



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

297

86

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CONTABILIDAD COMO FUNDAMENTO DE APOYO EN LA
PLANEACION, PROGRAMACION, CONTROL Y SUPERVISION
EN ENTIDADES PRIVADAS Y ADEMAS EN LA TOMA
DE DECISIONES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A:

FRANCISCO HERNANDEZ PRADO

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
G. P. SEBASTIAN HINOJOSA COBARRUBIAS.**

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>Página</u>
INDICE	1
INTRODUCCION	3
CAPITULO 1.- PLANEACION	5
1.1 DEFINICION Y LOS CONCEPTOS GENERALES	5
1.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION	7
1.3 ETAPAS DE LA PLANEACION	9
1.4 ELEMENTOS DE LA PLANEACION	10
1.5 EJEMPLO	21
CAPITULO 2.- PROGRAMACION	39
2.1 DEFINICION Y LOS CONCEPTOS GENERALES	39
2.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION	40
2.3 ETAPAS DE LA PROGRAMACION	42
2.4 ELEMENTOS DE LA PROGRAMACION	43
2.5 EJEMPLO	45
CAPITULO 3.- CONTROL	48
3.1 DEFINICION Y LOS CONCEPTOS GENERALES	48
3.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION	51
3.3 ETAPAS DEL CONTROL	54
3.4 ELEMENTOS DEL CONTROL	58
3.5 EJEMPLO	60

	<u>Página</u>
CAPITULO 4.- SUPERVISION	55
4.1 DEFINICION Y LOS CONCEPTOS GENERALES	55
4.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION	67
4.3 ETAPAS DE LA SUPERVISION	63
4.4 ELEMENTOS DE LA SUPERVISION	69
4.5 EJEMPLO	71
CAPITULO 5.- CONCEPTO DE LA CONTABILIDAD	72
5.1 SENTIDO ACTUAL Y FUTURO	72
5.2 NECESIDADES DE SISTEMAS CONTABLES	84
5.3 COORDINACION DE LOS SISTEMAS CON LA ADMINISTRACION	39
CAPITULO 6.- NECESIDADES DE REGISTROS CONTABLES INFORMACION Y CONTROL	91
6.1 INFORMACION A LA DIRECCION	91
6.2 INFORMACION POR AREAS	95
6.3 CONTROL POR AREA DE RESPONSABILIDADES	99
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	102
BIBLIOGRAFIA	105

INTRODUCCION

Con el paso del tiempo la Contabilidad deja de circunscribirse - al procesamiento de transacciones y a la información limitada a los resultados de operación.

Hoy en día la Contabilidad incluye también las funciones relacionadas con el establecimiento de sistemas de información financiera, valuación y evaluación de transacciones y la inclusión en la información de una opinión profesional, así como recomendaciones para la adecuada "toma de decisiones".

De esta manera, la Contabilidad ha evolucionado de ser un simple registro histórico hasta convertirse en un elemento necesario -- para la "administración y para la toma de decisiones" sobre la -- marcha de las entidades económicas.

La planeación, programación y en especial el control y supervisión son intervenciones contables en todas las etapas de la gestión administrativa no importando que sean periódicas o especiales, por lo que deberá organizarse el sistema contable para proporcionar la información necesaria.

Sin querer decir que una etapa del proceso administrativo sea -- más importante que otra, considero que sí es de vital importancia la de control, supervisión, y consecuentemente ejerciendo la contabilidad en forma constructiva y eficiente, se logrará un valioso instrumento para el manejo de las entidades y la evaluación de sus resultados, así como para determinar causas de fallas

y forma de evitarlas , o de ser necesario corregirlas.

El presente trabajo da la idea de que la Contabilidad es el -- -
Fundamento de Apoyo de la Planeación, Programación, Control y Super
visión en Entidades Privadas, y además información necesaria para
hacer evaluaciones y "tomar decisiones".

CAPITULO 1 .- PLANEACION

1.1 DEFINICION Y CONCEPTOS GENERALES

Planeación: Responde a la pregunta "¿Qué se va a hacer ?"

AGUSTIN REYES POZCE.- " La Planeación fija con precisión "lo que va a hacerse " .

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las -- determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

GOETZ .- ha dicho que planear es " hacer que ocurran cosas que, de otro modo , habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para - fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

FRANCISCO BLANCO ILLASCAS.- Planeación .-(sustantivo femenino)(neologismo) vease planificación. Planificación.- (sustantivo femenino), 1-acción y efecto de planificar.

2-plan general para obtener un objetivo determinado.

Definición: " Planificar es más que hacer planes ; es construir - el futuro que se desea".

En consecuencia la planificación es el punto de partida de la acción, constituyendo una superfunción que recorre todos los órganos- e implica en alguna medida a todos los niveles de la empresa. Se - trata del esfuerzo realizado por la empresa como medio para "tomar mejores decisiones" en la selección de las diversas alternativas - que se presentan inevitablemente.

Conviene que de partida maticemos ciertos términos, la diferencia entre planificación formal e informal radica en el sistema, la organización y la aplicación de métodos científicos al arte de planificar. Por planificación "informal" entendemos la planificación corriente que realizan en una empresa los directivos individualmente y los grupos directivos a través de Comités u otras reuniones. Frente a ella la planificación "formal" se entiende como la planificación de estos mismos directivos cuando está amparada por grupos "Staff" y por sistemas que suministran la información necesaria.

1.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION

AGUSTIN REYES PONCE.- nos dice de :

Su importancia

Planear es tan importante como hacer , porque ;

a) La eficiencia, obra de orden ,no puede venir del acaso, de la improvisación;

b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;

c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación;

d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

FRANCISCO BLANCO ILLESCAS.- Ventajas en su Aplicación ;

a) El Plan sirve para facilitar la elección.

El plan investiga las necesidades actuales y las futuras. Concreta los objetivos posibles: tales como la expansión geográfica,-- tomar tal o cual parte del mercado.

Determinar y evalúa las diferentes acciones capaces de responder a estos objetivos. Estima sus costos. Y confronta estos costos con la utilidad o beneficio de estas acciones.

El Plan presenta a los responsables el abanico de posibles objetivos, los evalúa, razonando la aceptación o desestimación de -- estos objetivos.

Los responsables aplican sus propias escalas de valores fiján-- dose mayormente en el desarrollo y consecuencia de su elección.

b) El Plan es una función de análisis.

El análisis identifica , explicita y cuantifica unas necesidades o metas advertidas genéricamente.

El análisis dá una traducción concreta, en la medida posible a -- unos objetivos que aparecían difusos.

Expresa el producto de las acciones igualmente en términos físicos, significativos para medir el grado en que logran el objeti-- ve , es decir la eficacia.

Emplea técnicas de análisis económicos, la investigación opera-- tiva, sondeos de opinión y juicios de carácter ético o político-- con frecuencia de difícil cuantificación.

Confronta sus costos, para determinar la eficiencia de las accio-- nes. Estudia en fin , el condicionamiento de las soluciones ópti-- mas aquí encontradas en el tiempo y su incertidumbre: indica qué factores pueden intervenir, y cuál es su probabilidad de inter-- vención y su influencia.

En base a esa formulación , establece la jerarquía de necesidades metas, objetivos, acciones y costos , que es presentada a los -- responsables de la elección en una Memoria.

c) El Plan es una función continua de investigación.

Necesidades , metas , objetivos, acciones, no son determinadas de una vez para siempre. Están en permanente evolución. El Plan in-- vestiga continuamente las necesidades actuales y futuras, con un espíritu verdaderamente prospectivo.

Presenta, para satisfacer la necesidad , no una respuesta única - sino un conjunto de respuestas entre las cuales elegir: objetivos alternativos.

Propone , tanto para modificar los programas antiguos como para - crear nuevos programas , no una sola serie de soluciones alterna-- tivas para alcanzar los objetivos, sino un conjunto de combina -- ciones pudiendo diferenciarse por sus costos, sus plazos y su -- utilidad.

Una vez discutida y aprobada la memoria aparece la primera recon-- sideración del programa multianual para reestructurarlo de acuer-- do con la modificación de objetivos o acciones.

1.3 ETAPAS DE LA PLANEACION.

Comprende tres etapas :

- 1.- Políticas: principios para orientar la acción.
- 2.- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- 3.- Programas: Filiación de tiempos requeridos.-Comprende tambien presupuestos, programas que se precisan unidades, costos, etc.

1.4 ELEMENTOS DE LA PLANEACION

Los principales elementos con que cuenta la planeación para llevar a cabo una función son :

Principios.-

- precisión.
- flexibilidad.
- unidad.

Reglas.-

- sobre las políticas.
- sobre los procedimientos.
- sobre los programas y presupuestos.

Principales Instrumentos.-

- manuales.
- diagramas de proceso.
- gráficas de Gantt.
- programas.

Así hace la división de los elementos de la Planeación

AGUSTIN REYES PONCE .

A continuación define cada uno de ellos:

Los Principios de la Planeación.-

El principio de la precisión.

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

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

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

El principio de la flexibilidad

"Dentro de lo Flexible , es lo que tiene una dirección básica , -
 pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo des-
 pués volver a su dirección inicial."

Así , una espada de acero es flexible, porque doblándose sin ---
 romperse , vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que-
 la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible , los varios supues-
 tos o cambios que puedan ocurrir:

a) ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central -
 entre ellos, como lo más normal.

b) ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las -
 circunstancias especiales que se presenten.

c) ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El principio de la unidad

" Los planes deben ser de tal naturaleza , que pueda decirse que existe uno sólo para cada función ; y todos los que se aplican - en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados - que en realidad pueda decirse que existe uno sólo plan general." Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicción , dudas , etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción - ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinar se en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas - las normas de acción aplicables.

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

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

Reglas sobre las Políticas

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

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

Sin embargo ; con cuanta frecuencia se encuentran, aun en autores de gran prestigio , conceptos vagos , imprecisos, y aun --- falsos sobre las políticas, porque se toman, como si pertenecieran a su esencia , lo que son meras notas accidentales en estos criterios fundamentales de la administración;.

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

Las políticas , ha dicho alguien, son "el objetivo en acción"; - esto es absolutamente cierto. Con todo, no bastaría para definir las. El objetivo fija las metas, entanto que las políticas imponen ya la orden para lanzarse a conseguir las, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas. Así, v.gr.: el objetivo de un departamento de producción puede ser " obtener óptima calidad "; la política sería "debe obtenerse óptima calidad, para lo cual , los materiales serán seleccionados entre los más finos el equipo será el de mayor precisión posible, y se laborara a base de un intensivo adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse."

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

Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de reali -- zarse , sea genérico o específico ; las normas genéricas, son -- precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas -- son las reglas. Estas se caracterizan porque pueden aplicarse -- sin necesidad de decidir ningún extremo concreto. Así, v. gr., es -- una política : " todo personal que se emplee deberá escogerse en -- forma de que se logre la máxima coordinación social, ideológica, -- etc." ; la regla relativa sería : " no se admitirá personal que -- no sea mexicano por nacimiento".

Ordinariamente , la mayor confusión suele surgir entre políticas -- y reglas : la mayor parte de las normas llamadas "políticas" por -- muchas empresas , no son más que reglas. Aunque es indiscutible -- que ambas son necesarias y que , en ocasiones es difícil distin -- guir cierto tipo de políticas más concretas, con relación a re -- glas más genéricas, porque casi se tocan, no lo es menos que el -- criterio principal debe ser éste : la regla no deja campo de --- -- decisión o elección al jefe a quien se delega responsabilidad -- y autoridad, sino tan sólo le permite analizar si el caso concre -- to que debe resolver, se encuentra o no, comprendido dentro de -- la regla que se le impone ; la política en cambio, busca señalar -- le solamente los criterios generales que han de orientar la acci -- ón en el mismo sentido ; pero, de suyo, no son aplicables por sí -- mismas, mientras que el jefe subordinado no tome una decisión -- dentro del campo que esa política dejó a su criterio.

Suelen existir tres problemas en la formulación de las políticas:

a) El primero radica en que, en muchas ocasiones, se considera - que para formular una política, basta con usar la expresión: "es política de esta empresa que..."

b) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el término " en lo posible.."

c) En tercer lugar, hay reglas que fijan tan sólo márgenes o límites, v.gr.: " el sueldo que los jefes podrán autorizar para - tal puesto, deberá encontrarse entre \$ 800.00 y \$ 1,000.00 ". Es evidente que estos expedientes, u otros semejantes, puedan ayudar a quitar a la regla su rigidez absoluta; sin embargo, de -- suyo, no por ello crean políticas.

Sus Especies

Por la forma de originarse se dividen en :

a) Externamente impuestas. Estas pueden serlo por la Ley:v.gr.: - la política de proporcionalidad de trabajo y salario establecida por la Constitución : (a trabajo igual salario igual); por el Sindicato;v.gr.: las que el contrato colectivo fija para admi-- sión de personal, preferencia de trabajadores, etc., o por la -- costumbre:v.gr.: la de no admitir mujeres en determinados traba-- jos. Es muy conveniente que el empresario reconozca la existen-- cia de estas políticas, porque de otra manera su dirección puede ser inadecuada.

b) Políticas de Apelación. Estas son las que se forman a través-

de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores ; - formándose así , por tres o cuatro resoluciones semejantes, una-- norma de aplicación o interpretación. Son, como alguien ha dicho-- "la jurisprudencia administrativa".

c) Políticas expresamente formuladas. Son las que de una mane--- ra precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un -- campo.

Por su extensión , pueden ser generales y particulares. Así, hay-- políticas como las de rápido crecimiento, de primacía de la fun-- ción social de la empresa, etc., que se aplican por igual en -- todos los departamentos y funciones; otras, por lo contrario, se-- refieren a la producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas relaciones públicas, etc. Así, en ventas, las de publicidad agresiva, aplicación de mercados, servicio a clientes, precios, etc.; en-- personal las de admisión, rotación, remuneración, etc. En finanzas, -- las de amortización, ampliación de capital, etc., etc.

Las políticas son, como ya señalamos, uno de los medios básicos-- para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante -- necesita para lograr los objetivos propuestos.

la . Regla. De su fijación. Debe cuidarse de que todas las políti-- cas que han de influir la actividad de una sección, departamento-- o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia, -- por escrito.

Hemos visto que hay políticas impuestas, de apelación y expresamente formuladas. Cuando no se cuida de con toda claridad se fijan y unifican, suelen existir políticas contradictorias, quedar muchos casos sin política que los gobierne, etc.

