

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA 41

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

2ej

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N
A I D A O R E J E L S A L A S
ELIZABETH HERNANDEZ LEAL
ROCIO DEL CARMEN UREÑA HERNANDEZ
GUADALAJARA, JALISCO, 1984



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

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

	PÁGINA
PRÓLOGO	1
I LA ADMINISTRACIÓN.	3
1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIONES	3
1.2 SU OBJETO, FINALIDAD, CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA.	10
1.3 ELEMENTOS.	13
II LA ADMINISTRACIÓN POR OBEJTIVOS.	14
2.1 ETIMOLOGÍA Y SINÓNIMOS.	14
2.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVO, META, POLÍTICA, PROGRAMA, PRONÓSTICO, ALTERNATIVA Y ESTRATEGIA.	14
2.3 RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS.	16
2.4 PRINCIPIOS CLASIFICACIÓN Y REGLAS PARA FIJAR LOS OBJETIVOS.	17
2.5 COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL PARA LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS.	32
2.6 CONTROLES PARA LOS OBJETIVOS.	34
2.7 LAS TEORÍAS "x" Y "y" DE DOUGLAS Mc GREGOR.	37
2.8 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	43

	PAGINA
2.9 CAMPO EN QUE SE REALIZA.	48
2.10 SOPORTES BÁSICOS.	50
2.11 PILARES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	51
III CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	53
3.1 CONCEPTOS GENERALES.	53
3.2 LOCALIZACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	55
3.3 EL CONTROL PRESUPUESTAL Y OTRAS MEDIDAS DE EFICIENCIA.	56
3.4 COORDINACIÓN CON EL SISTEMA CONTABLE.	60
3.5 ASPECTOS QUE DEBE ABARCAR LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	61
3.6 CODIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	63
3.7 REGISTROS CONTABLES.	65
3.8 INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA AFECTADA.	66
IV RELACIÓN CON LOS PRESUPUESTOS.	68
4.1 DEFINICIONES DE PRESUPUESTO.	68
4.2 CLASES DE PRESUPUESTO.	70
4.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL.	72
4.4. EL PRESUPUESTO HISTÓRICO Y SUS DEFICIENCIAS EN RELACIÓN A LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	74
4.5 DIVISIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DE PRESUPUESTO MODERNO Y SECUENCIA LÓGICA A SEGUIR.	75

	PAGINA
4.6 CONTROL Y RESPORTE DE LAS VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO DE TIPO FLEXIBLE	76
4.7 SUPERVISIÓN DE LAS CORRECCIONES AL PRESUPUESTO.	78
4.8 LA COMPUTACIÓN ELECTRÓNICA Y SU IMPACTO EN LA ACTIVIDAD DEL CONTADOR PÚBLICO.	78
CONCLUSIONES.	81
BIBLIOGRAFÍA.	83

PROLOGO

Actualmente se ha evaluado al hombre en todos sus ámbitos y actividades, originando que cada día se tome más compleja su actuación en la obtención de resultados satisfactorios.

Debido a ello se requiere que las personas que intervienen ya bien en la Administración Pública o Privada, sobre todo en los niveles superiores, deben contar con los conocimientos técnicos para llevar a cabo el logro de sus objetivos.

También cada día va aumentando la necesidad de funcionarios expertos en la Administración, actualizándose en todo momento de acuerdo con los nuevos criterios, producto de las investigaciones realizadas dentro del campo de la Administración.

Otro problema con que actualmente nos encontramos, es el crear el sentimiento de responsabilidad en todos y cada uno de los ejecutivos que forman una empresa, así como también poder determinar en una forma un poco más técnica, tanto sus aciertos como sus errores y de acuerdo a ello poder calificar la productividad de dichos ejecutivos así como de la empresa y cada uno de los departamentos que la forman.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como Instrumento de la Administración por Objetivos, que nos ocupará en el desarrollo del presente trabajo, ambos conceptos han desarrollado inquietudes en los hombres de empresa durante la última década, resultando-

de ello herramientas y conocimientos adecuados para medir con mejores resultados el desempeño de las personas dentro de una empresa.

I LA ADMINISTRACION.

1.1.- ANTECEDENTES Y DEFINICIONES.

La Administración existió siempre que se reunieron dos o más individuos.

En el año 1,300 a.c. en Egipto existía una Administración admirable por su economía planificada; en Grecia 500 a.c. la Administración tenía ciertas reglas y pasos a seguir en lo referente al manejo de la Administración Pública, en Roma hubo una Administración eficiente en relación a su imperio, la iglesia es la empresa mejor administrada (2,000 años de duración), en el feudalismo la autoridad de los señores feudales era una forma de administrar, puesto que contaban con los elementos necesarios.

Posteriormente a la época feudal, vinieron grupos artesanales que tuvieron Administración Empírica.

En la Revolución Industrial la fabricación de maquinaria tendiente a utilizar menos mano de obra, era costosa por no ser producida en serie.

Los primeros poseedores de capitales fueron los empresarios - quienes centralizaban la autoridad en su persona diciendo que la empresa eran ellos, su objetivo principal eran las utilidades y se lo graban debido a que la demanda era máxima y la oferta mínima, administrándose en base a la experiencia.

Había también grandes cantidades de gentes sin trabajo debido a la mecanización y les pagaban a los pocos empleados salarios bajos.

El desarrollo de la maquinaria hizo que los personajes que interviniere en la Administración fueran los ingenieros, la característica de éstos era la deshumanización, es decir; unir las actividades de hombre y máquinas.

En 1929 apareció otra corriente, la de Relaciones Humanas que analiza al individuo, estudia sus motivos y reconoce su calidad humana.

Durante la Segunda Guerra Mundial, aparecieron situaciones que dieron forma de estudio en Inglaterra, teniendo como común denominador las matemáticas, posteriormente vino la computación electrónica y el procesamiento de datos.

El francés Henry Fayol considerado padre de la Administración, da mucho de la cimentación que actualmente sirve de base.

En toda empresa cualquiera que sea, siempre se identifican una serie de funciones u operaciones técnicas o de producción, las funciones comerciales (ventas, compras, cambios, etc.), el aspecto de Finanzas (obtener y utilizar los fondos necesarios para manejar la empresa y principalmente al personal), la función de operación o de Contabilidad y estadística y por último la función administrativa que él clasificaba como preveer, organizar, coordinar, mandar o controlar, deben existir en toda empresa. Esto quiere decir que gobernar una empresa es hacer que estas funciones se cumplan con eficiencia.

cia. También decía que los que gobiernan las empresas son humanos y que la función administrativa es inherente a la persona que va a desarrollar el puesto administrativo.

Clasificaba las actividades de acuerdo a sus conocimientos y capacidad administrativa y que esta va descendiendo en cuanto a su relación jerárquica.

Señalamos además que la Administración se rige por los siguientes principios:

1.- DIVISION DEL TRABAJO.- Cualquier trabajo puede dividirse en acciones y conseguir la especialización del trabajo.

2.- LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- Una persona para que cumpla su cometido dentro de una organización, debe contar con una autoridad y a su vez asumir una responsabilidad.

3.- DISCIPLINA.- Se refiere al sentido de que una empresa debe tener buenos jefes que den ordenes claras y precisas.

4.- UNIDAD DE MANDO.- Se refiere a que un subordinado debe recibir ordenes de un sólo jefe.

5.- UNIDAD DE DIRECCION.- Cualquier parte de la empresa tiene un plan dentro del general de la empresa y debe ser dirigido por un sólo jefe.

6.- SUBORDINACION DE LOS INTERESES.- No debe haber individualismo dentro de la empresa (intereses particulares y de la empresa).

7.- REMUNERACION.- Todo personaje dentro de la empresa debe ser

retribuido en relación a su calidad y trabajo.

8.- *CENTRALIZACION.*- Dar autoridad sin quitar toda la responsabilidad.

9.- *JERARQUIA.*- Que la autoridad que se ejerce arriba se cumpla abajo.

10.- *ORDEN.*- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11.- *EQUIDAD.*- El mismo trato para todos.

12.- *ESTABILIDAD DEL PERSONAL.*- Dar tiempo necesario para conocer el puesto.

13.- *INICIATIVA.*- Dar libertad de proponer y ejecutar.

14.- *INTEGRAR UN ESPIRITU DE GRUPO.*- Ayuda a que la empresa trabaje eficientemente.

Federick W. Taylor.- Le gustaba observar detalladamente y decía que el trabajo de un taller podría hacerse en una forma científica. Se proponía a dar siempre resultados y no excusas o razones, de ahí su teoría llamada Administración Científica.

La filosofía de Taylor era:

1.- Ciencia SI Empirismo NO.

2.- Armonía SI Discordia NO.

3.- Cooperación SI Individualismo NO.

4.- Rendimiento mayor o rendimiento óptimo SI Producción redu-

cida NO.

En estos cuatro puntos sienta Taylor su filosofía:

- 1.- Método Científico.- Aplicación de un procedimiento sistemático a toda actividad.
- 2.- Selección.
- 3.- Cooperación de la empresa y trabajador.
- 4.- Dirección a la empresa y ejecución al trabajador.

El concepto de Administración ha sido expresado de muy diversas maneras y para efectos del presente trabajo, partiremos de la definición etimológica; la palabra Administración se forma por el prefijo "ad" hacia y Minister servir; la etimología nos da la idea que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otra, de un servicio que se presta.

Definiciones dadas por diversos autores:

Diccionario.- Administrar es cuidar, gobernar, regir, ofrecer a otro o servirle alguna cosa.

Henry Fayol.- Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

E.F.L. Brech.- Administrar es un proceso social que lleva consigo las responsabilidades de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

George Terry.- Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno..

J.D. Money.- Administrar es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Petersen y Plowman.- Administrar es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Koontz y O'Donnell.- Administrar es la dirección de un organismo social y su efectividad al alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de dirigir a sus integrantes.

R. Tannenbaum.- Administrar es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se representan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

R.T. Livingston.- Administrar es alcanzar un objetivo con los mejores medios, con el menor gasto y con el mínimo tiempo, por lo común aprovechando las facilidades existentes.

D.S. Kimball.- La Administración incluye todos los deberes y funciones concernientes a la iniciación de una empresa, a su financiamiento, al establecimiento de las políticas principales, a la revisión de todo el equipo necesario de lineamientos en la forma general de la organización, bajo la cual trabajará la empresa y a la selección de los jefes principales.

Lic. Agustín Reyes Ponce.- La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y de operar un organismo social.

C.P. y M.C.A. Carlos Anaya Sánchez.- Administración es el conjunto de etapas por las que atraviesa una agrupación funcional desde el punto de vista de los fines que determinan eficiencia.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se podrá observar que todavía hay algunos autores que consideran a la Administración como una técnica o un arte en contraposición con las ideas modernas como con las que estamos de acuerdo en lo personal, ya que la Administración es una Ciencia Social y por lo mismo debe tomar en cuenta la naturaleza del hombre y de su vida social, debe considerar los principios antropológicos y morales que están en la persona y en la sociedad misma, puesto que la Administración está formada por una serie de técnicas psicológicas y sociales.

La Administración es la ciencia de la eficiencia, pero aunque siempre ha existido para que haya progreso, exige que se ejerza técnicamente el principio de validez universal y con un criterio suficiente.

1.2.- SU OBJETO, FINALIDAD, CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA.

SU OBJETO.- El hombre se agrupa en sociedad, principalmente - por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo. Porque quien realiza por sí mismo una función, no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otras determinadas funciones, siempre que éstas se realizan en su organismo social dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La unión moral de los hombres o sea la sociedad que en forma sistemática coordina sus medios para lograr un bien común, viene a ser el objeto de la administración.

SU FINALIDAD.- La Administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y solo a través de ella se logra un óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, como son: materias primas, capital, gastos generales, etc. Para ello la coordinación se considera como la esencia misma de la administración por la mayor parte de los autores.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas:

A) La acción de quien está administrando.

