

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

7
2e/

**" LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
COMO MEJORA
DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA
MICROEMPRESA "**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARÍA DEL MAR GONZÁLEZ GONZÁLEZ

DIRECTOR DE TESIS

ING.M.A.FEDERICO ENRIQUE
ÁVILA VINAY.

REVISOR DE TESIS

L.A.CAMILO ALBERTO
FERREIRA JIMENEZ.

H. VERACRUZ, VER.

1998

259929.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A DIOS:

SON TANTAS LAS COSAS QUE TENGO QUE AGRADECERTE, QUE ESTA ES UNA DE ELLAS, GRACIAS POR AYUDARME A LOGRAR UNA MAS DE MIS METAS, GRACIAS POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO.

A MIS PADRES VICENTE E IRMA:

QUE HAN SIDO EJEMPLO DE CONSTANCIA, ÉXITO, LUCHA, SACRIFICIO Y AMOR, A LO LARGO DE MI VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL, YA QUE LO QUE SOY Y A DONDE LLEGO EL DIA DE HOY SE LOS DEBO A ELLOS.

A MIS ASESORES:

POR TODO SU APOYO, CON INFINITA GRATITUD Y RESPETO.

INDICE

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEJORA DE LA ADMINISTRACION PARA LA MICROEMPRESA"

INTRODUCCION: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Justificación de la Investigación.....	7
Objetivos.....	10
Hipótesis.....	11
CAPITULO 1: IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA LA MICROEMPRESA.....	12
1.1 Importancia de la Administración.....	12
1.1.1 Principios de Administración.....	15
1.1.2 Objetivo de la Administración.....	18
1.1.3 Recursos Humanos, Materiales y Financieros.....	19
1.1.4 Toma de Decisiones	21
1.2 El Proceso Administrativo.....	23
1.2.1 Generalidades.....	23
1.2.2 Planeación.....	24
1.2.3 Organización.....	25

1.2.4	Dirección.....	26
1.2.5	Control.....	27
1.3	Necesidad de Revisión y Evaluación de las Funciones y Actividades Administrativas.....	29
1.3.1	Administración Deficiente.....	29
1.3.2	Porque necesitan evaluarse las empresas.....	32
1.3.3	Revisión y Evaluación del Proceso Administrativo.....	34

CAPITULO 2: RELEVANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.... 37

2.1	Concepto de Auditoría Administrativa.....	37
2.2	Desarrollo.....	40
2.2.1	¿Cuándo debe de hacerse?.....	40
2.2.2	¿Cómo debe de hacerse?.....	42
2.2.3	¿Quién debe realizarla?.....	42
2.3	La Auditoría Administrativa y la Función de Planeación	44
2.3.1	Introducción.....	44
2.3.2	Revisión de objetivos.....	44
2.3.2.1	Principios en la fijación de objetivos.....	46
2.3.2.2	Consideraciones en el examen de objetivos.....	47
2.3.3	Revisión de Políticas.....	48
2.3.3.1	Clasificación de Políticas.....	49
2.3.3.2	Principios en la Determinación de Políticas....	50
2.3.3.3	Consideraciones en el examen de Políticas.....	51

2.3.4	Revisión de Programas.....	51
2.3.4.1	Principios en la formulación de Programas.....	52
2.4	La Auditoría Administrativa y la Función de Organización.....	53
2.4.1	Introducción.....	53
2.4.2	Características de la Organización.....	54
2.4.3	Principios de Organización.....	55
2.4.4	Revisión de Funciones.....	60
2.4.5	Errores de Organización.....	60
2.5	La Auditoría Administrativa y la Función de Dirección	63
2.5.1	Introducción.....	63
2.5.2	Relaciones Humanas.....	65
2.5.3	Comunicaciones.....	66
2.5.4	Evaluación de Dirigentes.....	68
2.6	La Auditoría Administrativa y la Función de Control	71
2.6.1	Introducción.....	71
2.6.2	Fases del Control.....	72
2.6.3	Factores del Control.....	75
2.6.4	Principios del Control.....	76
CAPITULO 3: CASO PRACTICO: MULTIPLASTICOSA.....		78
3.1	Historia de la Empresa.....	78

3.2	Obtención de la Información.....	79
3.3	Aplicación de Cuestionarios.....	84
3.4	Análisis y Evaluación de la Información.....	99
3.4.1	Análisis y Evaluación por Subelementos.....	99
3.4.2	Análisis y Evaluación por Elementos.....	103
3.4.3	Concentrado del Proceso Administrativo.....	105
3.5	Informe a la Dirección.....	105
3.6	Recomendaciones.....	105
 CONCLUSIONES.....		108
BIBLIOGRAFIA.....		111

INTRODUCCIÓN: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realidad vivida por la micro y pequeña empresa se ha complicado en grado mayúsculo por la turbulencia de las condiciones ambientales de los negocios y por la crisis que actualmente padece el país.

Los empresarios de la micro y pequeña empresa piensan que lo único importante y urgente es tomar decisiones para sobrevivir y se pierden de vista oportunidades y fortalezas que mejorarían substancialmente los resultados en el corto y mediano plazo.

El mejor aliado de dichos empresarios para afrontar los problemas que sufren por la escasez de recursos debiera ser la administración, ya que esta rama del conocimiento se ocupa, precisamente de procurar el máximo aprovechamiento de los recursos de las organizaciones (humanos, financieros, materiales y técnicos) para el logro eficiente de sus objetivos. Tanto que la diferencia fundamental entre

las empresas exitosas y las que fracasan radica, ni mas ni menos, que en la eficiencia de la aplicación de la administración. Sin embargo, hasta hoy, esta disciplina ha estado muy alejada de los negocios pequeños y de sus problemas.

Hoy, ante esta situación llamada crisis, el sector empresarial y muy especial al micro y pequeño empresario, no le queda mas remedio que abrirse, despertar y encender el ingenio creativo pues están ante un gran reto.

¿ Qué le espera a la micro y pequeña empresa ante la crisis económica?

La micro y pequeña empresa no pueden permanecer a la expectativa, ajenas a los constantes y vertiginosos cambios surgidos dentro del ámbito económico nacional e internacional, es necesario por lo tanto afrontar la actual situación en forma estratégica retomando algunas ideas dentro de la administración a fin de mejorar su rentabilidad y adecuarse a las necesidades del mercado para incrementar su eficiencia y rentabilidad en forma permanente.

A últimas fechas se ha presenciado que un sin número de empresas consideradas como micro y pequeña industria en diversas áreas, no solo han reducido en forma drástica su personal y actividades sino que han quebrado, lo anterior pudiera considerarse o justificarse como un efecto de la crisis económica que afrontan en la actualidad tanto las

micro y pequeñas empresas, como todo el país en general. Otro de los elementos que en forma constante influye generalmente dentro del nuevo micro y pequeño empresario es el comentario referente a la baja productividad de las mismas.

Ante esta crisis, dentro de los verdaderos problemas de la administración de la micro y pequeña empresa, se mencionan los siguientes:

- Falta de capacitación al personal
- Acreedores molestos
- Empleados incompetentes
- Pérdida de clientes importantes
- Instalaciones inapropiadas
- Demasiada flexibilidad en el control de crédito a los clientes.
- Pólizas de seguros inútiles insuficientes o inexactas
- Amenazas de procedimientos legales
- Escasa distribución del producto
- Bajo índice de ventas
- Baja calidad del producto o servicio
- El negocio se localiza en un lugar inadecuado

Y aunado algunas veces al hecho de que algunas personas nunca han manejado una empresa propia, lo cual implica en principio, un elemento que impide apreciar en forma exacta en cuanto a sus efectos los problemas surgidos respecto a

su administración.

Todo esto, lleva a la necesidad de hacer una revisión y evaluación de la administración y sacar a luz irregularidades y deficiencias existentes en los elementos examinados de la empresa y, mostrar diferentes alternativas de solución, a través de una auditoría administrativa, lo cual es el objetivo de la investigación.

Las empresas, al ir creciendo, sus actividades y funciones administrativas se van volviendo obsoletas las cuales se tiene que renovar con métodos eficientes para lograr el desarrollo natural de los objetivos.

Es necesario hacer una revisión y evaluación del proceso administrativo lo cual engloba a la organización en su estructura, su funcionamiento y los recursos humanos, materiales y financieros que la integran, para poder confirmar que los resultados obtenidos estén acorde con lo planeado.

Estas funciones administrativas presentan problemas al establecer y lograr objetivos, identificar necesidades, reunir los recursos necesarios, mantener el progreso y eliminar obstáculos, los cuales interrumpen el desempeño eficiente de las tareas designadas para producir resultados satisfactorios.

Si no se logra una coordinación total de las funciones y se llevan a cabo en forma armónica, no existirá un control administrativo que evite que alguna o algunas

tareas no cumplan con su propósito.

Existiendo algunas causas que perjudican a la administración y la hacen débil e ineficiente; tales como:

- 1.- Deficiente visión y creatividad para determinar planes
- 2.- Métodos, sistemas, y procedimientos ineficientes
- 3.- Deficiente estructura orgánica
- 4.- Estructura económica desequilibrada.
- 5.- Ineptitud y métodos ineficientes para la toma de decisiones.
- 6.- Insuficiente delegación de autoridad y responsabilidad
- 7.- Falta de capacidad para conducir al personal.
- 8.- Ineficiencia en las comunicaciones y la información
- 9.- Demasiados o poco personal.
- 10.- Distribución ineficaz de la carga de trabajo.
- 11.- Duplicidad de funciones.
- 12.- Falta de iniciativa y creatividad
- 13.- Carencia de normas de funcionamiento apropiadas.
- 14.- Despilfarros
- 15.- Falta de financiamiento.
- 16.- Supervisión incompetente.
- 17.- Negligencia en los controles

Estas causas que hacen a la administración ser deficientes se pueden evitar con revisiones periódicas o permanentes en algunos casos de éstas y poniendo en práctica las diferentes alternativas de solución para cada caso que surgen al evaluar las acciones de la empresa.

La necesidad de evaluar a la empresa no surge por una necesidad o por un problema necesariamente, sino más bien para mostrar qué es lo que se está haciendo, de qué manera, y si se siguen los objetivos fijados, para seguir llevando correctamente la administración de las empresas.

No solo las situaciones de crisis provocan cambios, a los cuales hay que enfrentarse y adaptarse a ellos necesariamente, si no también los periodos de éxito influyen en estos cambios.

Otras razones que hacen necesaria una revisión y evaluación en las empresas es por una ineficiencia administrativa o para evitar ésta; como medida de prevención; otra es, por crecimiento de las empresas, que hace necesario analizar las consecuencias en todos sus ámbitos.

Los factores de análisis y evaluación en las funciones y actividades y administrativas y de operación abarcan:

Investigación de los planes y objetivos, observación de políticas, prácticas, sistemas y procedimientos, lo apropiado de la estructura orgánica, la eficiencia con que se manejan los recursos humanos y materiales y la exactitud y confiabilidad de los métodos de control.

Esta revisión y evaluación permite conocer los resultados positivos y negativos y la forma en que se logran éstos, para así determinar donde radican las fallas administrativas efectuando los procedimientos y ajustes

necesarios que arrojen resultados óptimos a la empresa. Es pues indispensable, que exista un medio de control y evaluación de las funciones y actividades administrativas y llevar a cabo revisiones periódicas de éstas, siendo precisamente la auditoría administrativa un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa que brinda ayuda para tomar las decisiones adecuadas, para corregir las deficiencias y determinar la capacidad y calidad de la administración.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los efectos de la crisis financiera que explotó en diciembre de 1994, así como las acciones de la política económica que ha tenido que implementar el gobierno para recuperar la estabilidad de los mercados cambiarios y en general de los mercados financieros, han representado para la empresa en general, pero en forma más grave para las micros y pequeñas empresas, una reducción muy importante en sus ventas, un incremento en los costos y gastos por los efectos devaluatorios e inflacionarios, un incremento dramático en su carga financiera y la imposibilidad de obtener crédito por la elevación enorme de las tasas de interés y la falta de liquidez de los mercados.

Ante esta situación, la mayoría de las empresas han

tenido que enfrentar gravísimos problemas de liquidez con estructuras financieras inadecuadas y una importante disminución en la demanda de sus productos.

La lucha se vuelve más agresiva y la permanencia se vuelve prioritaria. Si en condiciones de estabilidad esto es lo más importante, en momentos de turbulencia, en la cual la demanda es más reducida, esto se vuelve más relevante.

El momento actual requiere en materias de negocios, no solo de brillantes ideas ni de uno y mil sueños; necesita de algo más que buena fortuna, es imprescindible hoy en día consolidar una estructura de organización acorde al tamaño de la empresa; en los mercados actuales tener mucha información de toda índole en materia administrativa, contable y fiscal. Pero sobre todo de la primera, para así orientar las decisiones hacia un óptimo funcionamiento de los negocios, sea cual fuere su tamaño.

En otras palabras, es necesario empezar a profesionalizar la conducción administrativa de las empresas.

Por todos es sabido que en el país es alarmante el número de empresas que cierran. Entre las razones que se ofrecen para explicar tal situación, están las siguientes; una gran competencia de productos extranjeros; la falta de capital y liquidez, agravadas por el alto costo de financiamiento; y, por si fuera poco, el no aplicar

técnicas modernas de dirección de negocios, redundan en una mala administración de los mismos.

La micro y pequeña empresa constituyen la mayoría preponderante del total de las organizaciones empresariales existentes en nuestro país, pese a su gran dinamismo y a encontrarse en casi todas las ramas industriales y de servicios, las empresas de estas dimensiones son las que mas sufren las condiciones actuales.

Mas del 50% de las empresas micro y pequeñas que nacen cada año mueren a causa de la mala administración de sus dueños. Hay falta de administración en la micro y pequeña empresa que ya tienen mucho tiempo en el mercado, y si existe esta es !EMPÍRICA! en todo caso la fueron inventando. ¡la fueron descubriendo!. Pero ya hay técnicas que hacen mucho mas fáciles los procesos. Una de estas técnicas es la auditoría administrativa la cual se define como el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos.