La mejor manera de que no se den errores en este sentido, es fijarlas por escrito, aunque por otro concepto estén repetidas en manuales, reglamentos, etc.

2a. Regla. De su difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.

Las políticas formuladas y "guardadas", no pueden cumplir su misión en absoluto. Por ello, deben llevarse al conocimiento de todos aquellos niveles para cuya "orientación" han sido dictadas.

3a. Regla. De su coordinación. Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues, de otro modo, pueden ser diversa y aun contradictoriamente aplicadas.

Como las políticas no son normas concretas, sino principios generales de acción, precisamente por su amplitud y generalidad, se corre el peligro de que uno de los jefes que han de aplicarlas las entiendan de un modo, y otros en un sentido diverso o contrario. Para evitar ese peligro, es necesario que, para cada tipo de política, exista alguien encargado de interpretarlas -

con validez oficial. Así, v.gr.: el Director de Personal, para las de este tipo; el Jefe de la Planta, para las de la producción ; el Gerente General , para las generales, etc.

4a. Regla. De su revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.

Siendo toda organización algo vital, por apelación, por la costumbre , etc., se están creando constantemente nuevas políticas y dejan de tener vigencia otras. Si no se cuida de revisarlas, se corre el riesgo de creer que hay políticas donde no existen, o de pensar que la acción debe regirse en un sentido, siendo que en realidad debe ocurrir en el contrario.

Regla sobre los Procedimientos

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

Los procedimientos son como " el seccionamiento " funcional de cada acto administrativo. La última división, en opinión de muchos , se da en los " métodos ", los que corresponden a unidades de acción de suyo indivisibles. Pero los métodos son ya más bien de carácter técnico , y no siempre administrativos ; en cambio el procedimiento , formado por varios métodos que se articulan -

en una secuencia , sí lo es. Así, v.gr. : tenemos el procedimiento para "tomar decisiones", para seleccionar el personal, etc., y los métodos para realizar una encuesta , base para esa decisión- para aplicar pruebas psicotécnicas, etc.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa , - pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles. Es característica de los procedimientos , que , en muchas ocasiones, pasan por distintos departamentos, que se hallan bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que deban fijarse -- con mayor precisión.

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

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

De esa manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc. -- Así , por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar -- gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra , lo que falta, - lo que puede combinarse mejor, etc. Eliminar, combinar, alterar --

de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. El -- hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resol-- ver dudas , etc.

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

Muy frecuentemente se emplean en una empresa procedimientos anti-- cuados o poco eficientes, por una inercia natural. La revisión -- revelará qué procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc. Pero también puede ocurrir que, en el afán de especializar y me-- jorar , se separen actividades que en determinado momento pudie-- ren ser eficientemente realizadas así , pero que, posteriormente sólo originan que una misma pieza, forma , documento , etc., esté pasando por diversas manos o departamentos, sin razón alguna. La-- revisión indicará, en este caso, qué actividades conviene consoli-- dar en una sola persona o departamento.

3 a. Regla. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación inne-- cesaria de los procedimientos.

Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, -- claro que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conve-- niente ; pero , en la mayoría de los casos , convendrá dejar un-- solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del-- que todos puedan aprovecharse.

1.5 EJEMPLO :

AGUSTIN REYES PONCE.- Técnicas de la Planeación

Las técnicas para formular planes , y para presentarlos, discutirlos , etc.,suelen ser las más abundantes y diversificadas - dentro de todas las etapas de la administración.

La razón es obvia : hay tantas técnicas , como formas diversas de planes.

Sin embargo , las más usadas son quizá las siguientes :

Los manuales

Manual es un folleto en que se concentran las políticas, reglas-procedimientos o informaciones generales, que sirven para orientar y uniformar la conducta de cada grupo humano de la empresa. Entre las diversas clases de manuales, señalaremos como los más frecuentes :

- a) Los manuales de políticas: como su nombre lo indica, reúnen las diversas políticas aplicables en la empresa, clasificándolas en general , de personal , de producción , etc.
- b) Los manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas,etc.,aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre,de acuerdo con la definición que hemos dado.
- c) Los manuales del empleado o de bienvenida : suelen recoger -- todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- d) Manuales de organización: son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones con--

tienen adicionalmente una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

Diagrama de Proceso

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación.

Pero en la actualidad, se emplean con gran amplitud a los trabajos administrativos de oficina.

Y existe razón para ello, porque, como lo hace notar un tratadista, la diferencia fundamental radica en que, "mientras que en el taller se procesan o transforman materiales, en la oficina se procesan o tramitan las formas."

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etc., en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo y los útiles.

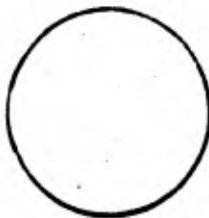
La diferencia, como puede verse, no es esencial, sino accidental y sólo requiere adaptación de los sistemas para mejorar estos elementos comunes.

Por otra parte, al estudiarse la simplificación del trabajo, se ha visto ya que los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operaciones, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

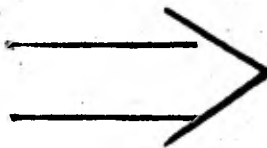
Pues bien, tratándose de trámites administrativos, existen también estas mismas etapas, ya que hay :

1.- Operaciones :

Como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar - etc.,. Su símbolo es :

**2.- Transportes :**

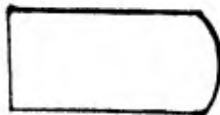
Como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Su símbolo es :

**3.- Inspecciones :**

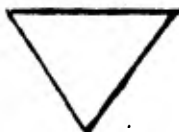
Como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es :

**4.- Demoras :**

Como cartas dejadas en charola de salida , documentos en espera de su trámite, etc. Su símbolo es :

**5.- Almacenamientos :**

Como documentos en el archivo. Su símbolo es :



Tiene especial importancia en la revisión de los trámites administrativos, siéndole aplicable el estudio de simplificación de trabajo porque, independientemente de que al establecerse en la iniciación de operaciones, las formas de control, no se conoce bien la realidad de lo que va a controlar, toda organización es dinámica y puede ocurrir que los sistemas iniciales ya no respondan al volumen de trabajo actual, que sólo entorpecen o dificultan, como también puede ocurrir que en el afán por llevar la especialización a su mayor grado, se hayan separado operaciones que podrían estar juntas en una misma persona con resultados de mayor eficiencia, rapidez y control.

Y no olvidemos que los que menos suelen ver estos defectos, son los que están ya habituados a ellos.

Valor de los instrumentos de simplificación

No está por demás precisar que los instrumentos de simplificación, como el Diagrama de Proceso, no substituyen el criterio humano del jefe de oficina o del analista, pues este criterio es el que sugiere los cambios que deben hacerse, sino que tan sólo lo ayudan a "tomar decisiones," pero dicha ayuda es de valor incalculable.

Estos instrumentos hacen ver un proceso en forma tal que puedan apreciarse separadamente cada uno de sus pasos. Además, nos permiten ver gráficamente esos pasos.

Con estas dos ayudas, nuestra mente puede trabajar mucho mejor, - pues no debemos olvidar que sólo puede ver pocas cosas a un mismo tiempo y por ello le cuesta trabajo hacer comparación de pasos sucesivos, sobre todo si son numerosos, difíciles y abstractos.

Los síntomas de simplificación del trabajo de oficina, son pues -
exclusivamente instrumentos para ayudar a la mente a analizar -
los procesos. Lo esencial es el análisis que se haga. No son por-
lo mismo la solución para corregir los defectos o mejorar los -
procedimientos, esto corresponde al criterio del supervisor y -
sus auxiliares, dotados de práctica y con conocimiento de las --
necesidades concretas.

Pero este criterio puede aprovecharse mejor cuando cuenta con --
estas herramientas, al hacer bajo ciertas reglas un análisis --
sistemático sobre formas gráficas, con ayudas de ciertas reglas.

Técnica del Diagrama de Proceso

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son-
los señalados antes. Pero existe otra forma, con la sólo variante
de usar otra manera de simbolizar : las iniciales O-T-I-D-A-, que
equivalen a Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenami-
ento. Usamos aquí estos diversos símbolos para ejemplificar otro
modo distinto de representar, fácilmente recordable por la pala-
bra "Otida".

Para formular el diagrama de proceso, se deben seguir los siguien-
tes paso :

- 1.-Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos
de identificación del proceso: tales como el nombre del mismo, -
departamento, sección donde se inicia y donde se acaba, fecha de-
elaboración, etc.

2.-El cuerpo de esta hoja consta de cinco columnas para los símbolos , otra para la descripción breve del trámite, otras dos -- para anotar las distancias de transportes y los minutos de demora por almacenamiento y otras finalmente para observaciones.

3.-Comprende ante todo la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende y se marca puntos en las columnas de los -- símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea.

4.-Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen -- los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, -- así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en el almacenamiento y demoras.

5.-Estos totales nos indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar. Así, V.gr. : si notamos que los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendremos que deducir que ese proceso puede mejorarse.

6.-Hay todavía necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual debemos preguntarnos :

- a) ¿Qué se puede eliminar ?
- b) ¿Qué se puede combinar ?
- c) ¿Qué se puede redistribuir ?
- d) ¿Qué operaciones se pueden mejorar ?

Para esto último, en ocasiones será posible usar diagramas de -- mano derecha y mano izquierda y hasta de hombre y máquina.

Igualmente las preguntas "qué, quién, dónde, cuándo, cómo y por qué" pueden ayudarnos a encontrar cambios y mejoras factibles , de gran valor.

Algunos puntos para el análisis de gráficas de proceso.

Reglas generales :

1. No dé nada por supuesto. Cada detalle debe ser preguntado e investigado.
2. El mejor instrumental para el análisis, es aplicar las seis preguntas: Qué, Quién, Por qué, Dónde, Cuándo, y Cómo.
3. El método propuesto debe ser analizado bajo las mismas reglas -- con las que se analizó el método de operación.

Algunas Reglas Particulares:

1. ¿ Existe duplicación, total o parcial, de algún esfuerzo?
 2. ¿ Puede mejorarse alguna operación, combinándola con otra parte del proceso, o realizándola en otro departamento ?
 3. ¿ Puede eliminarse totalmente alguna demora ?
- Con frecuencia, el tiempo total de almacenamiento temporal resulta mayor que el de la operación real.
4. ¿ Puede cambiarse con ventajas la localización de algún almacenamiento parcial o demora ?
 5. ¿ Qué inspecciones pueden combinarse con operaciones ?
 6. ¿ Puede eliminarse o al menos acotarse los transportes ?
 7. ¿ Puede obtenerse el flujo directo de un documento, evitando en lo posible todo retroceso ?
 8. ¿ Un nuevo arreglo de la disposición de la oficina, o de la secuencia de las operaciones, permitirían eliminarse movimientos innecesarios en el trabajo?
 9. ¿ Existen algunos cuellos de botella, que dificultan el trabajo?
 10. ¿ Cómo puede lograrse un flujo de trabajo más uniforme ?

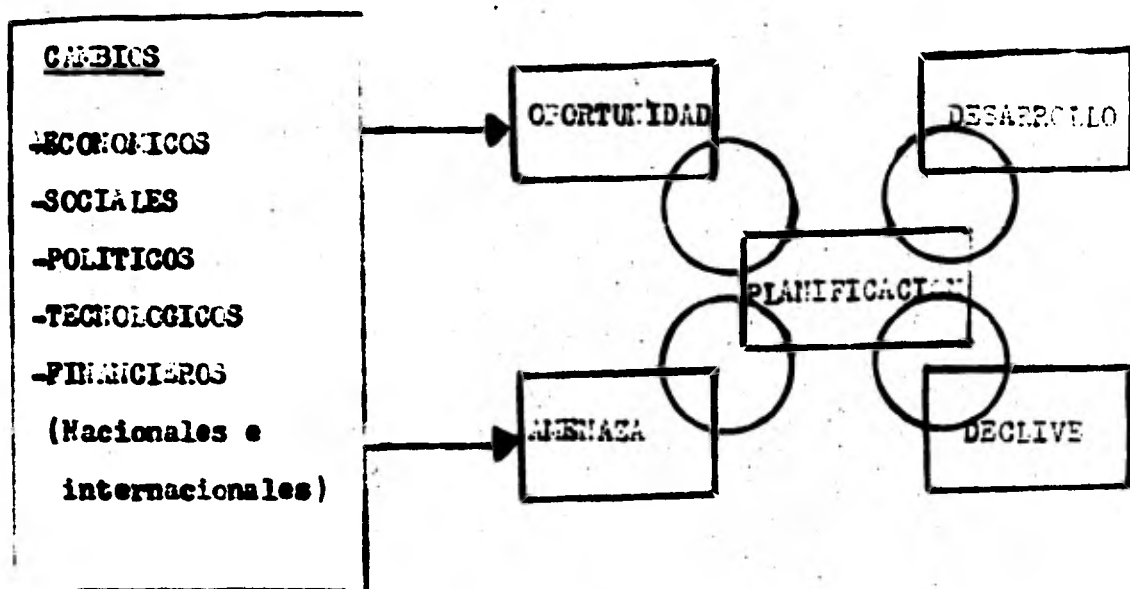
FRANCISCO BLANCO ILIESCUS .- Nos dice de la Necesidad y ámbito de la Planificación.

Una crítica que corrientemente se oye a los hombres de empresa -- contra la planificación formal es que, una vez adoptada, tendería a restar a la Dirección iniciativa o capacidad creativa. Nada -- más lejos del propósito de una buena planificación que conver-- tirse en una "canisa de fuerza de la empresa". En realidad, un -- buen plan anima a un rápido oportunismo de actuación, facilita -- las decisiones rápidas, proporcionando una estructura de referen-- cia confeccionada de antemano que permita tomar las principales -- decisiones con rapidez.

Nuestras empresas están sometidas al impacto continuo de los cam-- bios ambientales. Estos cambios en el torno de la empresa produ-- cen a la vez, oportunidades y amenazas al desarrollo futuro de la -- empresa. En efecto, cambios de todo tipo: de perspectiva social, -- de las condiciones económicas, de la situación política, incen-- santes cambios tecnológicos, que cada vez aceleran más su ritmo -- y los cambios financieros. La planificación constituye la única -- respuesta válida al impacto del cambio ambiental a escala nacio-- nal e internacional.

