

872702

9

2y

UNIVERSIDAD DON VASCO

**INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION Y
CONTADURIA**



**AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICADA A UNA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN
PLASTICOS DEL CUPATITZIO, S.A.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**QUE PRESENTA:
LORENA TAMAYO PONCE**

URUAPAN, MICH. 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios.

Con todo mi amor y admiración
a dos personas extraordinarias
quienes con su apoyo y ejemplo
orientaron mi formación,
Mis Padres.

Por su apoyo, comprensión y
muestra de amor en todo momento,
A mis abuelos.

Por su amistad, orientación y apoyo
para la realización de este trabajo,
toda mi gratitud y respeto,
A mi asesor.

Y a una persona muy especial en mi vida.

GRACIAS.

INDICE

	Páginas
INTRODUCCION	
CAPITULOS	
1. ADMINISTRACION	
1.1 Concepto de administración	1
1.2 Proceso administrativo	3
1.2.1 Planeación	4
1.2.2 Organización	5
1.2.3 Dirección	5
1.2.4 Control	6
1.3 Areas funcionales de la administración	9
1.3.1 Area de Recursos Humanos	9
1.3.2 Area de finanzas	10
1.3.3 Area de mercadotecnia	11
1.3.4 Area compras y abastecimientos	12
1.3.5 Informática	13
1.3.6 Area de producción	13
2. LA EMPRESA	
2.1 El concepto de empresa	15
2.2 Características de las empresas	17
2.3 Clasificación de empresas	18
2.4 Objetivos de las empresas	23
2.5 Componentes básicos de una empresa	24
2.6 La empresa como sistema	25

INDICE

	Páginas
3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
3.1 Concepto de auditoría administrativa	27
3.2 Objetivos de la auditoría administrativa	30
3.3 Diferencias básicas de la auditoría administrativa y financiera	32
3.4 La auditoría administrativa como una herramienta de control	34
4. PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
4.1 Planeación	36
4.1.1 Examen preliminar	36
4.1.2 Pasos previos para la elaboración de un programa de auditoría	38
4.2 Examen	40
4.2.1 Métodos de recolección de datos	40
4.2.1.1 Encuestas	40
4.2.1.2 Interpretación de documentos	46
4.2.1.3 Observación	47
4.2.2 Enfoques de análisis	47
4.2.2.1 Análisis científico de William P. Leonard	48
4.2.2.2 Enfoque de José Antonio Fernández Arena	52
4.2.2.3 Enfoque de Víctor Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes	53
4.2.3 Método de evaluación utilizado en el caso práctico	55
4.3 Evaluación	57
4.3.1 Escalas de apreciación o evaluación	58
4.3.1.1 Escala de evaluación de Víctor M. Rubio Ragazzoni	59

INDICE

	Páginas
4.3.1.2 Escala de evaluación de José Antonio Fernández Arena	59
4.3.1.3 Análisis factorial del Banco de México, S.A.	61
4.4 Informe	62
4.4.1 Contenido de informes	63
4.5 Seguimiento	65
5. AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA INDUSTRIA	
5.1 Antecedentes de la empresa	67
5.2 Planeación de la investigación	69
5.2.1 Examen preliminar	69
5.2.1.1 Entrevista preliminar con el gerente de la empresa	69
5.2.1.2 Descripción de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al gerente administrativo y al gerente de producción	70
5.2.1.3 Métodos de recolección de datos	70
5.2.1.4 Análisis y conclusión preliminar	71
5.2.1.5 Programa de actividades	73
5.3 Examen	76
5.3.1 Necesidades de información	76
5.3.2 Fuentes de información	81
5.3.3 Diseño de guías de entrevista	81
5.3.3.1 Guía de entrevista dirigida al gerente administrativo	82
5.3.3.2 Guía de entrevista dirigida al gerente de producción	84