El propósito de la auditoría administrativa como se puede notar, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por

medio de la auditoria administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes: a) Eliminar pérdidas y deficiencias. b) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación. c) Mejorar los medios de control. d) Desarrollar mejor el personal. e) utilizar mejor los recursos de que dispone, tanto humanos como físicos.

La auditoría administrativa como es de notar, pretende un conocimiento integral de la empresa ,por lo que se pueda concluir que tiene como objetivo, proporcionar información completa y conjunta para que los dirigentes alcancen, cada vez mas, un mayor grado de eficiencia en sus funciones directivas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL: Mostrar la eficiencia de la Auditoría Administrativa en la Microempresa Multiplasticosa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1o.-Determinar la importancia de la Auditoría Administrativa en la Microempresa Multiplasticosa.

2o.-Revisar y Evaluar la organización de la Microempresa Multiplasticosa.

3o.-Obtener un conocimiento integral de la Microempresa Multiplasticosa.

HIPÓTESIS.

La Auditoría Administrativa es la técnica adecuada, para que en la Microempresa Multiplasticosa se puedan identificar la estructura de su organización, los problemas de supervisión y capacitación, así como la desviaciones de lo planeado con lo realizado.

VARIABLE INDEPENDIENTE: La Auditoria Administrativa.

VARIABLE DEPENDIENTE: Identificar la:

- Estructura de su organización,
- Los problemas de supervisión y capacitación,
- Desviación de lo planeado con lo realizado.

CAPITULO 1: IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA MICROEMPRESA.

1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Desde los orígenes del hombre existen vestigios de la administración, la unificación de los esfuerzos individuales en un grupo les permitía enfrentarse a los múltiples peligros que los acechaban y les permitía mejores medios de subsistencia.

La conjunción de los esfuerzos y propósitos, surgen en el hombre cuando se da cuenta de que la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes les permitía desenvolverse y , con esto lograr sus objetivos personales o comunes.

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar sus metas que no hubiese podido lograr sólo, la administración ha sido esencial para garantizar esta coordinación de esfuerzos.

Este espíritu cooperativo sigue un proceso evolutivo en las diferentes etapas de la historia humana, y ha estado

presente en las diferentes agrupaciones sociales, hasta llegar a nuestros días y constituir el complejo cuerpo de principios y conocimientos que entendemos como administración moderna.

Los avances tecnológicos y científicos que han surgido en nuestros tiempos, hacen que la administración se encuentre en constante proceso de desarrollo y difusión, por lo que las actividades administrativas ya no son iguales a las anteriores, pues han sido superadas y perfeccionadas en la actualidad.

Para los organismos es importante la adopción de procesos, principios y técnicas basadas en la administración.

El éxito de los organismos institucionales se logra con una buena administración de los recursos con los que cuenta, manteniendo una buena coordinación entre ellos, utilizando conocimientos sistemáticos que proporcionen verdades fundamentales que puedan utilizar los administradores en su trabajo, con lo que se prevén acontecimientos que surgen en sus actividades, que van a tomar acertadas decisiones y ser capaces de dirigir en forma efectiva las acciones de los individuos hacia el logro de los fines que se persiguen.

Se puede concluir, que la administración radica en aprender a emplear los recursos humanos, materiales y financieros, coordinando estos con las actividades

empresariales; para aprovechar con eficiencia la aplicación de los descubrimientos técnicos con resultados de una elevación de la productividad, que es uno de los puntos de mayor interés actualmente en el campo económico social.

Todo esto brinda una buena calidad administrativa que es lo que se requiere actualmente en las organizaciones.

Se darán varias definiciones importantes de administración: Algunos autores, la definen como "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en el organismo social, añadiendo que es una técnica que busca lograr resultados óptimos por medio de la coordinación de cosas y personas; otros la definen como un proceso de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; otros dicen, que es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos, a través del esfuerzo humano; una definición popular de administración es lograr que las cosas se realicen por medio de otros."⁽¹⁾

Por último se menciona una definición propia de administración, en base a las ya mencionadas.

Administración.- Proceso distintivo de la planeación, organización dirección y control para la coordinación efectiva de los recursos básicos, para lograr eficazmente los objetivos que se han fijado con anterioridad.

⁽¹⁾ Terry George. Principios de Administración, pag.20

1.1.1 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Los principios son importantes en la administración, ya que se establecen para predecir resultados bajo circunstancias dadas. A los principios se les define como "Un enunciado fundamental o una verdad general que se guía para la acción."⁽²⁾ Los principios administrativos son patrones básicos pero no absolutos, estos principios se pueden aplicar para predecir resultados, para evitar errores en el trabajo y simplificar éste.

Frederick W. Taylor y Henry Fayol predecesores de los estudios de la administración, formularon una serie de principios conforme a sus experiencias administrativas realizadas por ellos.

Estos principios se consideran como clásicos, y presentan brevemente.

"Taylor, propuso cuatro principios de la administración científica, para el mejoramiento de la eficiencia general.

1.- La gerencia debe reunir, analizar y codificar toda la información empírica proveniente de la actividad empresarial a fin de desarrollar una ciencia y conocimiento.

2.- Los trabajadores deben ser cuidadosamente seleccionados y minuciosamente estudiados, de manera que cada uno de ellos pueda desarrollarse a su máxima capacidad.

⁽²⁾ IBIDEM. pag.32

3.- El personal debe ser motivado o adiestrado para que se usen los métodos científicos desarrollados como resultado del análisis y codificación de los datos empíricos.

4.- Las gerencias deben organizarse de tal forma que se puedan dirigir apropiadamente y llevar a cabo sus funciones.⁽³⁾ Los principios de la administración, que formuló Fayol H. padre de la teoría moderna de la administración, son catorce y son conocidos como principios generales.

1.- División del trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñaran su oficio.

2.- Autoridad y Responsabilidad: Fayol define la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Dice que la autoridad y responsabilidad están relacionadas, la autoridad da como consecuencia a la responsabilidad.

3.- Disciplina: Es contemplada como el respeto que guardan los miembros de la organización hacia los convenios escritos o las normas y políticas que regulan su conducta en la empresa.

4.- Unidad de mando: Las normas deben organizarse de una sola fuente, o sea, un solo jefe.

5.- Unidad de dirección: Cada grupo de actividad con el mismo objetivo debe tener un plan y un solo director.

6.- Subordinación del interés individual al general: Indica que un individuo o grupo de la organización debe hacer que

⁽³⁾ Certo C. Samuel. Administración Moderna. pag.32

sus necesidades sean secundarias a los intereses de la empresa.

7.- Remuneración: La remuneración y los métodos de retribución deben estar basados en el concepto de equidad y ser satisfactorios para ambas partes: los empleados y la empresa.

8.- Centralización: Se refiere al grado en el que la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinan el grado de centralización o el mejor rendimiento general.

9.- Jerarquía: Se debe establecer líneas definidas de la autoridad, desde los niveles inferiores de la organización hasta los más altos.

10.- Orden: Fayol adoptó el refrán, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, esto es, que los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado y en el momento adecuado para cada uno.

11.- Equidad: Se compone de dos ingredientes, bondad y justicia. Los administradores deben tratar a los subordinados con bondad y justicia.

12.- Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación de personal, no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13.- Iniciativa: Debe darse libertad a los subalternos para que ejecuten sus planes, aún cuando se cometan errores.

14.- Espíritu de equipo: Fayol expresa que, en la unión

está la fuerza y esto da un sentido de unidad de mando. Subraya la necesidad de trabajo en equipo, y una buena comunicación para obtenerlo.

El carácter científico de la administración, su universalidad y su misma existencia, solo serán posibles, en la medida en que cuente con un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados y esto es imposible cuando se carece de principios. Considerando que conforme los conocimientos administrativos avancen, surgirán nuevos principios, se modificarán otros y se desecharán algunos.

1.1.2 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración está diseñada para convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles y efectivos.

El objetivo de la administración está en lograr exitosamente la coordinación sistemática de todos los recursos con que cuenta un organismo para lograr sus objetivos.

La administración tiene el propósito de que los individuos traten de cooperar y procurar lograr algo, para esto, es necesario contar con objetivos precisos, claros y realistas que den una clara y definida noción del propósito o misión a cumplir para tomar efectivas y acertadas decisiones en la ejecución administrativa, ya que determinará el camino que seguirá la empresa.

De lo dicho antes, se deduce que la administración tiene como finalidad tratar de utilizar con efectividad y aprovechar el máximo los recursos humanos y trabajar con personas y motivarlas para usar su plena capacidad, con el fin de aumentar el rendimiento del trabajador y mejorar la eficiencia general basándose en el conocimiento de la ciencia para lograr resultados satisfactorios de las metas preestablecidas.

En resumen, la actividad administrativa consiste en coordinar esfuerzos individuales para lograr un propósito común. Esto significa que a la administración le corresponde establecer y operar los mecanismos y sistemas que permitan el mejor aprovechamiento de los resultados de la ciencia y de la tecnología a fin de aplicarlos al desarrollo de las fuerzas productivas para canalizarlos hacia el desarrollo económico y social.

1.1.3 RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.

Las organizaciones, para lograr sus objetivos con éxito, necesitan de una serie de recursos básicos, que se deben aprovechar al máximo para sacarles su mayor capacidad y eficiencia. Esto trae como consecuencia el buen desarrollo empresarial, que tanto es buscado por los administradores.

Sin estos recursos bien coordinados, sería imposible la administración.

Estos recursos se dividen en materiales, humanos y financieros los cuales se definen a continuación:

Recursos Materiales: Comprenden las instalaciones para adaptar a los edificios a la labor productiva, la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la labor productiva del trabajo humano; los equipos, que son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria y las materias primas que son transformadas en productos.

Recursos Humanos: El hombre es el elemento más valioso con que una organización puede contar, y dentro de la misma debe de satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su realización.

Fernando Arias Galicia decía:

"Urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los recursos humanos, a fin de que participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que logren los objetivos de la empresa."⁽⁴⁾

En estos recursos de la empresa queda comprendido todo el personal que labora en ella: directivos, empleados y obreros. Pero no solamente quedan comprendidos el esfuerzo o actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como: conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, etc.

⁽⁴⁾ Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos, pag 159

Se dice que es el recurso de mayor importancia, ya que puede mejorar el empleo y el diseño de los recursos materiales, técnicos y financieros, con los que cuenta la empresa, lo cual no sucede a la inversa.

Recursos Financieros: Se refieren, a los medios económicos con que han de contar en la empresa para obtener los otros recursos, y lograr el objetivo para el que fue creada la empresa.

Al analizar los recursos financieros y aplicarlos a su función principal, se obtienen ganancias o intereses, según como sean usados, esto implica la adquisición, manejo y control del capital, diversos tipos de financiamientos, sistemas de crédito, cobranzas y movimientos de caja entre los más importantes.

1.1.4 TOMA DE DECISIONES.

A medida que va avanzando el tiempo, las organizaciones se enfrentan a cambios y situaciones más difíciles a causa de los adelantos científicos y tecnológicos, por lo que es imposible seguir utilizando los mismos procedimientos.

La administración ha empezado a darse cuenta de este cambio, que se confronta con la difícil situación de tomar decisiones lógicas y acertadas.

Toda decisión implica ejercitar el criterio, determinar el curso de acción más conveniente a seguir,

realizar una elección entre un número de alternativas, tras de valorar las posibilidades de éxito para una administración eficaz.

Para que se ejecute una efectiva toma de decisiones no sólo basta con tomar la decisión, si no depende también, de formular un plan efectivo para llevar a cabo la decisión. La decisión tomada y la forma en que se va a llevar a cabo, debe ser comunicada a todos aquellos que resulten afectados.

Para la administración, la toma de decisiones es considerada como el acto de mayor importancia, ya que determina el camino que seguirá esta.

Lo cual lleva a la necesidad de contar con un instrumento para tomar decisiones lógicas y acertadas en la evaluación y revisión de las funciones administrativas, a efectos de reducir la posibilidad de error al mínimo en las decisiones que se hagan y mantener un buen control. Este instrumento es la Auditoría Administrativa de la cual se hablara mas adelante como tema central de la investigación.

Es conveniente tener bien presente que las funciones de la auditoria difieren según la empresa de que se trate. Consiste en llevar a cabo una revisión: informar de las deficiencias o irregularidades que se encuentren y presentar sus sugerencias para ponerle remedio, tratando de que se tomen de inmediato las medidas necesarias para corregir estas deficiencias e implantar mejoramientos de

buen grado.

La responsabilidad de realizar los cambios y tomar decisiones adecuadas al respecto para conseguir una mejoría en sistemas y procedimientos, suelen ser de los ejecutivos administrativos. Por lo tanto, el tomar una decisión entre las diferentes alternativas de solución que se dan en el informe de la auditoría realizada, es muy importante porque por medio de esta selección se corregirán diferentes problemas a los que se les dará una solución adecuada.

Muchos ejecutivos conscientes de sus deficiencias humanas, evitan el tomar ellos solos las decisiones y buscan ayuda, recurriendo al consejo que les puede dar los auditores administrativos, cuyas opiniones pueden contribuir a que la decisión sea la acertada.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.2.1 GENERALIDADES

La administración de las organizaciones involucra una serie de actividades que deben desarrollarse adecuadamente y oportunamente, con el propósito de asegurar la consecución de las finalidades de la misma. Esta serie de actividades, constituye el proceso administrativo, el cual consiste, en el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y en el manejo de un organismo social.

Considerando los diferentes elementos que la integran,

la dinámica administrativa consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y cada una de las partes de la empresa, esto va de lo general a lo particular.

En el estudio de auditoría administrativa, se toma como base de investigación el proceso administrativo, por lo que se debe conocer el concepto de cada una de las fases.

1.2.2 Planeación: "Es la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos deseados."⁽⁵⁾

Dentro de las acciones de planeación se requiere determinar los siguientes tipos de planes:

Propósitos.- Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

Objetivos.- Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente para realizarse en un tiempo específico.

Estrategias.- Muestran la dirección o camino que debe seguirse para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas.- Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar, en la toma de

⁽⁵⁾ F Stoner Janic A. F. / Wankel Charles. Administración, pag.25

decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Programas. - Es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo necesario para efectuarse.