B) La actividad misma que resulta de la administración con la que esta se traduce, en el fondo siempre está coordinando cosas, acciones, personas, etc.

c) El fin perseguido debe ser a nuestro juicio decisivo, lo que busca al administrar es obtener coordinación, no se coordina pa

ra dirigir sino se dirige para coordinar.

SUS CARACTERISTICAS.- Son las siguientes:

Universalidad.- Ya que el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de medio, por ejemplo la Administración en el Estado, la Iglesia y la Empresa, los elementos esenciales serán los mismos pudiendo existir algunas variaciones.

Especialidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos como son: Económicos, Contables, Técnicos, etc.- el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

Unidad Temporal.- En la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos, pues al hacer planes no por eso se deja de controlar, organizar o dirigir.

Unidad Jerárquica.- En la empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el Director General hasta el mozo, pues todos participan para el beneficio de la misma.

SU IMPORTANCIA.- La Administración está donde quiera que existe un organismo social por más o menos complejo que éste sea, siendo más necesaria en el primer caso.

El éxito en ese organismo social depende de la buena o mala administración, además de los elementos humanos y materiales con que

cuenta dicho organismo. En las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras sea el mejoramiento de su administración.

En las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que debido a su magnitud y complejidad no podría actuar sino fuera a base de una administración técnica. En estas empresas es donde la función administrativa puede asimilar mejor de las demás.

En los países que están desarrollándose quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados, trabajadores, etc., son bases esenciales en su desarrollo para la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, ya que viene a ser el punto de partida de ese desarrollo.

1.3.- ELEMENTOS.

A continuación mencionaremos los criterios de algunos autores para considerar los elementos de la administración, permitiéndonos-presentarlos en un cuadro para que sean mas objetivas sus variantes. Para efecto del presente trabajo tomaremos como base la del Lic. - Agustín Reyes Ponce.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

American Management Association	Koontz y O'Donnell	Henry Fayol	Terry	Urwick	Agustin Reyes Ponce
		Preveer		Previsión	Previsión
Planeación	Planeación		Planeación	Planeación	Planeación
Organización	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Supervisión	Integración	Mandar		Mando	Integración
	Dirección	Coordinar	Ejecución	Coordinar	Dirección
	Control	Controlar	Control	Control	Control

3

5

5

4

6

6

II LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

2.1.- ETIMOLOGÍA Y SINÓNIMOS.

La palabra objetivo proviene de dos raíces; "Jactum" que significa lanzado y la preposición "ob" que significa hacia. Implica esta etimología que un objetivo es aquello que lanza hacia una meta - concreta y precisa. Debido a lo anterior, puede considerarse como - sinónimo de objetivos las palabras "metas", "estándares" y sobre to do "fines". En realidad cuando nos forjamos un objetivo lo que nos estamos señalando son los fines que queremos alcanzar.

2.2.- DEFINICIÓN DE OBJETIVO, META, POLÍTICA, PROGRAMA, PRONÓSTICO ALTERNATIVA Y ESTRATEGIA.

A continuación mencionaremos algunos conceptos con los que va mos a estar relacionados en la formulación de este trabajo.

George R. Terry.- Define los objetivos en la Administración - como "Las metas inventadas que prescriben o establecen un determina do criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador".

Koontz y O'Donnell.- En lugar de definir los objetivos señala- que éstos son diversamente conocidos como "Propósitos", "Misiones", "Metas o Blancos" y que nadie puede especificar cómo cumplir un ob- jetivo vago e indeterminado. Por lo que los objetivos deben de es- tar identificados del tal forma que pueda determinarse el éxito o -

fracaso final.

Nosotros creemos que su identificación más precisa es la de considerarlos como los fines que nos proponemos y entendemos por éstos, aquéllo que se pretende obtener en toda operación o actividad.

META.- Fin a que se dirigen las acciones de una o varias personas.

POLITICA.- Joseph L. Massie define la política, como un entendimiento por parte de los miembros de un grupo que hace que las acciones de cada miembro sean más predecibles para los otros elementos. Una característica importante de las políticas es que procura una guía y una estructura para las decisiones de los subordinados.

PROGRAMA.- Es un desarrollo reciente que aumenta la precisión en la planeación. Massie define al programa como el establecimiento explícito de los pasos que deben darse para lograr un objetivo.

PRONOSTICO.- El administrador debe tomar decisiones para acciones futuras y por lo tanto debe pronosticar la demanda y dicho pronóstico puede estar orientado a estimar las condiciones económicas del futuro inmediato o estar dirigido a la estimación de las cantidades que serán comprobadas en varios mercados.

ALTERNATIVAS.- Pueden definirse como las soluciones correctas para un problema.

ESTRATEGIA. - Es un trabajo preparatorio que nos permite desarrollar un esquema de medio, acciones y recursos que facilitarán el alcance del objetivo.

2.3.- RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS.

El principio de todo proceso administrativo es la fijación de los objetivos o fines que queremos obtener, pero el fin de todo proceso es precisamente la obtención de los resultados que se hablan fijado en esos objetivos.

Algunos autores la llaman administración por objetivos, por resultados e inclusive algunos la mencionan por objetivos y resultados.

En realidad técnicamente lo mismo es fijar los objetivos que habremos de conseguir para que orienten nuestra acción administrativa o bien, precisar los resultados que deseamos obtener para el mismo fin que nos sirva de base, guía, impulso y medida para todo el proceso administrativo.

Cuando pensamos en los objetivos, nos fijamos más bien en el camino que hay que recorrer, en los medios que a priori juzgamos aptos para alcanzar los resultados que en la determinación precisa de lo que queremos lograr.

2.4.- PRINCIPIOS, CLASIFICACIÓN Y REGLAS PARA FIJAR LOS OBJETIVOS.

PRINCIPIOS.- Los principios que citamos a continuación son - aplicables a la administración por objetivos y éstos rigen tanto a la previsión como a la planeación.

a) PRINCIPIO DE LA PRECISION.

Los objetivos deben fijarse en forma tal que no queden expuestos por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo por persona diversa, debiendo fijarse siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es, determinando a base de cifras y cantidades cuando deben considerarse que se han alcanzado y cuando no.

Cuando esta cuantificación no pueda realizarse por lo menos - deben definirse sus características con el mayor número de criterios, en forma tal que puede precisar en el momento de la revisión, si el objetivo se alcanzó o no.

La determinación cuantitativa se identifica con lo que otros han llamado principio de cuantificación.

La cuantificación directa puede hacerse por los tres medios - siguientes:

1) FOR NUMERO.- Si deseamos obtener una producción de 15,000 unidades mensuales de un artículo, se considera que deben visitarse a 300 clientes por mes.

2) FOR DINERO.- Los gastos deben disminuir en \$500.00 semana - rios, las utilidades mínimas deben ser \$5'000,000.00 al año. El pri - mer tipo de cuantificación es mas frecuente en el departamento de -

finanzas y contraloría.

3) **POR PORCIENTOS.**- Se trata de establecer relación entre lo que se está obteniendo y lo que se desea lograr, por ejemplo, disminuir el costo en un 5% y aumentar las ventas en un 10%.

Es conveniente combinar los 2 primeros modos de cuantificación con el tercero, pues usar solamente cantidades o dinero puede dar una idea absoluta, en cambio usar sólo el tercero por tratarse de algo relativo parecerá totalmente distinto.

CUANTIFICACION INDIRECTA.

Hay elementos de cuantificar en forma directa como son: la moral o entusiasmo del trabajador, el estado de la relación pública o coordinación entre el personal, no obstante, que esos elementos pueden ser los más importantes y vitales de la precisión, por ello, cuando es imposible realizar una cuantificación directa como en los presupuestos, convendrá utilizar los siguientes medios de cuantificación indirecta.

a) **CUANTIFICAR POR EFECTOS.**- Si no podemos medir una realidad que nos interesa porque es difícil cuantificar, por ejemplo; la moral o entusiasmo de personal, sí podremos medir el número de faltas de asistencia, el número de quejas presentadas o el aumento de la producción; si en todos éstos elementos hay una elevación, obviamente ha mejorado la moral del trabajador.

b) **CUANTIFICAR POR SUS CAUSAS.** - Se ha tratado de establecer y controlar la realización de elementos o medios que busca mejorar - esa realidad que nosotros tratamos de controlar, por ejemplo; para elevar la moral de los trabajadores podremos señalar que se tendrá una entrevista semanal con los empleados. En este caso, lo que controlamos continuamente, es nuestra realización de técnicas o actividades para corregir la situación, esperando por supuesto que esta - realización habrá de mejorar lo que deseamos.

c) **CUANTIFICACION POR PROGRAMA.** - Debemos formular programas - congruentes que fijaremos con cuidado para determinar un conjunto - armónico de actividades que tiendan a mejorar la característica del personal que deseamos controlar, así como al mismo tiempo una serie de estadísticas sobre efectos concretos que necesariamente deba producir la mejora que a este aspecto se logra.

d) **CUANTIFICACION POR TIEMPO.** - Cuando no existe ninguna otra forma de cuantificar la realización de las metas que nos proponemos hay una que es indispensable también en la cuantificación directa ; ya que esta se hará por años o semestre; nos referimos al tiempo. - Si fijamos un día exacto en que deben quedar realizadas las actividades que fijamos, o los subordinados o a nosotros mismos y después controlamos al cumplimiento de esa fecha, entonces podremos decir - que se ha logrado un gran avance.

El control del cumplimiento de cada función puede llevarse a cabo por muchos medios como son, agendas, formas especiales, un tablero, etc. por su sencillez podríamos recomendar el uso de cajas -

para tarjetas con sus gafas para el día del mes, semana o los meses. En cada tarjeta anotaremos las actividades que hay que realizar o investigar si se han realizado y la colocaremos en el día, semana o mes correspondiente, cuidando de revisarlas diariamente cuando se hayan cumplido, bastará con separarlas o destruirlas cuando no se haya cumplido, después de una plática se fijará una nueva fecha para su cumplimiento, colocando la tarjeta en el lugar correspondiente para vigilar y exigir su cumplimiento.

Además este sistema nos permite tener control sobre las actividades repetitivas por meses, semanas o días, en una tarjeta que no tiene que repetirse, sino que simplemente se pasa a la nueva fecha en que debe cumplirse de nuevo y las actividades especializadas o eventuales se anotarán en tarjetas que haremos en cada caso.

FIJACION CUALITATIVA.

Este tipo de fijación presupone que no es posible en forma real o al menos económicamente aconsejable o bien por otras dificultades realizar una fijación cuantitativa. Se trata de establecer los objetivos con tales características que al compararlos con los resultados obtenidos puede determinarse con seguridad y sin lugar a dudas o apreciaciones meramente subjetivas, si los objetivos se alcanzaron, llegarán a superarse o si debe considerarse no lograron realizarse.

Existen varios métodos para llevar a cabo lo anterior y son:

1) En ocasiones se rodea al objetivo de varios ejemplos, criterios y detalles, en forma tal que en caso de que no se haya logrado esto se ha de reflejar en la carencia de todos los estos elementos o al menos de la mayor parte de ellos.

2) En otros casos, se establecen ciertas bases para precisarse por comparación si el objetivo se alcanzó o no. En ocasiones, se hace referencia a libros, registros y reportes que al consultarse podrán darnos idea de si el objetivo se alcanzó o no fué realizado.

b) PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.

