

Universidad Autónoma de Querétaro

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

LA PLANEACION Y EL CONTROL  
EN LA ADMINISTRACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A

**MARIA EUGENIA ROBLES HERNANDEZ**

*Biblioteca Central*

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

AL MERITO:

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

A MIS MAESTROS

CON CARÍO Y AGRADECIMIENTO

A MIS PADRES

JOSE Y ESPERANZA

CON AMOR :

A MI ESPOSO FRANCISCO JAVIER

CON TERNURA :

A MI HIJA MA. GABRIELA

A MIS HERMANOS:

YOLANDA

JOSEFINA

JOSE ANTONIO

FERNANDO

CARLOS

MA. GUADALUPE

ANA SILVIA

MA. DE LOURDES

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

EVELIA PEREZ BORBOLLA

MARICELA APARICIO DE JAIMES

ROGELIO HERRERA MONTES

CON SINCERO AGRADECIMIENTO  
A MI DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MANUEL F.ORTIZ PEREZ

# I N D I C E

## P R O L O G O

### CAPITULO I

#### HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

- 1.- Antecedentes Históricos
- 2.- Maquinismo
- 3.- Concepto de Administración
- 4.- Definición

### CAPITULO II

#### LA ADMINISTRACION MODERNA

- 1.- La evaluación de la Administración
- 2.- Planeación Estratégica
- 3.- El proceso Administrativo
- 4.- Funciones Administrativas

### CAPITULO III

#### PLANEACION

- 1.- Planeación Administrativa
- 2.- El ciclo Administrativo
- 3.- Objetivos
- 4.- Resultados

### CAPITULO IV

#### CONTROL

- 1.- Control Administrativo
- 2.- Control a través de inspección personal
- 3.- Auditoría Interna
- 4.- Auditoría Operacional
- 5.- Control por excepción

## CONCLUSIONES.

## BIBLIOGRAFIA

## PROLOGO.

El presente trabajo, no intenta ser una aportación a la disciplina administrativa, sino una aportación personal a la -- Universidad Autónoma de Querétaro, quien nos ha brindado la brillante oportunidad de obtener un título profesional en la disciplina de la Administración de Empresas.

Con el tema "LA PLANTACION Y EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION" primero y último factores del proceso administrativo, trato de compilar las acciones a seguir dentro de la moderna administración de empresas.

Por otra parte, es objetivo también el obtener la Licenciatura, como culminación a los estudios realizados, proponiéndome con esto servir en un nivel apropiado al desarrollo de nuestra Entidad y al fin de nuestra Patria. Si lo logro, será para satisfacción de los que en mí confiaron y la mía propia; de cualquier otra forma, espero contribuir con esto, a estimular a los aspirantes a cualesquiera de los títulos universitarios que puede otorgar la Universidad Autónoma de Querétaro a aquellos quien como yo, han tenido esperanzas en un Querétaro siempre mejor.

María Eugenia Roules Hernández.



CAPITULO I

HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

ANTECEDENTES HISTORICOS

MAQUINISMO

CONCEPTO DE ADMINISTRACION

DEFINICION

## HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

## HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

## ANTECEDENTES

En la antigüedad, fuera de lugares aislados, los hombres luchaban por adquirir riquezas y esclavos, siendo fácil comprobar por la forma que construyeron sus monumentos, como el disponer de mano de obra muy económica y en cantidad les obligaba a mover grandes masas de hombres y prever muchos factores, teniendo que poner en práctica una serie de ideas que no difieren mucho de algunos de los puntos de vista que la moderna administración propone.

Sin embargo, en la historia política, casi todos los personajes que van apareciendo son constructores o destructores, con lo que resulta excepcional la figura del conquistador-Administrador. El pueblo romano en su momento de esplendor, lo fué por excelencia. Si extiende sus dominios es para imponer una disciplina, una regla, una ley. Después Carlomagno, Napoleón y otros, lo intentan imitar.

A partir del siglo XII se derrumba este sistema y desaparece la esclavitud, transformándose en servidumbre y dando una forma muy distinta a la organización del trabajo y de la sociedad, la cual se vé mas alterada en el siglo XVII en el que se inicia una nueva fase de reacción contra el feudalismo y de revalorización del trabajo y de la técnica, que cristaliza en la historia del artesano, nueva forma social que aparece y que defiende al que trabaja y produce, fijándole unos deberes, pero también concediéndole unos derechos que, al serle reconocidos, estratifica aún más la sociedad, creando capas intermedias que con el tiempo adquie

ren extraordinaria importancia.

En efecto, las ciudades caracterizadas por sus excelentes medios de transporte fluvial y marítimo y por sus ricos territorios, forman sus gremios y corporaciones. Estos jerárquicamente se componían de aprendices, compañeros y maestros. Entre los maestros se eligen los jefes de aquellas corporaciones, que habitan según su oficio en barrios o calles separadas, tienen incluso sus cofradías, forman una casta, que se defiende económicamente, llegando a utilizar las armas para defenderse contra los que interfieren en sus negocios.

A principios del siglo XX Inglaterra, cuna del maquinismo, parece adormecerse algo con el opio de sus grandes empresas colonizadoras. En contraste Alemania busca en su técnica o industria un medio de fortalecerse o imponer su dominio, mientras que Norteamérica, como pueblo joven y expansivo, evoluciona rápidamente, ayudado por sus extraordinarios recursos naturales. Es decir las naciones del norte y los anglosajones introducen a su economía nuevas formas de Administración, que producen en ellos un estilo y nivel de vida que les diferencia netamente de otros países que limitados a su artesanía y agricultura, creen de momento -- posible vivir de un modo próspero manteniendo un intercambio favorable con las necesidades de los países industriales.

Las dos guerras mundiales cambian completamente este panorama. La escasez de alimentos, la facilidad de comunicaciones, los aumentos de población, la generalización del nivel medio de vida etc. introducen dentro de cada economía problemas que solo una industria bien administrada y por lo tanto floreciente, puede resolver.

A raíz de ambas guerras, como es oleadas sucesivas invade Europa la doctrina, la experiencia industrial y los métodos administrativos Norteamericanos, estas inquietudes fueron conocidas bajo el título de "Organización Científica"; después de la segunda guerra mundial ya es mas popular la denominación de "Administración Científica".

#### MAQUINISMO

Sería muy larga la relación de hechos que han llevado a la humanidad a mejorar a perfeccionar sus formas administrativas y por lo tanto economicas, los medios de organizar sus incipientes o florecientes empresas pero un hecho que no puede pasar desapercibido es el del maquinismo y el automatismo.

Antes de que el hombre tomara conciencia de lo que en realidad esa organización o administración la máquina se había introducido en su vida como un curioso juego, provocando que tanto los obreros como los intelectuales comenzaran a sentir una inquietud señalando a las máquinas como símbolo de un desacierto social. En efecto, las máquinas eran rápidas, hacían el trabajo de muchos obreros, trabajaban sin cansancio; Esto inevitablemente, tenía que producir un penetrante cambio en las formas de vida, costumbres, relaciones de grupo y primordialmente en la administración de las empresas.

Así Mundorf, estudiando la civilización mecánica en su proyección histórica, propone la siguiente división; que va siendo universalmente aceptada, por lo que utilizaremos para efectos de este estudio:

Epoca Eotécnica

Epoca Paleotécnica

Epoca Neotécnica

Epoca Eotécnica.

Comprende desde la antigüedad hasta las artesanías, de ella recibimos el uso de los animales domésticos, el reloj y la brújula.

En la antigüedad el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambos y la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales hicieron un uso limitado del proceso administrativo.

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa de la civilización y sobre todo en función de los elementos disponibles. No solo se encuentran vestigios del proceso administrativo en Egipto China, Roma Grecia y demás pueblos de la antigüedad, sino en las comunidades indígenas de América. El uso del proceso administrativo ha variado en intensidad según el lugar y la epoca de su aplicación.

Al acrecentarse las necesidades de los individuos en número y en complejidad surgió una mayor demanda de satisfactores,

los que fueron producidos en diversos talleres artesanales. Dichos satisfactores permitieron el inicio del comercio en gran escala y el intercambio de productos; todo ello apoyado en un proceso administrativo variado en su intensidad, según el tipo y lugar de aplicación.

#### EPOCA PALEOTECNICA

Se inicia con la primera revolución industrial y desde un punto de vista social; resultaría período inhumano y brutal, aunque ardiente e impulsivo. Con sus éxitos y fracasos hace surgir a las admirables creaciones del siglo XIX, que son las que concretamente se conocen por maquinismo.