Presupuestos. - Es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios) para cumplir con los objetivos, determinando la mejor forma de utilización y asignación de los recursos.

Procedimientos. - Determinan el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades.

1.2.3 Organización: "Coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."⁽⁶⁾

Dentro de los elementos base de la organización se encuentran los siguientes:

División del trabajo. - Aquí se encuentra:

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con

⁽⁶⁾ Munch Galindo/García Martínez; Fundamentos de Administración, pag. 107

base en su similitud.

Descripción de funciones: Es la definición con toda claridad de las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada uno de los puestos de los distintos departamentos de la organización.

Coordinación.- Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de una organización, con el fin de lograr unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

1.2.4 Dirección: "Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, mediante la motivación."⁽⁷⁾

La dirección cuenta con ciertos elementos base como:

Toma de decisiones.- Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas. Se debe contar con la información necesaria para analizar y evaluar las alternativas para hacer la mejor elección y alcanzar las metas, la toma de decisiones es la clave final de todo proceso administrativo.

Integración.- Esta comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios, para poner en marcha las decisiones previamente establecidas. Para ejecutar los planes comprende recursos materiales y humanos.

⁽⁷⁾ IBIDEM. pag. 147

Motivación.- Es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas, esto a través del modo, habilidad y liderazgo del gerente para motivar a sus subalternos, para que su rendimiento y satisfacción aumenten, y se logren alcanzar las metas personales y de la organización.

Comunicación.- Es la transferencia de información de una persona a otra, para lograr confianza y entendimiento mutuo. La comunicación en la dirección es un proceso, y comprende todos los métodos de transmisión que sirven para conducir ideas e informes o motivaciones que son comprendidos por individuos o grupos. Sin comunicación es imposible la dirección, pues da a conocer a todas las personas interesadas, los pasos que deben dar y la labor que desempeñarán.

Supervisión.- Consiste en vigilar y guiar a los subordinados, de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente dando como resultado: la corrección de errores, productividad del personal para lograr los objetivos, y buena relación entre jefe-subordinado.

1.2.5 Control: "Es la medición cuantitativa y cualitativa de los recursos obtenidos y su confrontación con los resultados esperados analizando las desviaciones y determinar si es necesario tomar alguna acción

correctivas.”⁽⁴⁾

El control consta de un proceso formado de cuatro pasos los cuales se definen a continuación:

Establecimiento de estándares.- Es la unidad de medida que sirve como modelo o guía ,con base en la cual se efectúa el control y se fijan para medir cada una de las áreas claves de resultados como la estructura orgánica, métodos de operación, instalaciones físicas, personal requerido, etc.

Medición de los resultados.- Es la comparación o evaluación del desempeño contra las normas de actuación fijadas, evitando las desviaciones antes de que ocurran, mediante remedios apropiados. Este paso averigua la diferencia entre los resultados y lo esperado, si es que la hay.

Corrección.- Este es el tercer y último paso del proceso del control y se refiere a la selección de una medida correctiva apropiada, es función de carácter netamente ejecutivo, y es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre planeación y el control.

Retroalimentación.- Es aquí donde la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del

⁽⁴⁾ IBIDEM. pag 200

tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

1.3 NECESIDAD DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.

En las empresas, es necesario mantener y aplicar revisiones y evaluaciones periódicas o permanentes de las funciones y actividades administrativas, para lograr y mantener un eficiente funcionamiento empresarial, con lo que se lograrán los objetivos establecidos, y no caer en un deficiente desarrollo administrativo.

Es indispensable, que se cuente con medios de control y evaluación de las funciones y actividades administrativas para corregir las irregularidades o deficiencias, y con esto, poder determinar la capacidad y calidad de la administración; para lo se cuenta con la Auditoría Administrativa. La cual se empleará como un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todas las áreas de la empresa.

A continuación se presentan, otros puntos que abarcan más profundamente este tema.

1.3.1 ADMINISTRACIÓN DEFICIENTE.

Las actividades y funciones administrativas se van volviendo obsoletas en la medida que van creciendo las empresas. Por lo tanto, tienen que renovarse con métodos

eficientes para lograr el desarrollo natural de los objetivos.

Dichas funciones administrativas presentan problemas al establecer y lograr objetivos, identificar necesidades, reunir los recursos necesarios, mantener el progreso y eliminar los obstáculos, que interrumpen el desempeño eficiente de las tareas designadas para producir resultados satisfactorios.

Si no se logra una coordinación total de las funciones y se llevan a cabo en forma armónica, no existirá un control administrativo que evite que alguna o algunas tareas no cumplan con su propósito.

Los administradores deben de tener bien presente algunos aspectos importantes para lograr ser eficientes en su desempeño como son: una planeación anticipada, formulación de los objetivos y políticas, delegación de autoridad y responsabilidad, sistemas y procedimientos adecuados y una comprobación y evaluación periódicas de los resultados con objetivos predeterminados.

A continuación se presentan algunas causas que perjudican a la administración y la hacen débil e ineficiente:

- 1.- Deficiente visión y creatividad para determinar planes y objetivos a corto y mediano plazo.
- 2.- Métodos, sistemas y procedimientos ineficientes.
- 3.- Deficiente estructura orgánica.

- 4.- Estructura económica desequilibrada.
- 5.- Métodos ineficientes para la toma de decisiones.
- 6.- Insuficiente delegación de autoridad y responsabilidad.
- 7.- Coordinación ineficaz de las actividades.
- 8.- Negligencia para considerar, reconocer, analizar y dar solución a los problemas de importancia.
- 9.- Falta de capacidad para conducir al personal y conservarlo.
- 10.- Ineficiencia en las comunicaciones y la información.
- 11.- Demasiado o poco personal.
- 12.- Distribución ineficaz de la carga de trabajo.
- 13.- Duplicidad de funciones.
- 14.- Falta de iniciativa y creatividad.
- 15.- Carencia de normas de funcionamiento apropiadas.
- 16.- Despilfarros.
- 17.- Falta de financiamiento.
- 18.- No mantenerse al paso de los adelantos.
- 19.- Supervisión incompetente.
- 20.- Negligencia en los controles.

Estas causas que hacen a la administración ser deficiente, se pueden evitar con revisiones periódicas o permanentes en algunos casos y poniendo en práctica las diferentes alternativas de solución para cada caso, que dan en el informe los auditores.

1.3.2 PORQUE NECESITAN EVALUARSE LAS EMPRESAS.

No surge por una necesidad o por un problema necesariamente, sino más bien, para darse cuenta qué es lo que se está haciendo, de qué manera, y si siguen correctamente los objetivos fijados, para llevar apropiadamente la administración de las empresas.

Las organizaciones en general, se percatan de los cambios que han surgido en la época actual ya sean avances científicos o tecnológicos, que afectan en forma total a los funcionamientos de las empresas, creando distintas situaciones y problemas que requieren diferentes formas de tratarlos. Estas situaciones necesitan una observación, comprobación y estudio minucioso para saber con detalle las causas que dificultan el desarrollo de las organizaciones.

No solo las situaciones de crisis provocan cambios, a los que hay que enfrentarse y adaptarse a ellos necesariamente, sino que también los periodos de éxito influyen en dichos cambios. Los ejecutivos de empresas deben adaptarse constantemente a nuevas situaciones que les impone la realidad.

Otras razones que hacen necesaria una revisión y evaluación en las empresas son la ineficiencia administrativa para evitarla, como una medida de prevención; y el crecimiento de las empresas, en caso de pequeñas a medianas y de medianas a grandes o una expansión de estas últimas, que hace necesario analizar las

consecuencias en todos sus ámbitos.

Se puede decir que la acción de quienes dirigen nunca es perfecta y sí que puede ser perfectible, lo que nos lleva al pensamiento que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas.

Los factores de análisis y evaluación, actividades administrativas y de operación abarcan:

Investigación de los planes y objetivos, observación de políticas, prácticas, sistemas y procedimientos, lo apropiado de la estructura orgánica, la eficiencia con la que se manejan los recursos humanos y materiales, y la exactitud y confiabilidad de los métodos de control.

Esta revisión y evaluación nos permite conocer los resultados positivos y negativos y la forma en que se logran estos para así determinar donde radican las fallas administrativas efectuando los ajustes necesarios y procedimientos que arrojen resultados óptimos a la empresa.

Es pues indispensable que exista un medio de control y evaluación de las funciones y actividades administrativas y llevar a cabo revisiones periódicas de éstas, siendo precisamente la auditoría administrativa un instrumento para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa y que nos brinda ayuda para tomar las decisiones adecuadas para corregir las deficiencias y terminar la capacidad y calidad de la administración.

1.3.3 REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo puede revisarse en un departamento o en toda una empresa, y de la revisión y evaluación práctica y objetiva, depende de la obtención de mejores resultados.

La productividad del trabajo es un factor muy importante para la empresa en general, debe ser económica y eficiente, o sea, consiste en lograr el máximo y mas económico aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que cuenta una empresa dentro de las mejores condiciones para el empleado.

Cualquier situación, crea la necesidad de actuar sobre la base y llevar a cabo revisiones posteriores para el éxito.

Mediante la aplicación y revisión del proceso administrativo, se logrará que las organizaciones cumplan sus objetivos y conozcan con mayor profundidad el desarrollo de sus actividades, lo cual engloba a la organización tanto en su estructura como en su funcionamiento; así como a los elementos humanos materiales y financieros que la integran.

La auditoría administrativa, investigará el desarrollo y aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo y evaluará y emitirá una opinión al respecto, buscando deficiencias que impidan su buen

funcionamiento, así como también otros factores, entre ellos los siguientes:

Planeación:

- Una planeación en cuanto a los objetivos por alcanzar, tanto de la empresa como de los departamentos integrantes de la unidad administrativa.
- Si se tienen y conocen las políticas normativas de criterios, que sirvan de lineamiento operativos, adecuados a las actividades de la unidad administrativa.
- Formulación de programas de trabajo.

Organización:

- Fallas o deficiencias en el sistema de organización.
- Designación clara de las funciones a desempeñar por cada departamento y los encargados de llevarlas a cabo.
- Interferencias entre líneas de autoridades.
- Interrelación departamental y el grado en que logra favorecer a la acción.

Dirección:

- Información oportuna que favorezca la toma de decisiones en la dirección.
- Existencia de una unidad de mando al dar ordenes a desempeñar.

- Coordinación existente entre los departamentos en el desarrollo operativo.
- Motivación y disciplina convenientes al personal para su mejor desempeño.

Control:

- Eficiencia o ineficiencia en determinadas normas y políticas de actuación, de cada una de las áreas a analizar.
- Evaluación del trabajo realizado.
- Corrección del curso de acción del sistema organizacional para lograr sus objetivos.

CAPITULO 2: RELEVANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Ha sido tradicional que al hablar de auditoría en términos generales, casi siempre esta implícita la idea de Auditoría contable: Sin embargo, bajo los conceptos modernos de este termino, ya es menester precisar el campo a que se refiere la Auditoría: Financiera, Administrativa, de personal, etc. Esto mismo lleva a tratar de dar una definición sobre la problemática a estudiar para tener una idea preliminar de lo que se debe entender por Auditoría Administrativa y así facilitar el camino hacia su estudio.

Hay varios autores que en el campo de la administración han hecho estudios sobre Auditoría Administrativa y así han dado sus respectivas definiciones. Sin embargo, parece que la de William P. Leonard, autor del libro "Auditoría Administrativa" es clásica:

"La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una

sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos."⁽⁹⁾

Otra definición muy completa es la que da el eminente maestro Dr. Roberto Macias Pineda:

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio."⁽¹⁰⁾

El propósito de la Auditoría Administrativa, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por medio de la Auditoría Administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

- 1.-Eliminar pérdidas y deficiencias.
- 2.-Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- 3.-Mejorar los medios de control.

⁽⁹⁾William P. Leonard, Auditoria Administrativa, pag.52

⁽¹⁰⁾ IBIDEM, pag.60

4.-Desarrollar mejor al personal.

5.-Utilizar mejor los recursos de que dispone, tanto humanos como físicos.

"La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado (1) de los objetivos de una empresa (2), de su estructura orgánica (3) y de la utilización y participación del elemento humano (4) a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen (5).

1.- Es un examen metódico y ordenado en virtud de que:

a) Debe basarse en la aplicación del método científico a fin de establecer las relaciones de causa a efecto.

b) Debe llevarse a cabo una evaluación y medida precisa de los fenómenos y hechos para tener bases objetivas de juicio.

c) Debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría Administrativa.

2.- Como los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos darán la pauta del examen y serán sujetos de una completa revisión.

3.- La estructura de organización que debe presentar el marco de eficiencia para la consecución de los objetivos también tienen que examinarse a la luz de las relaciones existentes entre los recursos que conjugan: materiales, humanos y técnicos.

4.- Como el elemento humano, principalmente el administrativo, es el mas importante de los que comprende

la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de un negocio.

5.- La Auditoría Administrativa debe informar sobre los fenómenos y hechos examinados, proporcionando los elementos necesarios para:

- a) Eliminar desperdicios y deficiencias.
- b) Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.⁽¹¹⁾

2.2 DESARROLLO

2.2.1 Cuando debe de hacerse:

"Se sabe que la Auditoría Administrativa cristaliza ese axioma de "siempre hay una forma mejor de hacer las cosas". Por otra parte, se sabe que la acción de quienes dirigen nunca es perfecta sino perfectible, por lo que el cumplimiento oportuno de estos conceptos contribuirá definitivamente a incrementar la eficiencia con que se debe operar una empresa."⁽¹²⁾

Muchos fracasos de empresas son consecuencia directa de algún "mal" que lentamente se fue agravando por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar. Así pues, los propios síntomas indicativos de "que algo anda

⁽¹¹⁾ Cervantes Salvador. Dinámica de la Auditoría Administrativa, pag.21

⁽¹²⁾ IBIDEM. pag.24

mal" serán los que señalaran cuando debe de hacerse una Auditoria Administrativa. Esta presentará un diagnostico preventivo para precisar las causas y propondrá su eliminación a fin de que los males no se extiendan. Entre los síntomas que indica la presencia de males o deficiencias, se encuentran los siguientes:

- 1.- Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre subordinados y jefes, empleados y obreros entre si o jefes con jefes.
- 2.- Cargas excesivas de trabajo en un departamento, en una sección o en un puesto.
- 3.- Descenso de las ventas, totales o por línea de productos.
- 4.- Excesiva rotación de personal, por despidos o renunciaciones.
- 5.- Altos costos de producción.
- 6.- Excesivo desperdicio de materia primas.
- 7.- Marcadas variaciones en los presupuestos.
- 8.- Perdidas económicas.

