana, S.A., México, 1980, p.16. El subrayado es mío.

#### 4.10 ¿Quién debe abarcar el aspecto administrativo en una auditoría?

El folleto denominado "Auditoría Administrativa" emitido por la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A. C., en sus normas de Auditoría Administrativa indica lo siguiente:

"1.6 ... el licenciado en administración es el profesionista idóneo para realizar la Auditoría Administrativa, su preparación académica lo denota de estos dos elementos:

- El criterio analítico que se obtiene del estudio de diversas asignaturas cuya naturaleza obliga al análisis de casos y problemas, incluyendo asignaturas dedicadas a la Auditoría Administrativa.
- El estudio integral de la entidad económica, analizada tanto desde el punto de vista de sus funciones (producción, comercialización, finanzas, relaciones humanas), como desde el punto de vista del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). Otras asignaturas proporcionan al estudiante de la licenciatura en administración herramientas para estudiar a la entidad auditada dentro del entorno o medio ambiente en que se mueve: la legislación, la economía, la sociología, etc." (90)

Según se aprecia, el segundo elemento está llevando automáti

(90) Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A. C., --- Auditoría Administrativa, Folleto, México, 1978, pp. 6, 7.

camente a la Auditoría Administrativa hacia la administración al mencionar las funciones de: producción, comercialización, finanzas, relaciones humanas y al mencionar el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) característicos de la profesión del licenciado en administración.

Este enfoque de solución puede interpretarse como que los licenciados en administración podemos hacer cualquier cosa por resolver los problemas de un cliente y su empresa, con nuestra capacidad de supervisar a cualquier nivel y con consideraciones de independencia y de ética.

Esto probablemente nos conduciría a tener problemas con otras profesiones, como la contaduría, la psicología, el derecho, etc., sin embargo, debemos defender nuestra postura que aún cuando no se ha logrado mayor avance en el problema, debe perdurar el efecto de las decisiones que se tomen sobre el particular.

La realidad es que la Auditoría Administrativa es campo de acción del licenciado en administración. El informe de opinión sobre el asunto que se le haya encomendado, deberá contar con los lineamientos expresados en el Código de Etica para el ejercicio profesional del licenciado en administración, emitido por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A. C.

La firma que avale el trabajo emprendido y la opinión que se emita, deberá ser justamente la de un licenciado en administración.

Estoy seguro de que este problema puede razonarse con bastante claridad sobre una base que ponga en alto el prestigio y la posición que nuestra profesión se merece y que permita su crecimiento en el futuro.

El problema es que nunca hemos comprendido el significado y la importancia que reviste este planteamiento y el esfuerzo para alcanzar y permanecer adelante de nuestros competidores.

Ojalá desaparezcan esas ideas y nos establezcamos un desafío muy serio, ya que sin él nunca lograremos obtener lo que más deseamos y necesitamos los administradores.

Estoy seguro que las autoridades competentes en el campo de la administración podrán tener influencia positiva sobre el particular.

La evolución de este aspecto correría fácilmente si la Auditoría Administrativa fuera exigida por decreto de Ley.

Otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del administrador de testimoniar el fundamento de la empresa, podría ser que las Asociaciones y Colegios de Licenciados en Administración, A. C., analizaran la situación y una vez estudiada, se enviara al Congreso de la Unión, para que los representantes del Poder Legislativo dictaminen si el ejercicio de la Auditoría Administrativa puede o no ser exclusividad del Licenciado en Administración.

Por cualquier medio, sin embargo, resulta lógico suponer que

esta necesidad de actuación del licenciado en administración será requerida en un tiempo no muy remoto. Es responsabilidad del licenciado en administración prepararse para satisfacer esta necesidad.

#### 4.11 Normas éticas profesionales.

El licenciado en administración es quien deberá emitir el dictamen sobre las Auditorías Administrativas que practique, para ello, debe reflexionar, y tener presente que todo trabajo que ejecute o dirija, deberá apegarse a las normas de ética profesional, a fin de que su manera de conducirse en el campo de la Auditoría Administrativa, no sólo le prestigie, sino que este prestigio se extienda hacia la Universidad que lo forjó y a sus colegas.