La creciente demanda de satisfactores debilitó a los gremios y corporaciones dando preámbulo a la industria, que surgió en la llamada revolución industrial inglesa. El proceso administrativo varía en su aplicación y se enriquece en conceptos y principios.

Uno de los autores que contribuyó a la variación del proceso administrativo fue el economista Adam Smith, que en 1789 mencionó el tema de la División de Trabajo.

El desarrollo industrial norteamericano, a partir del año 1900, hizo que los mejores esbozos administrativos se loca-

lizarán en Estados Unidos. Los ingenieros, debido a su \_  
preparación y actuación, son los primeros que se interesan  
en nuevas variaciones del proceso administrativo, enfati--  
zando la productividad.

#### EPOCA NEOTECNICA

La epoca Neotécnica o de transición a la era atómica y la\_  
de la Cibernética, es la que actualmente vivimos y en la \_  
que sin dificultad podemos distinguir los siguientes parti\_  
cularidades:

- a) Deseo de dominar todas las formas posibles de ener-  
gía: petróleo y sus derivados, energía atómica y \_  
energía solar.
- b) Constante aumento de la productividad y del nivel \_  
de vida.
- c) La preocupación por los factores humanos en el tra-  
bajo.
- d) La introducción de las palabras "previsión y control"  
en el trabajo, idea que se amplía al enlazar con los  
grandes intentos de planificar no solo una empresa, \_  
sino una región entera.
- e) La preocupación por el automatismo con todas las con

secuencias sociales que este propósito encierra.

Así como los hombres de la época glacial utilizaban el procedimiento de arrastre para cazar mamuts; actualmente una empresa tendrá que hacer uso del proceso administrativo con mayor intensidad, ya que emplea más esfuerzo común, en forma coordinada para realizar su meta económica. Hace algunos años las empresas no disponían de tantos medios (o recursos), como son: psicólogos que atiendan a empleados y obreros, medios económicos, medios de transporte, medios publicitarios, medios de información etc.

Por lo tanto, la aplicación del Proceso Administrativo ha variado en intensidad debido a los nuevos elementos o medios disponibles.

Actualmente somos testigos de la conquista espacial, en la que se han invertido miles de millones de pesos, logrando se grandes resultados.

Más de un cuarto de millón de personas colaboraron en el esfuerzo para lograr llevar a los astronautas norteamericanos a la luna. Este despliegue masivo, ha obligado a realizar variantes o variaciones en el proceso administrativo a través de sistemas de características casi automáticas- como cámaras de televisión-, que por circuito cerrado, con una central de planeación, corrigieron los programas con la ayuda de computadores como resultado de la apreciación



directa e inmediata de los problemas.

Las formas que a lo largo de la historia han revestido las sociedades de hombres han sido de diversas características, pero absolutamente \_ en todas, la necesidad de conducir al grupo de individuos ha estado \_\_ presente, y es por esto, que el sentido etimológico del término administrar, coincide con el histórico.

#### IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

##### CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION

Ya comentamos que el hombre, por su naturaleza, es el ser mas indefenso de los que habitan la tierra y es por ello que está obligado a convivir en sociedad con otros hombres. Esta manera de convivir lo ha \_ llevado en todas las ocasiones a regular su conducta y sus relaciones con los demás integrantes dentro de la sociedad, para atender la satisfacción de sus necesidades físicas y espirituales.

La función de la administración está, entonces, en cualquier número \_ de individuos que agrupados aún en sus voluntades para un propósito \_ común, que puede ser bélico, económico o espiritual y pues que El hombre es un animal Político" como dijo Aristóteles, podemos expresar \_\_ que la administración es algo inherente a su propia naturaleza cuando se encuentra asociado con otros hombres. Esta característica revelamotu propio la importancia de la administración en nuestra sociedad.

Como ciencia social, concepto que se explicará más adelante, la administración debe enfocar al grupo social dentro de un concepto de empresa integrante de la sociedad.

La empresa se localiza en una sociedad y pertenece al conglomerado de las naciones, de ahí que la empresa es de carácter universal igual que la ciencia administrativa.

La administración es una ciencia debido a su carácter universal y es una ciencia social porque estudia un aspecto del comportamiento humano como miembro de empresas.

#### DEFINICION DE ADMINISTRACION

Afirmamos en el párrafo anterior que la administración es una ciencia social dado lo humanístico de su estudio pero veamos ahora más amplio este tema, conociendo la opinión de diversos autores.

Henri Fayol adopta la siguiente definición:

"Administrar, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

Frederich Winslow Taylor quien sentó las bases de la moderna administración científica relacionó los diversos métodos y herramientas usados en cada elemento de cada oficio tratando de localizar al través de tomar los tiempos y movimientos del trabajador para

proponer sistemas más eficientes y económicos.

Isaac Gurmán Valdivia cataloga a la administración como ciencia \_ en cuanto la administración de personas, y como técnica en relación con la administración de cosas.

Podríamos citar un sinnúmero de definiciones o relaciones de la administración, pero, como veremos más adelante, desde 1886 en que Henry Fayol adoptó la definición antes escrita hasta el contemporáneo José Antonio Fernández Arena, coinciden en definir la administración en base a los factores del Proceso administrativo.

Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la administración, para algunos es una ciencia, otros afirman que por sus características debe considerarse como técnica y un tercer grupo la define como arte. Aún más, se llega al extremo de mezclar estas afirmaciones y asegura que la administración es una ciencia o una técnica con algo de Arte.

El objetivo primordial de las ciencias sociales es el ser humano y su convivencia, teniendo en cuenta el medio ambiente que le rodea las ciencias exáctas estudian el medio ambiente, de tal suerte que es factible duplicar los fenómenos investigados, característica que las ciencias sociales no pueden experimentar en ocasiones, debido a la dificultad para precisar la medición de ciertas variables que presentan los seres humanos.

presentan los seres humanos.

La ciencia demanda un conjunto sistemático de conocimientos con características universales. La administración se ha formado con conocimientos sistemáticos y de tipo universal, por lo tanto, se ha constituido como ciencia.

La principal característica de los conocimientos que integran ciencia es su universalidad. Por lo tanto, las investigaciones dentro del área administrativa pretenden encontrar herramientas que tengan esta característica universal y desarrollar con su ayuda modelos y métodos generales. Por esto, la ciencia de la administración es aplicable en hospitales, sindicatos, ejércitos, universidades, empresas diversas y desde luego, en negocios.

La materia de estudio en la ciencia administrativa es el hombre, como integrante de organizaciones y con objetivos definidos que satisfacer. También se toma en cuenta el conjunto social en el que existen estas organizaciones.

Por lo anterior la administración es una ciencia social interesada en la actuación del hombre, que podríamos definir como:

"La ciencia social por medio de la cual se obtiene la satisfacción de objetivos institucionales al través de una estructura y del esfuerzo humano coordinado".

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Muchos autores estudiosos de la Administración, han contribuído en el contenido y el desarrollo de la misma, sin embargo, - la dinámica de los problemas y el avance, tecnológico demanda una nueva clasificación más real y menos formal que las consideradas como tradicionales o fundamentales, en el proceso administrativo. Estos factores han sido:

Planeación (Contiene Previsión).

Organización.

Integración.

Dirección.

Control.

Como ya se mencionó, el iniciador del proceso administrativo, Henry Fayol en 1886 determinó los Factores como: Previsión, Organización, comando o coordinación y control. A partir de esa fecha los factores han sido integrados conforme al cuadro número 1 y vemos que hasta 1967 es el autor Fernández Arena quien tiene una variación en los multicitados factores.

Este Autor expone esta teoría señalando como factores del proceso administrativo los siguientes:

Planeación, Implementación y Control, indicando que los hombres de empresa ante un problema proceden en este orden:

PLANEACION. (definición del problema e investigación de soluciones previas, así como, formulación de un programa detallado de acción.

Estudio de la solución para lograr en lo posible un cam-

bid innovador; todo este esfuerzo de programación e innovación se realiza tomando en cuenta la estructura de la empresa (Recursos humanos, materiales y - técnicos).