La planificación actúa como nexo de unión entre el cambio por un -- lado y el desarrollo de la empresa por otro.

LA PLANIFICACION COMO RESPUESTA AL IMPACTO DEL CAMBIO



Ya que un cambio en el entorno presenta una oportunidad o una amenaza la empresa debe reaccionar adecuadamente, si es que quiere beneficiarse de él. Tal reacción supone a veces la "toma de una decisión" -- estratégica importante que afectará al destino de la empresa a largo plazo.

Aquí reside el papel estratégico de una dirección creativa. Dice -- Drucker "el plan no elimina el riesgo, sino que intenta eliminarlo -- o reducirlo".

Quiero insistir en este concepto de estrategia como modificación de los elementos estructurales de la empresa aunque sea a corto-plazo.

Estamos hablando de inversiones importantes, de productos y mercados nuevos que ponen en riesgo calculado de triunfo a la empresa, frente a las fuerzas de decadencia o estancamiento. Esta planificación estratégica, se complementa con la planificación táctica, que no modifica los elementos estructurales de la empresa - porque las masas de recursos que maneja son reducidas, no hay -- cambios drásticos en el complejo productos- mercados.

Ambas constituyen el ámbito de la planificación.

Es importante observar que la planificación estratégica no implica obligadamente hablar del largo plazo, ya que pueden "tomarse-- decisiones" de estrategia a plazo corto, mientras que sin modificar los causes de una empresa puede estarse planificando a cinco o diez años haciendo pura táctica.

Proponemos como características diferenciadoras de ambas planificaciones

ESTRATEGICA

- . Selección de alternativas
- . Enfoque global
- . Horizonte generalmente de largo plazo.
- . Señala directrices

TACTICA

- . Inversión y empleo de -- recursos limitados.
- . Enfoque funcional integrado.
- . Horizonte a medio/corto - plazo.
- . Concreta objetivos y responsabilidades.

Ecuación Fundamental de la Planificación

La importancia dada por las empresas desarrolladas y los organismos administrativos a la planificación global ("corporate -- planning " a 5 ,10 años y hasta 15 años) es considerable, los -- objetivos que se pretenden con esta planificación formal son -- múltiples:

1) Proyectar en el futuro una imagen coherente y exhaustiva de todas las actividades de la empresa. No se trata de extrapolar simplemente las tendencias pasadas, sino al contrario establecer una estrategia de desarrollo deseada.

2) Deducir los niveles de actividad futuros de cada una de las divisiones de la empresa, así como los ingresos y gastos correspondientes con los medios (infraestructura, personal,) a -- poner en juego a cada nivel. En este estadio las planificaciones de conjunto se acompañan de una planificación financiera.

3) Elaborar cada uno de los presupuestos ("budgets") anuales, -- tomando el primer año del plan (que por definición es un "plan-rodante ") y detallándolo exhaustivamente.

Conviene insistir en el aspecto señalado en 1), sobre el carácter creativo de la planificación. Podríamos resumirlo utilizando lo que llamaremos la :

ECUACION FUNDAMENTAL DE LA PLANIFICACION

Objetivo = lo que se Desea (actitud Activa)

Previsión = lo que se Espera (actitud Pasiva)

OBJETIVOS - PREVISIONES = PLANIFICADO

No se trata pues de acertar con el futuro. El valor de la planificación está en el proceso de crear planes, no en el plan en sí mismo y en consecuencia no en el grado de acierto.

Componentes Esenciales de un Plan Integrado

El concepto de "plan estratégico integrado" significa que comprende un conjunto de subplanes concurrentes y en él es posible estudiar los efectos de la variación, independiente o no, de cada uno de sus elementos.

Tal plan necesita del apoyo de la "ingeniería de sistemas". En efecto esta técnica supondría, llevada a su desideratum de perfeccionamiento, permite tratar en una empresa su problema esencial: el de la mejor rentabilidad posible asociada con el mayor ritmo posible de expansión. Para ello sería preciso disponer de un "modelo de empresa" muy completo y de una información muy amplia y elaborada. Aunque hoy por hoy estos modelos no son realidades utilizables, se puede avanzar por el camino de un plan estratégico sin necesidad de disponer de modelos tan perfeccionados.

El plan estratégico que guía a la empresa hacia la posición futura que desea alcanzar tiene tres características:

- se establece por la Alta Dirección (sobre supuestos y alternativas de base suministradas por el "Staff" de Planificación, pero como tarea ineludible -"homework"-del consejo).
- señala todos los objetivos a largo plazo de la empresa.
- proporciona las directrices y el dimensionado para todos los planes de apoyo que de él se derivarán.

Ha dicho P.J. Lovell del Stanford Research Institute, cuyas ideas seguimos en este apartado:

" Sabemos que muchas empresas que tienen excelentes planes de mercado, finanzas o para otras funciones, carecen de un plan estratégico.

Podríamos llamar a esta planificación "blind horse". El "caballo ciego" puede correr muy bien, pero no sabe a donde va. Probablemente chocara con algunas cercas, a menos que alguien le ponga un bozal y le dirija".

Aunque existen tantos sistemas de planificación como empresas están realizando la planificación formal, puede establecerse un sistema que conceptualmente se acomoda a los rasgos principales de la planificación que desarrollan las empresas que han tenido éxito en esta función.

Un "plan estratégico integrado" - término promovido por McKinsey se compone del (ver siguiente figura) :

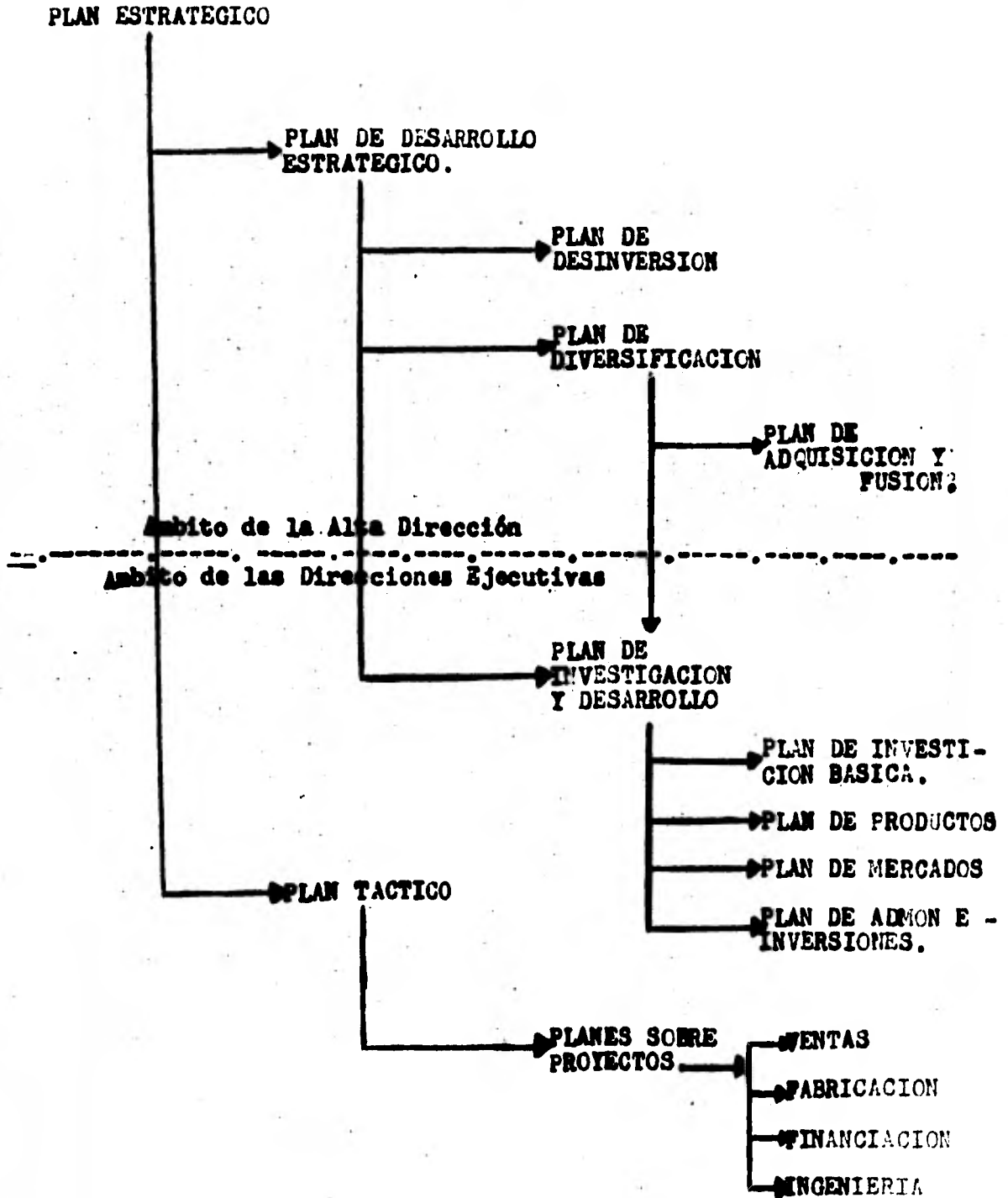
- Plan de Desarrollo Estratégico
- Plan Táctico

El plan de Desarrollo Estratégico se ocupa de los productos y mercados a largo plazo, mientras que el Plan Táctico guía los planes específicos de la empresa a medio/corto plazo en todos los aspectos de su actividad y dimensión presente o próxima.

Centrándonos sobre el Plan de Desarrollo Estratégico, éste puede descomponerse en tres planes básicos que responden a tres líneas de fuerza de desarrollo :

- 1) Plan de diversificación
- 2) Plan de investigación y desarrollo
- 3) Plan de desinversión.

PLAN ESTRATEGICO INTEGRADO



El primero puede conducir a una política de adquisiciones o fusiones para entrar en nuevos productos y/o mercados.

El segundo a la creación de nuevos productos o servicios a través de la investigación.

La tercera alternativa de desarrollo a merced de la Alta Dirección -frecuentemente- olvidada- es la eliminación de productos - del catálogo de la empresa. Esto significa que la empresa revisa continuamente su estructura de productos o servicios para ver si cada uno tiene un lugar lógico en el futuro de la misma. Si algunos no lo tienen, se necesita una acción valiente para liberarse de las actividades marginales. Tal eliminación puede liberar hombres y dinero, que se podrá utilizar en tareas más prometedoras para el desarrollo de la empresa.

Los empresarios tienen que aprender de los estrategas militares esa mezcla sabia del arte de la ofensiva y de la retirada. En el management empresarial la ofensiva es todavía la reina de las estrategias, mientras que el arte de la retirada es un don poco empleado.

La técnica de la desinversión bien empleada consiste en que la empresa recupere por segunda vez los recursos pobremente empleados, que pueden así orientarse hacia nuevas actividades más rentables. Según el Presidente de una sociedad de consultores, en la mayor parte de las empresas europeas, alrededor de una cuarta parte de la cifra de negocios crea una pérdida de explotación igual al 50 por 100 del beneficio realizado por las otras tres cuartas partes. Es pues vital examinar la gama de productos para decidir sobre aquella parte-importante- que tiene una contribución pecuera y aún una rentabilidad negativa. Para ello es pre-

ciso superar el aspecto dramático y humillante que para algunos-empresarios tiene la desinversión, pensando como los buenos generales que su deber es guardar su ejército al servicio del país - y que el deber de un empresario es guardar su patrimonio humano- y material al servicio de su negocio, abandonando sectores defici- tarios y ramas muertas.

Resumiendo, el Plan de Desarrollo Estratégico debe lograrse a -- través de la diversificación, la investigación y la desinversión- sabiamente combinadas. Las características a las que debe respon- der dicho plan, parecen ser hoy :

- búsqueda de una especialización tecnológica a escala nacional e internacional, porque cada vez más en el futuro una empresa no podrá desarrollarse realmente más que estando en el pelo- tón de cabeza de una técnica o una gama dada de productos con calidad internacional.
- obligación de estudiar y de lanzar un número creciente de pro- ductos nuevos dado el fenómeno cada vez más acelerado de abso- lencia e innovación.
- necesidad de encontrar fuentes de financiación crecientes sin poner en peligro la autonomía o independencia empresarial. Pa- ra ello es preciso abandonar actividades menos rentables y li- berar recursos para otras más interesantes.
- medir las perspectivas de plusvalías de sus actividades. En - efecto una actividad industrial generalmente genera plusvalía que puede variar durante la vida de un producto y la astucia- empresarial consiste en abandonar una actividad cuando no le- puede aportar una esperanza de plusvalías futuras.

Mientras que el propósito del Plan Estratégico es definir el cuadro general de evolución de la empresa a largo plazo, el Plan Táctico debe permitir situar a la empresa en una situación competitiva cara a sus competidores más dinámicos. Para ello debe responder a los siguientes criterios :

- establecer unos objetivos comerciales agresivos y generadores de nuevos ingresos (aumento de penetración en cada mercado--por productos).
- mejorar la rotación de los activos (empleo de medios).
- incrementar la productividad de forma que se reduzcan los ---costos, a pesar de los aumentos previsibles de precios y salarios (mejorar los márgenes de beneficio).
- mantener o mejorar la calidad de los productos o servicios.

Para llevar a término este Plan Táctico, insertado dentro de las directrices del Plan Estratégico, es preciso abordar dos grupos--de problemas en paralelo :

- los problemas ligados a la estructura del conjunto empresarial, tratados en un marco global, flexible y a medio plazo.
- los problemas ligados a las políticas y métodos utilizados - para poner en marcha aquella estructura, tratados en los planes de acción de las Direcciones funcionales.

El Plan Táctico debe definir los objetivos específicos de la empresa en todos los aspectos y funciones de la actividad a medio y corto plazo. El valor del tiempo futuro en el Plan Táctico puede y debe variar en gran manera según el tipo de empresa. Generalmente, la gama oscila de uno a tres años en ventas y distribución y hasta cinco a diez años en la investigación.

Según la experiencia norteamericana el tiempo relativo previsto para la planificación táctica según áreas de actividad es:

VENTAS... ..	1 - 3 años
FABRICACION ..	2 - 4 años
FINANCIACION..	3 - 5 años
INGENIERIA ...	4 - 6 años
INVEST. Y DESARROLLO ...	5 -10 años

Estos horizontes pueden parecer utópicos a nuestros hombres de empresa, vistas las circunstancias actuales en que nos desenvolvemos.