INDICE

	Páginas
5.3.3.3 Guía de entrevista dirigida al supervisor del área de producción	88
5.3.4 Diseño y aplicación del cuestionario de motivación aplicado a los operarios de la planta productiva	90
5.4 Descripción y análisis de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los operarios de la planta	94
5.4.1 Análisis y evaluación de la información obtenida	96
5.4.2 Apreciaciones de la escala de valores	97
5.4.3 Evaluación de cada una de las funciones o elementos estudiados	98
5.4.4 Evaluación de la gerencia administrativa	105
5.4.5 Evaluación de la gerencia de producción	107
6. RECOMENDACIONES	
6.1 Recomendaciones	110
BIBLIOGRAFIA	121

INTRODUCCION

Vivimos en un constante cambio y las empresas tienen que ir a la par con esos cambios, crecer y estar preparados para lo que pueda acontecer como consecuencia de ellos. Es por eso, que las empresas requieren estar mejor preparadas y mejor organizadas, para poder subsistir en el mercado y poder competir con sus productos, tanto en nuestro país como en el extranjero.

Por eso, es necesario, que a medida que un negocio va creciendo, se debe de ir actualizando cada vez más e ir adaptando las técnicas, métodos, procedimientos, departamentos, etc., para lograr, así, un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para el logro de los objetivos, pudiéndose lograr esto, por medio de la revisión de cada una de las áreas de la entidad, para determinar y eliminar las pérdidas y deficiencias, así como realizar las mejoras necesarias, logrando, con ésto, una administración más eficiente, entendiéndose esto como la realización de una auditoría administrativa.

La Auditoría Administrativa, es un instrumento valioso para cualquier entidad. Es una útil herramienta para el gerente o administrador, ya que facilita enormemente la toma de decisiones. Es importante realizar revisiones periódicas de todos los elementos, funciones, y de la empresa en su totalidad, las cuales, permiten identificar deficiencias y problemas, implantándose así, correcciones oportunas y adecuadas.

Estas revisiones también permiten la detección de áreas eficientes, en las que se puedan definir mejoras aumentando así su eficiencia.

La realización de una auditoría administrativa, consta principalmente de cinco etapas, comenzando con la planeación de dicha auditoría, donde se realiza un estudio preliminar de la empresa a examinar y un programa donde se establece la

secuencia de las actividades a realizar, tiempo y costos, así como los recursos necesarios para cada actividad.

Una vez realizado lo anterior, se pasa a la segunda etapa denominada examen, en la que se diseñan y aplican los instrumentos necesarios para recopilar la información, una vez recopilados los datos, se revisan, depuran y complementan.

Ya que se cuenta con la información necesaria e indispensable, se pasa a la tercer etapa en la cual, se evalúan los datos obtenidos anteriormente por medio de una escala de apreciación o evaluación, para transformar los datos cualitativos en cuantitativos, para obtener así, datos más objetivos en términos numéricos, facilitando la toma de decisiones para dar las recomendaciones que se establecerán en la cuarta etapa, que es la elaboración detallada del informe final y por último la quinta etapa, que es la de seguimiento, donde se lleva a cabo la implantación de las acciones correctivas y mejoras propuestas una vez aceptadas por la gerencia de la entidad auditada.

La auditoría administrativa, tema fundamental de esta investigación, me dará la oportunidad de acreditar el seminario de investigación y obtener el título de Licenciado en Administración. Además, de dame la oportunidad de llevar en la práctica una auditoría, en una industria de transformación llamada "Plásticos del Cupatitzio, S.A."

Aunque la Auditoría fue aplicada de una manera muy general, debido a algunas limitaciones de tiempo e información por parte de la empresa, así como por la magnitud de la misma, pude sin embargo encontrar algunas deficiencias que pudieran repercutir seriamente en la administración de la empresa, las cuales pasan inadvertidas por la rutina diaria o simplemente por parecer

problemas pequeños o insignificantes no se toman en cuenta para su solución.

En este trabajo se describen algunos conceptos relacionados con la administración en general, tales como, el estudio del proceso administrativo y las áreas funcionales de la administración.