## AUTORES DE LOS FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Henry Fayol. (1886)  
Previsión; Organización; Comando-Coordinación y Control.
2. Lyndall Urwick. (1943)  
Previsión; Planeación; Organización; Comando-Coordinación y Control.
3. William Newman. (1951)  
Planeación; Organización; Obtención de Recursos; Dirección y Control.
4. R. C. Davis. (1951)  
Planeación; Organización y Control.
5. Koontz Y O'Donell. (1955)  
Planeación; Organización; Integración; Dirección y Control.
6. John F. Mee. (1956)  
Planeación; Organización; Motivación y Control.
7. George R. Terry. (1956)  
Planeación; Organización; Ejecución y Control.
8. Louis A. Allen. (1958)  
Planeación; Organización; Motivación-Coordinación y Control.
9. Dalton Mc. Farland. (1958)  
Planeación; Organización y Control.
10. Agustin Reyes Ponce. (1960)  
Previsión-Planeación; Organización; Integración; Dirección y Control.
11. Isaac Guzman Valdivia. (1961)  
Planeación; Organización; Integración; Dirección-Ejecución y Control.
12. José A. Fernández Arena. (1967)  
Planeación; Implementación y Control.

**IMPLEMENTACION.** (Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión, ya que es necesario que exista motivación del que adopta el programa y de los subalternos, sentir interés por actuar. Asimismo se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, o sea, la comunicación plena).

**CONTROL.** (Comparación de los resultados de la acción con la planeación, pero no tan solo las diferencias - sino también sus causas. En empresas con una estructura adecuada puede surgir el control automático, o sea, la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sino proceder a la implementación).

Esta teoría que se propone enfatiza:

**1. Planeación**

- a) Programación
- b) Innovación

**2. Implementación**

- a) Decisión
- b) Motivación
- c) Comunicación

**3. Control**

- a) Control automático.

**1. PLANEACION.**

- a) Programación.



La planeación es el alfa del proceso administrativo y el control es el omega del mismo.

Como primer momento del proceso administrativo y debido a su importancia fundamental, resulta de primordial interés para un país como el nuestro, en desarrollo, exagerar en lo posible el detalle que se persigue en la planeación.

#### Investigación.

La investigación es una de las necesidades más evidentes para poder conseguir un uso correcto del método científico; en algunos casos, la intensidad de la investigación será reducida en alcance, debido al problema en estudio; pero en otras circunstancias, la investigación debe ser más intensa y detallada, tal es el caso de un presupuesto anual que se utilice como programa de uso constante.

La investigación es la busca de la solución a un problema, usando para tal efecto, los conocimientos del pasado o la experimentación con las posibles respuestas.

Definición.- El primer requisito consiste en la definición del problema, aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad.

La definición será más sencilla en aquellos casos que ya exista referencia anterior, que sólo obligue a ligeras modificaciones.

Análisis.- Una vez precisado el alcance del problema, hay que desmenuzarlo, en tal detalle que permita el estudio de cada una de las partes refiriéndose en primer término a las so-

luciones a problemas similares; y en siguiente orden, a las nuevas respuestas producto de la innovación.

El análisis se concreta a consultar fuentes de datos; libros, informes, estudios especiales, prácticas establecidas etc.

Boceto.- La definición del problema y su análisis permitan obtener uno o varios bocetos de planes y programas. Se escoge de entre las diferentes alternativas enunciadas en forma de bocetos, para proceder a la resolución integral de aquellos que ofrecen mayores perspectivas, preparando planes y programas específicos que permitan las mejores soluciones posibles.

#### Innovación.

La Innovación es el acto que genera algo que no existía. La sola imitación es una sola parte del todo, el genio de lo nuevo, desconocido y aventurado, genera la innovación; lo que no se conocía previamente.

Idealmente es bueno que pueda contarse con cambios importantes y sistemas originales, pero en un proceso normal es difícil suponer una cadena continuada de estos cambios radicales. En cualquier forma lo que se necesita es un proceso de innovación en el que participen todos los miembros de la entidad, no tan sólo para hacerle frente a nuevos problemas sino incluso para adelantarse a ellos. En México muchas empresas tan sólo se dedican a producir bienes o rendir servicios y se olvidan totalmente de la investigación que origi-

ne nuevos artículos, se inhibe en esta forma cualquier competencia en el campo internacional.

## 2.- IMPLEMENTACION.

### a) Decisión.

El planteamiento de un problema, incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratará de resolver la incógnita establecida.

La decisión demanda integridad en todos sus etapas y por tanto requiere de una definición clara de la autoridad y de una responsabilidad correlativa.

### AUTORIDAD.

Al hablar de autoridad implica dar un concepto sobre líderes o directores y encontramos que : Líder o director, es la persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades. En cuanto a la labor que desempeña; dirección, es el proceso que enfoca a la atención y abarca las energías de la gente en un sentido determinado.

El líder o director genuino necesita un cúmulo de relaciones humanas, guardar una actitud hacia los demás en la que tenga siempre presente los sentimientos humanos, las necesidades, motivaciones, percepciones, frustraciones y conflictos.

**b) Motivación.**

A raíz de la administración con base en la ingeniería se pueden identificar dos teorías administrativas, que debido a sus diferencias pretenden la motivación desde ángulos diferentes.

- a) la de Taylor y
- b) la de Mayo

A grandes rasgos sus características principales son:

**a) En la de Taylor:**

Exagerada importancia del sistema y su funcionamiento interno

Lógica inexorable del sistema

Primacía del sistema

Centralización de autoridad

Niveles múltiples de supervisión

Especialización

Subordinación de los valores humanos a la máquina

Mayor énfasis al puesto que al todo en sí

**b) En la de Mayo:**

Importancia de los fines externos

Subordinación del sistema a los resultados generales

### Descentralización.

Planes de cooperación que permiten interacción.

Depositar la confianza en los hombres más que en los sistemas

Es evidente que aún cuando Taylor dió un importante avance a la administración, son muchos sus defectos y su tiempo de aplicación ha pasado, siendo necesario establecer una combinación utilizando las ideas adecuadas planteadas por el maestro Elton Mayo

En las conclusiones de su trabajo, el maestro Mayo, nos dice.

- 1) La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia, es mas importante para la satisfacción de los sujetos que las condiciones físicas que lo rodean.
- 2) El trabajador es una persona cuyas actividades y efectividad están condicionadas a las demandas sociales de grupos de dentro y fuera de su planta.
- 3) La colaboración del grupo no ocurre por accidente, debiendo planear y vigilar

El gerente que se dedica a proporcionar a cucharadas de dosis de bienestar, más tarde se quejará de que sus empleados le piden más; esto se deberá a que ha seguido un sistema equivocado.

Los jefes no conocen el verdadero sentir de sus empleados, en la mayoría de los casos. Los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer las diversas necesidades que ya mencionamos sólo solicitan

1. Reconocimiento del trabajo desarrollado.
2. Crítica constructiva, no tendenciosa.
3. Interés personal, considerando a los servidores como se  
res humanos.
4. Accesibilidad para exponer ideas y estudios de las mis-  
mas.
5. Aviso de los cambios antes de ejecutarlos.
6. Fé en el empleado y las labores que realiza.
7. Pleno uso de las comunicaciones.

El bienestar de los trabajadores debe ser una actitud social, es incorrecto e inhumano, sólo ponderarlos como unidades que pueden incrementar la producción.

Necesidades del individuo.

En cuanto a las necesidades, todos estamos sujetos a ellas y son principios para generar nuestra actuación. El hombre es un animal de necesidades; tan pronto como una de ellas es satisfecha, \_ otra toma su lugar. Este proceso es interminable; sin embargo \_ se puede asegurar que existen diferentes niveles, siendo algunas necesidades más apremiantes.

a) necesidades primarias

Todas aquellas que se refieren al proceso biológico de la vi

da y que son un imperativo del funcionamiento del organismo.

b) Necesidades del ego personal.

Las que se refieren a la propia estimación, confianza independencia, conocimiento y competencia.

c) Necesidades del ego proyectadas.

Las relativas a la reputación, reconocimiento, apreciación y respeto.

d) Necesidades sociales.

Sentirse parte del grupo, asociarse, ser aceptado por los compañeros y en una palabra, recibir y dar amistad y amor.

**Incentivos.**

Al hablar de incentivos, interesa particularmente la méca-  
nica que puedan promover. Un incentivo produce una actitud  
siendo ésta un estado de presteza hacia cierta reacción, ba-  
sada en un estímulo.

Especificando sobre uno de los tipos de incentivos, vemos \_  
que la cultura en la cual vivimos se ha monetizado; para \_  
lograr un mejoramiento, las estructuras sociales deben in--  
cluir un esfuerzo inteligente y sostenido que comprende un \_

conjunto de incentivos positivos promotores de una adecuada motivación, entre los más importantes contamos con:

1. Monetarios.- En los incentivos de tipo monetario, son muchas las variables a estudiar y en algunos casos su aplicación es complicada. Por lo tanto sus resultados casi siempre son relativos y no es posible derivar una franca ventaja.
2. Seguridad.- Dentro de este tipo de incentivo, la de seguridad en el trabajo que se posee es muy importante. Los incentivos para satisfacer las necesidades del personal y lograr una motivación, pueden ser: En el caso de la propia estimación, confianza, independencia, conocimiento y competencia.
3. Reconocimiento.- Este incentivo opera para poder colmar las necesidades del ego proyectados relativos a: reputación, reconocimiento, apreciación y respeto.
4. Grupos informales.- Una vez que van quedando satisfechas las necesidades primarias y las del ego, surgen en una forma imperiosa, las del tipo social.