Estos síntomas son motivo de un detallado examen por parte de la Auditoria Administrativa, que establecerá las causas degeneradoras de efectos negativos y de esta manera tratará de eliminarlas de inmediato antes de que se traduzcan en males mayores con repercusiones económicas que puedan llegar a ser desastrosas para el negocio.

2.2.2 Como debe de hacerse:

En lo que se refiere a como debe de hacerse, la Auditoría Administrativa se lleva a cabo en bases perfectamente definidas que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito, etc. hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas y en general para lograr eficiencias administrativas.

2.2.3 Quien debe realizarla.

El licenciado en administración es el profesional indicado para realizar una Auditoría Administrativa.

Sin embargo, la realización de la Auditoría Administrativa es trabajo de equipo y requiere la intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas de varios campos: Economistas, el Contador Público, etc. Esto nos hace pensar que cualquiera de estos profesionales bien puede emprender la Auditoría Administrativa, siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la Auditoría Administrativa. No es necesario que sea un especialista; basta con que tenga los atributos del buen generalizador para que formule el diagnóstico general y decida que técnicas deben aplicarse

en cada caso particular y por quien.

Indudablemente el Lic. en Administración es uno de los profesionales mas adecuados para desarrollar la auditoría administrativa, principalmente cuando ha actuado como profesional independiente, ya que al estar en directo contacto con muchos y muy variados problemas en diferentes tipos de empresas le da una valiosísima experiencia que le es de suma utilidad en la Auditoría Administrativa. "No obstante el L.A. que se dedique a esta rama, deberá complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos necesarios tales como:

- 1.- Estudio y práctica en administración general.
- 2.- Prácticas de buenas relaciones humanas.
- 3.- Estudios básicos de materias como economía, finanzas, mercadotecnia, matemáticas, ingeniería industrial y en general de todas aquellas técnicas de la administración científica.

En cuanto a las cualidades personales, el auditor administrativo debe tener principalmente:

- 1.- Una mente inquisitiva.
- 2.- Inclinação sobre el análisis.
- 3.- Información creativa.
- 4.- Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente."⁽¹³⁾

⁽¹³⁾ IBIDEM. pag.30

2.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN.

2.3.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día ya no se concibe una empresa sin planes, por muy pobres que sean. Esta necesidad nace de cualquier situación en la cual el futuro es incierto y se debe actuar sobre la base de hacer previsiones. Al planear se definen los objetivos y determinan los medios necesarios para alcanzarlos; lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de la acción a seguir. Si el futuro pudiera conocerse con certeza, los planes podrían formularse sin error y por lo tanto, no habría necesidad de llevar a cabo una revisión posterior subsecuente.

El papel de la auditoría administrativa es precisamente llevar a cabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y evaluarlos en términos de la eficacia con que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Esos componentes sujetos a revisión son los objetivos, las políticas y los programas, cuyo estudio se desarrolla a continuación desde el punto de vista de una revisión administrativa.

2.3.2 REVISIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos que constituyen la razón de ser de la empresa y representan lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo,

deben ser sujetos a una completa y meticulosa revisión por parte de la auditoría administrativa; mas aun cuando los propios objetivos darán la pauta para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa y aun a los propios directivos.

En el medio en que vivimos es tradicional pensar que el único objetivo de la empresa es obtener utilidades. Sin embargo tal concepto es demasiado limitado. Para esto se reflexiona sobre los dos puntos siguientes:

1.- Los objetivos generales de una empresa se derivan de los objetivos de las diferentes partes interesadas en la empresa: Inversionistas, Acreedores, Clientes, Personal. En este sentido, la empresa debe satisfacer los objetivos de cada grupo para así asegurar un mínimo de cooperación necesaria para la supervivencia de la propia empresa.

2.- Toda actividad tiene un fin y todo fin exige el cumplimiento o la realización de una actividad. En toda empresa se llevan a cabo varias funciones y actividades encaminadas cada una a un fin. Por consiguiente, la administración de una empresa debe fijar en todas y cada una de sus funciones y actividades, objetivos que sirvan de guía al propio personal.

Esto lleva a precisar que la empresa no se debe conformar con fijar el objetivo único y exclusivo en las utilidades sino también en todas aquellas áreas en que

quiera penetrar y que directa o indirectamente siempre influyen en el logro del objetivo de utilidades.

Se clasifica por su naturaleza a los diferentes objetivos que la empresa debe fijarse:

1. OBJETIVOS SOCIALES.- "Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa del gobierno y de la comunidad.

2. OBJETIVOS DE SERVICIO.- Satisfacer las necesidades del publico consumidor, proporcionando bienes y servicios en las mejores condiciones.

3. OBJETIVOS ECONÓMICOS.- Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal."

4. OBJETIVOS TECNOLÓGICOS. Aplicar la moderna tecnología en todas aquellas áreas que lo justifiquen de manera que se beneficie el cumplimiento de los demás objetivos."⁽¹⁴⁾

Estos objetivos deben fragmentarse en objetivos cada vez mas especificos ordenados por especialidades funcionales y en razón del tiempo y de las acciones progresivas que tienen efecto sobre todos los segmentos de la empresa.

2.3.2.1 PRINCIPIOS EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS:

Para la auditoría administrativa, el análisis, la revisión y la evaluación de los objetivos, deben llevarse

⁽¹⁴⁾ Fernandez A. José Antonio. Auditoría Administrativa, pag.101

en base a los mismos principios que se observan en la propia fijación y determinación de ellos. Los principales principios a considerar y que deben estar contenidos en los cuestionarios de auditoría son los siguientes:

1. Los objetivos deben ser claros y precisos de manera que sean conocidos e interpretados correctamente por todos los miembros de la empresa.

2. Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel de manera que los objetivos departamentales y seccionales estén subordinados a los generales.

3. Los objetivos deben declararse preferentemente por escrito para su más clara comprensión y para formar parte del manual de organización.

4. Los objetivos deben expresarse de preferencia en forma cuantitativa: en términos de costos, metas de tiempo, volumen de producción, por porcentaje de utilidad, estándares de ejecución, etc.

5. Los objetivos no deben ser inmutables pero tampoco cambiarse con demasiada frecuencia o sin causa justificada.

6. La fijación de los objetivos debe ser el resultado de la participación de quienes están involucrados en alcanzarlos.

2.3.2.2 CONSIDERACIONES EN EL EXAMEN DE OBJETIVOS.

Muchas empresas tienen objetivos que dan por entendidos o los consideran tácticos y no los divulgan a todos los miembros sino solo a los de alto nivel y en

cierta forma sin claridad ni precisión. Al llevar a cabo el estudio de los objetivos en este tipo de empresas, el auditor tendrá que ingeniárselas para definir cuales son los objetivos que se tienen y así someterlos a su revisión y evaluación. Para su investigación debe proceder a:

1. Entrevistar a los ejecutivos para que le señalen lo que pretenden alcanzar. Con esta información es posible formular las metas generales de la empresa y de ahí partir a las unidades orgánicas de menor jerarquía utilizando el mismo procedimiento de entrevistas.
2. Hacer una lista de los objetivos que se comprendan claramente y de ahí proceder con los menos indicativos o que presentan ambigüedades.
3. Hacer anotaciones sobre los comentarios que hagan las personas entrevistadas. "Este objetivo es el mas importante", "Mi objetivo principal es "... "No estoy de acuerdo con ese objetivo".
4. Describir como se formulen, revisen y aprueban los objetivos siempre y cuando exista alguna práctica consistente para tal objeto.

2.3.3 REVISIÓN DE POLÍTICAS.

Es indudable que para el logro de los objetivos es indispensable tener políticas administrativas apropiadas. Estas son guías de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones asegurando su

uniformidad sin que ello signifique la eliminación de la iniciativa de quienes deciden, es decir, los administradores. Debemos hacer hincapié en que no hay que confundir las políticas con los conceptos que indiquen acciones rutinarias pues mientras estos son específicos aquellas son generales y deben saber interpretarse en relación con problemas concretos. Las políticas sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes los cuáles deben interpretar las ideas fijadas por la alta dirección.

2.3.3.1 CLASIFICACIÓN DE POLÍTICAS.

Para fines de una revisión metódica y ordenada característica de la auditoría administrativa es conveniente hacer una clasificación de las políticas ya que en toda empresa se pueden identificar varias clases o tipos de ellas. Desde el punto de vista particular se forma la clasificación siguiente:

POR FUNCIONES: Cuando la política comprenda exclusivamente una función y sirva como guía para quienes forman parte de esa área funcional. Así se tiene:

Políticas de Producción

Políticas de Ventas

Políticas de Financiamiento

Políticas de Personal

Políticas de Compras, etc.

POR NIVELES JERÁRQUICOS: Cuando las políticas sirvan de guía para determinado nivel jerárquico en cuyo caso su influencia alcance e importancia dependerán precisamente del nivel que abarquen.

La anterior clasificación servirá de guía para que el auditor identifique las políticas que en muchos casos se dan por entendidas o sin la formalidad que una buena administración requiere.

2.3.3.2 PRINCIPIOS EN LA DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS.

La revisión de las políticas al igual que los objetivos debe llevarse en base a los principios que se observan o deban observarse en la determinación de las que se puedan calificar como buenas políticas administrativas. Los principios que hay que tomar en cuenta y que también deben servir de guía en la elaboración de cuestionarios son los siguientes:

1. "Para todo objetivo deben fijarse las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de tal objetivo.
2. Las políticas deben fijarse en forma sencilla y clara de modo que su interpretación sea lo más uniforme posible.
3. Siempre que sea posible, las políticas deben emitirse por escrito y formar parte del manual de organización.
4. Las políticas generales deben fragmentarse en cada nivel de manera que las políticas departamentales y las

operativas estén subordinadas a las políticas generales.

5. La formulación de políticas así como la fijación de objetivos debe ser producto de la participación del personal involucrado en su propio cumplimiento.⁽¹⁵⁾

2.3.3.3 CONSIDERACIONES EN EL EXAMEN DE POLÍTICAS.

En la revisión de las políticas hay que tener presente ciertos puntos que guíen en la identificación de todas las políticas que se adopten en la empresa ya que mientras unas pueden ser formales habrá otras que sean informales, que no se divulguen o que se den por entendidas. La revisión debe hacerse en conjunto con los objetivos, siguiendo un criterio análogo en cuanto a las consideraciones señaladas anteriormente para la revisión de objetivos.

2.3.4 REVISIÓN DE PROGRAMAS.

Los programas son la conjugación de los propósitos, objetivos, políticas, presupuestos y procedimientos señalan una cierta exactitud de los resultados que se deben o desean obtener, los pasos por seguir y los recursos por utilizar. Se debe señalar que para cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin deben prepararse programas que indiquen operativa y cronológicamente su desarrollo. En consecuencia los programas permiten:

⁽¹⁵⁾ IBIDEM, pag.128

FALTAN PAGINAS

De la:

523

A la:

53

organización defectuosa y deficiente.

A la auditoría administrativa le toca precisamente identificar aquellos defectos y deficiencias que propicien males administrativos. La revisión debe ser exhaustiva ya que es en esta etapa donde mejor puede justificarse la auditoría administrativa al encontrar deficiencias, sugerir mejoras y proponer mejor uso de los recursos a fin de dejar bases útiles para una mejor revisión en las fases de Dirección y Control.

2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización como segunda fase del proceso administrativo se puede definir particularmente como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes; asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la unión entre todos los esfuerzos tendientes a la obtención de los objetivos.

De la definición anterior se derivará algunos puntos que el auditor administrativo debe comprender al llevar a cabo su revisión. Esto es que toda estructura orgánica debe identificar:

1. Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.
2. Integración de esas funciones y actividades en

divisiones o departamentos con fisonomía e importancia propias pero coordinadas entre si.

3. Jerarquización de autoridad de manera que los grupos o individuos separados por la división del trabajo actúen coordinadamente.

4. Definición de cada puesto considerando como la unidad específica menor la que represente el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben ser desempeñadas por una sola persona.

2.4.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

Para fines de la Auditoría Administrativa también es de extraordinaria utilidad e importancia el conocimiento de los principios básicos que rigen la organización ya que también servirán de guía en la revisión y solución de problemas que se presenten en las diferentes áreas sujetas a estudio. Los principios fundamentales son los siguientes:

- 1) Unidad de mando.
- 2) Tramo de control.
- 3) Delegación de autoridad.
- 4) División del trabajo.

1) Unidad de mando.- Por medio de este principio, se entiende que la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación solo se logran cuando un grupo tiene un solo jefe. Por lo que se refiere a la revisión del cumplimiento de este principio,

exige del auditor un completo entendimiento de lo que es la autoridad tal como se ejerce realmente en el área sujeta a revisión; lo cual implica un conocimiento detallado de las actividades de cada persona: ¿De quién depende? ¿Quiénes dependen de él?

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Dónde lo hace?

El auditor debe recurrir a instrumentos tales como el análisis de puestos y manuales de organización para que pueda definir claramente la situación de cada miembro dentro de la estructura orgánica.

2) Tramo de Control. - Este principio señala que un jefe solo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. El principio en cuestión sostiene que mientras mayor número de subordinados reporten a un jefe, mayor dificultad encontrará en dirigirlo. El tramo de control es un factor que limita el número de unidades y su disposición en la estructura orgánica.