La precisión en los objetivos es indiscutiblemente una base, pero muchos objetan que la precisión va en contra de la facilidad en su aplicación, por ejemplo; el control presupuestal tiene la limitación de que no permite en muchas ocasiones salirse del presupuesto por necesidades imprevistas o para aprovechar oportunidades de venta de producción o de compra para poner precisión a los planes y objetivos sin perjuicio de su flexibilidad, suelen seguirse diversos sistemas, por ejemplo:

1) Establecimiento de Máximos y Mínimos.- Se fija aquéllo que se considera como normal en la cuantificación, por ejemplo; los gastos de papelería deberán ser normalmente \$500.00 mensuales, sin embargo, con base en la experiencia anterior se establece un límite mínimo y otro máximo, por ejemplo, 10% en este caso el presupuesto de papelería será un mínimo de \$450.00 y como máximo \$550.00

2) Establecimiento de Substitutos.- Este caso suele usarse cuando se ha hecho uso de recursos empíricos o matemáticos para la fijación de diversos planes o del análisis de diversas alternativas y al final de la previsión han quedado 4 o 5 planes de los cuales puede ocurrir alguno, por ejemplo; el que sea menos costoso pero obviamente el menos eficiente; el más costoso que rendirá el mayor efecto; otro intermedio de eficiencia y costos , etc.

c) PRINCIPIO DE LA PARTICIPACION.

Este principio indica que en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se espera, deben participar todos los jefes en la parte que les corresponda, o sea en la fijación de las metas que ellos han de realizar.

Los subordinados del jefe encargado de alcanzar una meta, son sus colaboradores inmediatos en ese logro y debido a ello, comparan necesariamente con él la necesidad de alcanzarla. Como puede observarse este principio es de suma importancia y a juicio del maestro Reyes Fonce, se considera novedoso y lo mas efectivo en la Administración por Resultados.

Actualmente, la mayoría de las empresas o por lo menos en la mayor parte de los sectores o niveles de la misma, los objetivos van de arriba a abajo, fluyendo gradualmente permitiendo apenas en los más altos niveles alguna consulta, alguna discusión y en los niveles inferiores suele decirse "a usted le corresponde hacer", "Los de arriba estamos para pensar"

La fijación del objetivo hecha por varias personas que presentan puntos de vista distintos y complementarios, enriquece la eficiencia de éstos porque hace que se tomen en cuenta criterios y enfoques diversos que no entorpecen, sino que más bien complementan los elementos para hacer eficiente su realización. Lo anterior es importante por la realización que siente la persona con su colaboración.

d) PRINCIPIO DEL REALISMO.-

Los objetivos deben ser de tal naturaleza que sean posibles de alcanzarlos o superarlos.

Si al hombre se le motiva bien, gusta de alcanzar cumbres no de caer en la mediocridad.

e) PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD.

Para poder fijar con eficacia los objetivos, lo primero que se necesita es realizarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas, con fundamento en la realidad y con apoyo a un análisis fundado, lo más que sea posible en hechos.

Para fijar objetivos por apreciaciones puramente subjetivas es casi inútil y se requiere la experiencia de los años anteriores, - las consideraciones sobre lo que es factible o no, de acuerdo con - las experiencias de los administradores para determinar sobre esos hechos, lo que puede mejorarse.

Debido a lo anterior, al fijarse un objetivo nuevo o mejor de-

be establecerse de algun modo aunque sea general como se puede alcanzar sin bajar a detalles.

CLASIFICACION.

1) INDIVIDUALES Y COLECTIVOS.- Esta clasificación es de singular importancia para la administración por resultados, pues cuando se hable del principio de la participación, el problema básico es armonizar los objetivos de cada jefe con los de toda la empresa.

Individuales.- Son los fines que se persigue por toda persona física, por ejemplo; para un empleado su objetivo principal puede ser colocarse en un camino de progreso aunque por el momento tenga que conformarse con un sueldo menor.

Colectivos.- Esta clasificación es de aquellos que persiguen varias personas físicas. Este objetivo puede identificarse total o parcialmente con los individuales, pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera, a veces radicalmente a alguno de ellos, por ejemplo; si el objetivo de los empleados de una empresa es obtener buenos resultados al lograr promociones o adquirir prestigio, el de la empresa en su conjunto podrá ser prestar un servicio adecuado a la clientela, como base para la obtención de mayores ganancias.

Una de las metas de la administración por resultados es la conseguir que los objetivos individuales se armonizan con los colectivos.

2) PARTICULARES Y GENERALES.

Particulares. - Son aquéllos que forman parte de otros objetivos más amplios.

Generales. - Son aquéllos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares, por ejemplo, el objetivo del departamento de producción es particular en relación con el objetivo general de la empresa, en tanto que el objetivo de la sección de almacenes de materia prima es particular en relación con el objetivo de la planta o fábrica.

Como puede verse, éstos objetivos se dividen en dos categorías por un criterio eminentemente relativo o sea que pueda ser bajo un aspecto particular y un aspecto general, según se le compare con otro más amplio o más concreto. Esta clasificación tiene especial importancia dentro de la Administración por Resultados, pues para fijar los objetivos de una sección o persona, hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de la que en ellos actúan.

3) SUBORDINADOS Y BASICOS.

Subordinados. - Son aquéllos medios para alcanzar los objetivos básicos o principales.

Básicos. - Son aquéllos en que de alguna manera se detiene la intención de la persona o institución. No obstante, que los objetivos subordinados son meros medios para alcanzar el objetivo general son los inmediatos o sea, si no se obtienen previamente, no se logran los principales, en cambio, los objetivos básicos son mediatos o sea que su logro depende de que hayan obtenido los objetivos se -

secundarios o subordinados.

A esta clasificación anterior suelen añadirse los llamados objetivos "Colaterales" y son aquéllos que si bien no se buscan como objetivos básicos, tampoco son medios para llegar a dichos objetivos básicos, sino que sirven para lograr algo útil para la empresa.

Al establecer la Administración por Resultados, tenemos que analizar cuidadosamente la relación necesaria entre nuestros objetivos básicos y secundarios, sobre todo para coordinar los resultados que se fijan a una sección o unidad con los de un departamento jerárquicamente más alto, ya que muchas veces se fijarán los objetivos cuando estemos en los niveles inferiores, subordinados o colaterales.

4) A CORTO Y A LARGO PLAZO.

A Corto Plazo. - Se aquéllos períodos de un año o menos.

A Largo Plazo. - Aquéllos por períodos mayores de un año.

A los primeros objetivos tambien se les llama operacionales y a los segundos estratégicos.

La mayoría de los técnicos señalan que los objetivos a largo plazo son cada día mas importantes y que su fijación suele hacerse hacia los 5 años. No obstante lo anterior, ordinariamente los objetivos a mayor plazo se subdividen en otros de menor plazo, por ejemplo el plan de un año se subdivide en etapas por semestres, trimestres o por meses, permitiéndole con mayor cuidado la vigilancia del

logro de los resultados que esperamos

REGLAS.

Positivas y Negativas.- Es conveniente dejar asentado que esta nueva técnica no se desvincula ni cancela los conocimientos anteriores, sino por el contrario se apoya en ellos y dado que además - las reglas generales profundizan más y mejor las razones o principios que las sustentan, mencionaremos algunas de ellas:

Negativas.- Se conoce con este nombre algunos criterios que tienden a evitar que erremos formando como objetivo lo que realmente no lo es, y esto tiene gran importancia dentro de la Administración por Resultados.

Positivas.- Son aquellas que van directamente a localizar y fijar nuestros objetivos a los resultados que deseamos alcanzar. Los objetivos deben fijarse por escrito, esto ayuda a que todas las personas lo entiendan del mismo modo; es más fácil analizar si está completo, claro o si conviene cambiar el orden de sus elementos. Para fijar con precisión y en forma completa, nos vamos a ayudar con las 6 palabras de Rudyard Kipling, qué, cómo, quién, porqué, dónde y cuándo.

En la fijación de los resultados tiene especial importancia el "Qué vamos a lograr" el "Cuándo lo vamos a lograr" y el "Cómo lo vamos a lograr", en uno de sus aspectos básicos el "Cuánto".

A continuación mencionaremos algunas de las reglas que nos -

servirán de ayuda para fijar los objetivos y podemos cerciorarnos si se han establecido en forma adecuada.

1.- Los objetivos deben fijarse por escrito.- Cuando fijamos verbalmente nos exponemos a los siguientes defectos; consistiendo el primero en que por misma facilidad de expresarlos oralmente, nos dificulta su precisión y al fijarlos por escrito nos permite revisar si la fijación ha sido adecuada y hacer las correcciones necesarias. El segundo en que los objetivos orales pueden ser entendidos como que casi siempre pasa en forma diversa por las distintas personas que han de concurrir a su logro.

2.- Los objetivos deben fijarse en forma separada.- En cada frase se debe asentarse un sólo objetivo, ya que cuando existen diversos juicios o afirmaciones en una misma frase, es fácil que tomemos como una sola afirmación cuando en realidad hay diversas. Debido a lo anterior debemos cuidar que cada objetivo solo contenga una de las cosas a realizar y las demás se asienten por separado.

3.- Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deben lograr.- Debido a que la Administración por Resultados se realiza por años semestres, es de esperarse que la mayor parte de los objetivos tengan como fecha del logro el fin del semestre o el año. Solo puede existir dentro del plan general algunos objetivos que deban realizar para una fecha anterior.

Además de la fecha de terminación del período deben fijarse las fechas de las revisiones paralelas que aunque de una manera incomple

ta debe estar determinado algún objetivo.

4.- Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.

5.- Deben ser pocos en número sobre todo en los primeros periodos de aplicación de la Administración por Resultados.

Porque concentra la atención y la actividad de los jefes en campos particulares que se supone han escogido de acuerdo con las reglas del factor estratégico, esto es, que una vez logrados habrán de producir efectos sobre otra serie de actividades rutinarias muy importantes ciertamente, pero que no constituyen lo fundamental para la empresa en ese momento.

6.- Deben ser objetivos posibles de obtener pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe.

Cuando un objetivo se haya por encima de las posibilidades reales de una empresa, se abandona fácilmente por la desilusión de ver que es imposible alcanzarlo. Cuando la realización de un objetivo se ha venido alcanzando debe hacer tiempo, no se estimula a poner cuidado ya que se lograrán por sí solos y nada mejorará la administración.

7.- Deben revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.

Cuando esto no ocurra así, habrá de pensar si deben cambiar esas políticas o normas, ya sean fijadas por la empresa o de los

que se establecen en contratos colectivos, Ley Federal del Trabajo-
o Mercantiles.

8.- Deben revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos cuen-
tan con la autoridad necesaria en los diversos aspectos de autoridad
formal, operativa o técnica.

En caso contrario debe aumentársela, porque de lo contrario no-
podrán tomar una decisión efectiva.

9.- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado más o me-
nos amplio de decisión a los jefes inferiores.

La Administración por Resultados tiene como una de sus caracte-
rísticas, la de aumentar la delegación y cuando esta no ocurre surge
problemas tales como; la falta de interés del jefe inferior, la cons-
tante interrupción del sistema mientras éste pregunta qué debe hacer
y la nulificación del principio de la participación, ya que los je-
fes sienten que siguen atados a disposiciones de los superiores cún-
en cosa de detalle.

10.- Antes de establecer los objetivos conviene analizar en qué-
forma concreta va a contribuir al progreso de la empresa y cómo.

REGLAS PARA LA DISCUSION DE LOS OBJETIVOS.

Mencionaremos algunas que van dirigidas más a la forma concreta
de llevar a cabo el diálogo necesario que a los sistemas abstractos-
de presentación de ideas por parte de los jefes superiores o inferior

res discutidos ahí.

1) "Debemos dejar tiempo suficiente para que cada jefe inferior piense detenidamente los objetivos".- Mientras el no pueda admitirlo y presentarlo como suyo no se obtendrán los beneficios de la administración por resultados.

2) "Debemos aplicar las reglas que suelen darse por el diálogo".- a) "Partir de una base común".- Cuando no se tienen puntos fundamentales de acuerdo, es imposible ajustar los de discrepancia.

b) "Debemos ir con el ánimo dispuesto, no solo a oír a la otra parte sino a aceptar aquellos puntos de vista que nos demuestren ser útiles". En caso contrario, es mejor no fingir un sistema de Administración por Resultados ya que será el tradicional sistema de imposición con el error de que aparezca que los resultados fueron admitidos previamente por los subordinados, cuando no fue así.

c) "Debemos enfatizar lo común y suavizar lo diverso".- El hecho de comenzar destacando los puntos que ya coincidimos anima y facilita a que discutamos aquellos otros en que vamos a discrepar pero señalando que si lo observamos con cuidado es fácil llegar a una conclusión plenamente común.