Una de las principales funciones de la dirección, es precisamente promover la atracción de los miembros, creando con



diciones que generen la colaboración y cooperación de los miembros del grupo y un propósito de dirigir sus deseos \_ hacia los objetivos de la compañía.

#### Satisfacción.

Una necesidad satisfecha, debido a un incentivo positivo, no siempre será motivadora de la acción. En realidad son muchos y muy variados los factores psicológicos que satisfagan las necesidades específicas.

Para la elaboración de una estructura, en la que pueda \_\_ fincarse una satisfacción será necesario delinear:

- 1.- Metas comunes.
- 2.- Establecer el valor de las metas.
- 3.- Que los ideales puedan ser alcanzados.

En el caso que haya sido posible lograr satisfacción, los resultados que se obtendrán serán:

- 1) Espiritu de Grupo.
- 2) Alta calidad de trabajo. (Productividad).
- 3) Entusiasmo
- 4) Resistencia a las frustraciones.

### Insatisfacción.

Cuando se trata de alcanzar una meta, pero algo interfiere haciendo necesario pensar en otra solución, y aún así, no se obtiene lo que se deseaba, surge una frustración más o menos pronunciada.

En las actividades cotidianas, a cada momento nos encontramos en situaciones que nos pueden causar frustraciones, claro está que dependerá de los sujetos y circunstancias específicas.

### C. COMUNICACION

En boletín de la Asociación de pasantes de Licenciados en Administración de Empresas se establece una diferencia marcada entre comunicar e informar. Comunicar, nos dice, es previsión, orientación, guía y advertencia. En cuanto a informar, resultado del pasado.

Sin embargo en la mayoría de las comunicaciones se utiliza la información, la que se concatena con la comunicación y produce una guía de orientación. En forma pura, la información debería ser manejada por maquinas, debido a sus ventajas de retención (memoria en caso de calculadoras electrónicas), de reproducción y exactitud de acción.

## CURSO DE LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

Tomando en cuenta la estructura formal de la empresa, existe necesidad de establecer comunicación que permita interrelación de todos los integrantes de la empresa. De nada sirve un buen planteamiento de la innovación, la decisión y la misma motivación, cuando no existe una buena transmisión de lo que se pretende lograr.

### VERTICALES DESCENDENTES

Las comunicaciones en este sentido son principalmente las siguientes:

- a) Ordenes: que son consecuencia de todos los pasos del proceso administrativo, ya analizados en los puntos precedentes.
- b) Instrucciones: que sin la característica de orden emanan de un jefe y tratan de precisar la forma como se debe de hacer algo.

### VERTICALES ASCENDENTES

Quedan comprendidos:

- a) Sugestiones: surgen de los subordinados y se transmiten hacia los jefes con el propósito de mejorar una situación determinada.

- b) Quejas: también parten del subordinado, situación muy recomendable para mejorar en donde ello sea necesario.
- c) Informes: de la actividad desarrollada.

#### HORIZONTALES

Lo constituyen, en la mayoría de los casos, los informes y diversos contactos que se establecen entre los ejecutivos o el personal de un mismo nivel jerárquico, pero localizados en diferentes departamentos.

#### GENERALES

Todas aquellas comunicaciones que no han quedado comprendidos en las precedentes y que pueden ser:

- a) Boletines
- b) Circulares
- c) Magnavoces
- d) Otros

#### TIPO DE MATERIAL A TRASMITIR

##### RUTINARIO

La transmisión del material de tipo rutinario permite el establecimiento y uso de formas, las que contendrán todos los datos

de carácter repetitivo y que se tienen que informar sistemáticamente.

#### ORIGINAL.

Para este tipo de información, comunmente se utiliza la preparación de informes especiales, debido a que el material trasmitido no se puede comparar con el que ya está sujeto a la utilización de formas estandarizados.

#### COMBINADO.

Las actividades de la empresa requieren de la transmisión de muy diversos materiales, por lo que es frecuente la comunicación de carácter híbrido, para el cual pueden utilizarse formas establecidas que permitan la información con respecto al material original.

#### CONTROL.

El control es la apreciación del resultado de la acción. Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación individual.

Cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio analizando su actuación. En las ocasiones en que sea posible y recomendable se solicitará esta opinión por escrito, pe-

ro siempre el reporte contendrá análisis de las cantidades y de la calidad, tanto en casos en que expliquen progresos positivos como en la situación en que se detallan fallas.

En los siguientes capítulos de este trabajo expondré en forma \_ un poco más ampliá las características y la importancia del con trol por parte del Administrador.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION MODERNA

LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION

## LA ADMINISTRACION MODERNA.

### a) La Evolución de la Administración.

Es notorio el progreso de la administración dentro de las empresas modernas, que básicamente se manifiesta por el crecimiento de las mismas y la complejidad que implica su manejo.

Es la fuerza humana la que requiere de una especial atención, en virtud a que su desarrollo tiende a ser diferente en relación a la experiencia adquirida y el medio ambiente en que se desenvuelve, principalmente motivado por una conducta de ansiedad e inquietud, que es reflejo de la época en que vivimos; las guerras, los descubrimientos del universo, los avances tecnológicos, son aspectos relevantes de ésta conducta.

Esta evolución de la conducta del hombre dentro de la empresa, expone nuevas técnicas administrativas, que apoyadas por la ciencia (matemáticas, sociología y psicología) han hecho surgir un sin número de actividades dentro de las funciones del administrador (planeación, organización, dirección y control).

Si hacemos algunos pronósticos es posible especular:-

- 1) Que la guerra atómica no detendrá los recursos tecnológicos y humanos.
- 2) La economía de los países va a continuar su expansión.
- 3) La motivación para la inversión en los negocios será tan fuerte en la segunda parte del siglo, como fué en la primera.



ez hechos estos pronósticos:-

Cuál será la imagen y el tamaño de las empresas, digamos para el año 2,000?

¿Qué tipo de organización será utilizada por la empresa?

¿Cómo actuará la administración por lo que respecta al control de las actividades para los objetivos establecidos, y en el manejo de un gran número de personas, maquinaria y empresas?

¿Cuáles serán los problemas de los administradores en producción, ventas, investigación, relaciones de personal etc.?

¿Podrá la administración proveer a las personas trabajos creativos y de características motivacionales?

No existe ninguna indicación de que la administración actual haya llegado lo suficientemente lejos en el arte de adminis--trar, falta mucho por recorrer.

Es posible preveer el día cuando la industria pueda producir una gran cantidad de artículos, con menos mano de obra de la que usamos en la actualidad. Los avances en productividad lo grados en los últimos cincuenta años, van a ser pequeños com--parados con los futuros.

La razón:- AUTOMATIZACION.

Automatización es más que una extensión del ingenio mecánico de nuestros días. Mecanización significa la sustitución de la

fuerza humana con la fuerza mecánica humanamente controlada. Automatización, elimina el control humano. Todo esto significa que la administración, más que manejar grandes organizaciones de personas, estará en el futuro manejando grandes organizaciones mecánicas, usando cada vez menos y menos personas.

La época de la electrónica apoya lo anteriormente establecido, por lo que respecta al procesamiento de las operaciones contables y financieras en una empresa, que supone a su vez la eliminación del factor humano, sin embargo, los equipos electrónicos modernos, no unicamente se deben relacionar con el procesamiento de las operaciones de la empresa, podemos afirmar que - esto es lo menos importante para la administración moderna.

Las aplicaciones más necesarias serían.

- 1) Simulaciones.
- 2) Excepción en las operaciones para el control de estadísticas.
- 3) Informes a la Dirección.
- 4) La aplicación de las matemáticas para la toma de decisiones (Programación Lineal).

Los cambios de más trascendencia en la administración para -- 1985 fueron precedidos por Herbert A. Simon, del "Carnegie -- Institute of Technology", para 1985, previó el desarrollo de una "programación inventiva" donde el computador puede ser -- aprovechado al máximo, además el hombre de ciencia (ciencia -

normativa (\*) ) se enfrentará con principios tan exactos como en las ciencias naturales.