A pesar de lo que sustentan algunos estudios de la administración que señalan que es entre tres y ocho un número adecuado de subordinados, en cada caso particular este número puede variar enormemente. Las causas que debe tener presentes el auditor con el fin de mejorar el tramo de control y determinar el número óptimo de subordinados son las siguientes.

a) "TIPO DE TRABAJO. - Mientras mas rutinario sea un trabajo, mayor número de subordinados podrá manejar un jefe.

b) CAPACIDAD DEL JEFE.- Mientras mayor capacidad y aptitud tenga un jefe en la solución de problemas administrativos, mayor número de subordinados podrá controlar.

c) CAPACIDAD DE LOS SUBORDINADOS.- Cuando los subordinados tenga una mejor preparación en sus diferentes campos, su jefe podrá aumentar el número de subordinados.

d) DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS.- Cuando una empresa tenga sus planes bien definidos, y que cada elemento conozca que es lo que se pretende alcanzar y como se puede guiar, los jefes también podrán aumentar el número de subordinados.

e) ESTRUCTURA ORGÁNICA.- Cuando cada elemento conozca perfectamente cual es su papel dentro de la organización, de quien depende, quienes dependen de él, sus relaciones con los demás jefes, sus funciones, etc., los jefes podrán dirigir un mayor número de subordinados.

f) NIVEL JERÁRQUICO.- El tramo de control también debe considerarse desde el punto de vista del nivel jerárquico, ya que mientras más alta sea la posición de un jefe, menor número de subordinados podrá tener."⁽¹⁷⁾

El auditor en su estudio debe tratar de determinar el número óptimo de subordinados para cada jefe, teniendo presente que tanto el aumento como la disminución del tramo de control tiene consecuencias indeseables:

⁽¹⁷⁾ Doc. y C.P. Martínez Villegas Fabian. El C.P. y la Auditoría Administrativa, pag.90

a) Un tramo de control reducido implica un mayor número de niveles.

b) Un tramo de control muy amplio puede originar una falta de dirección y control de los propios subordinados.

Ambas consecuencias se traducen en deficiencias y, como en cualquier grupo humano, la autoridad es el elemento clave de la administración, ya que por medio de ella se está dando facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado. Por otra parte, las relaciones de la autoridad dan la cohesión necesaria para integrar vertical y horizontalmente las diferentes unidades orgánicas.

3) Delegación de autoridad.- Como resultado de la naturaleza actual de las empresas, que ya se conciben manejadas por un solo hombre, se llega a la necesidad de delegar autoridad, es decir, de conferir a un subalterno la facultad para decidir, lo cual significa que se le está dando el derecho de planear, de organizar, dirigir y controlar las acciones de otros. Cuando tal subalterno ya está limitado en el número de subordinados, se tiene que recurrir a delegar autoridad, con el consiguiente aumento de niveles jerárquicos. El auditor, al revisar este principio, debe hacerlo considerándolo conjuntamente con el tramo de control y no en forma separada.

4) División del trabajo.- Este principio parte de que el trabajo y las obligaciones deben descomponerse para poder

ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. El auditor al hacer su revisión debe tomar en cuenta que la división del trabajo debe aprovecharse cuando:

- a) Un trabajo es demasiado para que pueda hacerlo una sola persona.
- b) Se tienen diferentes aptitudes especializadas entre el personal.
- c) Se quiere aprovechar las ventajas de la especialización.
- d) Se busca ejercer un mejor control.

El auditor también debe considerar las desventajas que presenta la división del trabajo cuando es llevada al extremo, y entre ellas se pueden citar las siguientes:

- a) El trabajo demasiado sencillo o rutinario puede resultar monótono y sin interés para quienes lo ejecutan.
- b) Una alta especialización requiere un mayor número de personal.

Por último, conviene dejar asentado que la revisión del trabajo debe diseñarse para cada empresa de acuerdo a sus características particulares y los recursos con que cuenta. Esto exige, por lo tanto, un estudio especial para cada situación administrativa.

Al examinar los principios anteriormente señalados, el auditor no lo debe hacer en forma aislada, tratando de

hacer una separación tajante entre cada uno, sino que debe estudiarlos, analizarlos y revisarlos en forma conjunta, ya que todos están presentes y guardan una estrecha interrelación en toda unidad orgánica. El criterio que debe seguir el auditor administrativo es que esos principios deben cumplirse eficientemente para y conforme a lo que se ha planeado.

2.4.4 REVISIÓN DE FUNCIONES.

Para efectuar la revisión de funciones es conveniente hacer una clasificación básica, por ejemplo:

1.-FUNCIONES BÁSICAS (mercadotecnia, producción, administrativa.

FUNCIONES SECUNDARIAS (personal, contabilidad, investigación y desarrollo.

2.-SUBFUNCIONES

3.-ACTIVIDADES

La revisión de las funciones, subfunciones y actividades debe hacerse comenzando por las básicas, estudiando primero por separado cada una de ellas, para después hacerlo en conjunto.

2.4.5 ERRORES DE ORGANIZACIÓN.

La fase de organización siempre sugiere la posibilidad de llevar a cabo muchas mejoras en razón de su dinámica. Sin embargo, también se puede caer en ciertos errores que

conduzcan a graves deficiencias, muchas veces superiores a las que trataba de eliminar. Esto hace que el auditor deba tener presentes los errores que frecuentemente se cometen para tratar de no incurrir en ellos. Los errores comunes son los siguientes:

1. TEORÍA Y PRINCIPIOS.- Uno de los grandes errores que se cometen en el proceso de reorganizar es el querer considerar los principios de organización como algo rígido e intocable y que debe observarse inflexiblemente. El auditor debe considerar que los principios no son generalizaciones de lo que se ha observado en la práctica, por lo que, como son fruto de la experiencia tienen que ser revisados a la luz de nuevas experiencias y nueva tecnología.

La observación de los principios de organización, para que operen con eficiencia, debe de guardar un equilibrio en vista de las circunstancias particulares que se presenten en cada caso. Su aplicación insistente e inflexible puede dar como resultado una rígida organización que obstaculice a la propia empresa en el desarrollo de sus operaciones.

2. IMITAR ORGANIZACIONES.- Otro error que se comete con frecuencia es la tendencia a hacer réplicas exactas de estructuras que han tenido éxito en otras empresas, pero que no siempre lo tendrán en otras organizaciones por mas similares que parezcan.

El auditor debe evitar adoptar íntegramente una

organización y forzar su implantación. Mas bien debe adaptar los fundamentos de aquellas estructuras que han sido probadas por otras empresas, pero tomando en cuenta y conjugando las necesidades y recursos de la empresa a reorganizar.

3. ORGANIZACIÓN RÍGIDA. - Es necesario pensar que toda organización es dinámica, sujeta a cambios, ya sea mediatos o inmediatos que siempre se presentarán. Esto exige que no se caiga en el error de diseñar una estructura como algo que ha llegado a su fin último, sino algo que está mas bien en proceso de cambio continuo.

4. RESISTENCIA AL CAMBIO. - Un error común llega a ser de bastante peso para que una reorganización tenga éxito; es el que se presenta como resultado de todo cambio, la resistencia natural que ofrecen las partes afectadas a dicho cambio.

El auditor administrativo debe contribuir a vencer esa resistencia al cambio por medio de una acción conjunta con la administración de la empresa, y al anunciar los cambios que se van a presentar indicará el cómo y el porqué mediante comunicaciones anticipadas a la fecha en que entrarán en vigor los cambios propuestos y aceptados.

2.5 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.

2.5.1 INTRODUCCIÓN

En puntos anteriores se han estudiado la revisión de las funciones administrativas de planeación y organización. Al seguir el orden de las fases del proceso administrativo, se llega a esta función eminentemente dinámica que consiste en hacer que los subordinados logren los objetivos que se han fijado, de acuerdo, claro está, a los planes formulados y mediante la estructura orgánica que se diseñó.

La principal característica de la dirección es la fase en la que, quien dirige esta dinámicamente en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado. Es precisamente ese contacto con el elemento humano y los problemas de ahí derivados lo que es el verdadero meollo de la administración. Todo jefe es un jefe de personal y no de máquinas o autómatas, y todo en la administración gira en torno de y para resolver problemas de personal.

Indudablemente la dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve a cabo dependerá a su vez que se realicen los planes, mas aun cuando mediante la delegación de autoridad desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo, las decisiones administrativas se traducen en realidades materiales. El presidente o el director general

deciden qué hay que producir, pero son los obreros y empleados de nivel inferior quienes físicamente obtienen el producto ya terminado. Así pues, el jefe se reserva la facultad de planear y organizar. No obstante, para que sea efectivo, el debe hacer lograr que sus subordinados ejecuten y materialicen el contenido de sus planes mediante su precisa dirección.

Ante la complejidad que el elemento humano presenta a la administración, y que es esencia de la dirección como fase del proceso administrativo, un jefe debe tratar de que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra precisamente cuando se motiva a la gente, cuando se le hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales. "Se han efectuado diversos estudios y experimentos desde el punto de vista de la motivación de los trabajadores y empleados, y en todos ellos se ha descubierto que los principales sentimientos que mueven a la gente son los siguientes:

1. Ingresos Suficientes.
2. Reconocimiento a su dignidad humana.
3. Reconocimiento a su trabajo.
4. Posibilidad de superación personal.
5. Seguridad en su empleo."⁽¹⁶⁾

⁽¹⁶⁾ C.P. Rubio Ragazzoni / LAE. Hernandez Fuentes. Guía Práctica de Auditoría Administrativa, pag.98

La auditoría administrativa en su revisión debe estudiar que dentro de los planes de los objetivos, de las políticas y las decisiones que se tomen, se identifiquen esas motivaciones con las generadas a través de las relaciones humanas y las comunicaciones. Es mediante esos medios como un jefe, en su función de dirección, puede lograr la tal deseada colaboración de parte de los que de él dependen. Es principalmente mediante el examen de las relaciones humanas y de las comunicaciones que privan en la empresa como el auditor administrativo podrá apreciar y evaluar como llevan a cabo los jefes su función administrativa de dirección.

2.5.2 RELACIONES HUMANAS.

Gran parte de la función administrativa de dirección esta basada en las relaciones humanas que se practican. De su comprensión y de la aplicación de los principios fundamentales dependerá el éxito de quien dirige. Esto es explicable en virtud de que la colaboración de los subordinados, depende de la armonía que exista entre ellos y su jefe, considerando que la iniciativa es de éste último en cuanto a que se debe reconocerles primordialmente su dignidad humana. Este reconocimiento se refleja en la forma en que los jefes guían a sus subordinados, cómo les comunican las órdenes, cómo dan un reconocimiento a su trabajo y aún una llamada de atención.

El auditor debe obtener una visión mas real acerca de las relaciones humanas que se practican, la cual evidentemente tendrá un cariz subjetivo, pero también validez para conocer las fallas cuyas causas sean identificadas en las relaciones entre el personal de la empresa.

2.5.3 COMUNICACIONES.

La característica principal de la Dirección, es que el jefe está en contacto directo con sus subordinados para obtener de ellos los resultados esperados. Precisamente las comunicaciones son el medio a través del cual se esta en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros, así como para que el jefe conozca el resultado de sus decisiones. El jefe para dirigir, necesita comunicar y ser comunicado, por lo que la Auditoría Administrativa no debe ignorar las comunicaciones existentes en la empresa.

Se sabe que las comunicaciones son un proceso verbal o escrito que trasmite ideas, información, etc., y que influye en el comportamiento de los demás. En la empresa se identifican principalmente la forma oral y escrita y fluyen en todas direcciones para lograr la coordinación entre todos los componentes de la organización. El Auditor Administrativo debe revisar que todos los elementos de la organización estén integrados y coordinados por medio de comunicaciones adecuadas, teniendo en mente que muchas

actividades pueden ser mejoradas al mejorarse las comunicaciones. En efecto, los empleados se guían por lo que les comunican sus jefes para saber como efectuar su trabajo. Los informes, las instrucciones, los recordatorios y los demás medios utilizados, tales como: juntas, conferencias, manuales, etc. deben ser objeto de revisión por parte de la Auditoría Administrativa para evaluar su grado de eficiencia. La revisión y evaluación de las comunicaciones existentes en una empresa deben efectuarse basándose en los principios siguientes:

1. "Las comunicaciones deben fluir amplia y claramente en todas direcciones, de manera que el personal este bien informado de todo cuanto pueda afectarle.

2. Las comunicaciones son más importantes cuando mayor participación tiene un jefe en la toma de decisiones.

3. Los medios para comunicar deben ser los mas adecuados en vista de las circunstancias en que se utilicen y de acuerdo a lo que se desea comunicar.

4. Las comunicaciones deben emplear un vocabulario común entre las partes comunicadas a fin de evitar malas interpretaciones.

5. A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una comunicación ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda informa como se cumplió esa orden."⁽¹⁹⁾

⁽¹⁹⁾ IBIDEM. pag. 123

2.5.4 EVALUACIÓN DE DIRIGENTES.

Es en esta fase de revisión donde se tiene la oportunidad de evaluar la propia calidad de los dirigentes, ya que como son ellos los que generan, mediante sus decisiones administrativas, toda la serie de operaciones tendientes a alcanzar las metas fijadas, la auditoría administrativa también debe hacer una crítica constructiva que sugiera mejoras en el comportamiento de los directivos.

En lo que se refiere a evaluar sus cualidades personales, surge inmediatamente un problema en virtud de que a pesar de los muchos o muy variados estudios que se han hecho, todavía no se ha logrado determinar qué cualidades deben reunir los buenos dirigentes en el sentido de afirmar que quien reúna determinadas cualidades tendrá definitivamente un éxito como líder, o que la falta de alguna signifique el fracaso para que una persona desempeñe labores directivas. Se han señalado cualidades tales como sentido de autoridad, iniciativa, inteligencia, criterio, imaginación, etc., que indudablemente son necesarias para los directivos, pero que no dejan de ser rasgos generales que, por otra parte, son difíciles de evaluar por su carácter subjetivo.

Desde el punto de vista de la Auditoría Administrativa, la evaluación de los ejecutivos debe de hacerse en base a los resultados que ellos alcancen; es decir, los propios planes darán la pauta para medir su

actuación, ya que en la medida que logren los objetivos que les han fijado, así será su desempeño directivo.

La ventaja primordial de evaluar a los directivos por los resultados que logren descansa principalmente en dos puntos:

1. Su objetividad y facilidad de interpretación, ya que solo basta hacer comparaciones entre lo originalmente planeado y lo realizado

2. A los ejecutivos no se les resta su iniciativa sino todo lo contrario: ellos tienen la libertad de dirigir ampliamente dentro de las políticas establecidas.