Conviene aclarar que en la mayoría de las empresas, la investigación tiende a ser cada vez más una necesidad competitiva. Para ello debe realizarse una planificación integrada de la investigación que se extienda a la investigación de base, a los productos, a los mercados, a la financiación y la administración del negocio.

Para Lovewell el proceso planificador será eficaz únicamente cuando esté interrelacionado con el proceso diario de toma de decisiones por los directivos de la línea.

CAPITULO 2.- PROGRAMACION

2.1 DEFINICION Y LOS CONCEPTOS GENERALES

Programación ; es la acción y efecto de programar y programar - es incluir un programa o proyecto.

Programa es:- previa declaración de lo que se piensa hacer .

- anuncio de las partes de que han de componer.
- proyecto ordenado de actividades.

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

Definición de Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos".

JOSE LUIS MORA Y ENZO MOLINO .) Definen un programa.-

Programa: es Conjunto coherente de instrucciones destinado al -- tratamiento de un problema dado.

FRANCISCO BLANCO ILIESCAS.- Define un programa :

El programa es una actividad que tiene por objeto dar coherencia y hacer compatibles en el tiempo a las metas y objetivos. El instrumento de trabajo de esta actividad es el programa multianual-- que comprende como mínimo cinco años.

2.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION

AGUSTIN REYES POICE.- Su importancia:

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

FRANCISCO BLANCO ILLESCAS.- Su importancia :

Una vez elegidas las metas y fijados los diversos objetivos a través del tiempo es preciso determinar las acciones necesarias para lograr los objetivos.

Las acciones dirigidas a conseguir un objetivo se agrupan en un programa. Así tendremos el programa de inversiones, el programa de financiación, ventas, etc.

Los diversos programas se agrupan en torno a una meta teniendo en cuenta sus mutuas relaciones. Básicamente estas relaciones pueden ser de complementariedad (la puesta en práctica de un programa implica necesariamente la puesta en práctica de otro, por ejemplo: Programas de Ventas y de producción) o de sustituibilidad (cuando un programa puede sustituir a otro por tender ambos a un mismo objetivo; por ejemplo, programas de ventas de los productos : Se puede eliminar uno y compensarlo con otro).

Realizada esta agrupación podemos formar una pirámide cuyo vértice sería el objetivo y su base los medios o factores de la producción que absorbe el programa.

Este programa multianual presenta de forma sintética y sistemática toda la política y los resultados esperados, se expresan -- en forma de objetivos, resultados concretos y recursos necesarios.

Ventajas:

La actividad de programación, que enlaza la planificación con el presupuesto, además de mantener la perspectiva quinquenal -- (o superior) revisa la eficacia de los programas (el grado -- en que alcanzarán el objetivo), su eficiencia (relación entre -- producción y recursos absorbidos), inserta nuevos programas, -- elimina los programas menos útiles y transmite a los años futuros la repercusión de los resultados actuales.

2.3 ETAPAS DE LA PROGRAMACION

AGUSTIN REYES PONCE.)- Comprende lo siguiente:

- 1.- Programas Generales o Particulares.
- 2.- Programas a Corto y a largo Plazo.
- 3.- Reglas sobre los Programas.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Debe advertirse que los términos "general y particular", son relativos, como lo son el género y la especie: así, tan sólo los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción, v.gr.: serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento, de troqueles, etc.

Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo.

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

No deben confundirse los programas generales, con los a largo plazo, y los particulares con los "a corto plazo". Puede un programa particular, v.gr. relativo al adiestramiento, ser para un mes, o para dos años.

2.4 ELEMENTOS DE LA PROGRAMACION ----

AGUSTIN REYES PONCE.- Sus reglas :

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

Muchos piensan en que basta con "arrancar" a la gerencia general la aprobación de un programa, aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropieza con dificultades al realizarlo.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

a) Presentar los programas con " todos sus detalles ": las -- gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no -- se les pueden dar , todos los datos y la respuesta a sus observaciones ;

b) presentarlos como una inversión , esto es : tratar de fijar su costo, y los beneficios que habrán de producir, de preferencia, económicamente determinados;

c) fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados : de lo contrario se nos pedirán esos resultados antes de tiempo, y , -- al no existir, se originará desconfianza en la actuación.

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

Es muy frecuente que quienes formulan un programa, una vez aprobado por la gerencia , no consideren que "deben" tratar de convencer de su bondad, beneficios, etc, a los jefes de línea que-

los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlo. Esto producirá necesariamente resultados sobrefricciones, bloqueo en su realización, etc.

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

Muchas veces un programa fracasa, porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo. Así, v.gr.: iniciar un sistema de incentivos antes de estandarizar operaciones, dará como resultado una gran confusión en la aplicación de aquellos.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman "financieros", si dichos elementos se estiman en unidades monetarias, v.gr.: costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.; son "no financieros", si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etc.,.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los "pronósticos" cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que "pronostiquen", con base en la experiencia pasada-proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos- lo que se espera lograr o realizar.

2.5 EJEMPLO

FRANCISCO BLANCO ILLESCAS.- Programa de un presupuesto:

El presupuesto (budgetig). El programa alimentado de manera -- continua por el plan, constituye el modelo ideal de donde se obtiene el presupuesto. Los procesos no se paran jamás, un año nuevo se adjunta el programa multianual cada vez que de él se extrae el presupuesto correspondiente al próximo año (programa - rodante o " rolling programme ").

El presupuesto contiene las categorías y sub-categorías de objetivos, los programas y elementos de cada programa.

Para cada categoría, sub-categoría y programa:

- . cualifica y cuantifica en la medida posible el objetivo.
- . indica el costo global.

Para cada elemento del programa enumera :

- . los rendimientos en cantidad a producir en el próximo año;
- . los consumos en valor : personal, consumo de bienes y servicios, inversiones, etc.
- . los servicios encargados de la ejecución de todo o parte -- del elemento del programa y las fuentes de recursos de cada servicio para esta ejecución.

El contenido del presupuesto es un plan de acción para el próximo año en donde se precisa qué es lo que se va a hacer, quién lo va a hacer y con qué medios. Prevé la puesta en práctica de los consumos necesarios para obtener los rendimientos destinados a alcanzar los objetivos.

La unión entre la decisión y la ejecución se realiza así a través del presupuesto. Ya que la "decisión ha estado normalmente -- - tomada" considerando los criterios de eficacia y eficiencia, el -- presupuesto debe asegurar que estos criterios son respetados en -- la ejecución real.

El presupuesto constituye un verdadero instrumento de manejo -- - a todos los niveles.

Cada responsable viene a ser un verdadero directivo: sus responsabilidades no están fijadas únicamente en términos de tareas a -- cumplir, sino en términos de objetivos a alcanzar y de rendimientos a producir.

Gracias al presupuesto-programa el directivo tiene la posibilidad de asumir realmente la responsabilidad de la acción:

a) Está motivado puesto que tiene conocimiento pleno de los objetivos que debe alcanzar y además posee los medios necesarios. Es él quién al comienzo del programa habrá propuesto los medios que necesita.

b) Posee el instrumento para planificar y organizar la producción de los rendimientos :

- Organizar de manera óptima los factores de la producción;
- Determinar los procesos de ejecución;
- Reglamentar el ritmo de producción.

c) Motiva asimismo a su personal y le comunica los resultados esperados de su acción y los sitúa por comparación con la totalidad de los objetivos del departamento.

Estas condiciones aseguran principalmente la eficiencia de la acción. Esta eficiencia, lo mismo que la eficacia serán verificadas por el control regulador que el directivo pone igualmente en marcha ya desde un principio. Este último indicará las normas de eficacia y eficiencia, controlará la realización y sugerirá las "decisiones" adecuadas para un reajuste. Una consecuencia de este control regulador es que el directivo no intervendrá más que en casos de verdadera necesidad, siguiendo el principio de la dirección por excepción.

CAPITULO 3.- CONTROL

3.1 DEFINICION Y CONCEPTOS GENERALES

Se considera necesario mencionar las diversas definiciones de varios autores:

AGUSTIN REYES PONCE .- Control es : " La medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular los nuevos planes".

H. KOONTZ Y C.O' DONNELL .- " El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección, de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan".

GEORGE R. TERRY .- " Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y , si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado".

W.A. PATON.- " La autoridad central, encargada de hacer planes de trabajo, debe ser capaz de evaluar el trabajo de sus subordinados para exigir que no se produzcan desviaciones de los planes trazados".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS.- " Es la comparación de los resultados obtenidos con lo planeado o programado".

HENRY FAYOL .- " En una empresa el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa aceptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos".

FRANCISCO J. LARIS CASILLAS.- " Es un conjunto de providencias - incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una - empresa para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático, previniendo errores y fallas, para proveer información segura, proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión - a las políticas administrativas".

Los puntos básicos de que constan las definiciones anteriormente mencionadas son :

1. Que necesariamente deben existir planes previamente elaborados y objetivos precisos para que puedan medirse las actividades y funciones en simple comparación con lo planeado, controlando -- éstos desde su origen.

2. Que el control es una actividad dinámica, no es una función -- exclusiva de los ejecutivos de alto nivel, sino que debe ser -- practicada por todos y cada uno de los miembros de la compañía , puesto que el control va de acuerdo con la función administrativa en general pues se basa en el principio de delegación de -- autoridad, en virtud de que, junto con la autoridad hay que reconocer la facultad de controlar, lo que confirma que en la medida que sea necesario delegar la autoridad se requerirá de mayor o -- menor control. En tales condiciones puede llegarse a implantar -- un sistema de autocontrol ; lo cual implica que los subordinados tienen sentido de responsabilidad de su propia tarea y vigilan -- con interés la marcha de la misma.

3. Deben señalar las omisiones y errores de la administración - con relación a los planes de acción , para que en su caso y con la debida oportunidad , se tomen las medidas tendientes a una - mejor realización de las actividades futuras , ó en su defecto - se modifiquen o mejoren los planes formulados.

En conclusión: El control es simple y sencillamente el comparar los planes y los objetivos, con las funciones realizadas de tal forma que si existiese variación podamos modificar nuestro plan ó en su defecto "tomar las medidas necesarias".

3.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION

IMPORTANCIA.- En un plano de mayor desarrollo de operaciones --- en los negocios los que dirigen no pueden estar al tanto de ellas por lo que se han visto en la necesidad de llevar un control más-extricto de la gran variedad de transacciones; puesto que la --- dirección significa una constante "toma de decisiones", cuyo conjun to es la gestión, para "tomar una decisión" hay que estar informado:

Sobre lo que pasa en cada momento, procurando que el contenido de - ésta información tenga cierta importancia.

Sobre lo que se quiere que ocurra, para lo cuál es preciso la for- mulación de objetivos.

Sobre lo que puede pasar estableciendo previsiones.

El control es una actividad verdaderamente vital, extenso en cada una de las fases del proceso administrativo, muy raras veces se -- logra una planeación perfecta, una organización sin fallas y una- dirección eficiente, entonces si algunas de éstas funciones son - imperfectas, creo luego que es imprescindible la presencia de la - función del control, ya que dicha función se puede ejercer en -- cualquier actividad u operación, de acuerdo a uno o más de los -- siguientes factores :

- 1) Cantidad
- 2) Calidad
- 3) Costo
- 4) Tiempo

Uno de los fines del control es determinar si los objetivos, --
políticas y normas de acción existentes se puede llevar a cabo -
y el estudio, elaboración e implantación de otros, en adición, --
sustitución o para mejoramiento de los ya establecidos, tomando -
en cuenta los factores antes mencionados.

El control es importante entonces, porque se implanta para tratar
de obtener eficiencia y productividad, buscar el cumplimiento del
elemento humano dentro de la empresa y procurar que las desvia--
ciones de lo obtenido respecto a lo esperado sean mínimas, logran--
do así maximizar el logro de todos y cada uno de los objetivos -
que la empresa se hubiere fijado. Por consecuencia, el control -
es importante para todos los integrantes de la empresa, desde los
accionistas hasta los empleados y obreros. Por tal motivo es nece--
sario que el personal conozca los objetivos que se pretendan --
alcanzar, contando con que se les proporcionen guías informati--
vas que los llevarán a lograr eficientemente una meta específica
con lo que implica esto, tendrán en mente que existe una persona--
que lo está supervisando, y al mismo tiempo sabrán lo que se --
espera de ellos, ya que periódicamente se les informará si han -
desempeñado su labor satisfactoriamente.

VENTAJAS EN SU APLICACION.- La existencia del control en las -
empresas reporta un sin número de ventajas entre las cuales ---
se puede sitar las siguientes;

- 1) Propicia la supervisión y dirección.
- 2) Dá agilidad a los procedimientos.
- 3) Protege la inversión y el patrimonio.
- 4) Brinda seguridad.
- 5) Regula la ejecución.
- 6) Induce a la planeación.
- 7) Reduce desperdicios.
- 8) Disminuye costos.
- 9) Aumenta la productividad.
- 10) Reduce tiempos ociosos.
- 11) Impide la duplicidad de actividades.
- 12) Ayuda a la determinación de responsabilidades.
- 13) Favorece la departamentalización.
- 14) Refleja una buena imagen de la empresa.
- 15) Evita el relajamiento y la indisciplina.
- 16) Ayuda a asegurar el éxito de la empresa.
- 17) Ayuda a valorar los esfuerzos de cada individuo, evitando que
queden desapercibidos.
- 18) A garantizar el éxito profesional individual.
- 19) A maximizar utilidades.
- 20) Y en general al logro de los objetivos tanto de la empresa -
como de sus componentes.

3.3 ETAPAS DEL CONTROL

El control fundamentalmente consta de tres etapas:

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

El establecimiento de normas se hace con el objeto de tener -- guías para la ejecución de las actividades y bases para la compa -- ración de resultados.

La operación de los controles se realiza durante todo el proce -- so administrativo y en todos los departamentos de las empresas -- por los técnicos, supervisores y jefes de los mismos.

La interpretación de resultados y las "decisiones" para encausar -- correctamente las actividades son funciones propias de adminis -- trador. Pero éste requiere forzosamente de la cooperación decidi -- da de sus colaboradores para que le proporcionen los datos y la -- información complementaria que le permitan llevar a cabo ésta -- labor, para que las "decisiones pertinentes que se tomen" sean -- también producto de su aportación; en virtud de que el adminis -- trador no planea solo. El allegarse a él colaboradores con cier -- ta experiencia en planeación y análisis, estará proyectando su -- trabajo sobre bases sólidas; y de ser necesario tomar una medida -- correctiva que lo obligará a cambiar o adaptar un plan, nuevamen -- te traerá como consecuencia un origen repetitivo del ciclo ad -- ministrativo, porque como lo expusimos anteriormente, las técni -- cas de la planeación son al mismo tiempo de control.