Las matemáticas y las técnicas de computación programadas para la toma de decisiones, sustituyen al hombre por lo que respecta a trabajo pero no en la decisión. Los ingenieros que diseñan estos programas, utilizan la "programación inventiva", lo cual requiere de una actitud muy personal y de experiencia, a través de esta "programación inventiva" se crea una fuerza humana que podríamos considerarla de tipo especial, en cuanto a inteligencia, habilidad y astucia.

Por lo que respecta al hombre de ciencia (ciencias normativas), podemos predecir que en 1985, existirán teorías psicológicas que tengan un éxito igual a las teorías en química y biología, vamos a tener mayor entendimiento de cómo la mente humana trabaja, si esta predicción es correcta, tendrá una consecuencia fundamental y obvia, tanto en la pedagogía como en la psiquiatría. Debemos esperar avances muy rápidos en la efectividad y experiencia de nuestras técnicas de enseñar y nuestras técnicas para convivir y tratar a los humanos mal ajustados.

Cómo puede la educación adaptarse a estas predicciones de desarrollo futuro?. El señor Richard M. Syert y William R. Dill, también del "Carnegie Institute of Technology" señalan que la primera predicción se relaciona con la computadora, el uso de -

(\*) Las que tienen por objetivo el conocimiento de las leyes del comportamiento de la conducta humana (economía, psicología, sociología y administración).

estos equipos continuará su desarrollo dentro de las empresas, no únicamente en el procesamiento de las operaciones, sino más aun, como auxilio en todas las actividades de la administración (planeación, organización, dirección y control), principalmente a través del establecimiento de sistemas de información para mantener al tanto a la alta dirección de los acontecimientos ocurridos fundamentalmente para el logro de los objetivos de la empresa.

Los estudiantes deben aprender como construir y adaptar los sistemas de información automatizados y como usarlos correctamente.

b) Planeación Estratégica.

Los grandes pasos en la educación y práctica de la administración en la última década, han sido la introducción de conceptos y medidas que se relacionan con el futuro de las empresas. En nuestro medio, muy poca atención se le ha dado a los procesos de planeación estratégica. Planeación estratégica como un conjunto de actividades a través de las cuales la administración crea y mantiene una empresa firme y productiva.

Mientras las compañías fueron pequeñas, mientras sus productos y mercados fueron estables y productivos, y mientras las nuevas inversiones de capital pudieron hacerse, estimando un período confortable, tranquilo y seguro, la planeación para el futuro no era actividad importante para muchos de los administradores.

En la actualidad, planeación estratégica no puede ser ignorada, las empresas cada vez son más grandes, sus productos más diversificados y con dificultades para sostenerse como una unidad económica, firme y segura; la productividad de muchos productos y mercados anticuados, esta declinando, debido a los cambios tanto en la tecnología como en el desarrollo del campo de la economía, nuevos mercados se están desarrollando, se requieren fuertes cantidades de capital e inversión.

El arte para el establecimiento de los objetivos de la planeación, esta tomando un lugar sin precedente dentro del campo de la administración y el control. Los estudiantes de la administración deben ser entrenados para desarrollar una actividad -- creativa en el establecimiento de los objetivos de la empresa. Deben estar preparados y dispuestos a evaluar el medio ambiente externo, las oportunidades y limitaciones que va a proveer en condiciones de elaborar sus evaluaciones del medio ambiente y tomar decisiones acerca de las estrategias básicas para planes en el desarrollo de la investigación, mercadotecnia, finanzas, producción y administración de las operaciones.

Estimo que la planeación es en la actualidad de verdadera importancia y que en nuestro medio (México) es de muy poca utilización y muy bajo su aprovechamiento. Se debe incluir en todos los planes de estudio de las carreras de Contador Público, Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado en Economía, un programa que amplíe los conocimientos sobre planeación.

Dentro de la empresa surge un reto para el administrador, el saber aprovechar sus oportunidades y conservar el éxito de su empresa, utilizando al máximo las actividades de la planeación como una función básica y alentar la asesoría especializada para proyectar el futuro a través del establecimiento de una planeación estratégica adecuada.

Es aquí donde el Administrador de una empresa, juega un papel importantísimo y es a través de la planeación donde nace la actividad básica del Administrador. Si no hay planeación no hay control, es decir, si no se señala la empresa un camino a seguir, si no se establecen objetivos y estrategias a seguir, no hay nada que controlar, es por eso que el control requiere de la planeación y que la actividad básica del Administrador sea la vigilancia de la consecución de los objetivos y las estrategias a seguir dentro de la planeación. (cuadro anexo No. 1).

c) Funciones Administrativas.

De los primeros en determinar e identificar el trabajo del administrador, fué Henri Fayol hace aproximadamente cincuenta años, Fayol le describe como sigue:

- 1) Actividades Técnicas.
- 2) Actividades Comerciales.
- 3) Actividades Financieras
- 4) Actividades de Seguridad.
- 5) Actividades Administrativas.

A su vez, Fayol divide las actividades administrativas en planeación, organización, delegación, coordinación y control (\*)

Louis A. Allen en su libro "Management and Organization", establece cinco conceptos que unifican la administración y que amplían lo establecido por Fayol como sigue:

1) La Administración es una Clase Especial de Trabajo.

Identificamos a la administración. Como la clase de -- trabajo que el administrador desarrolla para permitir -- a las personas trabajar en grupo eficientemente, un administrador no lleva a cabo actividades técnicas, comerciales, financieras, contables o administrativas, las dirige.

2) El Trabajo Administrativo puede ser Clasificado.

El señor Allen ha hecho un grupo de cuatro funciones administrativas y diecinueve actividades administrativas, que posteriormente se indican en este estudio.

3) La Administración debe ser Aprendida.

Administrar no es por instinto o por intuición, de hecho es a menudo opuesto a la forma espontánea y natural de -- actuar, no administramos por naturaleza, la administra--

(\*) General and Industrial Management - Henry Fayol.

ADMINISTRACION

CONTROL

DIRECCION

- \* COMUNICACION
- \* MOTIVACION
- \* TOMA DE

SUPERVISION

- \* AUDITORIA  
INTERNA
- \* AUDITORIA

ESTRUCTURA  
ORGANIZACION



ción comprende habilidades que deben ser aprendidas y desarrolladas en términos de principios y técnicas, básicamente lógicos.

4) El Trabajo Administrativo puede Medirse.

Podemos determinar en cuanto tiempo un trabajo puede desarrollarse o si se está llevando a cabo eficientemente. Esto es una consideración importante, si el administrador puede medir su trabajo, también puede controlarlo.

5) La Habilidad Administrativa puede Transferirse.

La experiencia y los conocimientos de un administrador, por el contacto directo con sus subordinados, permite transferir sus conocimientos y buscar un mayor desarrollo de sus subordinados en el campo de la administración.

Concluye el señor Allen que la Administración es mejor entendida como un grupo unificado de funciones formadas de actividades especializadas, las cuales pueden medirse, transferirse y clasificarse, además pueden aprenderse como cualquier otra habilidad.

Funciones Administrativas.

Podemos definir la función administrativa como un grupo de trabajo administrativo, formado de actividades, las cuales están conjuntamente relacionadas unas con otras y que tienen ca-



F u n c i ó n :	Implementación
ACTIVIDADES:	Toma de Decisiones
	Comunicación
	Motivación
	Selección de Personas
	Desarrollo de Personas
F u n c i ó n :	Control Administrativo
ACTIVIDADES:	Estandares de Actuación
	Medir la Actuación
	Evaluar la Actuación
	Corregir la Actuación

Existen otras tesis en relación a las funciones administrativas, el señor Ernest Dale, en su libro "Management Theory and Practice", establece las siguientes:-

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Control
- 5) Dirección
- 6) Innovación
- 7) Representación

CAPITULO III

PLANEACION

PLANEACION ADMINISTRATIVA

EL CICLO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS

RESULTADOS

### 3.- PLANEACION.

#### a) Planeación Administrativa.

Existe una gran cantidad de definiciones sobre planeación, las cuales se relacionan con distintas ciencias o actividades (planeación económica, planeación administrativa, planeación industrial, etc.) la verdadera esencia del concepto de planeación tiende a variar en relación a la experiencia adquirida y a la aplicación de las técnicas.

Podríamos mencionar un sin número de definiciones, sin embargo, voy a referirme en este estudio a la planeación en relación a mi propia experiencia, en tal forma que cualquier sugerencia o crítica a este estudio, sería exclusivamente debido a la aplicación de técnicas administrativas diferentes, dado que la experiencia adquirida por una persona y la aplicación de sus técnicas serán diferentes en relación a las organizaciones, personas y medio ambiente utilizado.