Es conveniente hacer hincapié en que la evaluación de los ejecutivos mediante los resultados que logren solo tendrá veracidad cuando los planes se hayan determinado lo mas perfectamente posible y se cuente con una estructura perfectamente orgánica adecuada, para poder deslindar responsabilidades entre los diferentes niveles de ejecutivos. El Auditor Administrativo, para llevar a cabo dicha evaluación, debe percatarse de lo siguiente:

- 1.-Cada jefe o directivo debe tener fijados claramente sus planes y objetivos.

- 2.-Los planes y objetivos de los niveles inferiores deben estar subordinados a los planes y objetivos generales.

- 3.-Los objetivos señalados y las realizaciones obtenidas deben medirse de preferencia sobre bases

cuantitativas tales como costos, volumen de ventas, rendimiento sobre la inversión, utilidad, ingresos, etc.

4.-Los jefes o directivos deben tener como guía el presupuesto del área que dirijan, el cual estará derivado de los presupuestos generales.

5.-La estructura orgánica debe señalar las diferentes unidades orgánicas de cada jefe o directivo, señalando su autoridad y responsabilidad así como las relaciones con los demás miembros de la organización.

"Frecuentemente se dice que es imposible medir la ejecución de los dirigentes, en virtud de que existen muchos intangibles. Sin embargo, como absoluta, tal información es improcedente porque sí hay índices cuantitativos de ejecución suficientemente significativos como para tener bases en qué fundamentar un juicio. Entre los índices que se pueden citar se tienen los siguientes:

- .Quejas de los clientes.
- .Costos de ventas elevados.
- .Costos de distribución elevados.
- .Niveles de inventarios.
- .Rotación de empleados.
- .Número de accidentes.
- .Porcentaje de errores cometidos en determinada labor.⁽²⁰⁾

El Auditor Administrativo también puede colaborar con

⁽²⁰⁾ Sisk / Sverdlik. Administración y Gerencias, pag. 159

los dirigentes para que mejoren sus capacidades personales y con ello sus resultados, pudiendo participar con ellos en pláticas, mesas redondas, dictarles una conferencia, sugerir lecturas adecuadas que se refieran al desempeño y desarrollo directivo, ya que en la mayoría de los casos siempre se despiertan inquietudes entre ese elemento.

2.6 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FUNCIÓN DE CONTROL.

2.6.1 INTRODUCCIÓN

El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas y estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación. Es notorio que el concepto de control administrativo no es coerción o negación en el sentido de imponer dominio sobre la actuación de los demás o de evitar fraudes, sino que su objetivo principal es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo más estrictamente posible a los planes o normas preestablecidos, a fin de reducir, hasta donde sea posible, las desviaciones entre lo que se intente obtener y lo que realmente se obtuvo.

Es evidente que el ejercicio del control tiene como fundamento la Planeación, la Organización y la Dirección,

de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. El Auditor Administrativo, al haber revisado esas funciones, también ha hecho avances en la revisión de los controles, ya que estos tienen como elemento los puntos siguientes:

1. Definición de objetivos.
2. Fijación de políticas adecuadas.
3. Programas de acción precisos.
4. Sistemas y procedimientos eficientes.
5. Estructura orgánica adecuada.
6. Buena práctica de relaciones humanas.
7. Comunicaciones eficientes.
8. Registros y formas adecuadas.

Sin embargo, aunque el Auditor haya revisado los puntos anteriores y que indirectamente signifiquen una revisión de los controles, estos también deben ser examinados directamente desde los puntos de vista siguientes:

1. De las fases del control.
2. De los factores del control.

2.6.2 FASES DEL CONTROL:

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas, misma que el auditor administrativo debe revisar junto con todos aquellos elementos que estén íntimamente relacionados, ya que como

se sabe todas las etapas del proceso administrativo guardan una estrecha relación. Las fases del control son las siguientes:

1. Fijación de la norma o estándar.
2. Medición de lo realizado.
3. Evaluación de resultados.
4. Corrección de desviaciones.

1.- FIJACIÓN DE LA NORMA: Para poder ejercerse eficientemente, todo control requiere una estándar o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo la evaluación. La norma nos señala los resultados que razonablemente se espera obtener, como son los propios planes, los objetivos, los programas, las políticas, etc.

Es evidente que muchas normas ya las habrá revisado el auditor cuando haga su revisión en la etapa de planeación, por lo que en este punto solo tendrá que relacionar esta área con la fase del control. Por otra parte, el auditor debe comprobar que en todo control se identifique plenamente una norma o estándar lo suficientemente significativa como para poder evaluar la eficiencia de lo que se realiza.

2.- MEDICIÓN DE LO REALIZADO: La segunda fase del control se refiere a la medición de lo que se ha realizado. En este punto, el auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. Esos medios pueden ir desde

una simple observación personal hasta un equipo electrónico completo; lo importante es que el medio utilizado informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión, de manera que le permita tomar las medidas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias con las normas establecidas.

3.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS: En esta fase se compara lo realizado y ya medido con las normas establecidas del control, para conocer como se han cumplido , si se rebasaron o si no se alcanzaron. El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.

4.- CORRECCIÓN DE LAS DESVIACIONES: Esta última fase tiene por finalidad corregir las desviaciones que se hayan identificado en la fase anterior. El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan llevado a cabo las correcciones que fueron necesarias y, más aún, que servirán para prevenir que no se incurrirá nuevamente en esas desviaciones. Por otra parte, el auditor también está en posibilidad de comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a su responsable solo de las desviaciones que se presenten y no de todas las operaciones o actividades que se realicen, aunque se hayan efectuado de acuerdo a las normas establecidas.

En la revisión de los controles, el auditor administrativo debe llegar al fondo de las causas que han

originado desviaciones para poder definir no solo qué sucede, sino también por qué, para que de esta forma, las correcciones no sean transitorias sino permanentes. Asimismo, debe percatarse también de que los controles estén actualizados en cuanto a su mecanismo, ya que de estar obsoletos la eficiencia del control estará disminuyendo.

2.6.3 FACTORES DEL CONTROL:

La otra área de revisión de los controles se refiere al factor que cubren, en vista de que toda actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los factores siguientes:

1. Cantidad.
2. Tiempo.
3. Costo.
4. Calidad.

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo donde se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la calidad

se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

El auditor administrativo debe considerar que el control será más efectivo cuando abarque el mayor número de factores; pero no es necesario que cada actividad comprenda cada uno de los cuatro factores.

2.6.4 PRINCIPIOS DEL CONTROL:

La necesidad de ejercer control sobre todas las actividades críticas para la empresa exige establecer una serie de controles que van desde un control estricto de cada individuo hasta un control global de la propia empresa. El auditor administrativo debe asegurarse de que todas las actividades o funciones que pueden ser consideradas como críticas sean sujetas de control, el cual debe llevarse a acabo en forma efectiva, es decir, debe realizarse cada una de las fases del control y los factores abarcados deben ser los mínimos necesarios para que se cumpla con los principios de un buen control. Los principios en que puede basarse el auditor son los siguientes:

1. "Un control debe ejercerse en aquellos puntos críticos y estratégicos en que pueden ocurrir frecuentes desviaciones que impidan que las actividades se cumplan conforme se han planeado.

2. Un control debe reflejar la estructura orgánica, de

manera que un jefe ejerza el control en el área precisa que se le ha fijado dentro de la organización.

3. Un control debe manifestar rápidamente cualquier desviación, preferentemente antes de que suceda; de manera que se prevengan anomalías presentes y futuras.

4. Un control debe ser económico, es decir, justificar cuando menos lo que cuesta.

5. Un control debe ser de fácil comprensión, para que quien lo va a ejercer lo entienda y lo ejercite libremente.

6. Los controles dentro de una empresa deben ser mínimos en números, simples en su mecanismo y significativos en su información.

7. Un control debe utilizar el principio de excepción y la información de ahí derivada debe indicar la falla y la acción a emprender."⁽²¹⁾

⁽²¹⁾ Rodríguez Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa, pag. 89

CAPITULO 3: CASO PRACTICO: AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA MULTIPLASTICOSA.

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.

La Microempresa Multiplasticosa se inicia en la ciudad de Veracruz, en el año de 1976, fue fundada como empresa familiar por el Sr. Hugo Rodríguez Bravo, quien cuenta con una amplia experiencia en el ramo de ingeniería mecánica.

En el año de 1976 se inicia la empresa con tres máquinas de soplado y tres empleados, produciendo tapón tipo capuchón para envase de agua de diecinueve litros y tapas para botella domec (miel, alcohol) .

En 1982 se implementa la primera máquina de inyección, contando ya con cinco empleados, incrementando la producción e introduciendo nuevos productos tales como tapas con rosca y contratapas.

En 1984 se vende tapas a la alcoholera Sampieri en diversos modelos satisfaciendo con estas sus variadas necesidades, implementando al mismo tiempo dos máquinas de inyección.

En 1988 se comienzan a elaborar envases de plástico soplado, de las siguientes características: Galón, litro, cantimplora escolar, alcancía de cochinito, 250ml; máquilandole a Horchata Delicia sus respectivos envases. Implementan tres máquinas de soplado hechizas.

En la actualidad cuenta con 8 empleados, y gran variedad de productos de los cuales se mencionan algunos:

- Botella cilíndrica con cintura de 1000 ml.
- Botella cilíndrica con cintura de 500 ml.
- Botella cilíndrica alcoholera cilíndrica de 1000 ml.
- Tapa Refresquera.
- Tapa Bacardi chica.
- Garrafa de 1 galón americano 3.785 lt.
- Garrafa de 1/2 de galón americano 1.873 lt.
- Garrafa de 1/4 de galón americano 946 ml.

El objetivo es llevar a cabo una revisión de los aspectos administrativos, e informar de las deficiencias e irregularidades que se encuentren y presentar sugerencias para ponerles remedio.

Los elementos a auditar serán: Planeación, Organización, Dirección y Control.

3.2 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recopiló en una entrevista con el Gerente Administrativo de Multiplasticosa. Se le presentaron los cuestionarios para sus respuestas, se

revisaron expedientes del personal y se observaron los procedimientos de trabajo.

Se presentan a continuación la escala de evaluación y los originales de los cuestionarios.

ESCALA DE EVALUACIÓN

MÉTODO POR APLICAR

Partiendo del principio de la utilización del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) como base para la evaluación, se cuenta con elementos y subelementos adecuados para una correcta apreciación del estado actual de la empresa.

1.- Se tomarán los elementos del proceso administrativo y se dividirán en subelementos de la siguiente manera:

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS
A.- planeación	I.- planes II.- objetivos III.- políticas
B.- organización	I.- estructura II.- recursos humanos III.- autoridad
C.- dirección	I.- motivación II.- comunicación

III.- supervisión

D.- control

I.- procedimientos

II.- técnicas

III.- operaciones

2.- La evaluación será por medio de cuestionarios con preguntas cerradas (SI___ NO___) las cuales serán evaluadas por medio de porcentajes.

Y preguntas abiertas (¿ por qué ? ___) para corroborar y complementar por medio de la observación, como medida de control y fuera de evaluación en porcentajes.

3.- La escala de valuación será en porcentajes.

La calificación será dividida en seis renglones, de diez puntos los cinco primeros y de cincuenta el último, sin subir a la escala inmediata superior por los decimales, debe ser exacto.

Cumplimiento en %	Dictamen
100% a 91%	muy buena
90% a 81%	buena
80% a 71%	regular
70% a 61%	deficiente
60% a 51%	mala
50% a 0%	muy mala

4.- Los elementos serán calificados de la misma manera en relación a los porcentajes que obtengan los subelementos. Pudiendo obtener un máximo del 100% igual a muy buena y un mínimo del 0% equivalente a muy mala.

5.- La empresa será evaluada con el mismo criterio que los elementos y subelementos.

6.- Los porcentajes se obtendrán: de la suma del total de preguntas de los diez cuestionarios por subelementos, menos el total de preguntas de tipo control, que dará el total de posibles respuestas (Si); el total de las preguntas respondidas afirmativamente (Si) multiplicado por 100, entre el total de posibles respuestas (Si). Lo que resultara en el porcentaje, y su equivalente en la escala de valuación.

Ejemplo:

Cuestionario del elemento planeación del subelemento planes.

Datos:

(A) total de preguntas del cuestionario A.I = 350

(B) total de preguntas de control = 40

(C) total de posibles SI = 310

(D) total de SI obtenidos = 286

(E) cumplimiento = ¿?

(F) dictamen = ¿?