Pasos a seguir en el control ;

- 1) Observación analítica de la forma en que se están llevando a cabo las actividades u operaciones que se piensan controlar.
- 2) Como segundo paso es aconsejable hacer una medición y evaluación de los resultados obtenidos tal y como se han desarrollado las operaciones hasta el momento y antes de hacer cualquier modificación.
- 3) Una vez alcanzados los resultados conforme al paso anterior, - deberemos planear un sistema adecuado para llevar a cabo las operaciones que se están analizando, corrigiendo a la vez las anomalías observadas y complementando todos aquellos casos en que sea necesario. En dicha planeación, se deben prever todas las posibles repercusiones que pueda tener el cambio que se efectúe.
- 4) Una vez obtenido el plan, podremos elaborar un sistema estandarizado, detallando paso a paso y analizando las posibles variaciones o alternativas que puedan llevarse a cabo de conformidad con lo planeado. Será preciso también señalar límites y tolerancias, con el fin de poder modificarlo si fuere necesario.
- 5) Una vez que hemos seguido los pasos anteriores podemos poner en marcha el sistema, supervisándolo y dirigiéndolo simultáneamente desde el momento de su implantación, con el objeto de que se realice de acuerdo con los planes.
- 6) Después de un tiempo razonable, es conveniente y aconsejable efectuar una observación analítica, con el objeto de investigar si se llevaron a cabo las operaciones con el nuevo método y qué resultados obtuvimos.

7) En cuanto hayamos recopilado las observaciones necesarias para establecer una vez medidos si fueron positivos o negativos, los --- resultados, se establecerá una comparación entre lo obtenido antes y después de la implantación del nuevo sistema; percatándonos si ha habido mejora total, parcial o no la ha habido; de no haber logrado mejorar la situación, deberemos analizar obstáculos, causas y desviaciones, ventajas y desventajas en cuanto a los cuatro elementos susceptibles de control.-(Cantidad, Calidad, Costo y Tiempo).

8) Una vez obtenido lo anterior, procederemos a elaborar un informe completo y detallado el cual entregaremos directamente a la persona o personas encargadas de la "toma de decisiones."

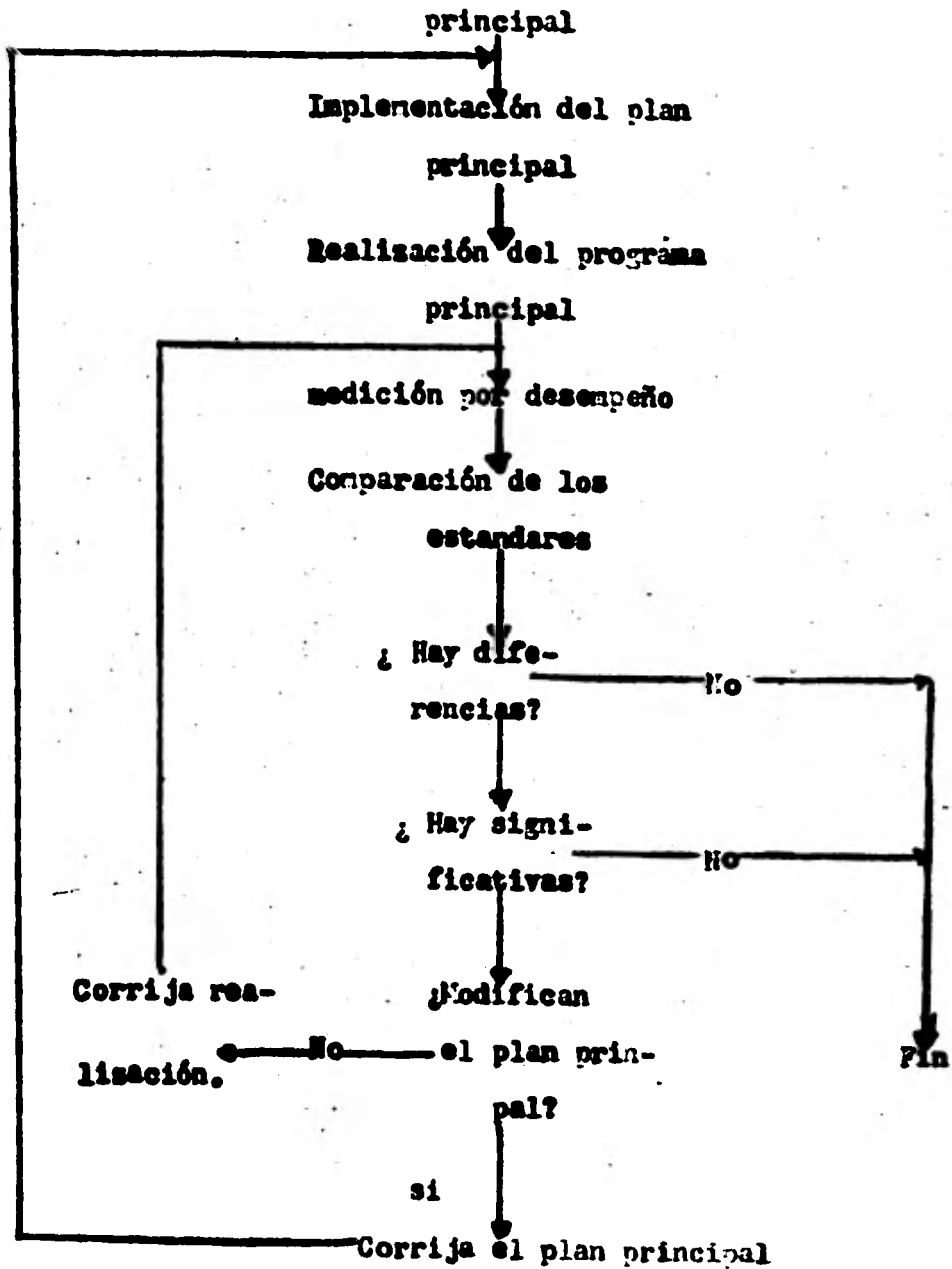
9) Esta persona o personas procederán a estudiar el informe, haciéndole las modificaciones que estimen pertinentes para la obtención de mejores resultados.

A partir de éste último paso se repetirán nuevamente todos y cada uno de los pasos. ver la figura que sigue a la vuelta.

Después de repetirse dos o más veces este ciclo, se observará que - cada vez se hace menos necesario el efectuar modificaciones a los sistemas implantados; llegando así a la estandarización de operaciones. Desde ese momento el control se concreta prácticamente a -- observar, medir y comparar que no haya desviaciones de lo planeado.

PROCESO DEL CONTROL

Plan de control diseñado conforme al plan principal



3.4 ELEMENTOS DEL CONTROL

Los principales elementos con que cuenta el control para llevar a cabo una función son; El plan, el estándar, las reglas el presupuesto, los estados financieros, el organigrama, el instructivo, el manual de organización, los procedimientos, las políticas y las normas. A continuación creo conveniente definir cada uno de ellos.

"PLAN.- Es el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarios para su realización".

"EL ESTÁNDAR.- Es un patrón o nivel predeterminado para las actividades que contribuyen a hacer más eficiente y expedito el control".

"LAS REGLAS.- Son guías de acción concretas que han sido formuladas con anterioridad y que sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades designadas".

"EL PRESUPUESTO.- Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

" LOS ESTADOS FINANCIEROS.- Son resúmenes numéricos que muestran los resultados de las transacciones financieras en un negocio".

"EL ORGANIGRAMA.- Consiste en hojas de cartulina o hojas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (en ocasiones de quién lo ocupa) -- representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad".

"EL INSTRUCTIVO.- Describe las acciones y obligaciones de cada una de las personas que participan en el logro de un objetivo, explicando en forma exacta y detallada como deben hacerse las cosas".

"EL MANUAL DE ORGANIZACION.- Complementa al organigrama haciendo una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de -- coordinación interdepartamental".

"PROCEDIMIENTOS.- Son aquellos planes que señalan la secuencia -- cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados -- en cada función concreta de una empresa".

"LAS POLITICAS.- Son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado -- ejecute su función con el sentido que el delegante necesita --- para lograr los objetivos propuestos".

"NORMAS .- Es una proposición general aplicable a una serie -- de fenómenos".

"Una norma puede considerarse como una medida establecida, algo que se trata de lograr, un modelo de comparación, un medio de comparar una cosa con otra".

Todo los anteriores, son elementos a través de los cuales se ejerce el control; son precisamente las formas que puede adoptar el -- control dentro de una empresa.

3.5 EJEMPLO

DIFERENTES TIPOS DE CONTROL:

1) Control Interno.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

Los objetivos básicos del control interno son tres:

- 1) La obtención de información correcta y segura.
- 2) La protección de los activos del negocio.
- 3) La promoción de eficiencia de operación.

2) Control de Costos

El control de costos es la acción encaminada a regular el importe de las erogaciones necesarias para la elaboración de un bien o servicio.

El control de los costos supone la supervisión de los planes de producción. El control y en este caso el de la producción, supone una planeación, organización y coordinación de labores, en tal forma que se consiga el máximo empleo de los medios de producción. -Informaciones adecuadas y oportunas, así como normas para comparación, son indispensables para controlar las existencias de los almacenes tanto de refacciones y abastecimientos como de materias primas y productos terminados.

3) Control de Ventas.

El procedimiento de control de ventas por medio del presupuesto del costo de ventas, consiste en comparar el costo real de las -- ventas con el costo de ventas presupuestado. De esta fase de comparación pueden surgir diferentes situaciones que originarán las tomas de decisiones administrativas correspondientes.

4) Control de Inventarios.

Examinaremos la función del control de inventarios o de existencias no sólo como elemento de entrada en el sistema de control de producción, sino también como sistema en sí, ya que la información del sistema de inventarios es energía de entrada para el -- sistema de compras y para el de costos, así como para el de producción. La función del inventario es también un sistema con elementos de entrada precedentes de la función productora, de la de compras y otras. Por eso podría ser difícil decir si en el desarrollo de un diseño de sistemas debería aparecer este tema, pero como estamos hablando de energía de entrada en general pronto -- debe presentarse la cuestión de los inventarios y del modo de -- controlarlos.

5) El control de la producción es la acción encaminada a regular y coordinar el movimiento de los materiales, el rendimiento de -- las máquinas y las operaciones de la mano de obra en lo que se -- refiere a cantidad, tiempo y lugar, a fin de asegurar la realización de un programa predeterminado".

El control de producción comprende los procedimientos que se utilizan para asegurar que el artículo requerido de la calidad deseada sea producido oportunamente al costo debido.

6) CONTROL FINANCIERO.- Las finanzas representan un punto dentro de la empresa de capital importancia; en virtud de que se requiere dinero para cubrir la nómina, para la compra de materias primas, para equipar una planta con la maquinaria requerida, para vender a crédito y en general para todas las operaciones de la empresa. Las finanzas hacen posible afrontar éstas necesidades esenciales, y su control es de vital importancia en todas las empresas.

"Finanzas es la técnica que estudia la obtención y aplicación de recursos en la forma más productiva para la empresa". (Pearson G.)

"Las finanzas consisten en suministrar y usar dinero, títulos, de capital, crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en el funcionamiento de una empresa". (George R. Terry).

7) CONTROL DE CALIDAD.- El control de calidad es el que se ejerce para lograr una calidad específica. Debido principalmente a las estrechas tolerancias requeridas en los productos de alta precisión, a la demanda de mayores velocidades de producción, así como a la demanda creciente de productos que compiten en los mercados a base de calidad, el control de calidad se ha convertido en la principal consideración de los industriales actuales. La palabra calidad para la mayoría de las personas significa, un acabado casi perfecto, es decir que satisfaga correctamente las necesidades para las que es producido.

El control de calidad se basa en el establecimiento de normas y especificaciones, así como tolerancias que se puedan aceptar, y la vigilancia de su cumplimiento.

8) Control de Personal y Seguridad Industrial.

Indudablemente, una empresa con éxito requiere tener un buen control del elemento humano y de las condiciones de seguridad en -- que debe desarrollar sus labores, ya que de nada servirían todos--- los controles existentes, si el personal base esencial de cual-- quier empresa, se encuentra fuera de control.

Tal control se ejerce, por regla general, en tres direcciones simul- táneas:

1.-Relaciones, obreras, o sea la de control de aquellos problemas-- principalmente indentificados con motivos de queja de los emplea-- dos y caracterizados por la contratación colectiva y representa -- ción sindical.

2.-Control de personal, o sea, el reclutamiento, sselección, contrata-- ción y mantenimiento de los empleados como tales por medio del -- uso de técnicas y métodos de empleo preestablecidos, resumidos por-- el departamento de personal.

3.-Relaciones públicas, o sea el manejo de los contactos de la com-- pañía ajenos a sus fuersas de trabajo o de su relaciones con emple-- ados cuando no estén identificados como tales o como empleados -- potenciales.

9) Control de Presupuestos.

El control del presupuesto es muy importante, ya que cuando se ela-- bora un presupuesto se está planeando y cuando se ejecuta, se está controlando.

El control del presupuesto, que según GEORGE R. TERRY es: "El proce-- so de descubrir lo que se ha hecho y de comparar estos resultados-- con los datos correspondientes del presupuesto, para aprobar lo -- logrado o remediar las diferencias".

Como resultado muchas veces de una mala planeación, de una mala -
coordinación; de la fricción entre el personal; de ineptitud en-
los trabajadores; decidia de los gerentes para propiciar nuevas-
investigaciones e implantar nuevos métodos, la realización de los
objetivos prefijados sufre una desviación y no se pueden llevar-
a cabo. Es por eso que la función del control de los presupuestos
es necesaria para lograr detener estas desviaciones, aplicándoles
las medidas correctivas pertinentes, para que de esa forma se --
obtengan los resultados planeados.

La forma de llevar a cabo las medidas correctivas puede efectuarse
de dos maneras:

- a).- Corrigiendo las causas de las diferencias y
- b).- Corrigiendo los presupuestos.

CAPITULO 4 .- SUPERVISION

4.1 DEFINICION Y CONCEPTOS GENERALES

Supervisión es: La acción y efectos de supervisar; y **Supervisar es:** vigilar una tarea, un trabajo, una obra, etc., mientras se ejecuta.