3) "Debemos usar siempre como instrumento básico para este diálogo dar y pedir razones, precisiones o consecuencias objetivas" Porque piensa el inferior que no se podrá, como demostramos que si-

que si se puede; qué consecuencias indeseables podrán presentarse - en caso de perseguir el objetivo en discusión y como podrán eliminarse.

4) "Debemos procurar que se fije la parte que corresponderá, -- tanto al jefe superior como al subordinado o bien a los diversos de partamentos o secciones en la que los objetivos comunes intervengan. Cuando esto no sea así los resultados que obtenga una de las partes fácilmente estorbarán o al menos apoyarán los que traten de obtener las otras.

2.5.- COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL PARA LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Se supone que estando de acuerdo con el jefe superior, éste será el encargado de llevar a cabo la coordinación. Esto constituye un error fundamental ya que "la coordinación mas efectiva no es la puramente impuesta en forma vertical, sino la que espontáneamente se realiza en sentido horizontal".

La primera es indispensable pero refuerza y a veces se complementa en forma insustituible con el otro tipo de coordinación, por ejemplo, algunas lagunas en los objetivos que el jefe no hubiera notado al choque de 2 objetivos y al señalar a cada jefe lo que le corresponde habrá de surgir los problemas y éstos serán revisados anticipadamente.

Lo anterior implica los siguientes pasos fundamentales:

1.- "Intercambio de Objetivos" .- El departamento o grupo que ha establecido sus resultados los da a conocer por escrito a los de más departamentos para que los puedan analizar con detenimiento.

2.- "Deben analizarse los objetivos primero fijados a los departamentos de líneas".- Puesto que los de staff deben fijar sus objetivos con base a los de línea, debido a su condición de asesora miento y servicio.

3.- "Deben fijarse aquellas fechas en las que un objetivo lo grado por un departamento, debe servir de base para iniciar la realización de algo en otro".- Por ejemplo el departamento de personal programa iniciar un curso de preparación de jefes en una fecha anterior a la que el departamento de línea ha fijado para la promoción de estos jefes.

4.- "Deben preverse en lo posible las desviaciones más fáciles de ocurrir y la acción correctiva que debe aplicarse".- Por ejemplo; si se prevee lograr un 20% en las ventas se espera en el primer mes tener el 5%, debe preverse en caso contrario un nuevo adiestramiento, aumento de publicidad, etc.

5.- "Deben preverse de alguna manera los procedimientos mas generales que habrán de seguir en caso de que hubiere discrepancias o inclusive oposición o choque entre dos o mas departamentos".- Al principio puede ocurrir que dos jefes puedan querer obtener resultados contradictorios para una fecha determinada, puede pensarse en mesas redondas, juntas o arbitraje de jefes superiores para determi

nar qué se va a hacer.

6.- "Debe precisarse cómo se va a realizar la concentración de todos los datos".- Puede hacerse a través de la comisión encargada del mantenimiento de la administración por resultados, o la persona que se ponga en su lugar, debiendo reunir en la fecha señalada para ello, los resultados aceptados por los distintos jefes y buscar de preferencia con la colaboración de los ejecutivos de los mas altos niveles, si se ha conseguido alcanzar con los objetivos particulares de cada departamento los generales que la empresa se había fijado o en caso contrario hacer reajustes por medio de realimentación o reiniciar una revisión de los puntos críticos presentados para que los objetivos particulares den lo que se espera.

2.6.- CONTROLES PARA LOS OBJETIVOS.

El propósito de establecer controles es para proporcionar información directamente a la persona responsable de su área definida de operación, para que de esta forma pueda por su propia iniciativa actuar para corregir la deficiencia y reportar la acción correctiva a su superior.

Cada jefe de grupo o división, director de departamento, gerente general de ventas, gerente regional de ventas, gerente de producción o cualquier otro supervisor usará los reportes de control para comparar su desempeño contra las metas establecidas, objetivos y predicción. Es su responsabilidad el mantener informados a su superior en lo referente a su desempeño con respecto a las metas, obje-

tivos y predicciones estimadas y el dar su recomendación para la acción correctiva que él ha tomado.

Definición de indicadores en los puntos de referencia que sirven para determinar el grado en que se están alcanzando los objetivos, a su fin establecer las medidas correctivas necesarias para alcanzar este objetivo.

Todas las actividades pueden controlarse referenciándolas a los siguientes factores de revisión, cantidad, calidad, costo, tiempo. Se presentarán casos en que se tenga suficiente control con la aplicación de uno o dos de ellos, todo depende en las características de cada situación en particular para que se lleve a cabo el control, es necesario seguir un procedimiento enmarcado por los siguientes elementos:

1.- Fijación de normas.- Implica la determinación de una medida o modelo de cantidad o calidad. Una norma es una medida establecida, un modelo de comparación. Si no existieran normas los directivos serían obligados a aplicar reglas empíricas o estimaciones.

2.- Operación de controles. (medir lo que se ha hecho).

3.- Comparación de los resultados contra las normas (interpretación).

4.- Corregir desviaciones (acción correctiva).

Básicamente existen 3 fuentes de normas que son:

a) Experimentos.

b) *Apreciación.*

c) *Procedimiento científico.*

Un directivo se puede basar en su experiencia para determinar la norma que se crea mas conveniente.

Las que se refieren a la apreciación se funda en suposición o cálculos apreciativos de lo que debiera ser norma. El procedimiento científico y los conocimientos técnicos que proporcionan las ciencias, para la determinación de normas. Este método es el mas costoso y tardado pero es tambien el mejor.

Estándares y niveles de actuación; estandarizar significa "uniformar" o sea, utilizar tamaños, medidas, estilos, tipos, etc., - específicos basados en normas. Los niveles de actuación son referencias para medir el desempeño del personal, ambos contribuyen a facilitar el trabajo del control se denomina "tolerancia" a la desviación permitida de su norma o nivel.

Es más fácil medir el trabajo de "línea" que el "directivo" o el de "asesoría o staff". En el trabajo de línea se puede medir por ejemplo las unidades producidas o su calidad, lo que permite reconocer el grado de eficiencia en que se realizan los planes establecidos, en cambio los otros, producen resultados intangibles como son por ejemplo: el mejoramiento de las condiciones de trabajo, mejores sistemas, efectividad de las comunicaciones, mayoría de la actitud del personal en los servicios; situaciones que presentan dificultad de medición y que sin embargo deben estar sujetas a control.

Las mediciones que se emplean con mas frecuencia si son:

Estudios de tiempo y datos estadísticos.

El análisis de los resultados nos dá pauta para la "acción a tomar", lo que constituye la proyección de los resultados.

Estos reportes parciales se vacían en un cuadro concentrado de objetivos y resultados.

Es importante que cuando se implante el sistema de administración por objetivos, sea coordinado por una función staff o de servicio, departamento de planeación, relaciones industriales, sistemas y procedimientos.

2.7.- LAS TEORÍAS "X" Y "Y" DE DOUGLAS M'C GREGOR.

Este autor sostiene que el comportamiento humano se puede predecir, pero que al igual de lo que sucede en las ciencias físicas, el éxito de las predicciones depende de la bondad de las conjeturas teóricas básicas. Dice que no existe predicción sin teoría; afirma: "Podemos mejorar nuestras actividades para controlar solamente si reconocemos que el control consiste en una adaptación selectiva a la naturaleza humana en vez de intentar que la naturaleza se conforme a nuestros deseos". Si no tenemos éxito, la causa generalmente está en una selección inadecuada de los medios, no es posible que mejoremos nuestra competencia general culpando a la gente por no comportarse de acuerdo a nuestros deseos.

Luego expone dos conjeturas o teorías acerca de la naturaleza humana. Lo que él llama teoría "X" en la cual están basados los

principios tradicionales de dirección y control. Y la llamada Teoría "Y", lleva a la integración de las metas de la organización y el individuo.

TRADICIONAL "X"

- 1.- La gente es naturalmente-perezosa, prefiere no hacer nada.
- 2.- La gente trabaja principalmente por dinero y posición
- 3.- La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendido o despedido.
- 4.- La gente permanece inmadura (niños grandes). Es naturalmente dependiente de los líderes.
- 5.- La gente espera y depende de la dirección de arriba, no desea pensar por sí misma.

POTENCIAL "Y"

- 1.- La gente es naturalmente-activa. Se señala metas y obtiene satisfacción cumpliendo las.
- 2.- La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo, - dignidad y sentido de la labor realizada. Interés en el desarrollo de un proceso; sentido de contribución, placer en la asociación, estímulos de varias índoles.
- 3.- La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
- 4.- La gente normalmente adquiere el estado de madurez.
- 5.- La gente que está próxima a la situación siente y ve lo que es necesario hacer y es capaz de auto-dirección.

6.- Es necesario decirle las cosas. Debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar.

7.- La gente necesita de supervisores que la vigilen de cerca para que puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.

8.- La gente tiene pocos intereses a excepción de sus intereses materiales inmediatos.

9.- La gente necesita instrucciones específicas de qué hacer y cómo hacerlo. Asuntos de política general no son de su interés.

10.- La gente agradece el ser tratada con cortesía.

11.- Los intereses de la gente están divididos. Las actividades del trabajo son completamente diferentes de las actividades recreativas.

6.- La gente que entiende puede crear y mejorar los métodos de desempeñar el trabajo.

7.- La gente debe sentir que se le respeta como capaz de asumir responsabilidades y autodirección.

8.- La gente busca dar significado a su vida identificándose con naciones, religiones, partidos políticos, causas, empresas.

9.- La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que está desempeñando o de las cuales está relacionada.

10.- La gente requiere un genuino respeto de sus semejantes.

11.- La gente es naturalmente integrada. Cuando el trabajo y las actividades recreativas son completamente diferentes, ambos se deterioran. "La única razón que un hombre sabio puede dar para preferir la recreación al trabajo, es la mejor calidad de su trabajo durante la recreación."

12.- La gente resiste al cambio naturalmente; prefiere seguir por el mismo camino.

13.- El puesto es lo primero que el desea desempeñar. La gente se selecciona, entrena, y es "encajada" en un puesto predeterminado.

14.- La gente es formada por la herencia y durante la niñez y la juventud. Los adultos permanecen estáticos.

"Los canes viejos no aprenden nuevos trucos".

15.- La gente debe ser entusiasta, motivada, enfocada.

12.- A la gente naturalmente le cansan las actividades rutinarias, monótonas y en cambio le gusta las nuevas experiencias.

13.- La gente está primero y busca auto-realización. Los puestos deben ser diseñados, modificados y adaptados al individuo.

14.- La gente constantemente se desarrolla, nunca es tarde para entender. La gente se deleita aprendiendo y aumentando su entendimiento y habilidades.

15.- La potencialidad de la gente debe ser liberada. A la gente se le debe estimular y asistir.

LAS CONJETURAS EN QUE ESTAN BASADAS LA TEORÍA "X" SON:

A) El promedio de la gente posee un disgusto inherente por el trabajo y lo tratará de evitar si puede.

B) Debido a este desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas tiene que ser coaccionada, controlada, dirigida, amenazada con castigos para conseguir que hagan un esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos de la organización.

C) El ser humano prefiere ser dirigido, desea eludir la responsabi-

lidad, tiene relativamente poca ambición, desea la seguridad por encima de todo.