A continuación se citan algunas normas de ética profesional que deben ser consideradas por el licenciado en administración:

- 1.- Capacidad.
  - 2.- Independencia.
  - 3.- Equidad.
  - 4.- Selección de clientes.
  - 5.- Honorarios.
  - 6.- Difusión de servicios.
  - 7.- Secreto profesional.
  - 8.- De las sanciones.
- 1.- Capacidad.- "El licenciado en administración ocupará aquellos cargos para los cuales posea la preparación adecuada y procu

rá que los resultados de su eficaz administración se traduzcan en beneficio al organismo en el que presta sus servicios y a la sociedad en la que vive."(91)

2.- Independencia.- "Actuará en todo tiempo con la máxima independencia de criterio."(92)

3.- Equidad.- "Cuando el licenciado en administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de considerar como referencia para tomar decisiones, deberá actuar con equidad, manteniendo una absoluta independencia de criterio en aquellas cuestiones que puedan afectar o resultar perjudiciales a la comunidad o a su cliente."(93)

4.- Selección de clientes.- El licenciado en administración rechazará aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos éticos y honestos que debe ostentar durante su actuación profesional. Asimismo, rechazará aquellos trabajos que vayan más allá del alcance de una Auditoría Administrativa.

5.- Honorarios.- "Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve.

---

(91) Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C., --- Código de Ética, Ed. Contables y Administrativas, S. A., México, 1987, p. 10.

(92) Ibidem., p. 13.

(93) Ibidem., pp. 13, 14.

Considerará que la retribución por sus servicios no constituye el objetivo principal del ejercicio de su profesión. El monto de esa retribución ha de estar de acuerdo, tanto con la importancia de las labores a desarrollar, como con el tiempo que el propio licenciado en administración y los que le ayuden, destinen a esa labor, el grado de especialización que se requiera para que sus servicios sean satisfactorios."(94)

6.- Difusión de servicios.- Un buen trabajo saturado de calidad y eficiencia, es el mejor medio de difusión, puesto que el cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar en pro de la utilidad de los servicios recibidos.

Para la difusión de los servicios de Auditoría Administrativa, es aconsejable que el auditor participe en conferencias, seminarios, mesas redondas, colabore en publicaciones de carácter técnico, etc., con el objeto de aumentar sus relaciones y dar a conocer su calidad profesional.

Es conveniente, además, que las asociaciones de administradores, colegios u organismos similares, se encarguen de difundir, entre hombres de negocios, los alcances y beneficios que reportan los servicios de Auditoría Administrativa en la administración de empresas.

7.- Secreto profesional.- "El licenciado en administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo, los-

---

(94) Ibidem., pp. 12, 13.

hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el -- ejercicio de su profesión a menos de que lo autorice el o los interesados, y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas."(95)

8.- De las sanciones.- "En el caso de la Ciudad de México, será la Comisión de Honor y Justicia del CONLA, quien estudiará las in fracciones de este ordenamiento y después de oír a la parte afectada, aplicará al socio infractor, de acuerdo con la gravedad del caso, cualesquiera de las sanciones siguientes:

- a) Amonestación por escrito.
- b) Suspensión temporal.
- c) Expulsión definitiva.

En el interior de la República serán los Colegios, afiliados al - CONLA, de acuerdo con sus propios estatutos quienes aplicarán las sanciones."(96)

Todos los administradores tenemos una misión que cumplir con acciones concretas. Las dificultades a vencer son los retos de - nuestros tiempos y la forma en que afrontemos los mismos, será la oportunidad para trascender en la historia administrativa.

#### 4.12 R e s u m e n .

En el desarrollo de este tema hemos supuesto que la Audito- - ría Administrativa ha surgido de la actual auditoría contable. -

(95) Ibidem., p. 12.

(96) Ibidem., p. 16.

Al paso que creció la empresa, aumentó el número de problemas y - la necesidad de llevar a cabo una evaluación de la administración fue cada vez más urgente.

Consideramos que el licenciado en administración tiene un derecho razonable para ser calificado como el más idóneo para practicar la Auditoría Administrativa. Su función en la actualidad requiere de que esté enteramente familiarizado con el mundo de la empresa. Tradicionalmente ha propiciado consejos hacia los negocios y, en la actualidad, la función de Auditoría Administrativa - se ha desarrollado rápidamente. Por su parte, habrán grandes implicaciones en las áreas de capacidad, independencia y responsabilidad legal, que se deberán considerar cuidadosamente al decidir si la Auditoría Administrativa debe representar un aspecto importante en la actividad del licenciado en administración.