La combinación de factores políticos, económicos, administrativos-financieros, y técnicos son actos de enorme trascendencia para la vida interna de la entidad y se debe vigilar todo ello.

También debe vigilarse cuando hay que fijar metas y objetivos, estrategias y prioridades, así como asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, coordinar esfuerzos y evaluar resultados para "La Toma de Decisiones".

AGUSTIN REYES FONCE.- La Supervisión.- Su Concepto:

La palabra supervisión deriva de super: sobre, y de visum, suocino de videre, ver; implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar. La función supervisora, como hemos visto, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos: cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc., siendo, en todo caso, aquellos jefes de oficina, etc, siendo, en todo caso, aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él : quizá el criterio para distinguirlos se encuentra , - sobre todo , en que la supervisión es simultánea a la ejecución - y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

4.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN SU APLICACION.

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador tiene que aplicar las reglas que hemos dado sobre dirección o --mando, y sobre coordinación. Por lo mismo, nos referimos aquí tan sólo a las que peculiarmente le corresponden en razón de :

a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia: es --quien realmente " ve que las cosas se hagan ", de quien depende --en último término la eficiencia de todos los elementos adminis--trativos anteriores.

b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabaja--dores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y --otros.

c) Es el transmisor, no sólo de las órdenes e informaciones, moti--vaciones, etc., de la jerarquía superior, sino a la vez, de las --inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obre--ros y empleados.

Quizá , muchas de las deficiencias en la empresa, puedan deberse a deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los su--pervisores.

4.3 ETAPAS DE LA SUPERVISION.

- 1) Vigilar las Políticas : Principios que orientan la acción.
- 2) Vigilar los Procedimientos : Secuencia de operaciones o de métodos.
- 3) Vigilar los Programas : Fijación de tiempos requeridos.-Comprende tambien presupuestos, programas que se precisan en unidades , -- costos, etc.

4.4 ELEMENTOS DE LA SUPERVISION.

De la unidad del cuerpo administrativo. "Deben usarse todos -- aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son -- parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de -- jefes".

Con mucha frecuencia es violada esta regla, tanto por la administración, como por elementos diversos a ella, singularmente los sindicatos.

Todo supervisor es un jefe y, por lo mismo, como la Ley Federal del Trabajo lo establece en su artículo 4o., inciso segundo, -- obliga al patrón en su relación con los trabajadores. Por lo mismo, tratar al supervisor como si fuera un simple obrero, no darle conciencia de su papel de jefe, hacer sus sueldos iguales o inferiores a los de sus subordinados, etc., tiene que llevar -- a quitarle autoridad. Del mismo modo, la tendencia sindical de -- exigir la afiliación de dichos supervisores al sindicato, al -- vincularlos con los trabajadores, sobre todos a través de la -- cláusula de exclusión, tiene que hacerles perder autoridad, con -- detrimento de la buena administración.

De la doble preparación." Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, -- etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".

Es muy frecuente el error de considerar como el único criterio - para seleccionar quién ha de ser jefe de mecánicos, v.gr., el --- buscar al mejor mecánico, dejando después que la experiencia, los errores, los aciertos, etc., le enseñen todo lo necesario para ser buen jefe.

Ya FAYOL hacía notar la necesidad de dos tipos de cualidades distintas en un jefe : las de la técnica que va a manejar, y las de la técnica administrativa. Aun cuando todo supervisor requerirá necesariamente un porcentaje menor de la primera capacitación, la segunda debe dársele también, si no se quiere caer en el error, muy frecuentemente cometido, del "muy competente" , pero -- que constantemente está originando problemas.

Del fortalecimiento de la autoridad supervisora. La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, -- que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., -- pasen por él.

Es muy frecuente en las empresas la queja de no cuentan con --- supervisores responsables. Esto puede ser muy cierto pero no lo es menos que, por falta de preparación como jefes por el escaso -- cuidado que se tiene y la poca importancia que se da a su misión se les quitan toda clase de facultades, dejándoles exclusivamente el papel (si cabe emplear el término) de capataces, que estén exigiendo la rapidez, la cantidad, la disciplina, etc.; pero todo lo -- que sea función propiamente supervisoria, se les quita, encomendándolo, en todo caso, a departamentos superiores.

Todo cuanto tienda a debilitar la relación trabajador-supervisor tiene que romper los canales de autoridad y responsabilidad en la empresa, ya que los departamentos que asumen esas funciones, suelen estar muy lejos del trabajador y empleado para conocer -- sus problemas, reacciones, etc.

4.5 EJEMPLO. Funciones del Supervisor.

Todo supervisor necesita :

- a) Distribuir el trabajo.
- b) Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
- c) Calificar a su personal.
- d) Instruir a su personal.
- e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- f) Realizar entrevistas con éstos.
- g) Hacer informes, reportes, etc.
- h) Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- i) Mejorar los sistemas a su cargo.
- j) Coordinarse con los demás jefes.
- k) Requiere, sobre todo, mantener la disciplina.

CAPITULO 5 CONCEPTO DE LA CONTABILIDAD

5.1 SENTIDO ACTUAL Y FUTURO

ARTURO ELIZONDO LOPEZ.- SENTIDO ACTUAL.-

Hoy en día la Contabilidad incluye también las funciones relacionadas con el establecimiento de sistemas de información financiera, valuación y evaluación de transacciones y la inclusión en la información de una opinión profesional, así como recomendaciones para la adecuada "toma de decisiones".

De esta manera, la Contabilidad ha evolucionado de ser un simple registro histórico hasta convertirse en un elemento imprescindible para la "toma de decisiones" sobre la marcha de las entidades económicas.

Con el uso de equipos electrónicos, la investigación de operaciones y las técnicas estadísticas, es fácil prever un avance mayor en el desarrollo de la Contabilidad.

Definición Y Naturaleza.

Es posible definir a la Contabilidad en un sentido amplio como la rama de la Contaduría que obtiene información financiera sobre las transacciones que celebran las entidades económicas.

En atención al proceso que sigue la Contabilidad para el logro de su objetivo, puede definirse como la rama de la Contaduría -- que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas.

En cuanto a su naturaleza, debe considerarse a la Contabilidad - participe de la naturaleza de la Contaduría a la cual pertenece.

En consecuencia, la Contabilidad constituye un cuerpo de conocimientos de tal manera organizados, que le confiere el carácter - de disciplina científica.

EL Objetivo.-

Desde un punto de vista general, el objetivo fundamental de la -- Contabilidad es la obtención de información financiera. Sin -- embargo es posible señalar objetivos inmediatos al nivel de cada una de las fases del Proceso Contable.

Dichos objetivos inmediatos o particulares, son:

1. Sistematización:

- a) Conocer la naturaleza de la entidad económica.
- b) Diseñar e implementar el sistema de información financiera.

2. Valuación:

Quantificar en unidades monetarias las transacciones celebradas por la entidad económica.

3. Procesamiento:

- a) Captar, clasificar, registrar, calcular y sintetizar datos --- referentes a transacciones financieras.
- b) Elaborar información financiera.

4. Evaluación:

Analizar e interpretar información financiera.

5. Información:

Comunicar información financiera.

Necesidades que satisface.

La Contabilidad satisface, a través de la información financiera que obtiene, necesidades concretas de las entidades económicas, - dichas necesidades son: la orientación para "tomar decisiones" y - el control.

Orientación para "tomar decisiones"

La Contabilidad, a través de la información financiera, ofrece - elementos de juicio a los responsables de "tomar decisiones" sobre las políticas que deben regir los destinos de la entidad econó- mica.

En efecto, como consecuencia de celebrar operaciones diversas, - las entidades económicas presentan al término de determinados -- períodos, una cierta situación financiera y obtiene un resultado- de operación que puede ser favorable o no.

Dichos datos se consignan a través de la información financiera, la cual aporta elementos de juicio para sostener, modificar o -- adoptar políticas que ofrezcan perspectivas favorables para el desarrollo de la entidad.

Control:

La Contabilidad también satisface por medio de la información - financiera, la necesidad de control en las entidades económicas. En un sentido amplio, control significa el procedimiento estable cido para verificar o comprobar algo.

Enfocado en particular hacia entidades económicas, se afirma que existe control cuando se ejerce vigilancia sobre su patrimonio y

sobre aquéllos de quienes depende su conservación e incremento. También control significa la posibilidad de efectuar una apreciación al resultado de la acción, es decir, poder comparar los resultados obtenidos con los planeados, con el fin de analizar las desviaciones, si las hubiere, efectuando las rectificaciones procedentes.

Como se puede observar, no es posible:

1. Verificar o comprobar algo, si no existen datos que informen acerca de su comportamiento.
2. Ejercer vigilancia sobre su patrimonio, si se carece de información que exprese su cuantía.
3. Comparar lo planeado contra lo realizado, si no se cuenta con la información pertinente.

Especialidades de la Contabilidad.-

La Contabilidad a su vez, presenta ramas o especialidades, las cuales pueden clasificarse en función a la actividad de las entidades económicas y en función a sus usuarios.

En función a la actividad de las entidades económicas:

Si bien la Contabilidad se aplica en todas las entidades económicas y dicha Contabilidad es única, pueden reconocerse diversas especialidades, según sea la actividad o giro de la entidad que la aplica. Veamos:

1. Contabilidad Comercial. Se establece en entidades que compran y venden mercancías.
2. Contabilidad Industrial. Se establece en entidades que adquieren materia prima y la transforman obteniendo productos terminados.

3. Contabilidad Gubernamental. Se establece en entidades de los -
Gobiernos Federales y Estatales.
4. Contabilidad de entidades sin fines de lucro. Se establece en
entidades que persiguen un beneficio social y que por lo mismo -
no obtienen utilidades.
5. Contabilidad Bancaria. Se establece en instituciones de crédi-
to y organizaciones auxiliares.
6. Contabilidad de industrias extractivas. Se establece en entida-
des dedicadas a la explotación de recursos no renovables.
7. Otras especialidades de la Contabilidad. De seguros, ganadera, -
hotelera, pesquera, de hospitales, etc.

En función a sus usuarios.

1. Contabilidad Financiera:

- a) Rinde información externa, es decir, a personas ajenas a -
la entidad económica.
- b) La información se basa en principios de Contabilidad.
- c) La información abarca todos los aspectos de la entidad ---
económica.
- d) Es obligatoria por Ley.
- e) La información es histórica y valuada en terminos moneta--
rios.

2. Contabilidad Administrativa:

- a) Rinde información interna.
- b) La información, independientemente que observe Principios -
de Contabilidad, se basa en reglas internas.
- c) La información es departamental.

d) Es opcional.

e) Informa sobre estimaciones de transacciones futuras y la información no siempre se valúa en términos monetarios.

3. Contabilidad Fiscal:

Rinde información a las autoridades hacendarias, para efectos de pago de impuestos.

Como hemos visto la Contabilidad proporciona una importante fuente de información, aunque es solamente una de tantas. Los estados financieros que son el producto final de la mayor parte de todos los esfuerzos de la contabilidad financiera, los cuales son elaborados principalmente para uso externo, sirven a la administración igualmente para propósitos internos. Sin embargo actualmente, las asociaciones profesionales de contadores públicos han dedicado gran parte de su actuación al desarrollo sistemático y uso de la información financiera, proyectada exclusivamente para "decisiones" administrativas. Este campo de acción ha sido designado como contabilidad administrativa.

Cabe hacer notar algunas diferencias entre los términos contabilidad financiera y contabilidad administrativa, siendo las más importantes las que se refieren al punto de vista. El principio rector de la contabilidad financiera es la elaboración de informes para terceros sobre el movimiento de la empresa, mientras que el objetivo primordial de la contabilidad administrativa es la utilidad que la propia empresa pueda tener de ella. Como es de suponer los

terceros tienen el derecho de que la información que reciban sea preparada por personal capacitado y de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados por ambas partes; ya que de otra manera esta información sería ininteligible en virtud de la diferencia de criterios empleados en la elaboración de los informes o estados financieros. Por el contrario, la administración de una empresa puede adaptarse en sí la contabilidad de acuerdo a sus políticas, reglas y normas que crea necesarias para satisfacer sus propias necesidades.

Consecuentemente podemos afirmar que los principios que rigen a la contabilidad financiera no necesariamente deben regir a la contabilidad administrativa, sin embargo no hay que perder de vista que parte de la información contable para la administración puede ser usada en la contabilidad financiera.

Otra diferencia que podemos considerar importante es que la contabilidad financiera interesa a la totalidad de la empresa, en tanto que la contabilidad administrativa es más detallista. A manera de ejemplo podemos decir que los estados informan sobre la situación financiera y dan una idea general sobre la configuración de una empresa y funcionamiento de la misma, mientras que la mayoría de los informes o reportes administrativos se refieren a productos, departamentos, etc.

Una tercera diferencia es que la contabilidad financiera aparte de ser un instrumento de información y control elabora también para dar cumplimiento a diversas leyes de tipo mercantil e impositivo, mientras que la contabilidad administrativa es opcional, es decir se puede o no llevar; aunque en una empresa que s

jacte de tener una administración eficiente debe forzosamente tener un sistema de contabilidad administrativa, que como dije anteriormente, debe ser en algunos aspectos homogéneo al sistema de contabilidad financiera.

Como una última diferencia podemos decir que la contabilidad financiera es más lenta en sus sistemas de información que la contabilidad administrativa, por que ésta última considera los datos aproximados tan importantes o más, que las cifras presentadas por la contabilidad financiera de una manera más exacta.

En consecuencia la contabilidad administrativa incluye a la contabilidad financiera supervisando todos los aspectos relacionados con el mantenimiento de cuentas necesarias en los libros, observancia de los requisitos legales, control de las cuentas colectivas, establecimiento y operación de los controles internos, cerciorándose que se desarrollen correctamente y con apego a los programas de operación de la empresa. Lo anterior lo podemos afirmar en virtud de que la contabilidad administrativa va más allá del simple registro de las operaciones contables, proporcionando información en unidades monetarias o de otras especies, informando del estado en que se encuentra la empresa y hacia donde se dirige, interpretando las metas en términos unitarios, formulando los ajustes correctores a las estructuras de las políticas y planes de la empresa.

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

A manera de resumen creo conveniente enunciar el concepto de contabilidad administrativa y contabilidad financiera:

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.- "Es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de la empresa". C.P. Daniel Cuaquentzi Denicia.