LAS CONJETURAS EN QUE ESTAN BASADAS LA TEORIA "Y" SON:

- A) El gasto de un esfuerzo mental y físico en el trabajo estan naturalmente como el juego o en el descanso.
- B) El control externo y la amenaza del castigo son los únicos medios de lograr un esfuerzo hacia objetivos organizacionales. El hombre aplicará auto-dirección y auto-control en el servicio de objetivos a los cuales él esté comprometido.
- C) El compromiso a objetivos es una función de las recompensas con su realización.
- D) El ser humano promedio aprende, bajo las condiciones apropiadas no solamente a aceptar sino también aceptar responsabilidad.
- E) La capacidad de ejercer un alto grado de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales, está ampliamente distribuida en la población, no solo limitada a unos pocos.
- F) Bajo las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de la persona promedio, son utilizadas sólo parcialmente.

En relación con lo expuesto por MC Gregor, conviene hacer énfasis en los siguientes puntos:

Lo que él llama Teoría "X" y "Y", son sólo eso: conjeturas - acerca de la naturaleza humana. No son recomendaciones o estilos - ni mucho menos estrategias gerenciales.

Las conjeturas "X" y "Y", sirven de base o están por debajo de ciertos "estilos gerenciales". Así una persona con fuerte tendencia a tener las conjeturas "X" es muy posible que aplique las siguientes estrategias: Control estricto, sanciones fuertes, poca delegación, no se preocupa por obtener participación.

El estilo o estrategia gerencial que se deriva de las conjeturas básicas, influye en el comportamiento de los subordinados. Cuando un individuo se es tratado como persona responsable, creativa, con iniciativas, capaz de cumplir con un objetivo.

El hecho de que una determinada región o una determinada empresa, los individuos que tengan características "X", no necesariamente indica que éste sea su verdadera naturaleza. Bien puede ser que ellos hayan respondido al trato que se les haya dado, en otras palabras, bien puede ser que los hayamos "hecho de esa manera con nuestras acciones".

Aún aceptando que nos gustaría tener en la empresa individuos que correspondieran a las características "Y", es necesario considerar varios puntos. En primer lugar un cambio brusco en nuestro -

estilo puede causar trastornos. A un niño de 7 años no se le puede entregar la llave de la casa pero debe estar preparado para recibir antes de que cumpla la mayoría de edad, en segundo lugar, no todos los individuos van a reaccionar en la misma forma a un nuevo "estilo" gerencial.

2.8.- BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

I.- BENEFICIOS

A) Para el Subordinado:

- 1.- "Le permite conocer exactamente que es lo que se espera de él" ya que los resultados se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.
- 2.- "Le permite mayor libertad de acción"
- 3.- "Sus logros quedan registrados de una manera objetiva"- En la administración por resultados nos encontramos con cosas medibles, tangibles, que no se prestan a discusión sino que una de dos, se lograron, o no se lograron.
- 4.- "Le permite demostrar objetivamente porque no se pudo lograr algo".
- 5.- "Le permite concentrarse en áreas concretas".
- 6.- "Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuales su situación frente al trabajo y ante la empresa".- Po-

dríamos decir que "sabe cómo va".

En muchas ocasiones los jefes parecen "descontrolados" pues al final de un período a veces muy largo, es cuando pueden tener una idea de si su trabajo fue o no adecuado, en cambio con la administración por objetivos se encontrará que en períodos más cortos, se mana, mes, bimestre, conoce con precisión si en los puntos claves de su trabajo está obteniéndose el resultado esperado, mismo que él ayuda a fijar o si va a exigir su cumplimiento, con la ventaja de que siempre estará bien orientado sobre cual es su situación frente a la empresa.

7.- "Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia en las promociones o ascensos".

En la administración tradicional no es fácil demostrar que se tomaron en cuenta la capacidad y méritos de cada persona, dentro de este sistema es más preciso, así un jefe que logró la totalidad de los objetivos que con su aceptación o colaboración se le fijaron, indiscutiblemente es un buen jefe.

8.- "Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que pretenden señalárselo, pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión o la discusión del conflicto sino por decirlo así en frío"

9.- "Sabe como ha logrado mejorar o superar sus deficiencias" Cuando un jefe de un período a otro ha logrado superar su-

producción, ventas, trato al personal fácilmente, puesto que tiene concentrada su atención en estos aspectos; ha visualizado que le ha sido útil y que le ha estorbado y que no ha influido aunque teóricamente pensaba que lo era.

- 10.- "Pero por sobre todo esto lo más importante es el hecho de que "las metas no se le van a imponer sino que por el contrario, quizá él va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras" tal vez él mismo será el que se haya fijado dichas metas, se ha tomado en cuenta sus puntos de vista".- Esta es la verdadera raíz de la eficiencia, de la actitud y del mejoramiento de la administración.

B) Para el Jefe que la aplica:

- 1.- "Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados".
- 2.- "La calificación de sus subordinados es objetiva e indiscutible".
- 3.- "Concentra la supervisión en pocas áreas, pero que son las principales".
- 4.- "Le quita la necesidad de que se discuta el grado de realización".
- 5.- "El jefe recibe ideas sobre mejoramiento que hay que reco-

nocerlo en ocasiones que a él personalmente no se le ha -
ocurrido".

- 6.- "Hace que se cumpla mejor, al mismo tiempo que de manera -
más fácil y efectiva el principio de la organización".-"La-
responsabilidad no se delega, solo se comparte".
- 7.- "Le exige mayor comunicación con sus subordinados".
- 8.- "Obliga a cada jefe a asumir su función vital, es decir, a
hacer que sus subordinados logren resultados y lleva a cada
uno a lo que es propio de él, la coordinación".

C) Para la eficiencia de la empresa:

- 1.- Todos los jefes que trabajan bajo este sistema, responden -
mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanza-
bles a corto plazo.
- 2.- Facilita y exige al mismo tiempo una mayor delegación.
- 3.- Fija responsabilidades personales.- Se verá en cada caso -
quién fue el responsable de que tal meta se haya conseguido
a el culpable de que no se haya logrado.
- 4.- Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, elimi-
nando o al menos reduciendo las discusiones.
- 5.- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

La administración por objetivos, exige que cada jefe forme un grupo de trabajo, obligando con ello a una comunicación formal o informal, intensa y constante sobre propósitos e intereses comunes. requiriéndose además que cada uno de esos grupos pequeños se conecte con los demás, para poder decir que se ha obtenido los resultados esperados.

6.- Es una base para el desarrollo de funcionarios.

En el establecimiento de la administración por objetivos, cada jefe necesita poseer los conocimientos indispensables para poder obtener los resultados que se ha propuesto. Cuando esto no sea así la empresa se verá en la necesidad de ampliarle sus conocimientos en los diversos aspectos relativos a su trabajo.

II.- LIMITACIONES.

Cabe mencionar que éstas se compensan más que ampliamente con los beneficios que produce y que ya citamos anteriormente.

- 1.- Al principio exigirá dedicarle mayor tiempo del que ordinariamente utilizaban los jefes en la planeación de sus actividades.
- 2.- Encontramos resistencias, oposiciones y disgustos, ya que en la administración ordinaria la costumbre descansaba en señalar simplemente a cada quien lo que debía hacer, sin importar si esto era aceptado o no por él, en tanto que en

la administración por objetivos tenemos que discutir con cada jefe inferior el porqué, el cómo, si es posible y una serie de circunstancias similares.

- 3.- Aunque a primera vista esto debilita la autoridad, en el fondo la robustece, puesto que las inferiores habrán de aceptar con mayor convencimiento, entusiasmo y cuidado todas las indicaciones en que coincidamos o que en último término se les imponga, pero después de haber escuchado sus puntos de vista.
- 4.- La prudencia puede exigir que vayamos por pasos mientras desarrollamos en nuestros subordinados, cuando sea necesario la responsabilidad indispensable.
- 5.- La administración por objetivos, lleva y exige como todo nuevo sistema, cambio de papelería, pero más que todo implica un verdadero reto a los jefes de alto o bajo nivel, para ver si son capaces de vencer el mas pesado lastre que obra para obstrucciones, todo mejoramiento que es "la resistencia al cambio".

2.9.- CAMPO EN QUE SE REALIZA.

El campo en que se realiza la administración por objetivos es indiscutiblemente la empresa; misma que el maestro Reyes Ponce la expresa simplemente como "la unidad de producción de bienes y ser-

vicios para un mercado".

- 1.- Ante todo, se trata de una unidad económica, ya que debe producir algo.
- 2.- La administración por objetivos, busca un fin eminentemente práctico "obtener resultados".
- 3.- Trata de lograr la máxima eficiencia a través del empleo de métodos administrativos más eficientes.
- 4.- La función básica y esencialmente administrativa es "la coordinación". Precisamente cuando el administrador realiza labores administrativas ya sea en una pequeña o grande empresa, está coordinando todos los factores para obtener la máxima eficiencia, esto es, hombre, en sus diversas funciones y niveles, máquinas para que de un modo adecuado influyan en la creación del producto o del servicio y los sistemas, para que en armonía logren mejores resultados.
- 5.- Los conocimientos que constituyen la administración son de carácter técnico científico, debiendo entender por técnica un conjunto armónico de reglas y de instrumentos que sirven para lograr un fin útil.

Però vale la pena mencionar que si la administración no es ciencia, indiscutiblemente es científica, es decir; si no consta de un conjunto de principios, por lo menos usa principios de las

matemáticas, psicología y de la sociología, para obtener resultados con la máxima eficiencia.

Como ya mencionamos anteriormente, cuando hablamos sobre las definiciones según algunos autores que a nuestro juicio consideramos a la administración como ciencia, porque aunque se vale de otras ciencias, tiene o cuenta con sus propios principios que deben ser llevados eficientemente.

2.10.- SOPORTES BÁSICOS.

- A) La participación.- Mayor o menor, pero necesaria por la que los jefes y subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada campo han de lograr en un período determinado por lo que pueden observarse ésta es la base principal del sistema.
- B) La cuantificación.- Máxima posible o por lo menos una mayor precisión al fijar los objetivos o resultados imprecisos para no tener problemas al determinar si fueron logrados o no los establecidos.

Además de estas características, podemos señalar las siguientes reglas para fijar y establecer los objetivos.

- 1.- Fijar los campos en que se van a establecer los objetivos para poder alcanzar los más amplios o generales.
- 2.- A qué nivel se van a conseguir.

- 3.- *Para cuando se espera lograr dichos objetivos (nunca dejar que se logren) tan pronto como sea posible.*
- 4.- *Enlaminamiento de unos objetivos con otros para que la consecución de los más sencillos facilite y favorezca a los más elevados.*
- 5.- *Cómo se va a lograr, esto es el señalamiento de medios por lo menos generales, sobre cómo se han de ahorrar dichos resultados dejando a cada jefe la fijación de los métodos más concretos.*

2.11.- PILARES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

- A) *En primer lugar, queda establecido que en la fijación de todas las metas, debe intervenir la persona a quien se va a encomendar lograrlas, más bien se ha procurado que sea ella misma quien las fije, con vista en las metas generales y el logro de esas metas dependerá en gran parte de su progreso en la empresa, tratándose en gran parte de cosas concretas que ha escogido los medios concretos para poder lograrlos y debido a lo anterior, siente vinculada la responsabilidad con sus jefes superiores.*
- B) *La fijación anterior se ha hecho eminente en forma cuantitativa y más que pensar en objetivos se fijaron resultados, estableciéndose al final de cada período lo que se logró y*

*Lo que no se pudo lograr, viéndose claramente al resposna -
ble de los resultados y también las causas que originaron -
dicho resultados.*

*Con la unión de estos dos puntos de apoyo fundamentales de -
la efectividad en el trabajo, la precisión en las metas y -
una intensa impulsión espontánea, personal y humana de tra -
bajo de cada jefe, ligada en cuanto es posible con su reali -
zación.*

III CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

3.1.- CONCEPTOS GENERALES.

Actualmente para lograr sus objetivos, el Director de la empresa adopta nuevas técnicas administrativas, el control presupues - tal le sirve ahora como una herramienta formidable para definir obje - tivos y para exigir resultados, para plasmar políticas, para tomar - decisiones que antes lo hasta por situación y ahora se basan en he - chos objetivos, historias contables, estudio de rutas críticas que - permiten seguir el camino más corto y eficiente para realizar un pro - yecto y debido al enorme volumen de operaciones, el hombre ya no pue - de prestar atención a los innumerables detalles que resultar de su - gestión, administrando entonces por excepción o sea prestando aten - ción a aquellas operaciones que se desvían en un plan previamente - trasado y aprobado.