"Planeación administrativa, es una función del administrador que consiste en el trabajo que debe desarrollar, para determinar el curso de acción a seguir por la empresa". Este curso de acción a seguir, puede ser establecido a corto, mediano y largo plazo.

La primera actividad que debe desarrollar el administrador para establecer un curso de acción, es el establecimiento de ob

jetivos y estrategias, que básicamente tienden a lograr un resultado final en un período de tiempo determinado, de allí -- que un objetivo es el trabajo que un administrador debe hacer para lograr un resultado final.

Existe confusión por lo que respecta al concepto de objetivo, principalmente al confundir el objetivo de la organización con el objetivo de la planeación. Los objetivos de la organización para fines de nuestro estudio, son comparables a los propósitos de la existencia de la organización, el por qué y para qué -- existe una organización. Los miembros de una organización, -- desean pertenecer a la misma porque se identifican y aceptan sus propósitos (objetivos) que por lo general siempre permanecen estáticos, existe la posibilidad de que por alguna crisis económica o situación especial, una organización requiera la modificación de sus propósitos (objetivos).

Los objetivos de la planeación varían en relación al ciclo administrativo de una empresa; una vez, que se logra el resultado final, se señalan otros objetivos hasta completar el curso de acción a seguir.

El curso de acción a seguir continuamente es modificado en relación a las condiciones del mercado, cambios tecnológicos, situaciones gubernamentales y económicas etc. Es necesario concluir que para determinar el curso de acción a seguir, se requiere del establecimiento de los objetivos y estrategias, así como programas, políticas, procedimientos y presupuestos.

Cada una de estas actividades son necesarias para determinar el curso de acción, no podemos señalar un curso para la empresa si no se han determinado los recursos físicos y humanos -- necesarios, cuánto va a costar?, qué capital se requiere? etc. (presupuestos). Conviene conocer el tiempo que va a tomar un curso de acción y sus etapas (programación), que facultades se van a otorgar a los miembros de la empresa para la consecución del curso (políticas).

#### Ventajas de la Planeación.

- 1) Una correcta planeación simplifica enormemente la tarea de un administrador. Si sabemos a donde vamos, estaremos en mejor situación para llegar.
- 2) Permite una mayor integración y coordinación del esfuerzo del factor humano.
- 3) La planeación nos permite hacer un uso más efectivo y económico de la fuerza humana, equipo, facilidades y dinero. Si identificamos con anticipación nuestras necesidades de personas, podremos desarrollar dentro de la empresa individuos que estén preparados cuando la oportunidad para promoción se presente.
- 4) La planeación permite a los subordinados conocer qué se espera de cada uno de ellos y les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Planeación es el trabajo que un administrador debe hacer para dominar el futuro. Planeación requiere que un administrador piense antes de actuar. En el proceso para realizar lo anterior, el administrador deberá efectuar un plan para la planeación (figura No. 2), en el cual se establece lo que se desea lograr, cómo puede obtenerse, las limitaciones y el costo y otros factores que sean significantes. Una de las principales barreras para la planeación es la incertidumbre del futuro, dado que no sabemos precisamente que es lo que va a pasar en un futuro, nos parece innecesario el tomar cualquier acción presente, que pueda resultar vana. El hecho es que los planes que realizamos hoy en día, es la mejor manera de dominar el futuro y no ser dominados -- por el. No podemos predecir el futuro pero si provocarlo, la resistencia al cambio puede ser un obstáculo importantísimo, una de las -- formas de evitarlo es provocar la participación y comunicación del -- plan de la planeación a todos los miembros de la empresa. La planeación debe ser hecha a corto y a largo plazo, y debemos considerar a -- la planeación en términos de actividades específicas: -- previsión, -- establecimiento de objetivos, programación, presupuestos, desarrollo de políticas y procedimientos.

b) El Ciclo Administrativo.

Como en todas las empresas, el resultado de sus operaciones se determina al cierre de una fecha determinada, que por lo general en nuestro medio se conoce como ejercicio fiscal. En la misma forma, la administración tiene que hacer coincidir su -



ciclo administrativo en relación a la terminación y corte de las operaciones de la empresa, en otras palabras, un ciclo - administrativo puede coincidir con el período del ejercicio fiscal de la empresa. Este ciclo administrativo implica - el establecimiento de un curso de acción a seguir, el cual varía en cada período y en relación a las necesidades de la empresa (cambios tecnológicos, de gobierno, económicos etc).

A continuación mencionaremos las etapas del ciclo administra  
tivo:-

- |    |                        |   |                        |
|----|------------------------|---|------------------------|
| 1) | Establecer Objetivos   | Obtener información<br>Sintetizar información<br>Planear<br>Decidir |                        |
| 2) | Vigilar la consecución | Dirección<br>Comunicación<br>Motivación<br>Organización             | Motivación<br>Creativa |
| 3) | Medir resultados       | Control<br>Medir y Evaluar  |                        |

La etapa más importante del ciclo administrativo, es el establecimiento de los objetivos, que por lo general son a corto plazo. Para la fijación de los objetivos deben participar hasta donde sea posible, la mayoría de los miembros de la -

empresa, jefes y subordinados. Es muy común que en la fijación de los objetivos se establezcan a su vez estándares de actuación que es lo que permite el establecer medidas para realizar posteriormente comparaciones y exigir el cumplimiento de las mismas.

En mi experiencia, la planeación la hemos llevado a la práctica a través de un comité de planeación, que depende directamente de la Dirección General y que lo integran los más altos funcionarios de la empresa, y en el que tiene una participación muy importante el Administrador.

Hemos indicado que el ciclo administrativo se fija durante un período determinado, al fin del cual se evalúan los resultados (control), para estar en condiciones de continuar el ciclo administrativo siguiente, modificando si es necesario los objetivos hasta lograr el curso de acción establecido en la planeación.

Este proceso administrativo que determina la necesidad de un ciclo administrativo tras otro, se logra a través de -- provocar un clima o medio ambiente en la empresa muy especial, del cual es responsable directamente la Dirección General de la empresa, me refiero a la "Motivación Creativa".

Para obtener este medio ambiente dentro de la empresa, el administrador debe utilizar una de las actividades básicas de la función administrativa de dirigir "Motivación". Cuando los funcionarios en una empresa trabajan en un clima de "Motivación Creativa", se logra una mayor eficiencia y productividad de todo el proceso administrativo y por consiguiente del establecimiento de ciclos administrativos más oportunos y correctos. El proceso administrativo nace de la primera función administrativa que es "Planear".

Si no planeamos - qué dirigimos?, qué organizamos? qué controlamos?. En otras palabras, no puede existir un proceso administrativo si no hay planeación.

CAPITULO IV

CONTROL

CONTROL ADMINISTRATIVO

CONTROL A TRAVES DE INSPECCION PERSONAL

AUDITORIA INTERNA

AUDITORIA OPERACIONAL

CONTROL POR EXCEPCION

#### 4.- LA FUNCION ADMINISTRATIVA.

##### a) Control Administrativo.

Una vez que se ha determinado un curso de acción a seguir a través de una correcta planeación, es necesario contar con los medios para estar seguros que su desarrollo es el que deseamos y que los resultados son satisfactorios. El proceso total de verificaciones del curso de acción es un trabajo administrativo separado e identificable, el cual se le conoce con el término de "control". Este concepto tiene a su vez un gran número de significados, si tomamos en consideración su aplicación dentro de la empresa; control interno, control operacional, control de calidad, pueden servir como ejemplo.

El administrador guía a la empresa a través de la planeación, organización y dirección, dirige a las personas a través de decisiones y motivación. El término medición es a menudo usado como sinónimo de control, pero encontramos que en sí mismo, medición no es suficiente para asegurar que el desarrollo y los resultados son aceptables, por tal motivo estimo que debe usarse el término control, y que para precisar con más exactitud su aplicación, lo denominaremos "Control Administrativo". Vamos a examinar la esencia de este concepto. Si el administrador necesita la verificación de los resultados, va a requerir de algunos medios para diferenciar entre -

un desarrollo aceptable o inaceptable. El criterio que puede usar, son los estandares de actuación, debe estar informado de lo que esta sucediendo y no necesita estar personalmente presente para determinarlo, el proceso para mantenerlo informado son sistemas de información. En cuanto el administrador conoce lo que está sucediendo, debe además evaluar el trabajo realizado, los medios usados y los resultados obtenidos; esto se logra a través de la evaluación.