CONTABILIDAD FINANCIERA.- "Es una técnica que produce sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias de las transacciones que realiza una empresa y de ciertos eventos económicos que le afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el "tomar decisiones" de carácter financiero en relación con dicha empresa". (IACP Sep.69 Boletín #1 de la comisión de principios contables.)

CONTABILIDAD FINANCIERA.- "Es la sumarización de transacciones de carácter económico-financiero sin ulterior propósito que el dar noticias de ellas oportuna y feacientemente. Si bién resulta de bastante utilidad para suministrar información a acreedores, auditores, gobierno y trabajadores, es incapaz de servir provechosamente a directores y propietarios, toda vez que simboliza el simple registro de hechos pasados". (Dirección y Control # 125 Enero 73 - Colegio de Contadores Públicos de México, AC C.P. Francisco C.Perea.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.- Es el conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinamientos contables enfo-

dos a proveer de la información dinámica que precisa la dirección es la novísima concepción contable que ésta demanda para sus fines internos de planeación y control. Prescindiendo de reglas y definiciones tradicionalmente admitidas, sus limitaciones y alcances corren paralelamente con las personas que la esgrimen como "arma decisoria". (Dirección y Control # 125.- Enero 1973.-Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. C.P. Francisco G.Perea)

Con lo anterior expuesto se pretende demostrar que, en función a los usuarios existen La Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa. Y con aspectos diferentes en cada una de ellas.

FUTURO DE LA CONTABILIDAD. (C.P. Arturo Elizondo Lopez)

Como principales servicios que ofrecerá la Contabilidad en un futuro cercano, se prevén los siguientes:

- a) **Diseño de Sistemas Contables para obtener información multivalente:** En el diseño de Sistemas Contables se incluiría información no financiera, como es el caso de los recursos humanos. Con ello se pretende rebasar la información acerca de los recursos materiales, rindiendo información sobre: valor del personal, satisfacciones psicológicas, interés nacional, etc.
- b) **Determinación de parámetros para la valuación de recursos no-materiales:** La información, por ejemplo, sobre recursos humanos al servicio de una entidad económica, requeriría la fijación de parámetros para realizar su cuantificación.
- c) **Valuación probabilística de las partidas de los Estados Financieros:** Con el auxilio de la estadística, podrían establecerse márgenes de probabilidad para hacer efectivo un derecho o una obligación.
- d) **Valuación de eventos socio-económicos :** Se integrarían a la Contabilidad los costos sociales, encaminados hacia la preservación del equilibrio ecológico.
- e) **Uso único de la computadora :** Los Sistemas Electrónicos de procesamiento de datos, habrían dejado atrás a los Sistemas Manuales, Mecánicos y Electromecánicos.

- f) Uso de técnicas específicas para la evaluación de información no financiera.
- g) Enfoque en el usuario de la información: Se estima que en -- los próximos años, el usuario de los informes sobre la enti-- dad económica, se consideraría más importante que el produc-- tor de los mismos. Esto compromete al Contador Público a -- interesarse más en las ciencias del comportamiento.
- h) Información para la elaboración de modelos matemáticos: La -- Contabilidad proporcionaría información para la construcción-- de modelos cuantitativos de investigación de operaciones, -- estadística, econometría, etc ; útiles para la resolución de - problemas administrativos en la marcha de las entidades eco-- nómicas.

5.2 NECESIDADES DE SISTEMAS CONTABLES

La necesidad de sistemas contables se apoya principalmente, en la necesidad de información clara y oportuna que requieren los directivos de las empresas, para "tomar decisiones" con más seguridad, que las decisiones que se tomasen sin una información adecuada y oportuna; consecuentemente podemos afirmar que las empresas necesariamente requieren de un sistema contable, no tanto para dar cumplimiento a las disposiciones legales que afectan a las mismas, sino por el contrario para obtener información de lo que ocurre y ocurrirá en su empresa. Siendo consecuentemente el sistema contable, un sistema de información y control.

En términos generales, podemos mencionar tres sistemas de información principales que existen en una empresa: El concerniente al flujo de la información financiera; el referente al movimiento de mercancías y por último información sobre el personal de la compañía.

Pueden existir, además, otros sistemas de información interdepartamentales.

En el estudio de éstos sistemas, principalmente el de contabilidad es útil considerarlos compuestos de dos partes, sistemas de contabilidad financiera y sistemas de contabilidad administrativa, no obstante que las dos no se encuentran en la práctica separadas de modo evidente. En virtud de que como ya mencionamos anteriormente la contabilidad financiera informa a terceros interesados en la empresa, en tanto que la contabilidad administrativa informa a las personas responsables de la marcha de una empresa ayudándoles así a realizar eficientemente su labor.

El sistema de contabilidad es el sistema de información cuantitativa mayor en casi todas las empresas. Un sistema de contabilidad efectivo suministra información con tres grandes propósitos:

- 1.-Información interna para la gerencia para usarse en la planeación y control de las operaciones que se llevan a cabo.
- 2.-Información interna a los gerentes para su uso en la planeación de la estrategia, esto es "tomar decisiones" especiales y formular políticas generales y planes a largo plazo.
- 3.-La información externa para los accionistas, el gobierno y para terceras personas.

Un sistema bueno de contabilidad debe ayudar a los ejecutivos a seleccionar metas a corto y largo plazo, a formular planes para lograr éstas metas, a investigar las razones para las desviaciones de éstas metas, y para seleccionar metas; y en general para lograr el objetivo principal de la empresa.

El uso de los registros y de la información que proporcionan los mismos en muchas ocasiones, informan de la actuación, dicha información se compara con presupuestos predeterminados o estándar -- obteniéndose así un sistema de control. Más aún, los resultados -- obtenidos sirven no solamente para propósitos de control sino -- que también para necesidades tradicionales de la contabilidad -- financiera, y la finalidad principal es la de contestar preguntas con base en el registro contable.

Los datos para resolver los problemas pueden utilizarse en una planeación a largo plazo y para "tomar decisiones" especiales no recurrentes, tales como fabricar partes o comprarlas, reemplazar -

el equipo, aumentar o reducir el producto, etc. Cabe hacer notar - que éstas "decisiones normalmente se toman" de conformidad con expertos especialistas en el ramo.

En resumen, la labor de un sistema de contabilidad relativa al su ministro de información, tiene tres fasetas.

- a) El registro contable. La documentación de datos. - Este aspecto de la contabilidad capacita tanto a las personas internas -- como a terceros a evaluar la actuación de la organización y - su posición.
- b) Información. - El suministro e interpretación de la información ayuda a los gerentes a enfocar los problemas de la operación - ineficiencias y oportunidades. Este aspecto de la contabilidad ayuda a los ejecutivos a ocuparse de aspectos importantes de - las operaciones con la suficiente prontitud para actuar efec- tivamente, ya sea por medio de la planeación de la perspectiva o por una supervisión sagás diaria. Comúnmente la información está unida a la planeación actual y el control con el análi- sis de investigación de los informes contables internos, ruti- narios o recurrentes.
- c) Solución de problemas. - Este aspecto de la contabilidad impli- ca la cuantificación concisa de los méritos relativos de los - cursos de acción posible, a menudo con recomendaciones respec- to al mejor procedimiento. La solución de problemas está aso- ciada comúnmente con decisiones no recurrentes; situaciones - que requieren análisis o informes contables especiales.

En resumen la necesidad de sistemas contables se refleja en :

(Manual del Contador; tomo II.-IMCP, México 1969)

- 1.-No puede descansarse en la transmisión oral de la información ni en la memoria porque:
 - a) Las operaciones son muy numerosas y la información demasiado voluminosa.
 - b) La información es sumamente compleja.
 - c) Los asuntos son muy importantes para ser confiados a la memoria.
 - d) Las personas que tratan, o que pueden tratar con la información, no tiene experiencia.
- 2.- La información o los asuntos pueden organizarse mejor cuando están por escrito.
- 3.- La información puede cambiarse, pero lo que no es práctico es que se transmita directamente de persona a persona.
- 4.- Es necesario, con el objeto de proteger al negocio satisfacer requisitos legales y las exigencias de terceros, y proporcionar información a extraños, tales como :
 - a) Reglamentos de gobierno incluyendo impuestos.
 - b) Accionistas.
 - c) Bancos y acreedores.
 - d) Asociaciones comerciales, etc.

Para que el sistema de contabilidad sirva a la vez como un sistema de control es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

1.-Lo que va a controlarse y protegerse, que depende de:

- a) La naturaleza del negocio.
- b) La importancia y posibilidades de controlar cada función, actividad o costo.
- c) Las políticas del negocio.
- d) La aptitud para, y las consecuencias de desviaciones de los estándares de actividades, operaciones y funciones.

2.-Quién ejercerá control y por conducto de quienes, lo que depende de:

- a) La estructura orgánica del negocio, con su asignación de autoridad y responsabilidad.
- b) La idiosincrasia o carácter de los ejecutivos que en particular ejercerán control y los métodos por los cuales administrarán.

3.-Como se ejercerá el control, lo que depende de:

- a) La existencia (o falta) de conocimiento directo o relaciones visuales con las operaciones, por quienes tengan a su cargo la responsabilidad de la administración.
- b) Si es práctico obtener información específica para propósitos de control.
- c) La posibilidad de prueba o comprobación de las cantidades o de los datos.

5.3 COORDINACION DE LOS SISTEMAS CON LA ADMINISTRACION.

En virtud de que los sistemas de contabilidad, son sistemas de información; es aconsejable que dichos sistemas se elaboren de tal manera que suministren información que se pueda comparar con los planes y objetivos anteriormente fijados por la empresa ; ya que la comparación de los planes con lo logrado, y el análisis de las diferencias surgidas de ésta comparación dá cabida al control y a la "toma de decisiones" de la administración en la aplicación de medidas correctivas.

Especialmente esto es evidente en las grandes organizaciones, don de los centros de responsabilidad pueden estar alejados tanto físicamente como por lo que a concepto de tiempo se refiere de los eventos individuales. La clase de información que se requiere para el control es aquella que relata lo que está ocurriendo con lo que se desea. En otras palabras, el sistema de información deberá ser equiparable con el proceso de planeación, de manera que todo lo actual pueda compararse con la realidad hacia los objetivos.

A fin de establecer un sistema de contabilidad para cualquier empresa, sería necesario, primero; realizar una encuesta extensiva e intensiva de las operaciones físicas de la empresa. Ello sería seguido de discusiones con la administración superior, con los jefes de operación de todas las divisiones y con todas las unidades de organización subordinadas, sea cual fuere el nombre con que se les designe, acerca de sus funciones, sus problemas y sus ideas respecto de las necesidades de información, tanto por lo

que se refiere a las necesidades diarias como a las necesidades a largo plazo, para poder diseñar de ésta forma un sistema de contabilidad homogéneo a los sistemas de planeación y en particular al sistema de presupuestos, el cuál se elabora departamentalmente englobándose al final en un presupuesto; por ende el sistema presupuestal toma en consideración las apreciaciones de cada jefe de departamento y del departamento en sí. De tal forma que el sistema contable refleje automáticamente las diferencias surgidas entre lo presupuestado y lo real, creando así un autocontrol departamental que ayuda a los ejecutivos de alto nivel a medir eficiencias de los departamentos integrantes de la empresa.

De lo anteriormente citado podemos deducir que la contabilidad es una herramienta fundamental en los pasos del proceso administrativo que son la planeación, programación, control y supervisión principalmente como se puede observar, dotando ayuda a las demás etapas del proceso administrativo, y "toma de decisiones".

Además de las características y requisitos que deben llenar los sistemas de contabilidad desde un punto de vista administrativo tenemos que tomar en cuenta que éstos mismos sistemas deben estar actualizados y acordes a las disposiciones de tipo legal que rigen a las empresas en cuanto a la forma en que deben llevar su contabilidad; para poder suministrar los datos e informes que requiere el gobierno para efectos de control y de imposición de gravámenes en las cuales recaiga de conformidad con las leyes ipositivas que rijan en un momento dado; así como los informes que requieran los terceros interesados en la empresa.

CAPITULO 6 NECESIDADES DE REGISTROS CONTABLES INFORMACION Y CONTROL.

6.1 INFORMACION A LA DIRECCION.

Al elaborar información para la gerencia es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

1.-Es necesario distinguir entre dato o cifra e información. Ya que datos o cifras son hechos que se conocen o que se obtienen; en tanto que información significa la combinación de datos o -- cifras, los cuales han sido procesados, son correctos, oportunos y debidamente relacionados entre sí. Sin embargo en algunas ocasio- nes la información puede ser un simple dato aislado.

2.-El sistema de información debe obtener los datos necesarios- y no en demasía sin dejar por esto de dar una información com- pleta; quiero decir con esto que el sistema de información debe rá presentar sus resultados o informes de una manera lo más --- clara y concisa posible.

3.-La información deberá ser adecuada a las necesidades del de- partamento o del ejecutivo que la recibe.

Para que un sistema de información se pueda considerar como --- eficaz es necesario e imprescindible que su red comunicaciones- esté diseñada en tal forma, que informe a todos los departamen- tos o personas que afecte dicha información en la empresa y -- fuera de ella. Cabe hacer notar que un sistema de información - es un medio para un fin y no un fin en sí mismo.