Si la función de evaluación de la empresa ha de ampliarse -- drásticamente, es necesario que la profesión prepare y desarrolle un grupo de personas que tengan capacidad en este tipo de evaluaciones. Esto requerirá un número creciente de especialistas dentro de la profesión administrativa y además, será necesario mejorar la calidad del personal contratado. Los despachos de auditores administrativos requerirán de especialistas en producción, -- mercadotecnia, así como especialistas en información financiera, - etc., para poder realizar la Auditoría Administrativa.

En parte, esta capacidad se está desarrollando actualmente - en las secciones de consultoría administrativa de los grandes --

despachos.

Una implicación adicional que debe considerarse en el problema es que el administrador que realice una Auditoría Administrativa, empezará con menos reglas de las que gobiernan la ejecución de la auditoría financiera convencional. En ausencia de principios y normas generalmente aceptadas, el administrador, deberá encontrar su propio camino. Dada la dificultad creciente de la evaluación y la ausencia de normas fijadas, la importancia desde el punto de vista de la autonomía, resulta ser de mayor significancia. La confianza pública en la integridad y capacidad del auditor administrativo debe ser muy grande a medida que el elemento de juicio profesional en la evaluación se hace más significativa.

Otra implicación que debe considerarse es la relativa a la responsabilidad legal del auditor administrativo. El grado de responsabilidad que asuma al rendir su informe en este tipo de auditorías deberá especificarse en detalle. Puesto que los errores en criterio pueden ser demasiado costosos, deberá aclararse, que el auditor administrativo no está garantizando completamente el futuro al rendir su testimonio: él está obligado a responsabilizarse al justificar una opinión profesional basándose en lo adecuado de los procedimientos administrativos y en el desempeño de la entidad en el pasado y el presente.

En este sentido, las autoridades de competencia en la profesión, deberán buscar los reglamentos que permitan delimitar el campo de acción del licenciado en administración.

A pesar de los problemas que implica, la existencia de la -  
necesidad de testimoniar el funcionamiento de la empresa, hace -  
posible el advenimiento, en alguna forma, de la Auditoría Admi-  
nistrativa, como campo indiscutible y de señalada competencia del  
Licenciado en Administración.

## CONCLUSIONS

## CONCLUSIONES

- 1.- La administración ha logrado su avance actual, gracias a los actos administrativos que ejercieron una y otra vez, numerosos individuos en el devenir histórico, en la medida que intentaban agilizar objetivos que coadyuvaran a su bienestar social.
- 2.- Ciencia, Método y Técnica, constituyen tres categorías del pensamiento, que jerarquizados entre sí, nos resulta el mismo arreglo.
- 3.- La administración tiene su género próximo en la categoría de método, el cual es símil al método científico.

En sentido amplio, la administración en mi concepto es, un método administrativo, de aplicación universal, cuya finalidad será guiar mediante la toma de decisiones hacia el cumplimiento óptimo de los planes previamente establecidos.

- 4.- El administrador, el sociólogo, el político, y, cualquier otro profesional, deberán estar convencidos de que el método administrativo, ayudará a alcanzar los fines que se pretendan, sean estos, el lucro o el bienestar social.

Debemos aceptar que cada administrador tiene un estilo muy personal de administrar y de manejar ciertas situaciones -- a partir de corazonadas y aficiones, más, debemos reconocer, que, el administrador es una persona ilustrada e inteligente,

cuya mano firme conduce la nave de la empresa por los caminos que le marque su método, más sin embargo, deberá hacer a un lado esas preferencias, corazonadas, caprichos e intereses; así se logrará que las decisiones administrativas que se tomen, sean producto del potencial del mexicano.

- 5.- Los organismos sociales, difieren en diversos aspectos, y en consecuencia, la mezcla e importancia de las funciones no puede esperarse que sea la misma, de un trabajo a otro, o de una organización a otra.

Las características más esenciales de un proceso administrativo, dependen estrechamente de la sociedad en la cual está situada y su lógica de funcionamiento debe estar comprometida a esa pertenencia, por otra parte, reproduce un modelo de funciones que tiende a modificar las representaciones, a desviar los procesos más universales.