La contabilidad también evoluciona y cambia sus procedimientos - de recopilación de datos y registros de operaciones, de registros ma - nuales a electromecánicos y electrónicos, incorporando a sus siste - mas y manejando con agilidad las técnicas de presupuestos, la infor - mación necesaria para administrar por excepción, etc.

Dejar atrás el simple registro histórico de las operaciones pa - ra interpretar la información y absorber técnicas que le permitan - proyectarse hacia el futuro y controlar debidamente los resultados.

Antes tenía como objetivo básico medir las utilidades y mostrar razonablemente la situación financiera, observa un objetivo más y le da creciente importancia al servir de auxiliar valiosísimo a la admi

nistración, transformándose en otra palabra; en una contabilidad ad ministrativa.

Es aquí donde surge la contabilidad por áreas de responsabilidad, mostrando la conjunción ideal de la contabilidad y de la administración, aprovechando ésta integralmente la información que aquélla le proporciona.

Tradicionalmente la Contabilidad General clasifica los gastos de acuerdo con su naturaleza, sueldos, depreciación, renta, etc., y la Contabilidad de Costos utiliza centros o departamentos que le sirven para acumular erogaciones y provisiones como caso previo para aplicarlos al costo de los productos.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, cambia este enfoque para identificar las operaciones, gastos, costos e ingresos con los ejecutivos responsables de las mismas y no conformes con lo anterior utiliza medidas de comparación, generalmente presupuestos y costos estándar para medir los resultados obtenidos.

La información que tradicionalmente se turnaba al Director de la empresa y a otros altos ejecutivos, ahora se lleva debidamente seleccionada a todas las áreas involucradas y para las cuales se ha establecido responsabilidad de supervisión.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, intenta crear conciencia de administración en todas las personas responsables de las operaciones, haciendo que ellas intervengan directamente en la formulación de sus objetivos, que los comparen con los resultados

realmente obtenidos, que expliquen las variaciones y que den las su gestiones que en su opinión procedan para mejorar el funcionamiento de la empresa.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, puede ser un ins trumento muy valioso para auxiliar a la administración en el con - trol de la situación financiera si ésta es manejada como un concep - to aplicable a todas aquellas áreas en las que la Contabilidad pue - de auxiliar a la Administración, cuando ésta delega funciones y pre - tende controlar resultados.

3.2.- LOCALIZACIÓN POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad pueda - identificar los gastos e ingresos con los responsables y posterior - mente medirlos contra los resultados obtenidos por cada uno de ellos es indispensable que la empresa tenga claramente definidas las fun - ciones y responsabilidades de cada uno de sus departamentos y de sus gentes, debiendo contar con una gráfica de organización que corres - ponda a la realidad y en donde se muestren con toda claridad estas - funciones y responsabilidades.

Si previamente no hemos definido la responsabilidad por cada - área, no intentemos establecer una contabilidad por áreas de respo - scibilidad. El control financiero se intentará llevar hacia cuatro - niveles;

- 1.- El Director General es responsable frente al Consejo de - Administración de la utilidad neta obtenida por la empresa.

- 2.- Los Directores de las Divisiones de Mercadeo, Producción, Finanzas y Relaciones Industriales, son responsables de las ventas, costos y gastos.
- 3.- Este nivel estará formado por los Gerentes de Departamento y tomando como ejemplo la Dirección de Finanzas, encontramos las Gerencias de Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Tesorería, etc.
- 4.- El último nivel estará constituido por los Jefes de Sección o Supervisores que tengan a su cargo el control de varias personas.

Una vez que cada función desempeñada y asignación de responsabilidades sea específica y se entienda que cada posición de la organización informe a un sólo jefe, entonces podrá pensarse en la preparación de un Catálogo de Cuentas que permita clasificar los gastos, costos e ingresos en la misma forma que tenemos clasificadas las responsabilidades en nuestro organigrama.

El objetivo del Catálogo será el de establecer las cuentas necesarias para ocupar las operaciones de tal manera que a fin de vez podamos informar a los intercedados, a cada responsable, sobre los gastos, costos e ingresos de sus áreas en el período de que se trate.

3.3.- EL CONTROL PRESUPUESTAL Y OTRAS MEDIDAS DE EFICIENCIA,

Cuando hablemos de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es indispensable que comparemos datos históricos con las medidas de eficiencia que previamente hayamos establecido y que lleven el propósito de colocar lo que debió haber sucedido en condiciones normales de eficiencia. En esta forma, podemos definir responsabilidades y conocer la eficiencia o ineficiencia de nuestra organización en general o alguno de los ejecutivos o departamentos.

No obstante que hay diversas medidas de eficiencia, debe tenerse muy en cuenta que de utilizar alguna que no sea apropiada, corre mos el riesgo de tomar decisiones indebidas. Debido a lo anterior, algunos autores recomiendan el control presupuestal y costos estándares, pues son procedimientos conocidos y efectivos cuando son aplicados por personal idóneo.

Para que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad sea un verdadero instrumento de administración, debe auxiliarse de una técnica presupuestal debidamente depurada, que incluya cuando menos lo siguiente:

- 1.- Los presupuestos deben plasmar la política general de la compañía, debidamente estudiada por la Dirección General y aprobada por el Consejo de Administración. Esa política servirá de coordinación entre los presupuestos que posteriormente preparan cada uno de los departamentos.
- 2.- En la elaboración de los presupuestos deben intervenir to-

dos los departamentos involucrados en los cuatro niveles - mencionados en el punto 3.1 y las personas que intervergan coordinadas por el Director de Presupuestos, deben estar - concientes de su función, de la responsabilidad que absorven y de la forma en que se coordina su presupuesto parcial con el general.

- 3.- Es conveniente que la información fluya de abajo hacia arriba, es decir, cada supervisor debe fijar sus objetivos particulares, tomando en cuenta los objetivos generales y una vez plasmados en un presupuesto. Serán juzgados y revisados por el gerente del departamento quién será responsable de integrar el presupuesto de su departamento y proponerlo al Director de la División; este funcionario dará sus puntos de vista, lo afinará escuchando la opinión de sus subordinados y formará el presupuesto de su división, proporcionándolo finalmente al Director General quién será el responsable del presupuesto general de la empresa.

Con lo anterior se logrará que los ejecutivos participen en la administración de la empresa y se les forme la conciencia de control de costos y obtención de objetivos tan indispensables para lograr los fines de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

- 4.- Los presupuestos deben ser realistas, pues al comparar proyecciones muy forzadas con los datos reales, pueden sufrir se decepciones que perjudiquen el ánimo de las gentes y co

mo consecuencia la nueva marcha de la negociación.

5.- Es recomendable el uso de presupuestos flexibles debidamente coordinados con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El control presupuestal está considerado como uno de los mejores instrumentos para vigilar la buena marcha de una empresa. En el área de producción es conveniente completarlo con los costos estándar, debiendo éstos ser realistas, o sea que deben pretender señalar el costo a que debería lograrse un producto a un volumen de producción determinado y en condiciones operativas en las que se supone una eficiencia que pueda alcanzar la empresa con los elementos que tiene disponibles.

Estos costos estándar deben ser producto de una investigación detenida por expertos como el Ingeniero Industrial, más bien que por el resultado de cálculos hechos por contabilidad, ya que resulta peligroso hacer comparaciones de datos reales con patrones de eficiencia que no estén debidamente estudiados y tomar decisiones y exigir responsabilidades en base a las variaciones que resulten.

Con estos instrumentos lograremos determinar periódicamente las desviaciones entre los datos reales y las medidas de eficiencia establecidas, pudiendo identificarlas con el departamento y personas responsables.

Si ya tenemos el sistema planeado en esta forma, sería con-

veniente aplicar los principios de la Administración por Excepción fijando nuestra atención en las desviaciones a los planes trazados, poniendo nuestro esfuerzo para conocer los problemas que originaron las deficiencias para definir las alternativas que tenemos para solucionarlos y para tomar la acción que implique correcciones inmediatas o planes de trabajo a largo plazo.

Así los ejecutivos fijarán su atención en el análisis detenido de los problemas en lugar de desviarse viendo un gran número de operaciones que caen dentro de los márgenes de eficiencia que ellos mismos han considerado.

3.4.- COORDINACIÓN CON EL SISTEMA CONTABLE.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad debe coordinarse tanto con la Contabilidad General como la Contabilidad de Costos Industriales. Por lo que respecta a las cuentas de resultados, las tres contabilidades persiguen objetivos que pueden complementarse debidamente.

La Contabilidad General intentará agrupar las operaciones en forma tal que los ingresos, costos y gastos queden debidamente clasificados de acuerdo con su naturaleza, la Contabilidad de Costos llevará como objetivo la aplicación hacia los centros de costos las erogaciones incurridas en los departamentos de producción y de las provisiones que les afecten y su finalidad ulterior, será la aplicación de éstos costos hacia los productos con objeto de determinar costos unitarios de fabricación.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, pretende identificar el gasto, costo e ingreso con los departamentos y personas responsables, las mismas partidas que intervienen en la Contabilidad General y en la de costos industriales, pasan a formar parte de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con un enfoque diferente. Y para cumplir con éstos objetivos, ya hemos mencionado la necesidad de un catálogo adoptando para las cuentas una codificación que permita relacionar los diversos niveles que tienen jerarquía entre sí.

3.5.- ASPECTOS QUE DEBE ABARCAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD,

La mayoría de los autores coinciden en considerar como aspectos que debe comprender la contabilidad por áreas de responsabilidad los relativos al registro y control de los costos y gastos, así mismo el control de ingresos es un aspecto tan importante que no puede desecharse. Además la responsabilidad de aspectos inherentes ya no a los resultados de la empresa, sino a su situación financiera (Activo, Pasivo y Capital) tienen particular importancia y pueden ser controlados de tal manera que la dirección puede exigir responsabilidades a cada uno de sus elementos por decisiones que afectan no sólo las utilidades o pérdidas derivadas de las operaciones normales sino también los bienes y derechos de la empresa, sus obligaciones y en consecuencia su patrimonio.

Desde el punto de vista contable, lo anterior no implica nece-

carriamente cambios substanciales en la contabilidad, de hecho, los registros con que se cuenta permiten en un momento dado exigir responsabilidades a las diferentes personas que actúan como responsables, aprovechando simplemente las estadísticas y demás información que se obtiene normalmente de una buena contabilidad estructurada en forma tradicional.

Los auxiliares de almacén si tienen un diseño adecuado podrán darnos información sobre existencias máximas y mínimas establecidas, movimientos que han tenido los inventarios, elementos que nos van a servir para exigir responsabilidades al encargado del almacén. Los auxiliares de las cuentas de clientes nos podrán dar información suficiente para responsabilizar al encargado de cobranza.

En las cuentas de resultados y particularmente en las relativas a los costos y gastos donde nos enfrentamos a un problema de clasificación totalmente distinto, que se justifica que se hagan cambios en la contabilidad, para poder adaptarnos al nuevo enfoque que se lleva a dar a la información contable. Si pensamos en los diversos elementos de que se compone el costo de fabricación, nos vamos a encontrar con que la contabilidad tradicional clasifica de tal manera estos conceptos, que no es posible aprovecharlos para exigir responsabilidades a las diferentes personas que intervienen en la producción a menos que hicieramos un trabajo sumamente laborioso de análisis de la información que nos dan los registros contables.

Muchas empresas lo han intentado, pero en muchos casos han carecido incluso de la información indispensable para medir el grado -

de responsabilidad en que ha incurrido la persona, es ahí donde la - contabilidad por áreas de responsabilidad nos va a proporcionar un - camino corto y ágil que permita obtener esta información directamente de registros llevado al efecto, sin tener que recurrir a un análisis exhaustivo de las cuentas y subcuentas tradicionales y con medios adecuados de comparación que permitan detectar de inmediato las desviaciones que ameritan investigación.