Formula:

$$A - B = C ; (D * 100) / C = E \% = F$$

sustituyendo:

$$350 - 40 = 310 ; (286 * 100) / 310 = E \% = F$$

$$28600 / 310 = 92.2 \% = F$$

Cumplimiento en %	Dictamen
100% a 91%	muy buena
90% a 81%	buena
80% a 71%	regular
70% a 61%	deficiente
60% a 51%	mala
50% a 0%	muy mala

donde el cumplimiento $E = 92.2$

entonces el dictamen $F =$ muy buena

3.3 APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.

PLANES

CUESTIONARIO A.I

- 1.- ¿Cuenta el departamento con planes? si__ no__
- 2.- ¿Sabe donde se encuentran? si__ no__
- 3.- ¿Usted los conoce? si__ no__
- 4.- ¿Cuántos de ellos conoce? todos__ algunos__ pocos__
- 5.- ¿Conoce el contenido de ellos? si__ no__
- 6.- ¿Cree que son correctos? si__ no__
- 7.- ¿Por qué? _____
- 8.- ¿Hay alguien encargado de la elaboración? si__ no__
- 9.- ¿Quien es? _____
- 10.- ¿Participa en la elaboración de planes? si__ no__
- 11.- ¿Por qué? _____
- 12.- ¿Le da seguimiento a los planes? si__ no__
- 13.- ¿Se apega a los planes? si__ no__
- 14.- ¿Se logran los objetivos de los planes? si__ no__
- 15.- ¿Analiza los resultados de los planes? si__ no__
- 16.- ¿Son flexibles los planes? si__ no__
- 17.- ¿Por qué? _____
- 18.- ¿Existen planes de menos de un año? si__ no__
- 19.- ¿Existen planes de a un año? si__ no__
- 20.- ¿Existen planes a cinco años? si__ no__
- 21.- ¿Existen planes de mas de cinco años? si__ no__
- 22.- ¿Han mejorado las condiciones los planes? si__ no__
- 23.- ¿Por qué? _____

- 24.- ¿Conoce su papel en los planes? si__ no__
- 25.- ¿Cual es ? _____
- 26.- ¿Se revisan constantemente los planes? si__ no__
- 27.- ¿En que época del año se revisan? _____
- 28.- ¿Sabe por qué ? si__ no__
- 29.- ¿Hay retroalimentación en la planeación? si__ no__

OBJETIVOS

CUESTIONARIO A.II

- 1.- ¿Conoce los objetivos de la empresa? si__ no__
- 2.- ¿Por qué?_____
- 3.- ¿Están definidos los objetivos? si__ no__
- 4.- ¿Por qué?_____
- 5.- ¿Son precisos los objetivos? si__ no__
- 6.- ¿Son verificables los objetivos? si__ no__
- 7.-- ¿Son desafiantes aunque razonables? si__ no__
- 8.- ¿Cree que están acordes con la realidad? si__ no__
- 9.- ¿Por qué?_____
- 10.- ¿Para cuanto tiempo están formulados los objetivos?___
- 11.- ¿Contribuye usted al logro de los objetivos?si__ no__
- 12.- ¿Logra usted sus objetivos? si__ no__
- 13.- ¿Verifica el apego a los objetivos? si__ no__
- 14.- ¿Cumplen los objetivos la interacción? si__ no__
- 15.- ¿Comunica los objetivos a sus subordinados? si__ no__
- 16.- ¿Cuenta con autoridad para alcanzar los obj?si__ no__
- 17.- ¿Se cuenta con objetivos personales? si__ no__

POLÍTICAS

CUESTIONARIO A.III

- 1.- ¿Existen políticas escritas? si__ no__
- 2.- ¿Las conoce^s todas? si__ no__
- 3.- ¿Cite al menos 10 políticas de la empresa? _____
-
-
-

- 4.- ¿Se cumplen fielmente estas políticas? si__ no__
- 5.- ¿Se revisan periódicamente las políticas? si__ no__
- 6.- ¿Se corrigen de ser necesario? si__ no__
- 7.- ¿Son claras y precisas las políticas? si__ no__
- 8.- ¿Se ajustan las políticas a la realidad? si__ no__
- 9.- ¿Comunica las políticas a sus subordinados? si__ no__
- 10.- ¿Cree que existan políticas implícitas? si__ no__
- 11.- ¿Son tomadas las políticas para fijar planes? si__ no__
- 12.- ¿Se cuenta con políticas por departamentos? si__ no__
- 13.- ¿Conoce las políticas de otros departamentos? si__ no__

ESTRUCTURA

CUESTIONARIO B.I

- 1.- ¿Existen manuales de organización? si ___ no ___
- 2.- ¿Conoce los manuales de organización? si ___ no ___
- 3.- ¿Se revisan y actualizan periódicamente? si ___ no ___
- 4.- ¿Quiénes los revisan ? si ___ no ___
- 5.- ¿Se encuentran actualizados en este momento? si ___ no ___
- 6.- ¿por qué? _____
- 7.- ¿Los conocen sus subordinados? si ___ no ___
- 8.- ¿Se imparten talleres de organización? si ___ no ___
- 9.- ¿Hay organización informal en la empresa? si ___ no ___
- 10.- ¿Conoce como se divide la empresa? si ___ no ___
- 11.- ¿Conoce los niveles que forman la organización? si ___ no ___
- 12.- ¿Se cuenta con comités o grupos? si ___ no ___
- 13.- ¿Conoce el organigrama? si ___ no ___
- 14.- ¿Existen duplicidad de funciones? si ___ no ___
- 15.- ¿Están definidas las funciones por escrito? si ___ no ___
- 16.- ¿Existen manuales de cada puesto? si ___ no ___
- 17.- ¿Son claros y precisos los manuales de puesto? si ___ no ___
- 18.- ¿Los conocen los subordinados? si ___ no ___
- 19.- ¿Las funciones están coordinadas entre deptos? si ___ no ___
- 20.- ¿La comunicación es efectiva? si ___ no ___
- 21.- ¿Están definidas las comunicaciones? si ___ no ___
- 22.- ¿Existen puestos con carga mínima de trabajo? si ___ no ___
- 23.- ¿Conocen los subordinados la estructura? si ___ no ___

RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO B.II

- 1.- ¿Se cuenta con director de recursos humanos? si ___ no ___
- 2.- ¿Se cuenta con gerente de recursos humanos? si ___ no ___
- 3.- ¿Se cuenta con políticas de ingreso o contratación?
si ___ no ___
- 4.- ¿Se cuenta con personal especializado en el área de recursos humanos?
si ___ no ___
- 5.- ¿Se contrata personal externo para puestos de nueva creación?
si ___ no ___
- 6.- ¿Se promueven a puestos vacantes personal de la misma empresa?
si ___ no ___
- 7.- ¿Existe análisis de puestos? si ___ no ___
- 8.- ¿Existe valuación de puesto? si ___ no ___
- 9.- ¿Se han fijado los testes que se aplicaran? si ___ no ___
- 10.- ¿Se cumplen las políticas de ingreso? si ___ no ___
- 11.- ¿Se elabora una requisición de personal? si ___ no ___
- 12.- ¿Porqué? _____
- 13.- ¿Se entrevistan los prospectos con el gerente o jefe que elaboro la requisición?
si ___ no ___
- 14.- ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con el resto de la empresa?
si ___ no ___
- 15.- ¿Se cuenta con boletín informativo interno? si ___ no ___
- 16.- ¿Se capacita al personal de nuevo ingreso? si ___ no ___
- 17.- ¿Se le da un curso de inducción al puesto? si ___ no ___
- 18.- ¿Existe una persona específica como instructor? si ___ no ___

- 19.-¿Existe plan de visita a las instalaciones? si ___ no ___
- 20.-¿Se dá algún plazo para ambientarse al puesto?si ___ no ___
- 21.-¿Porqué? _____
- 22.-¿Se cuenta con plan de capacitación constanté?si ___ no ___
- 23.-¿Existe un reglamento interior de trabajo? si ___ no ___
- 24.-¿Es conocido este por todo el personal? si ___ no ___
- 25.-¿Porqué? _____
- 26.-¿Se imparten cursos de protección y prevención de riesgos y accidentes de trabajo? si ___ no ___
- 27.-¿Se cuenta con planes de motivación y productividad al personal? si ___ no ___
- 28.-¿Se cuenta con programas de actividades deportivas para el personal? si ___ no ___
- 29.-¿Se cuenta con programas de actividades sociales para el personal? si ___ no ___
- 30.-¿Las condiciones de trabajo son seguras? si ___ no ___
- 31.-¿Se cuenta con una comisión de prevención de accidentes de trabajo? si ___ no ___
- 32.-¿Por quienes esta integrada? _____
- _____
- _____
- 33.-¿Se realizan testes de clima organizacional? si ___ no ___

AUTORIDAD

CUESTIONARIO B.III

- 1.-¿Existe delegación de autoridad? si ___ no ___
- 2.-¿Están definidas las responsabilidades de cada puesto?
si ___ no ___
- 3.-¿Cuentan los directores y jefes con la autoridad suficiente para el logro de los objetivos? si ___ no ___
- 4.-¿Cuenta la empresa con grupos de staff? si ___ no ___
- 5.-¿Tiene estos grupos alguna autoridad? si ___ no ___
- 6.-¿Se presentan conflictos entre líneas y staff? si ___ no ___
- 7.-¿La autoridad es invadida por gerencias? si ___ no ___
- 8.-¿Responsabilidad es proporcional a la autoridad? si ___ no ___
- 9.-¿Reciben los empleados ordenes de mas de un gerente o jefe de diferente área o área común? si ___ no ___
- 10.-¿Se presenta la autoridad funcional? si ___ no ___
- 11.-¿La autoridad es clara? si ___ no ___
- 12.-¿La autoridad es respetada en todos niveles? si ___ no ___
- 13.-¿La autoridad es centralizada? si ___ no ___
- 14.-¿Es delegada la autoridad? si ___ no ___
- 15.-¿Se exige en proporción a la autoridad dada? si ___ no ___
- 16.-¿La autoridad es específica? si ___ no ___
- 17.-¿Hay unidad de mando? si ___ no ___
- 18.-¿Responden los subordinados a un solo jefe? si ___ no ___
- 19.-¿Se da la retroalimentación? si ___ no ___

MOTIVACIÓN

CUESTIONARIO C.I

- 1.-¿Se cuenta con planes de motivación? si ___ no ___
- 2.-¿Han tenido un efecto positivo? si ___ no ___
- 3.-¿Se da atención a las necesidades personales? si ___ no ___
- 4.-¿Se escuchan y apoyan las propuestas elaboradas por el personal? si ___ no ___
- 5.-¿Cuenta con incentivos de productividad? si ___ no ___
- 6.-¿Es adecuado el medio ambiente de trabajo para el desarrollo personal? si ___ no ___
- 7.-¿El personal responde a los estímulos? si ___ no ___
- 8.-¿Existen sanciones al personal y ejecutivos? si ___ no ___
- 9.-¿Dan resultado las sanciones que se imparten? si ___ no ___
- 10.-¿Se cubren las necesidades del personal? si ___ no ___
- 11.-¿Rinde el personal lo esperado? si ___ no ___
- 12.-¿Por qué? _____
- 13.-¿Se dan espacios de desarrollo personal? si ___ no ___
- 14.-¿Existen puestos que ocasionen frustraciones? si ___ no ___
- 15.-¿Existe temor por perder el empleo? si ___ no ___
- 16.-¿Por qué? _____
- 17.-¿Se motiva la competencia sana y leal? si ___ no ___
- 18.-¿Se presenta el status dentro de la empresa? si ___ no ___
- 19.-¿Por qué? _____
- 20.-¿Se ventilan los problemas adecuadamente? si ___ no ___
- 21.-¿Es efectivo el clima motivacional? si ___ no ___

COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO C.II

- 1.-¿Es eficiente la comunicación? si ___ no ___
- 2.-¿Es exacta la comunicación? si ___ no ___
- 3.-¿Son adecuados los canales de comunicación? si ___ no ___
- 4.-¿La comunicación es estrictamente escrita? si ___ no ___
- 5.-¿Se genera ruido en la comunicación? si ___ no ___
- 6.-¿Se da retroalimentación? si ___ no ___
- 7.-¿Fluye rápidamente la información? si ___ no ___
- 8.-¿Cuenta siempre con toda la información necesaria para
la realización de sus actividades? si ___ no ___
- 9.-¿Porqué? _____

- 10.-¿Llega siempre la información a su destino? si ___ no ___
- 11.-¿Por qué? _____
- 12.-¿Cuando llega lo hace completa? si ___ no ___
- 13.-¿Porqué? _____
- 14.-¿Cuenta con un departamento de comunicaciones? si ___ no ___
- 15.-¿Porqué? _____

- 16.-¿La información es filtrada? si ___ no ___
- 17.-¿Se dan instrucciones orales? si ___ no ___
- 18.-¿La comunicación es breve y simple? si ___ no ___
- 19.-¿Existen barreras de comunicación? si ___ no ___
- 20.-¿Es cortos la comunicación entre el personal? si ___ no ___
- 21.-¿Platica con un personal? si ___ no ___

- 22.-¿Es minada o reprimida la comunicación por medio de
falta de confianza, temor o amenazas? si ___ no ___
- 23.-¿Se da el tipo adecuado para escuchar? si ___ no ___
- 24.-¿Le da seguimiento a la comunicación? si ___ no ___
- 25.-¿Cuida la calidad de la información? si ___ no ___
- 26.-¿Porqué? _____
- 27.-¿Realiza juntas frecuentemente con la dirección
si ___ no ___
- 28.-¿Realiza junta con sus subordinados? si ___ no ___
- 29.-¿Se reúne con ellos fuera del trabajo? si ___ no ___
- 30.-¿Comprende toda la información que recibe? si ___ no ___
- 31.-¿Porqué? _____

SUPERVISIÓN

CUESTIONARIO C.III

- 1.-¿Se lleva acabo una estricta supervisión? si ___ no ___
- 2.-¿Supervisa usted personalmente? si ___ no ___
- 3.-¿Es paciente como supervisor? si ___ no ___
- 4.-¿Detecta problemas al supervisar? si ___ no ___
- 5.-¿Es efectiva la supervisión? si ___ no ___
- 6.-¿Cuenta con la autoridad necesaria como supervisor?
si ___ no ___
- 7.-¿Efectúa retroalimentación después de supervisar?
si ___ no ___
- 8.-¿Se capacita al personal para supervisar? si ___ no ___
- 9.-¿Cuentan con programas de capacitación? si ___ no ___
10. ¿Le da seguimiento a las observaciones hechas? si ___ no ___
11. ¿Aumento la productividad por la supervisión? si ___ no ___
12. ¿Se ejerce una supervisión coercitiva? si ___ no ___
13. ¿Actúa el supervisor como guía e instructor para el
trabajador? si ___ no ___
- 14.-¿Porqué? _____
- 15.-¿Actúa el supervisor como mediador? si ___ no ___

PROCEDIMIENTOS

CUESTIONARIO D.I

- 1.-¿Cuentan con procedimiento? si ___ no ___
 - 2.-¿Trabajan a base de procedimientos? si ___ no ___
 - 3.-¿Existen un departamento de procedimiento? si ___ no ___
 - 4.-¿Conocen todos los interesados los procedimientos que le corresponden de acuerdo a su puesto? si ___ no ___
 - 5.-¿Adecúan los procedimientos a las necesidades? si ___ no ___
 - 6.-¿Ejercen control los procedimientos? si ___ no ___
 - 7.-¿Se corrigen las desviaciones con la utilización de los procedimientos? si ___ no ___
 - 8.-¿Cumplen su función los procedimientos? si ___ no ___
 - 9.-¿Son claros y explícitos los procedimientos? si ___ no ___
 - 10.-¿Se dan talleres de procedimiento? si ___ no ___
 - 11.-¿Contribuyen a la productividad? si ___ no ___
 - 12.-¿Mencione al menos 10 procedimiento? _____
-
-
-