- 6.- El administrador debe poseer el conocimiento profesional correspondiente al tipo de funciones de la empresa que él dirige. Los requisitos respecto a la proporción entre los conocimientos y la capacidad profesionales, no son uniformes en todas las escalas de la administración. Cuanto mayor sea el nivel administrativo, tanto mayor será la parte del trabajo directivo que comprenderán las funciones directivas. Esta verdad, fue formulada, por primera vez, por Henry Fayol.
- 7.- En México, la teoría administrativa no escapa siempre a la-

influencia de las ideologías dominantes o de posturas representativas del extranjero. Resulta que, algunos administradores mexicanos, imitan y ponen en forma y sistemática las interpretaciones de los fenómenos administrativos admitidos en otros países.

La administración en México, no escapa siempre de esta tentación; su objetivo, por una parte, y la formación de sus investigadores y sus estudiantes, por la otra, así como la ausencia de reflexiones epistemológicas, la hacen particularmente vulnerable al parasitismo ideológico, un obstáculo más, que bloquea el desarrollo de la administración en México --- hacia un estudio científico.

- 8.- En la actualidad, el estudio de los problemas administrativos debe fundarse en la revisión crítica de conceptos y formulaciones teóricas que, ya resultan insuficientes. Es necesario, desde luego, desmitificar tesis dogmáticas y mecanicistas que se utilizan para describir y aplicar los conocimientos administrativos.

La actitud de imposición y modos de pensar antiguos, arraigados en una tradición secular, hacen imposible la ruptura --- epistemológica que aquélla supone en nuestros días.

- 9.- Las funciones de toda administración se presentan en nuestros días como conjuntos de discursos fragmentados, estratificados, más bien que reunidos en un proyecto global y arti-

culados en torno a una problemática coherente, hasta el punto de que cabe legítimamente preguntarse qué autoriza hablar de una "escuela universal" y también simplemente, de una "escuela" y de cuatro funciones administrativas universales.

- 10.- La administración, su investigación básica y el fomento de ésta, sobre temas esenciales, constituye la posibilidad primera para producir, debatir y recrear el conocimiento objetivo de la administración.

Y, en un pueblo como México en la que su gente se está volviendo indiferente, la enseñanza de la administración no se preocupa ya casi de convencer a los individuos, con un trabajo paciente de inculcación del buen fundamento de sus fines; se contenta con obtener su misión mediante formas simples -- que hacen perder la riqueza de la administración y su enseñanza, y el valor que éstas representan para el desarrollo de nuestro país.

- 11.- En lo que concierne a la auditoria administrativa, hemos -- apreciado las virtudes que el auditor debe poseer, y las condiciones prevalecientes que afectan la responsabilidad del mismo.

El punto obvio de todo esto, es que el administrador ha sido y seguirá siendo un profesional organizado y disciplinado. Ya ha alcanzado una formación administrativa formal, pues goza, en la actualidad, de gran reconocimiento en el mundo de-

los negocios. Es por ende que, la auditoría administrativa debe ser un proyecto global del licenciado en administración.

- 12.- La auditoría administrativa debe ser una tarea plena y patente del licenciado en administración.

La firma que avale el trabajo emprendido y la opinión que se emita, deberá ser justamente la de él mismo.

- 13.- Es necesario, que los directivos de las empresas aprovechen el gran potencial y las oportunidades que ofrece el administrador en el campo de la auditoría administrativa, para satisfacer la necesidad de las empresas de contar con una información más completa y más confiable de como están cumpliendo con sus objetivos.

Desde el punto de vista práctico, es posible suponer que, -- cualquier profesional pueda presentar soluciones a problemas administrativos, pero en términos de alternativas, y no participar en la toma de decisiones final.

Entre más complejos sean los problemas y lo que es más importante, entre más entrelazados se conviertan en relación con todas las fases de la actividad de la empresa, por ejemplo, en relación con la mercadotecnia, la producción, la comercialización, etc., será más lógico que la última decisión sea tomada por la persona que mejor haya estudiado, examinado y entendido el problema. El administrador del presente y del futuro deberá estar preparado para satisfacer plenamente con

este reto.

- 14.- Cuando se dirige la vista hacia el futuro, resulta claro que la función de auditoría administrativa, tenderá a prestar -- mayor énfasis en los servicios de este tipo y, por lo tanto, en la demanda ocupacional del Licenciado en Administración.