3.6.- CODIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

Una vez definidas las áreas de responsabilidad y funciones a - realizar en la empresa, es conveniente establecer un número de codificación que permita identificarlas a fin de poder efectuar la clasificación anterior de la documentación contable relativa a los ingresos, gastos y costos que las puedan afectar, codificación que permitirá identificar cada uno de los diferentes departamentos y funciones que se realizan de tal manera que se conecten entre sí los diferentes niveles y se establezca una corriente ascendente, tanto en lo que se refiere a la responsabilidad de las personas como a la información que se vaya a obtener de la contabilidad.

Es indispensable coordinar la clasificación por áreas de responsabilidad de las cuentas de costos y gastos con las subcuentas - tradicionales establecidas para dichas cuentas y codificarlas con el fin de que tengan el número mismo del código, independientemente de - la cuenta de costos y gastos que se apliquen, por ejemplo las subcuentas de sueldos y salarios, gratificaciones, etc., tendrán el mismo -

número, ya sea que forme parte de los gastos de administración, venta, finanzas, indirectos o de fabricación.

Lo anterior se consigue haciendo un listado de subcuentas incluyendo todos los conceptos que puedan ser aplicados a cualquiera de las cuentas mencionadas. Debido a que existen ingresos y gastos que por su naturaleza quedan fuera de control de una persona determinada, ya sea por depender de decisiones de los niveles más altos o por corresponder a varias áreas o niveles simultáneamente sin que en un momento dado pueda definirse en ellos ser responsables, se han separado en aquellos que se consideran gastos e ingresos controlables e incontrolables, de tal manera que al aplicar los primeros a sus diferentes áreas de responsabilidad, puedan identificarse plenamente de qué partidas es responsable el interesado y cuales corresponden a ingresos o gastos de carácter no controlable, que solamente tendrán carácter informativo.

Como ejemplo de gastos controlables, serán las partidas de mantenimiento, energía eléctrica, mano de obra directa, consumo de papelería, etc., que dependen en su importe de la eficiencia con que las maneje el supervisor o gerente de departamento.

Los gastos no controlables serán aquellas partidas cuyo aprovisionamiento cae en un departamento en particular, pero el gerente de ese departamento no puede hacer nada para controlar su importe, por ejemplo; la depreciación de maquinaria, impuestos prediales, etc.

Las partidas del presupuesto deben codificarse siguiendo la misma clasificación de áreas y funciones que se tengan para los com

probantes de contabilidad, para que sea fácil ligar el presupuesto con los datos reales y poder obtener rápidamente la información contable que requiere la contabilidad por áreas de responsabilidad.

3.7.- REGISTROS CONTABLES.

Para incorporar a la contabilidad por áreas de responsabilidad la contabilidad tradicional, será necesario establecer registros que permitan controlar los datos que van a afectar la mencionada contabilidad por áreas de responsabilidad. Estos registros serán auxiliares clasificados de acuerdo a la nueva codificación que ya se ha hablado y podrán manejarse en cualquiera de las formas usuales para llevar el control de subcuentas de costos, ingresos o gastos, ya bien manual, mecanizado mediante máquinas de registro directo o a base de tarjetas perforadas o cintas magnéticas.

Ejemplo:

AREA 3300

FUNCION 3302

PROCESO 11

Fecha	Ref.	Materias Primas	M.O.D.	Sueldos y Salarios- Indirectos	Luz y Fuernza	Etc.
-------	------	--------------------	--------	--------------------------------------	------------------	------

Esta codificación permitirá que al aplicar un gasto de determinada área o función, se tenga el dato de cual es el concepto de dicho gasto.

AREA 3300

FUNCION 3302

PROCESO 11

		<i>Total</i>				
<i>Fecha</i>	<i>Ref.</i>	<i>Maquinado</i>	<i>Prensado</i>	<i>Armado</i>	<i>Acabado</i>	<i>Etc.</i>

Este procedimiento resulta más laborioso y requiere mayor cuidado al establecer los diferentes conceptos (funciones) de costos y gastos al utilizar los comprobantes para su registro correcto. Esto queda compensado con la mejor y más compatible información que se va a obtener especialmente para la toma de decisiones en los niveles de responsabilidad más bajos.

Los registros antes mencionados, permitirán llevar un control de los diferentes ingresos costos o gastos, clasificados por áreas de responsabilidad o por funciones, de tal manera que se así se pueda obtener periódicamente la información que se va a presentar a los diferentes niveles de responsabilidad.

3.8.- INFORMACIÓN SOBRE EL AREA AFECTADA,

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad recibe en inglés un nombre más acorde con su objeto "responsability reporting" o sea "información por responsabilidades", muy lógico que así sea, pues de no haber información no puede haber control.

Es muy ventajoso y necesario que el ejecutivo que dicta una orden reciba en respuesta no grandes dosis de cifras y escritos gene-

rales acerca de su empresa, sino aquellas específicas y sintomáticas de aciertos o faltas de los diferentes órganos, de las diferentes áreas de responsabilidad definidas en su empresa.

Además es más conveniente que los informes sean dirigidos en función de los diversos niveles de jerarquía o sea que el trabajador individual conocerá los datos inherentes a su trabajo, el jefe del departamento los que correspondan tanto a los trabajadores a sus órdenes como aquellos de los que él es directamente responsable y el superintendente en la misma forma será informado y responderá de los resultados de la planta por todas las actividades bajo su control.

La información por responsabilidades puede llegar hasta los resultados finales, o sea la Administración por Objetivos, o bien puede ser limitada a ingresos o gastos, lo importante es que el responsable sea informado de los efectos específicos de su actuación.

La información antes mencionada debe llenar los siguientes requisitos:

Oportunidad, claridad, sencillez, base de medida y análisis de variaciones.

La función del Contador no termina con la preparación de dicha información, sino que junto con otros funcionarios de la empresa, tiene la obligación de ver que écos informes sean útiles.

IV RELACION CON LOS PRESUPUESTOS.

4.1.- DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO.

Hasta hace unas décadas, en nuestro país se establecían los negocios sin una planeación propiamente dicha, además por la falta de competencia y lo requitico de los mercados, las empresas se iniciaban como negocios familiares, con capitales reducidos, limitando su crecimiento a la productividad de los mismos. Con excepción de las concesiones otorgadas a grandes consorcios económicos para establecer fuertes empresas de servicios que no tenían que enfrentarse a una competencia organizada como ferrocarriles, C.F.E., etc.

Fue con la terminación del movimiento revolucionario de nuestro país, cuando se fueron encontrando las causas para llegar a la madurez y estabilidad tanto de tipo político como económico, recuperando la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros - los cuales en las últimas décadas han establecido industrias en forma tal que el país empezó a autoabastecerse de productos cuya importación originaba la salida de grandes sumas de divisas.

Es aquí cuando la proyección del establecimiento de una empresa dejó de ser una decisión personal o familiar con capital reducido, así como producción rudimentaria de satisfactoras, además por el volumen de la empresa y de las inversiones ya no podía exponerse a aventuras, viéndose la necesidad de hacer estudios de viabilidad y costeabilidad de las empresas para posteriormente hacer pla-

reacciones a corto y largo plazo en forma más adecuada y detallada.

Esta planeación no es otra cosa que los presupuestos que algunos autores los definen de la siguiente forma:

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.- Son los pronósticos de una empresa expresados en términos numéricos.

MANCERA HERMANOS.- Terminología del Contador.- Plan financiero que consiste como su mismo nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de los mismos. La estimación de los ingresos y egresos de un gobierno de una empresa o de una persona, correspondientes a un período de terminado, generalmente un año. Cómputo anticipado del costo aproximado de una obra, de una instalación o de una adquisición,

GEORGE R. TERRY.- Es un recurso que consiste de un arreglo ordenado de datos estadísticos, determinados por adivinaciones calculadas, que cubren todas las fases de la empresa por un período futuro definido de tiempo.

F.A. CLEVELAND.- Es un plan para financiar una empresa o un gobierno durante un período definido, el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo y cuya aprobación y autorización son necesarios antes de que el plan puede ejecutarse.

La definición que más nos satisface es la expuesta por Mance

ra Hermanos; en la terminología del contador, pero para complementarla según opinión nuestra, con la parte final de la definición que da F.A. Cleveland, para quedar de la siguiente manera:

"Plan financiero que consiste como su mismo nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas, cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse"

4.2.- CLASES DE PRESUPUESTO.

Los presupuestos se clasifican atendiendo los siguientes puntos de vista:

Por el período que abarcan: A) A corto plazo (1 año)

B) Mediano plazo (2 a 5 años)

C) A largo plazo (5 años en adelante).

En cuanto a la institución que los emite: Públicos y Privados.

Por su aplicación: 1) De operación:

a) Rígidos,

b) Variables o flexibles.

2) Financiamiento

Por su contenido: 1) Maestros o principales.

2) Auxiliares o detallados.

- Por la división de la empresa:
- 1) De venta.
 - 2) De producción.
 - 3) De distribución.
 - 4) De financiamiento.

La diferencia fundamental entre los presupuestos a corto y largo plazo, es que el corto es más exacto. Esta diferencia se debe a que en la actualidad pasamos por una situación difícil tanto económica como social, que nos afecta constantemente, por lo tanto consideramos que los presupuestos a corto plazo son más exactos ya que muestran con mayor certeza la realidad.

En el presupuesto Público primero se presupuestan los egresos y después los ingresos.

El presupuesto Privado empieza con los ingresos y después con los egresos. Se dice: esto es lo que arco voy a vender y estos son los gastos necesarios para vender.

Presupuesto rígido es aquél que se prepara a una capacidad fija, es susceptible de modificación, cuando se modifica es con base a las experiencias, llamándose entonces presupuesto ajustado.

Presupuesto flexible es preparado a diferentes volúmenes de producción y venta, agregando los costos fijos y variables de producción y venta. Este presupuesto no se ajusta porque este mismo implica flexibilidad.

Después de haber mencionado la clasificación anterior, consideramos conveniente asentar el objeto de los presupuestos, mismos que nos ayudarán en la implantación de la Administración por Objetivos y su comparación a través de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

- 1) Cuantificar los Objetivos que la organización pretende alcanzar.*
- 2) Determinar hasta qué punto tenemos la necesidad de financiamiento externo.*
- 3) El establecimiento de máximas erogaciones.*
- 4) Fijar la responsabilidad específica a cada uno de los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización.*
- 5) Por último para establecer comparaciones y comprobar cuales han sido nuestros resultados.*

4.3.- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

De los principios fundamentales que deben tomarse en cuenta al desarrollar la técnica presupuestal, podemos mencionar los siguientes:

- 1.- PREDICTIBILIDAD.- Deben existir condiciones más o menos normales o estables que permitan, en lo posible, establecer las bases para fijar una meta razonable y realista.*

2.- CUANTIFICACION.- Una vez establecido el objetivo, debe - - existir la posibilidad de cuantificarlo en una unidad de medida para despues ser valuada en pesos y centavos.

3.- COSTEABILIDAD.- El sistema presupuestal debe producir una mayor utilidad que el costo que representa para la empresa.

4.- OPORTUNIDAD.- De nada sirve una información extemporánea - pues con ello pierde su valor.

5.- COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE Y DESCENDENTE.- La realización de los presupuestos en forma vertical ascendente, o sea que la elaboración detallada de los mismos debe corresponder directamente a quienes se encargan de realizar y supervisar las labores, refiriéndonos con ésta a los jefes de departamento o supervisores de personal. Siguiendo la línea ascendente de autoridad y comunicación los pasaran a los directores divisionales quienes los revisarán en forma cuidadosa y detallada, haciéndole las modificaciones necesarias despues de haberlos justificado plenamente ante sus subordinados. Posteriormente el director divisional someterá el presupuesto global al director general de presupuestos o quien se encuentre a cargo de la coordinación de los mismos o de su preparación final. El reporte de las variaciones seguirá la misma regla pero en forma descendente.