Como la base para la "toma de decisiones" es la información, los ejecutivos hacen uso de la misma para:

- a) Valorar los Resultados.-Es obvio, que todos los ejecutivos necesitan valorar los resultados que se han obtenido, comparándolos con los objetivos determinados cuando se delegaron las tareas a gerentes, subalternos o a los operadores de las tareas respectivas.
- b) Llamar la atención a las diferencias importantes.-En la mayoría de las empresas los ejecutivos no se esperan a descubrir las diferencias, hasta que éstas son notorias o incorregibles, sino por el contrario procuran recibir informes con regularidad acerca de las desviaciones con el estándar, con los objetivos, con las políticas y en general con los planes.
- c) Asegurarse de que se acatan las normas, políticas y planes -- establecidos.-Estas medidas se refieren especialmente a las reglas más bien que a los procedimientos prácticos recomendados.
- d) Tener datos para resolver problemas excepcionales.-Es decir, cuando delega atribuciones para actuar sólo en los casos normales y exige que se llame la atención a los problemas excepcionales, consecuentemente debe recibir información acerca de las circunstancias en que se presentan esos problemas extraordinarios. Al enfrentarse a tales casos excepcionales el ejecutivo se dará -- cuenta de cuando se pierde el control de las operaciones.
- f) Contar con bases para otorgar aprobación prescriptiva.-Esto es el aprobar, por lo menos ciertas operaciones importantes, antes

de cerrar cualquier trato. Estas cuestiones pueden entrañar fuertes compromisos acerca de las instalaciones o de la publicidad, de pedidos de clientes por cantidades que excedan de un volumen determinado, el aumento de un nuevo producto a la línea de artículos o bien de cualquier operación aislada que tenga repercusiones para la empresa. Consecuentemente, el ejecutivo que interviene ha de insistir en poseer todos los antecedentes, antes de emitir su juicio sobre tales cuestiones.

g) Determinar los planes a largo plazo, nuevas normas, políticas y reglas. - El grado en que el jefe participe en estas planeaciones amplias variará de acuerdo con su posición. Sin embargo, todos los ejecutivos que se liberan del control minucioso tienen que participar hasta cierto punto en los planes generales, en consecuencia deberán estar informados sobre cuales problemas actualmente han surgido, además de las condiciones previstas para el futuro.

h) Formar un cuadro de antecedentes y bases para relaciones externas. - En general todos los ejecutivos tienen relación, por lo menos de vez en vez con clientes, proveedores, banqueros, etc.; que son importantes para la empresa. Aunque no se pretende que cada ejecutivo aisladamente esté informado sobre todos los detalles de las operaciones de la empresa, sin embargo debe por lo menos estar en condiciones de causar una buena impresión.

i) Adiestrar y arbitrar. - Esto es consecuencia de que el ejecutivo tiene que adiestrar a sus subalternos, que hacerles preguntas-

juiciosas y que arbitrar disputas,consecuentemente necesita información sobre cada caso concreto.

Como se dijo la contabilidad es un sistema de información y control, es necesario al plantear el sistema de contabilidad para una empresa tomar en cuenta el tipo de información que requieran los diferentes departamentos integrantes de la misma, así como -- cada ejecutivo en particular, esto es con el objeto de que la contabilidad cumpla con sus objetivos y coadyuve al logro de los -- objetivos tanto personales de los ejecutivos como al logro de -- los objetivos de la empresa, es decir que sirva como herramienta fundamental para la buena "toma de decisiones" y consecuentemente se pueda colocar la empresa en primera línea dentro del mercado de competencia existente en la actualidad.

6.2 INFORMACION POR AREAS.

La información por áreas consiste básicamente en una información interdepartamental y de cada departamento con la administración; la estructura de ésta información es afín a la estructura administrativa de cada empresa de tal forma que depende del número de departamentos o personas encargadas de las funciones básicas de toda organización.

Este tipo de información es el elemento básico de la contabilidad por área de responsabilidades, en virtud de que como en el sistema presupuestario, cada departamento informa a la dirección y a su vez el departamento de contabilidad reporta información por departamento, efectuándose así un control por área de responsabilidades; en tanto que en un sistema en que tanto la información que emana de los departamentos como la información del departamento de contabilidad sea general, no se puede delimitar responsabilidades ni medir eficiencias entre los departamentos, por lo tanto podemos decir que la información por áreas es una herramienta fundamental para un buen control interno. Sin embargo en este sistema es aconsejable que se controle dicha información de tal forma que evite en el mayor grado posible las fricciones que puedan suscitarse entre los departamentos que estén íntimamente relacionados evitando con ésto que la información se deforme o se duplique, ocasionando con esto costos innecesarios.

Otro aspecto que se debe controlar en la implantación de un sistema de información departamental o por áreas, es que el sistema de información sea bilateral, es decir ascendente y descendente de tal forma que aunque cada departamento actúe e informe inde-

pendientemente de sus funciones no se pierdan los objetivos principales de la Entidad o empresa.

Las ventajas que se derivan de una responsabilización práctica - una delimitación de los campos de trabajo e información, son las siguientes:

1.-Se fomenta la especialización.-Agrupando responsabilidades -- sobre la base de su similitud se va formando una estructura orgánica que, bién desarrollada, conduce a una clara diferenciación - entre las tareas directivas propiamente dichas y las funciones - más bién correspondientes al desarrollo y ejecución del trabajo de la entidad. De esta forma se fomenta la calidad, no sólo de la dirección, sino también del personal.

2.-Simplificación y control del trabajo.-Es la consecuencia de - la agrupación de tareas iguales o similares en un solo departamento.

3.-Mayor facilidad en el trabajo ordinario de los órganos directivos.- Un empleado directivo; cuyos subordinados ejercen todos - ellos trabajos iguales o similares, puede tener sin gran problema más personal a su cuidado e informar más claramente y con mayor detalle, que si hubiese de vigilar e informar de un personal con trabajos heterogéneos.

4.-Disminución de costos.-Un empleado directivo que tenga a sus órdenes, una persona que realiza trabajos muy diferentes, precisa tener mayor cantidad de conocimientos especiales para poder juz-

gar objetivamente las diferentes tareas, e informar de cada una de ellas. Además precisa mantener al corriente en un amplio campo y por todo ello exigirá un salario más elevado.

5.-Supresión de razonamientos en la empresa.- En una entidad o empresa en la que varias personas tienen que cumplimentar la misma tarea no se pueden evitar rozamientos, debido a la falta de delimitación del trabajo y de la información que de los mismos emana. Con una responsabilización concreta se facilita la unidad y la colaboración.

6.-Facultad de mando.-Estrechamente unido a las ideas de responsabilización y de la obligación de informar, está el concepto de la facultad de mando. Establece en derecho de dar instrucciones obligatorias o de tomar decisiones? La facultad de mando tiene por objeto asegurar que todos los trabajos de los diferentes especialistas en cada uno de los puestos de la entidad, vayan dirigidos a la consecución de los objetivos principales y fundamentales de la misma. La facultad de mando debe concederse en la misma medida en que avance la división del trabajo en la entidad desde el más alto puesto directivo hasta, los primeros niveles de supervisión.

Por último, es necesario subrayar la evaluación más justa del ejecutivo que tiene asignada responsabilidad, es hecha midiendo su actuación, por la tendencia de sus variaciones ; aunque una

variación sea favorable no es tan significativa como la tendencia. El ejecutivo que constantemente ha venido mejorando el monto de una variación, se puede considerar como eficaz, en relación con otro que no lo ha logrado. Por ello, un sistema de información por áreas debe diseñarse para hacer evidentes esas tendencias, por lo que es recomendable el uso de gráficas que muestren objetivamente la tendencia.

Considerando la dirección ésta información, hará de la entidad - un organismo eficaz y tan flexible que supere los cambios ambientales en el mercado en que se desarrolle.

6.3 CONTROL POR AREA DE RESPONSABILIDADES.

Al hablar de control por área de responsabilidades estamos hablando de contabilidad por área de responsabilidades.

Conviene indicar que la contabilidad por área de responsabilidades no implica, sin embargo, todo un diferente método de registro o sistema, pues se reduce exclusivamente al control de ciertos gastos o costos, sin abarcarlos en su totalidad. Es un medio de conocer la eficiencia de operación de determinadas áreas de la entidad con el auxilio de presupuestos parciales. Los datos que se obtienen son enteramente independientes del sistema contable adoptado, y para producir los estados financieros convencionales es preciso disponer de un mecanismo de articulación entre la información producida por la contabilidad por área de responsabilidad y el catálogo de cuentas adoptado normalmente por la entidad.

Al implantar un sistema de contabilidad o control por área de responsabilidad, llevamos implícita la necesidad de la formulación de presupuestos a cargo de los funcionarios que deberán regir sus actividades bajo este elemento de control. Un requisito indispensable para que el plan se lleve a cabo con éxito, es: Que el ejecutivo que habrá de respetar el presupuesto ha de ser el mismo que ha intervenido en su formulación y ha aprobado expresamente sus detalles; ya que la práctica nos ha demostrado que el imponer metas y cifras, sin tomar en cuenta la persona que tendrá que llegar a las mismas, difícilmente se logra.

Ahora bien, para atender de qué responsabilidad y de qué presupuesto estamos hablando, es necesario hacer notar que la contabilidad por área de responsabilidad está fundada básicamente en la clasificación de niveles administrativos de la entidad, con el objeto de someter un presupuesto al cuál debe sujetarse cada nivel administrativo en su actuación; de tal forma, que el funcionario o autoridad máxima dentro del nivel deberá responder por los gastos y costos bajo su control.

Una de las ventajas principalmente de la implantación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, es que nos muestra la eficiencia de operación de cada nivel o departamento, porque va comparando el presupuesto con los gastos y costos reales.

Los presupuestos empleados en la implantación de este sistema deben ser flexibles; sin embargo para que un presupuesto pueda ser modificado hay que respetar inquebrantablemente dos puntos principales que son :

- 1.- El director de grupo o equipo humano encargado de presupuestos siempre intervendrá en la creación y modificación de sus partidas , pudiendo oponerse a todo aquello que considere inadecuado.
- 2.- Cualquier modificación será motivo de comunicación inmediata a todos aquellos individuos que participan en el plan.

Otra ventaja de la implantación de este sistema, es que delimita responsabilidades y funciones , en virtud de que está basado en la estructura de la entidad, es decir en un organigrama perfectamente definido.

Una ventaja más de este sistema es que motiva a los ejecutivos a superarse , ya que crea un autocontrol, esto se lleva a cabo -- porque ellos elaboran el presupuesto y a ellos también se les -- informa de los costos y gastos reales de su nivel o su departamento ; para que esto se lleve a cabo se requieren canales de -- comunicación adecuada del departamento de contabilidad hacia -- todos los centros de responsabilidad de la entidad.

Resumiendo : podemos decir que el control y la información que -- supone todo proceso contable son aprovechados al máximo en el -- sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- 1.- México es un país cuyo proceso de industrialización exige la--planeación, programación, control y supervisión de las entidades na--ra acelerar su desarrollo.
- 2.- La técnica contable debe estar a la altura de los progresos--de la entidad.
- 3.- Al implantar cualquier sistema de contabilidad se sugiere y es necesario hacer un minucioso estudio de las operaciones del nego--cio en el que se va a implantar el sistema para obtener la máxi--ma eficiencia en los fines buscados.
- 4.- Tanto en una entidad mediana como cualquier otra, su funciona--miento y eficiencia dependerán del factor humano, pues por más per--fecta que sea la organización, si no se cuenta con éste, se llega--rá al fracaso tarde o temprano.
- 5.- Si el factor humano, es el que dirige y ejecuta las operacio--nes de la entidad; esto implica probabilidad de error; entonces si--algunas de éstas funciones son imperfectas, sugiero que es impre--scindible la presencia del control y supervisión.
- 6.- Puedo decir que el control y la supervisión son fundamentos de apoyo para el éxito de las entidades; pero sin embargo hay que te--ner en cuenta que uno de los principios más importantes en el sa--ber cuánto control y supervisión son necesarios, ya que un incremen--to innecesario de control y supervisión pueden llevar a la entidad--

a situaciones críticas, por gastos innecesarios de insaturación de procedimientos, por tiempos excesivos para la entrega, gastos excesivos de horas extras y otros muchos costos innecesarios.

7.- Pues existe una amplia gama de controles y supervisiones -- aplicables a las entidades; sin embargo no podemos pensar en la existencia de cuadros prefijados para utilizarlos en todos los negocios, sino que en cada caso particular se deberán implantar -- aquellos que determine que son de mayor utilidad en la entidad, -- ya que según el tipo de entidad de que se trate, la actividad que desarrolle, su tamaño y la magnitud de sus operaciones, será el -- número y tipos de controles y supervisiones.

8.- Como la dirección de la entidad para la "toma de decisiones" necesita información clara y oportuna de lo que ocurre dentro y fuera de la misma, para poder llevar a cabo con éxito el logro de los objetivos fijados; sugiero necesariamente la implantación de un sistema de contabilidad adecuado; quiero decir con esto un -- sistema de control, supervisión y información de todos y cada uno de los departamentos y personas integrantes de la entidad.

9.- Si al implantar un sistema de contabilidad, estamos implantando un sistema de control y supervisión; y a su vez el control -- y supervisión son elementos fundamentales del proceso administrativo, puedo afirmar que la contabilidad es "fundamento de apoyo" -- del control y supervisión en las entidades.

10.- No pretendo con lo anterior citado demostrar que la contabilidad es la panacea maravillosa para curar todos los padecimientos que aquejen a las entidades por diverso que sea su origen; -- mala finanza, deficiente organización, torpe administración, etc., -- olvidando que la contabilidad no remedia por sí sola, puesto que sus metas primordialmente consisten en controlar a costo mínimo las operaciones e informar feacientemente, oportuna y accesiblemente sobre ellas para que sea la interpretación la que diagnostique el mal y permita al financiero y al administrador combatirlo.

11.- En conclusión ; la Contabilidad satisface, através de la -- información financiera que obtiene, necesidades concretas de las entidades económicas. Dichas necesidades son; la "orientación -- para tomar decisiones y el control".

BIBLIOGRAFIA

- 1.- El Control Integrado de Gestión.
Francisco Blanco Illescas.
- 2.- Administración de Empresas. (1a.parte)
Agustín Reyes Ponce.
- 3.- Management Planning and Control.
Goetz Billy E.
- 4.- Introducción a la Informatica.
José Luis Mora y Enzo Molino
- 5.- Administración de Empresas. (2a.parte)
Agustín Reyes Ponce.
- 6.- Curso de Administración Moderna.
H.Koontz y O'Donnell C.
- 7.- Principios de Administración.
George R. Terry.
- 8.- Administración
W.A.Paton
- 9.- Administración de Empresas
José Antonio Fernandez Arenas.
- 10.- Administración Industrial y General.
Henry Fayol.

- 11.- Administración de Empresas
Francisco J. Laris Casillas.
- 12.- Administración
Pearson G.
- 13.- El Proceso Contable (1a.parte)
Arturo Elizondo López.
- 14.- El Proceso Contable (2a.parte)
Arturo Elizondo López.
- 15.- Contabilidad Administrativa
Daniel Cuacuentzi Denicia.
- 16.- Contabilidad Financiera
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Boletín # 1 Sep. 69 Principios Contables.
- 17.- La Investigación Contable
Arturo Elizondo López.
- 18.- Contabilidad Financiera
Dirección y Control # 125. Enero 73. Fco. C. Perea.
Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
- 19.- Manual del Contador Público (Tomo II)
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 20.- Diccionario Enciclopédico Ilustrado
Reader's Digest.