TÉCNICAS

CUESTIONARIO D.II

- 1.-¿Conoce las técnicas que se utilizan en su área?si ___no__
- 2.-¿Mencione al menos cinco técnicas?_____
- _____
- 3.-¿Son actuales las técnicas que emplea su área?si ___no__
- 4.-¿Son funcionales las técnicas que emplean? si ___no__
- 5.-¿Porqué?_____
- 6.-¿Conocen todos los empleados las técnicas que deben de utilizar para el desempeño de su labor? si ___no__
- 7.-¿Deberían cambiarse las técnicas que utilizan por otras mas funcionales si ___no__
- 8.-¿Se trabaja en base a las técnicas? si ___no__
- 9.-¿Porqué?_____
- 10.-¿Modificaría alguna técnica? si ___no__
- 11.-¿Cuenta con técnicas de tiempos y movimientos?si ___no__
- 12.-¿Cuenta con técnicas de control de calidad? si ___no__
- 13.-¿Cuenta con técnicas de ventas? si ___no__

OPERACIONES

CUESTIONARIO D.III

- 1.-¿Cuenta con área de operaciones? si ___ no ___
- 2.-¿Cuenta con procedimientos de operación? si ___ no ___
- 3.-¿Quien los elabora? _____
- 4.-¿Se trabaja en base a procedimientos? si ___ no ___
- 5.-¿Mencione cinco departamentos de operaciones?si ___ no ___
- 6.-¿Las operaciones cubren toda la empresa? si ___ no ___
- 7.-¿Cuentan las áreas clave con apoyo de operaciones?
si ___ no ___
- 8.-¿Tiene autoridad el departamento de operaciones para
tomar decisiones sobre otros departamentos? si ___ no ___
- 9.-¿Trabaja independiente el área de operaciones?si ___ no ___
- 10.-¿Por qué? _____
- 11.-¿Se planifican las operaciones? si ___ no ___
- 12.-¿Se investigan y diseñan sistemas dentro del área de
operaciones? si ___ no ___
- 13.-¿Existe la retroalimentación con otras áreas?si ___ no ___
- 14.-¿A que plazo están programadas las operaciones?
si ___ no ___
- 15.-¿Se tiene información a disponibilidad? si ___ no ___
- 16.-¿Se cuenta con procesos de servicio? si ___ no ___

3.4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.4.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN POR SUBELEMENTOS

PLANES

Total de preguntas del cuestionario A.I	29
Total de preguntas de control	8
Total de posibles si	21
Total de si obtenidos	18
Cumplimiento	85.8%
Dictamen	BUENO

OBJETIVOS

Total de preguntas del cuestionario A.II	17
Total de preguntas de control	4
Total de posibles si	13
Total de si obtenidos	11
Cumplimiento	84.7%
Dictamen	BUENA

POLÍTICAS

Total de preguntas del cuestionario A.III	13
Total de preguntas de control	1
Total de posibles si	12
Total de si obtenidos	8
Cumplimiento	66.7%
Dictamen	DEFICIENTE

ESTRUCTURA

Total de preguntas del cuestionario B.I	23
Total de preguntas de control	2
Total de posibles si	21
Total de si obtenidos	8
Cumplimiento	38.1%
Dictamen	MUY MALO

RECURSOS HUMANOS

Total de preguntas del cuestionario B.II	34
Total de preguntas de control	5
Total de posibles si	29
Total de si obtenidos	12
Cumplimiento	41.4%
Dictamen	MUY MALA

AUTORIDAD

Total de preguntas del cuestionario B.III	19
Total de preguntas de control	0
Total de posibles si	19
Total de si obtenidos	13
Cumplimiento	68.5%
Dictamen	DEFICIENTE

MOTIVACIÓN

Total de preguntas del cuestionario C.I	21
Total de preguntas de control	3
Total de posibles si	18
Total de si obtenidos	14
Cumplimiento	77.8%
Dictamen	REGULAR

COMUNICACIÓN

Total de preguntas del cuestionario C.II	31
Total de preguntas de control	6
Total de posibles si	25
Total de si obtenidos	16
Cumplimiento	64.0%
Dictamen	DEFICIENTE

SUPERVISIÓN

Total de preguntas del cuestionario C.III	15
Total de preguntas de control	1
Total de posibles si	14
Total de si obtenidos	12
Cumplimiento	85.8%
Dictamen	BUENO

PROCEDIMIENTOS

Total de preguntas del cuestionario D.I	12
Total de preguntas de control	1
Total de posibles si	11
Total de si obtenidos	8
Cumplimiento	72.7%
Dictamen	REGULAR

TÉCNICAS

Total de preguntas del cuestionario D.II	13
Total de preguntas de control	3
Total de posibles si	10
Total de si obtenidos	10
Cumplimiento	100.0%
Dictamen	MUY BUENA

OPERACIONES

Total de preguntas del cuestionario D.III	16
Total de preguntas de control	4
Total de posibles si	12
Total de si obtenidos	0
Cumplimiento	0%
Dictamen	MUY MALO

3.4.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN POR ELEMENTOS.

PLANEACIÓN: PLANES, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.

Total de posibles si	Total de si obtenidos	Cumplimiento en porcentaje	Dictamen
21	18	85.8%	BUENA
13	11	84.7%	BUENA
12	8	66.7%	DEFICIENTE
Total de preguntas del elemento PLANEACIÓN			59
Total de preguntas de control			13
Total de posibles si			46
Total de si obtenidos			37
Cumplimiento			80.5%
Dictamen			BUENA

ORGANIZACIÓN: ESTRUCTURA, RECURSOS HUMANOS Y AUTORIDAD.

Total de posibles si	Total de si obtenidos	Cumplimiento en porcentaje	Dictamen
21	8	38.1%	MUY MALO
29	12	41.4%	MUY MALA
19	13	68.5%	DEFICIENTE
Total de preguntas del elemento ORGANIZACIÓN			76
Total de preguntas de control			7
Total de posibles si			69
Total de si obtenidos			33
Cumplimiento			47.9%
Dictamen			MUY MALA

DIRECCIÓN: MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN.

Total de posibles si	Total de si obtenidos	Cumplimiento en porcentaje	Dictamen
18	14	77.8%	REGULAR
25	16	64.0%	DEFICIENTE
14	12	85.8%	BUENO
Total de preguntas del elemento DIRECCIÓN			67
Total de preguntas de control			10
Total de posibles si			57
Total de si obtenidos			42
Cumplimiento			73.7%
Dictamen			REGULAR

CONTROL: PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS Y OPERACIONES.

Total de posibles si	Total de si obtenidos	Cumplimiento en porcentaje	Dictamen
11	8	72.7%	REGULAR
10	10	100.0%	MUY BUENO
12	0	0%	MUY MALO
Total de preguntas del elemento CONTROL			41
Total de preguntas de control			8
Total de posibles si			33
Total de si obtenidos			18
Cumplimiento			54.6%
Dictamen			MALO

3.4.3 CONCENTRADO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Planeación	cumplimiento	80.5%	dictamen = buena
Organización	cumplimiento	47.9%	dictamen = muy mala
Dirección	cumplimiento	73.7%	dictamen = regular
Control	cumplimiento	54.6%	dictamen = muy malo

Las preguntas de control fueron analizadas individualmente conforme se llevaron a cabo las entrevistas y fueron aplicados los cuestionarios, dicha información sirvió como base para una mejor apreciación de la empresa.

3.5 INFORME A LA DIRECCIÓN.

Los elementos auditados fueron: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Dictamen del análisis de los cuestionarios:

Planeación	cumplimiento	80.5%	dictamen = buena
Organización	cumplimiento	47.9%	dictamen = muy mala
Dirección	cumplimiento	73.7%	dictamen = regular
Control	cumplimiento	54.6%	dictamen = muy malo

Interpretación de resultados:

Planeación. Se tiene muy presente la elaboración de planes y cumplimiento de sus objetivos y políticas, pero los planes solo los hay a un año.

Organización. Se presentan muchas deficiencias en esta

fase, inicialmente por no contar con un manual de organización, no contar con análisis de puesto, falta de curso de inducción al puesto , así como un organigrama bien definido y cursos de capacitación.

Dirección. Se encontró que hace falta una mejor supervisión y la comunicación no se da por escrito.

Control. Desconocimiento de técnicas para desempeñar mejor su labor.

3.6 RECOMENDACIONES

Planeación:

- Es conveniente implantar planes de trabajo a 5 años
- Se sugiere establecer un control para el seguimiento de la realización de los planes.
- Elaborar programas.
- Renovación y actualización de planes
- Reuniones periódicas con el personal para lograr una correcta asimilación de los objetivos y buscar correspondencia con los objetivos particulares de cada empleado.
- Elaborar un manual de políticas que abarquen todas las áreas,

Organización:

- Auxiliar administrativo
- Elaborar manual de organización.

- Establecer cursos de inducción al puesto.
- Elaboración de análisis de puestos.
- Difusión del reglamento interior de trabajo.
- Actividades deportivas y sociales.
- Unidad de mando.

Dirección:

- Supervisor en el área de producción.
- Llevar a cabo la comunicación por escrito para evitar confusiones.
- Mostrar mayor interés para comunicar a todo el personal que son los planes, objetivos y políticas la empresa.

Control:

- Se recomienda elaborar un manual de sistemas y procedimientos que incluya todas las actividades del personal.
- Revisar dicho manual periódicamente.
- Dar a conocer las técnicas de trabajo adecuadamente.
- Incrementar equipo de reparto.
- Implementación de un programa de seguridad industrial

CONCLUSIONES

La Administración ha existido desde los orígenes del hombre, la unificación de los esfuerzos individuales en grupo les permitía enfrentarse a los múltiples peligros que le acechaban.

La Administración a seguido un proceso evolutivo en diferentes etapas de la historia humana, los avances tecnológicos y científicos que han surgido en estos tiempos, hacen que la administración se encuentre en constante proceso de desarrollo y difusión; por lo que las actividades administrativas ya no son iguales a las anteriores pero han sido superadas y perfeccionadas en la actualidad. Lo que brinda una mayor oportunidad para tomar las decisiones mas acertadas, y poder dar solución a las situaciones o problemas que provocan estos adelantos.

Citando el caso de la Microempresa Multiplastiosa, en donde el análisis de la información obtenida mostró que la planeación tiene muy presente la elaboración de objetivos, políticas y planes, pero estos últimos solo los hay a un año, la organización presento muchas deficiencias inicialmente por no contar con un manual de organización, a la dirección le hace falta una mejor supervisión y dar la comunicación por escrito y al control el conocimiento de técnicas para desempeñar mejor su labor; el empresario no se hubiera percatado de esto si no se hubiera realizado la

Auditoría Administrativa, gracias a la cual se pudo obtener un conocimiento total de la empresa y resaltando la importancia de esta.

Es por todo esto y más que las microempresas necesitan una revisión y evaluación de sus actividades y funciones administrativas, llevándose a cabo periódicamente, en donde se podrá descubrir a tiempo las deficiencias e irregularidades existentes que no se aprecian a simple vista en una empresa, proponiendo las diferentes alternativas de solución.

La Auditoría Administrativa que fue el objeto de estudio muestra que es una técnica útil y aplicable a cualquier tipo de empresa, en este caso en particular reorganizar la estructura administrativa, implementar planes a largo plazo, manuales de organización, y delimitar autoridad y funciones.

Las microempresas para que sean eficientes deben ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al empresario en todos los aspectos administrativos. De este modo el empresario crece en su formación integral, dando como resultado el éxito de la empresa.

El Licenciado en Administración es el profesional adecuado para realizar la Auditoría Administrativa y coordinar al equipo multidisciplinario que trabaje con él al efectuar esta, en virtud que tiene los conocimientos administrativos, todo esto es si se tratase de una grande

empresa, pero en este caso que es una microempresa la Auditoria Administrativa puede ser realizada por el solo, siendo esta una herramienta de auxilio que ayuda a descubrir mejores métodos que hagan disminuir costos y aumentar utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

Rodriguez Valencia Joaquín
Sinopsis de Auditoría Administrativa
Edit. Trillas
México 1989

Leonard William
Auditoría Administrativa
Edit. Diana
México 1988

Fernández Arenas José Antonio
La Auditoría Administrativa
Edit. Diana
México 1983

Much Galindo/García Martínez
Fundamentos de Administración
Edit. Trillas
México 1980

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Edit. Trillas
México 1988

Doctor y C.P. Martínez Villegas Fabian
El Contador Publico y la Auditoria Administrativa
Edit. Pac.
México 1991

Enciclopedia del Managment
Edit. Océano centrum
México 1997

Stoner James/Wankel Charles
Administración
3a. Edición
Edit. Prentice Hall
México 1991

Carrillo Landeros Ramiro
Metodología y Administración
Edit. Limusa
México 1988

Ríos Salaya A./Paniagua A.
Orígenes y Perspectivas de la Administración
Edit. Trillas
México 1990

Certo Samuel
Administración Moderna
2a. Edición
Edit. Interamericana
México 1985

Terry George
Principios de Administración
Edit. CECSA
México 1992

C.P. De la Fuente Mejía José
Pautas Básicas de la Administración
Revista Adminístrate hoy
México 1997

Biblioteca práctica de Administración
De la pequeña y mediana empresa
Edit. Océano Centrum
México 1991

Cervantes Salvador
Dinámica de la Auditoría Administrativa
Edit. Ecasa
México 1991

C.P. Rubio Ragazzoni/L.A. Hernandez Fuentes
Guía Práctica de Auditoría Administrativa
Edit. Pac
México 1992

Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresa I y II
Edit. Limusa
México 1989

Gómez Ceja Guillermo
Planificación y Organización de Empresas
Edit. Edicel
México 1992

Sisk/Sverdlik
Administración y Gerencia de Empresas
Edit. Sitt Westerh
México 1987

Reyes Ponce Agustín
Administración por Objetivos
Edit. Limusa
México 1990