Finalmente si aun los resultados y los medios no son satisfactorios, el administrador debe rectificar sus deficiencias y - proveer un mejoramiento continuo. Esto se realiza a través de corregir la actuación en todo el proceso administrativo. - El administrador puede usar dos medios de control:-

- a) Control a través de inspección personal (auditoría interna, auditoría operacional).
- b) Control por excepción.

La inspección personal es más usada en casos de emergencia a través del trabajo de auditoría y el control de las operaciones dado que, el administrador no está en posibilidades de -- efectuar una supervisión o inspección personal a todos los niveles jerárquicos de la empresa es aquí, donde la auditoría -

se utiliza como herramienta de supervisión para el administrador. El control por excepción requiere que el administrador determine anticipadamente los medios que se van a usar y los resultados que se esperan lograr, en tanto que las operaciones proceden de acuerdo con el plan, el administrador va a dedicar poca atención, sin embargo si la operación falla en cualquier aspecto, el administrador está alerta por su sistema de control e inmediatamente puede avocarse al problema.

Podemos establecer que la función administrativa de controlar es el trabajo que un administrador realiza para regular y evaluar el trabajo en su progreso y completarlo.

A continuación se describen las actividades de la función administrativa de control:-

#### Establecimiento de Estándares de Actuación.

El trabajo que un administrador realiza para establecer el criterio bajo los cuales los medios y resultados serán evaluados.

#### Medición de la Actuación.

Es trabajo que un administrador realiza para registrar y reportar el trabajo en su desarrollo y completarlo.

### Evaluación de la Actuación.

El trabajo que un administrador realiza para evaluar el trabajo en su desarrollo y los resultados obtenidos.

### Corrección de la Actuación.

El trabajo que un administrador realiza para regular y mejorar los medios y los resultados.

Dentro de las actividades anteriormente indicadas, estimo que la más importante es la evaluación de la actuación; el administrador debe evaluar el trabajo y su desarrollo, así como los resultados logrados. Para estos efectos, debe comparar el desarrollo actual a los estándares de actuación establecidos e identificar las variaciones y determinar el por qué de estas variaciones. Una evaluación efectiva del desarrollo implica que cada variación sea estimada por una persona que no sea directamente responsable del desarrollo del trabajo a evaluar; es aquí donde el Administrador de la empresa realiza un papel importantísimo como asesor de la Dirección General. Lo más importante que se requiere en la evaluación, es proveer las bases para el establecimiento de un control por excepción para determinar los límites de tolerancia permitidos dentro de las variaciones que se presentan y medirlas por los estándares y no por la tolerancia.

En la corrección de la actuación, el administrador de la empresa tie



ne una función básica ya que opera como un auxiliar o asesor a todos los miembros de la organización (empresa), para el mejor cumplimiento de su responsabilidad. Este punto se verá con más amplitud en la auditoría operacional.

### Auditoría Interna.

La auditoría interna es una actividad de supervisión a través de la evaluación:-

¿Qué tan efectivo o inefectivo es el control interno?.

¿Con qué exactitud y veracidad se están presentando los estados financieros?

Podemos afirmar que la auditoría interna es una actividad de evaluación independiente dentro de la empresa, con el objeto de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, como un servicio a la Dirección de la empresa. La auditoría interna se refiere a la revisión de todas las operaciones de la empresa, incluyendo la evaluación del control interno existente y de los sistemas y procedimientos para el registro y control de las operaciones.

La auditoría interna surge como un segmento especial del campo de la contabilidad, utilizando las técnicas básicas y métodos de la auditoría.

El campo de la contabilidad comprende:-

- 1) El diseño de los registros y procedimientos que constituyen el sistema contable.
- 2) La operación del sistema.
- 3) La preparación y presentación de los reportes.
- 4) La revisión para determinar la exactitud de los sistemas contables.

Es por todos conocido que el control interno de la empresa, es la base, el apoyo de la auditoría interna; a través de la evaluación del control interno, la auditoría interna reduce o amplía la revisión de las operaciones contables y financieras.

El Instituto Americano de Contadores Públicos, establece que el control interno, comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, - checar la veracidad y exactitud de los informes contables, promover - la eficiencia operacional y motivar la vigilancia de la acción a las políticas administrativas establecidas. Esta definición se extiende más de lo indicado anteriormente en cuanto que la auditoría interna - se relaciona únicamente con la contabilidad y las finanzas, es aquí - donde se pretende ampliar la revisión al campo de la administración -

de la empresa (Planeación, Organización, Dirección y Control) lo que se conoce actualmente como auditoría administrativa.

La palabra "control" tiene dos significados: 4

- 1) Administración en el sentido de dominio y autoridad y como referencia a aquellas personas bajo control.
- 2) Supervisión en el sentido de verificar lo que se ha hecho y tomar la acción correctiva cuando sea necesaria.

Víctor Z. Brink y James A. Cashin, en su libro "Internal Auditing" establecen que el objetivo de la auditoría interna es asistir a todos los miembros de la administración (empresa), en el cargo efectivo de su responsabilidad, proporcionándoles análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y cometarios pertinentes relacionados con la actividad realizada. Por lo tanto, la auditoría interna debe referirse a todas las fases del negocio donde puede ser de servicio a la administración.

Para el logro de estos objetivos, la auditoría debe incluir lo siguiente:-

- 1) La revisión y evaluación de la exactitud y veracidad, así como la correcta aplicación de los controles contables, financieros y operacionales.

- 2) Asegurar el registro y contabilización de los activos de la empresa y protegerlos de pérdidas de cualquier naturaleza.
- 3) Asegurar el máximo cumplimiento de los planes, políticas y procedimientos establecidos.
- 4) Asegurar la exactitud de la información contable que emane de la empresa.
- 5) Evaluar la calidad de la actuación en el cumplimiento de la responsabilidad asignada.

La auditoría administrativa y la auditoría interna, no deben aplicarse separadamente en una empresa, la primera es una extensión de la segunda en cuanto a la supervisión y revisión de todas las actividades de la empresa, enfocadas principalmente al campo de la administración en general.

#### Auditoría Operacional.

La auditoría operacional es una nueva técnica administrativa que surge como una fuente de información adicional, para satisfacer las necesidades de los administradores en las distintas formas de organización. En la actualidad los administradores son responsables de una área de actividades que están fuera de su observación directa, las --

operaciones de auditoría surgen también de la necesidad que tienen - los administradores de estar ampliamente informados acerca de las -- condiciones de operación de las unidades bajo su control.

El tamaño que han adquirido las empresas y la complejidad del trabajo administrativo, principalmente por el aumento y diversificación - de la responsabilidad, ha provocado que las fuentes de información - tradicionales sean insuficientes. Los administradores operan fuera de una inspección visual de las actividades de las cuales son res-- ponsables. La auditoría operacional provee a cada directivo con - los elementos y la información suficiente, para identificar y defi-- nir con exactitud los problemas que se presentan antes de que lle-- guen a ser institucionales.

Existe una confusión al considerar la auditoría operacional como -- una herramienta tradicional de la administración, al querer utilizar la como se usan las demás. Cuando esto sucede en la empresa, no se está aplicando la auditoría operacional. Las fuentes de informa--- ción utilizadas en la actualidad no son suficientes para asegurar a la administración que el trabajo se está realizando de acuerdo con - el plan establecido y a los estandares de actuación aceptados, y que el administrador conozca cuando, como y donde el trabajo se esta de-- sarrollando equivocadamente. La auditoría operacional ha llegado - a proveer de estos conocimientos a los directivos y llena las lagu-- nas creadas por las condiciones de las empresas modernas, para tener

al tanto de lo que está sucediendo a la alta dirección. Dado que la auditoría operacional es una herramienta para los administradores que necesitan información acerca de áreas fuera de su control, es una herramienta que provoca una situación un poco compleja.

Podemos establecer que la auditoría operacional es una técnica para evaluar en forma rutinaria y sistematizada la eficiencia del funcionamiento de las unidades de la empresa, en relación a los estándares establecidos, utilizando personal no especializado, con el objeto de asegurar a la dirección que sus propósitos se están llevando a cabo e identificar condiciones y situaciones que puedan ser mejoradas a través de una atención más intensiva y especializada.