6.- FLEXIBILIDAD O VARIABILIDAD.- En la mayoría de los casos, - las operaciones realizadas no coinciden en forma exacta y detallada

con las operaciones presupuestadas. Debido a lo anterior, es necesario que las operaciones realizadas se transformen en cifras que tomen como base los precios y costos utilizados en la elaboración del presupuesto para poder establecer una relación adecuada entre lo que fué y lo que debió ser, esto recibe el nombre de presupuesto flexible o variable.

4.4.- EL PRESUPUESTO HISTORICO Y SUS DEFICIENCIAS EN RELACIÓN A LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD,

Hasta hace algunos años, el Contador abordaba campos o actividades que definitivamente ni son de su especialidad ni corresponden a su capacitación.

Debido a lo anterior, además de la falta de los principios fundamentales que deben tomarse en cuenta al desarrollar la técnica presupuestal que mencionamos anteriormente en este capítulo, al Contador preguntaba al Gerente de Ventas su opinión sobre cuánto calculaba el incremento que debía esperarse en el siguiente ejercicio. Tomando en cuenta lo acordado, ya bien con el Gerente de Ventas o con el Gerente General, se establecía una cifra que sirviera de base para el desarrollo posterior del resto del presupuesto general.

Con dicha base, el Contador estudiaba los costos de producción y los gastos de operación, así como el resultado que la empresa debía obtener en el siguiente ejercicio.

Cuando se realizaba el estudio antes mencionado, se reunían el Gerente General y el Contador para llevar a cabo en forma autónoma-

y sin intervención de los funcionarios directamente interesados o afectados, como son; ventas, producción, etc., la aprobación del presupuesto en forma arbitraria.

El análisis de las variaciones observadas entre las cifras reales y presupuestadas, servirán de argumento para notificarles al funcionario responsable del departamento o división a que correspondan todas aquellas deficiencias observadas en su departamento, ya sea por la producción cara y limitada o al alto costo de determinado departamento.

4.5.- DIVISION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD DE PRESUPUESTO MODERNO-Y SECUENCIA LOGICA Y A SEGUIR.

El Contador a cargo de supervisar la coordinación y desarrollo de los presupuestos de operación, debe auxiliarse de las personas que cuenten con los conocimientos técnicos adecuados en el distinto tipo de operaciones que se presupueñtan y/o analizar.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, no es más que una consecuencia lógica a seguir y necesaria de la dirección administrativa y operativa de una empresa por áreas de responsabilidad.

Por lo anterior, es necesario que la función y la actuación de cada área dentro de la empresa sea analizada primero en forma individual y por separado para conocer sus resultados y deficiencias para posteriormente pasar a formar parte integral de un estudio completo de la empresa como unidad económica.

A continuación mencionaremos la secuencia lógica a seguir en la preparación de los presupuestos:

- 1.- Presupuesto de Ventas.
- 2.- Presupuesto y Programación de Producción e Inventarios.
- 3.- Presupuesto de Costo de Ventas.
- 4.- Presupuesto de Gastos de Venta.
- 5.- Presupuesto de Gastos de Distribución.
- 6.- Presupuesto de Gastos Generales y de Administración.
- 7.- Presupuesto de Adquisición y/o Retiro de Activos Fijos.
- 8.- Presupuesto de Caja o Financiero.
- 9.- Estado Proforma de Pérdidas y Ganancias.
- 10.- Balance General Proforma.
- 11.- Proyectos de Aplicación de Resultados.
- 12.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos Proforma.

4.6.- CONTROL Y REPORTE DE LAS VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO DE TIPO FLEXIBLE.

La técnica presupuestal sólo llega a su culminación y justificación definitiva al analizarse y reportarse las variaciones de las cifras presupuestales en relación con las correspondientes a las operaciones reales y es aquí donde se aprecia mejor la utilidad de la contabilidad por áreas de responsabilidad y si queremos ir más allá, podemos decir que es aquí donde se demuestra la necesidad de la descentralización en la dirección y operación de toda-

empresa de importancia para ser realizada y distribuida por divisiones y departamentos, cuyo jefe además de recibir la autoridad correspondiente, adquiere la responsabilidad de la misma oficina.

De nada sirve el mejor de los presupuestos si no se utiliza como instrumento de medición en la eficiencia de las operaciones realizadas por la empresa, para determinar diferencias y considerar que el procedimiento concierde como presupuesto de tipo flexible es el más conveniente.

Al tomar como base el procedimiento anterior, debe modificarse las cifras presupuestadas de los gastos variables y semivariables, para quedar de acuerdo y en relación con el volumen de operaciones efectivamente realizado, tanto en las ventas como producción, gastos de operación, etc. y los correspondientes resultados netos teóricos.

Como ejemplo de lo antes mencionado, podemos suponer una empresa que tiene para la fundición un horno que es operado con combustible mineral y duran "x" periodo, tienen presupuestado 120 mil litros a \$0.20 el litro con costo de \$20,000.00, aparentemente hay - - - \$4,000.00 de eficiencia, pero revisando el presupuesto de producción, observamos que los 120 mil litros se presupuestaron teniendo en cuenta 20 días planeados para tener funcionando el horno, resultando un consumo diario de 6,000 litros, pero los reportes de producción nos indican que nada más operó 12 días en el periodo con un consumo teórico de 72 mil litros en lugar de 100,000 realmente -

consumidos, existiendo una variación real de 28 mil litros con un costo adicional o una deficiencia de \$5,600.00 y efectuando más investigaciones se podrá llegar a alguna de las siguientes situaciones:

- 1.- Deficiencia en la operación del horno originando desperdicios.
- 2.- El presupuesto no fue cuantificado técnicamente en forma correcta.
- 3.- Puede existir alguna situación delictuosa en los manejos de las compras y/o consumo del combustible.

4.7.- SUPERVISION DE LAS CORRECCIONES AL PRESUPUESTO.

En este punto es donde apreciamos la utilidad de la Administración por Resultados y la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, ya que es aquí donde se coordinan los registros contables y análisis de las diferencias, se hace tan detalladamente como sea necesaria.

Así como también es cuando se requiere una extraordinaria capacidad de dirección a fin de lograr el mayor provecho posible de la técnica presupuestal a fin de que sean aplicadas de inmediato las medidas correctivas a las diferencias determinadas.

4.8.- LA COMPUTACIÓN ELECTRÓNICA Y SU IMPACTO EN LA ACTIVIDAD DEL CONTADOR PÚBLICO.

La información suficiente, confiable y oportuna, es una de las

herramientas más poderosas en la actualidad para ejercer el control planear el desarrollo de empresas y organismos públicos y privados. El desarrollo tecnológico en esta materia, representado fundamentalmente por la aparición y desenvolvimiento de la computadora electrónica y las técnicas de transmisión de datos, es uno de los avances más notables de la humanidad.

Hoy en día un usuario de equipo de cómputo puede a través de las redes públicas de telecomunicación, lograr una serie de servicios tales como: correo electrónico, redes de video, telemedicina y la recuperación de información pública.

En la actualidad existen numerosos bancos de datos que cubren una gran gama de aplicaciones en las que se pueden encontrar prácticamente cualquier información que se desee.

La contabilidad, como intérprete e integradora de la información requerirá día con día de profesionistas del ramo con una formación complementaria de registro y control contables acorde a los avances tecnológicos.

El Contador de esta década deberá ser aquel capaz de diseñar o dialogar con los diseñadores de sistemas electrónicos para la creación e implementación de sistemas contables, de costos presupuestales, financieros, acordes a la fisonomía de la empresa y de sus relaciones con otras organizaciones.

El usuario entre ellos el contador público, tendrá que elevar su nivel de competencia para poder "explotar" el recurso que otros-

pondrán a su disposición. Tendrá que ser más creativo, más conocedor de su empresa, y más efectivo en su mando gerencial; además tendrá que incrementar su capacidad de visualización para planear mejor su función.

Nosotros consideramos que el profesional en contaduría ha tenido y tendrá un valor incontrovertible en la empresa de hoy y de mañana. Su preparación y preocupación constante por el control, le ha caracterizado en cualquiera de las funciones descritas anteriormente funciones que sufrirán el cambio más radical.

Sin embargo, para continuar siendo un individuo valioso, tendrá que incorporarse al ritmo del cambio para ayudar a la consecución de altas metas en sistemas. El esfuerzo adicional inútil y la oportunidad desaprovechada, serán las consecuencias más viables de no incorporarse al ritmo del cambio.

El Contador Público enfrentará un gran reto: para mantenerse al día tendrá que capacitarse en forma continua. En realidad nos referimos a una constante inversión de esfuerzo personal. Esta inversión en estudio y capacitación redundará en mejores y más capaces profesionistas que ayudarán a que la brecha tecnológica con los países industrializados se reduzca cada vez más.

CONCLUSIONES.

Es conveniente hacer un reconocimiento sincero a las personas que con su labor y dedicación han hecho posible que podamos disfrutar los conocimientos tan interesantes que hay dentro del campo administrativo.

Dentro de la Administración por Objetivos, toman un papel muy importante las relaciones humanas y el trato al personal, ya que de ellos depende el rendimiento de la empresa, por lo tanto, es de interés para la gerencia, los medios a través de los cuales puede conseguir el aprovechamiento de los recursos humanos de sus integrantes.

Debido a lo anterior, la Administración por Objetivos, crea un ambiente que conduce a la motivación de sus miembros, estimula la acción decisiva, aumenta la productividad y mejora la eficacia administrativa, haciendo responsables a cada miembro de la administración de obtener en proporción a sus actividades dentro de la misma empresa.

La implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad nos servirán para identificar las operaciones de ingresos, costos, gastos con el ejecutivo responsable, sirviendo de mucha ayuda en la comparación de los resultados obtenidos, creando conciencia de administración en todos los que componen la empresa, haciendo que ellos intervengan en la fijación de los objetivos.

Los presupuestos juegan un papel muy importante tanto en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad como en la Administración por Objetivos, ya que forma parte de ellos como una medida de control, sirviendo además en la planeación de los objetivos así como en su comparación contra los resultados obtenidos.

Ante el Contador de los 80' se abre panorama interesante en el futuro inmediato. De él dependerá si decide volverse partícipe y modelador del progreso o decide mantenerse como espectador en este mundo increíble y desafiante que no cesa de cambiar.

BIBLIOGRAFIA

NANCERA HERMANOS

Terminología del Contador.Ed. Banca y Comercio, 7a. ed.
año 1969.

MASSIE JOSEPH L.

Basicas esenciales de la Administración.Ed. Diana, 1a. ed. en español,
año 1969.

REYES PONCE AGUSTIN.

Administración de Empresas.1a. y 2a. parte, 4a. y 1a.
Ed., año 1969.

REYES PONCE AGUSTIN

Administración por Objetivos.Ed. Limusa Wiley. S.A., 2a. ed.,
año 1972.

TERREY GEORGE.

Principios de Administración.Ed. CECSA, 3a. ed. en español.
año 1990.

WLSCH GLENN

Presupuesto, Planeación y Control de Utilidades.Ed. Hispanoamericana, 1a. ed. en español,
año 1972.

SISK HENRY L. y SVERDLK MARIO

Administración y Gerencia de Empresas.Ed. South-Western Publishing Co.,
2a. ed. en español
año 1979.

FERNANDEZ ARENA J. ANTONIO

Introducción a la Administración.

Universidad Autónoma de México,
Dirección General de Publicaciones,
Textos Programados, S. a. s.,
año 1972.

REAL DIEGO.

Apuntes de Administración I.

Universidad Autónoma de Guadalajara,
año 1980.

AGUILAR CLAUDIA.

Apuntes de Administración 2.

Universidad Autónoma de Guadalajara,
año 1981.