Puesto que esta tendencia debe continuar en ascenso, parecerá más que probable que la función informativa del administrador, se verá ampliada para hacer llegar a su cliente, los resultados en su máximo alcance.

- 15.- Ante la ausencia de confianza pública, de principios y normas generalmente aceptadas, el administrador, deberá encontrar su propio camino. Dada la dificultad creciente de la - evaluación y la ausencia de normas fijadas, la importancia - desde el punto de vista de su autonomía, resulta ser de mayor significancia. La confianza pública en la integridad y capacidad del administrador debe ser muy grande a medida que el elemento de juicio profesional en la evaluación se hace - más significativa.

A pesar de los problemas que implica, la existencia de la necesidad de testimoniar el funcionamiento de una empresa, por aquél, hará posible la formación de mejores cuadros profesionales que coadyuven al mejoramiento de las entidades y la sociedad.

Para concluir con esta investigación, valdrá la pena recor--

dar que todos los administradores tenemos una misión que cumplir con acciones concretas. Las dificultades a vencer son los retos de nuestros tiempos y la forma en que afrontemos los mismos, -- será la oportunidad para trascender en la historia de la administración. Asimismo, vale la pena evocar que seremos mejores administradores en la medida que seamos mejores hombres. No basta con tener todos los conocimientos, hay que esmerarse en aplicarlos en forma justa, moral y fraternal. Un servicio administrativo limpio hacia la sociedad, propiciará nuestra superación personal, volviéndonos más humanos y por ende, más valiosos.

## BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- Academia Española, Real, *Gramática de la Lengua Española*, Ed. Espasa-Calpe, S. A., España, 1962.
- Almaraz Zanabria, Luis, *Técnica Administrativa de la Oficina*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1968.
- Allen, Louis A., *Management and Organization*, Ed. McGraw-Hill, -- Nueva York, 1960.
- Anaya Sánchez, Carlos E., *Auditoría Administrativa, Evaluación de la Empresa*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1982.
- Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la Técnica de Investigación en Psicología*, Ed. Trillas, México, 1972.
- Aristóteles, *Metafísica*, V.I.C.I., Ed. Aguilar, México, 1973.
- B. Glinski, *Introducción a la Administración*, s.e., s.f..
- Boutell, Wayne, S., *Auditoría Contemporánea*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1983.
- Bunge, Mario, *La Investigación Científica*, Ed. Ariel, España, -- 1976.
- Claude S., George Jr., *Historia del Pensamiento Administrativo*, - Ed. Prentice/Hall International, España, 1984.
- Código Civil para el Distrito Federal*, Art. 35, Ed. Porrúa, S.A., México, 1986.
- Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C., *Código de Ética*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1987.
- Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C., *Auditoría Administrativa*, Folleto, México, 1978.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Arts. 95 y 102, Ed. Trillas, México, 1986.
- Dale, Ernest, Michelon, L. C., *Modernos Métodos de Dirección de Empresas*, Ed. Troquel, Argentina, 1972.
- Dión Martínez, Carlos, *Curso de Lógica*, Ed. McGraw Hill, México, - 1983.
- Domínguez Martínez, Alberto, Majul Domínguez, Chafik, et. al., -

- Tópicos de Administración*, Instituto de Estudios Superiores de Administración Pública, México, 1977.
- F. V., Konstantinov, *El Materialismo Histórico*, Ed. Grijalbo, México, 1978.
- Fayol, Henry, *Administración Industrial y General*, Ed. El Ateneo, Argentina, 1987.
- Fernández Arena, José Antonio, *El Proceso Administrativo*, Ed. Diana, S.A., México, 1981.
- Fernández Arena, José Antonio, *La Auditoría Administrativa*, Ed. - Diana, S.A., México, 1982.
- Gómez Morfín, Joaquín, *La Administración Moderna y los Sistemas - de Información*, Ed. Diana, S.A., México, 1972.
- Gulick, Luther, *Notas sobre la Teoría de la Organización, basadas en un estudio especial del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica*, Diciembre de 1936.
- Guzmán Valdivia, Isaac, *Reflexiones sobre la Administración*, Ed. Reverté, S.A., México, 1976.
- H. B., Maynard, *Administración de Empresas*, Ed. Reverté, S.A., -- México, 1973.
- Haimann, Theo, *Dirección y Gerencia*, Ed. Hispano Europea, España, 1970.
- Instituto Americano de la Administración, citado por Fernández -- Arena, op. cit., en (21).
- Jiménez Castro, Wilburg, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1975.
- Koontz y O'Donnell, *Administración*, Ed. McGraw-Hill, México, 1985.
- Laris Casillas, Francisco J., *Administración Integral*, Ed. Oasis, México, 1976.
- Larroyo, Francisco, *La Lógica de las Ciencias*, Ed. Porrúa, México, 1974.
- Le Breton, Preston P., *Administración General, Planeación y Ejecución*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1970.
- Leonard, William P., *Auditoría Administrativa*, Ed. Diana, S. A., -- México, 1980.
- Loen, Raymond D., *Principios de Administración*, Ed. El Ateneo, --