El señor Peter A. Phirr, en un artículo publicado en "Financial Executive" (mayo de 1969) analiza a la auditoría operacional como una herramienta de ejecución y establece que la auditoría operacional es una revisión y evaluación de las operaciones y los procedimientos operativos, con la responsabilidad de descubrir e informar a la alta dirección de los problemas operativos; y agrega que su principal objetivo es auxiliar a la administración para resolver los problemas, recomendando cursos de operación. Algunos auditores consideran la auditoría principalmente para asegurar, verificar y reportar y no para recomendar y presentar soluciones. Desde otro punto de vista, la técnica administrativa establece que el trabajo de un administrador es encontrar problemas y resolverlos, si esto es cierto, entonces el principal objetivo de la auditoría operacional, es también encontrar

problemas (si existen), lo cual no es una tarea fácil, ya que el determinar e identificar y describir un problema real, implica un conoci-miento y un estudio muy minucioso de las operaciones de la empresa. - Cuando se determina un problema real, encontrar la solución es relativamente simple.

La insistencia de que los auditores deben recomendar soluciones a los problemas que se encuentran, abre las puertas a otro campo de la auditoría operacional que a mí juicio no debe hacer, tales como:-

- a) Evaluación de la fuerza de trabajo (su capacidad, motivación, habilidad).
- b) Llevar a cabo recomendaciones.
- c) Tomar decisiones administrativas.
- d) Apartarse de los estándares (esto es arbitrariamente escoger guías de evaluación).

La auditoría operacional no debe hacer lo anterior. Como ejemplo, - puede evaluar la eficiencia con la cual se están logrando los objetivos de la empresa, pero no puede evaluar la actuación eficiente o ineficiente del factor humano. La auditoría operacional puede encontrar problemas usando métodos limitados, pero no puede estar segura - de encontrar las mejores soluciones. La auditoría operacional es -- una herramienta para encontrar problemas y su trabajo termina cuando ha localizado y definido con exactitud el problema.

La definición que se dió anteriormente de auditoría operacional establece que la evaluación de las operaciones auditadas se realiza contra estandares. Esto se debe a que los estandares es la única forma de referencia con suficiente estabilidad y universalidad para permitir comparaciones entre las unidades logradas y el período de tiempo utilizado.

En un artículo publicado por la revista Management Review de la American Management Association (Diciembre 1969), el señor Roy A. Lindberg, establece dos clases de estandares, estandares de empresa y es tandares de industria.

**Estandares de Empresa:**- la auditoría operacional descansa en la información de la unidad o departamento auditado. Algunas de las medidas de actualización serían:-

Objetivos, metas, planes.

Presupuestos.

Desarrollo histórico

Políticas, procedimientos y programas.

**Estandares de Industria:**- la auditoría operacional descansa sobre el conjunto de conocimientos de las prácticas sanas del negocio y del análisis de la estadística de la industria. La preparación de estos estandares es una parte significativa de la responsabilidad del direc tor de la auditoría operacional.



Estimo que todo buen administrador instintivamente toma medidas frecuentes de la eficiencia de las unidades dentro de su área de control, sin embargo, el director requiere de algo más que su propia forma personal de medir. La auditoría operacional difiere muy a menudo de las evaluaciones realizadas por los directivos principalmente porque la auditoría operacional lleva a cabo evaluaciones sistemáticas y concientes contra los estandares aceptados. En otras palabras la auditoría operacional es una actividad formal con un contenido específico de trabajo especializado.

La auditoría operacional para realizar sus evaluaciones sistemáticas utiliza programas en la forma de cuestionarios. El uso de cuestionarios tiende en muchas personas a provocar dudas de la validez de la auditoría operacional, pero esto es un error. La auditoría operacional no puede llenar su misión, sin el uso de cuestionarios, sin importar la calidad del personal que se esté utilizando. El uso de los cuestionarios tiene muchos beneficios, en primer lugar ayuda a no personalizar la auditoría destacando el hecho de que existe forma para la auditoría y donde hay forma hay igual tratamiento; por lo tanto el personal que esta siendo entrevistado no sentirá que ha sido escogido para una investigación especial. En segundo lugar el cuestionario ofrece bases para desarrollar los estandares para el tiempo de la auditoría, el cuestionario implica una cantidad específica de tiempo. Finalmente los cuestionarios obligan a los administradores a tratar con la auditoría operacional

en una forma práctica.

Todas las empresas hoy en día, requieren cada vez más de recursos humanos con características de especializado y de consultoría, necesitan de esta fuerza administrativa para sobrevivir, pero no lo podrían lograr si no hacen un uso eficiente de este material humano. Se requiere fundamentalmente un equipo que localice los problemas, en donde, las fuerzas humanas especializadas puedan trabajar. Este es uno de los importantes servicios que la auditoría operacional puede desarrollar.

Bradford Cadmus en su libro "Operational Auditin Handbook" del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos, indica que el auditor debe imaginarse así mismo en la posición tanto de director general como de gerente de un departamento para rendir un servicio constructivo a la empresa, sin embargo aun cuando es esencial que el auditor piense en términos de administración, es también esencial que constantemente tenga presente que él no es el gerente.

La auditoría operacional debe empezar con un claro entendimiento por los auditores de los objetivos principales de la empresa, cualquier directivo en una empresa siempre estará interesado en:-

- 1) Sugestiones que mejoren sus operaciones o le permitan un mejor control sobre ellas, o bien le ayuden a lograr sus objetivos.

- 2) La manera en que sus operaciones puedan ser reportadas e interpretadas a sus supervisores.
- 3) El impacto de las políticas e instrucciones en las operaciones bajo su control.

Para concluir el señor Dadmus, establece que la auditoría operacional es una evolución de la auditoría interna tradicional, lo que a mi juicio no lo estimo así, ya que como lo hemos analizado anteriormente, la auditoría operacional se funda en los principios y normas de auditoría establecidos, pero debe considerarse la auditoría operacional separada de la auditoría interna tradicional, ya que los objetivos de una difieren ampliamente de los de la otra, como creo, ha quedado establecido. Es decir, la auditoría operacional surge como una nueva herramienta para auxilio a la administración en todas las actividades que así lo requieran

## CONCLUSIONES

- 1.- La convivencia humana ha llevado al hombre en todas las ocasiones a regular su conducta y sus relaciones con los demás integrantes dentro de la sociedad, para atender la satisfacción de sus necesidades físicas y espirituales.
- 2.- La importancia de la administración en nuestra sociedad, como ciencia social, es la de enfocar al grupo social dentro de un concepto de empresa integrante de la sociedad.
- 3.- La administración es una ciencia social interesada en la actuación del hombre, que podemos definir como: "La ciencia social por medio de la cual se obtiene la satisfacción de objetivos institucionales a través de una estructura y del esfuerzo humano coordinado".
- 4.- El proceso administrativo demanda una nueva clasificación más real y menos formal que las consideradas como tradicionales o fundamentales, por lo que nos inclinamos a la clasificación del autor Fernández Arena que los contempla y define en "Planeación, Implementación y Control".
- 5.- La planeación administrativa, es una función del administrador que consiste en el trabajo que debe desarrollar, para determinar el curso de acción a seguir por la empresa.
- 6.- La implementación es la relativa a la programación preparada para constituir las alternativas sujetas a decisión, teniendo como objetivo motivar la adaptación del programa, --tratando de obtener la comunicación plena.
- 7.- El control es la apreciación del resultado de la acción.

8.- Las ventajas de la planeación son:

- 8.1 Simplifica la tarea del administrador.
- 8.2 Permite una mayor integración y coordinación del esfuerzo humano.
- 8.3 Permite hacer un uso más efectivo y económico de los factores humanos, materiales y dinero.
- 8.4 Permite a los subordinados conocer que se espera de cada uno de ellos y les da oportunidad de participar en la toma de decisiones.

9.- Si los resultados y los medios no son satisfactorios, el administrador deberrectificar sus deficiencias y proveer un mejoramiento contínuo.

10.- El administrador puede usar dos medios de control:

- 10.1 Control a través de inspección personal.  
(Auditoria interna , Auditoría operacional)
- 10.2 Control por excepciones.

## B I B L I O G R A F I A

- Appley A.L                    "La administración en toda su Sencillez"  
American Management Association
- Biot. Boisselot.            "Dignidad de la Persona Humana"  
Editorial Jus. México.
- Carreño A.M.                "Breve Historia del Comercio"  
Editorial Banca y Comercio. México
- Fernández Arena J.        "El Proceso Administrativo"  
Editorial Herrero Hermanos, Sucs., México.
- Guzmán Valdivia I.        "Reflexiones sobre la Administración"  
Editorial Reverte. México.
- "La Ciencia Administrativa"  
Limusa Wiley. México.
- Herrera F.                 "La importancia de los Cuadros de Organización"  
Tesis.
- Reyes Ponce A.            "Administración de Empresas"  
Limusa Wiley. México.
- "El Análisis de Puestos"  
Limusa Wiley. México.