Argentina, 1976.

López Portillo y Pacheco, José, *Génesis y Teoría General del Estado Moderno*, Ed. Porrúa, México, 1977.

Macías Pineda, Roberto, *La Investigación Metódica en la Administración*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1970.

Macías Pineda, Roberto, citado por Fernández Arena, op. cit., en (21).

Martínez Villegas, Fabián, *El Ejecutivo en la Empresa Moderna*, -- Ed. Creatividad y Administración, México, 1975.

Martínez Villegas, Fabián, *El Contador Público y la Auditoría Administrativa*, Ed. Contables y Administrativas, S.A., México, 1978.

Mateos Muñoz, Agustín, *Etimologías Grecolatinas del Español*, Ed. Esfinge, S.A., México, 1982.

Mejía Fernández, Alfonso, citado por Fernández Arena, op. Cit., - en (21).

Mercado Montes, Jorge A., *La Organización Informal y el Mexicano*, Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, Núm. 59, - México, 1971.

Messie, Joseph L., *Bases Esenciales de la Administración*, Ed. -- Diana, S.A., México, 1975.

Miner, John B., *El Proceso Administrativo*, Ed. Continental, S.A. - de C.V., México, 1984.

Neri España, Felipe, *Posibilidad Unitaria de las Ciencias en Base a sus Similitudes*, Tesis Doctoral, Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública, México, 1982.

Newman, William H., *Programación, Organización y Control*, Ed. --- Deusto, España, 1973.

Piaget, Jean, *Psicología y Epistemología*, Ed. Emecé, S.A., Argentina, 1973.

Porter, W. Thomas, Burton, John C., *Auditoría: Un Análisis Conceptual*, Ed. Diana, S.A., México, 1980.

*Reglamento sobre Policía y Tránsito*, Art. 16 del Reglamento de la Ley sobre Justicia en Materia de Faltas de Policía y Buen Gobierno del Distrito Federal, Ed. Porrúa, S.A., México, 1987.

*Reglamento sobre Policía y Tránsito*, Arts. 8 y 10 del Reglamento de Tribunales Calificadores del Distrito Federal, Ed. Porrúa, S.A. México, 1987.

- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas*, Ed. Limusa, México, 1986.
- Rojas Soriano, Raúl, *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*, s. e., México, 1985.
- Romero, Francisco, *Lógica e Introducción a la Problemática Filosófica*, Ed. Losada, S.A., Argentina, 1976.
- Rubio Ragazzoni, Víctor M., Hernández Fuentes, Jorge, *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, Ed. Pac, S.A. de C.V., México, 1986.
- Santillana, Juan Ramón, *Conoce las Auditorías*, Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, 1983.
- Sisk, Henry L., Sverdlik, Mario, *Administración y Gerencia de Empresas* -- Ed. Saber, México, 1982.
- Spencer, Milton H., Siegelman, Louis, *Economía de la Administración de Empresas*, Ed. Hispano Americana, México, 1963.
- Svenson, Arthur L., *Experiencia Administrativa*, Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1974.
- Terry, George R., *Principios de Administración*, Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1986.
- Valenzuela De la Concha, Gilberto, *El Proceso Administrativo en las Áreas Funcionales de la Empresa*, Ed. Textos Universitarios, S.A., México, 1976.
- Verneaux, Roger, *Filosofía del Hombre*, Ed. Herder, Barcelona, 1971.