En el capítulo siguiente, se estudian algunos conceptos relacionados con las empresas, de las cuales se mencionan sus principales características, clasificación, objetivos que persigue, los componentes básicos, entre otros.

Continúan el tercer y cuarto capítulos, los cuales tratan temas relacionados con el estudio de las auditorías administrativas y la metodología para su realización.

Finalizando con los capítulos quinto y sexto, en los cuales se plantea el caso práctico, objeto de estudio de ésta investigación, cuyo objetivo es examinar la forma como se administra una empresa de la ciudad de Uruapan, Mich. Por medio de la aplicación de una auditoría administrativa, cumpliendo con sus tres objetivos fundamentales, que son: encontrar los defectos e irregularidades que puedan existir, prevenir problemas o deficiencias y mejorar las áreas susceptibles de hacerlo; estableciendo, con base en los resultados, algunas recomendaciones y mejoras para lograr un mayor aprovechamiento de dicha administración.

Capítulo 1

ADMINISTRACION

1.1 Concepto de administración.

Se comenzará hablando en este primer capítulo acerca de la administración y la gran importancia que tiene actualmente. En estos tiempos es imprescindible luchar contra viento y marea para que una organización pueda subsistir en el mercado, debido a la excesiva competencia que existe y a los requisitos, obligaciones y contingencias (fiscales, legales, de calidad, salubridad, influencias y amenazas del medio ambiente, poder de compra de los consumidores, mercados cambiantes, avanzadas tecnologías, etc.), a los cuales deben de responder todo tipo de organizaciones sin importar su giro o rama a que pertenezcan y tamaño, de las cuales se hablará más adelante.

A continuación se citarán algunas definiciones de diferentes autores para conocer varios puntos de vista y comprender claramente el concepto de *administración*.

Según George Terry "la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gentes y recursos" (1).

Koontz y O'Donnell afirman que la administración es: "crear un medio ambiente en el cual puedan cumplir con sus objetivos la personas que trabajan en grupos" (2).

(1) George R. Terry, Principios de administración.

(2) Koontz/O'Donnell/Weihrich, Elementos de administración.

Fernández Arena dice que la administración, "es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (1).

Rodríguez Valencia dice: "la administración es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado" (2).

Se puede concluir y sintetizar que la administración es: la aplicación del proceso administrativo a todo proyecto u organismo, (planear, organizar, dirigir y controlar), por medio del cual se plantean y se logran los objetivos, creando un ambiente adecuado y agradable para que las personas contribuyan a ese logro entusiasta y satisfactoriamente junto con la coordinación de los demás recursos. (financieros, materiales y técnicos).

(1) José A. Fernández Arena, Principios de administración.

(2) Joaquín Rodríguez Valencia, Como administrar pequeñas y medianas empresas

1.2 Proceso administrativo.

Muchas veces sin darnos cuenta aplicamos en la vida diaria el proceso administrativo, es decir, los elementos de la administración, por ejemplo, dentro de una familia se fijan metas y objetivos, y para lograrlos se llevan a cabo diferentes etapas; un objetivo podría ser la realización de un viaje en familia las próximas vacaciones, mentalmente tratemos de adaptar todas las etapas a la realización de este objetivo, el cual debe de ser del conocimiento claro de todos los miembros de la familia, así como saber cada quien lo que se espera de cada uno de ellos, generalmente en la realización de un viaje elaboramos un presupuesto, se fija la cantidad necesaria para cada actividad y la cantidad total que estamos dispuestos a gastar o es necesaria para la realización del viaje, se fijan tiempos, actividades, etc., una vez que se decidió qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe hacerlo (planeación); se asignarán, a cada quien, sus actividades, tales como obtener información de agencias de viajes, preparar equipajes, realizar las compras necesarias, entre otras; las cuales estarán bajo la supervisión de alguien (organización); el líder que generalmente es el padre de la familia se encargará de coordinar el esfuerzo de todos para lograr los objetivos eficientemente y en el tiempo fijado (dirección); y por último se tratará de asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según el plan, se deberán comparar los resultados obtenidos con lo planeado y cuando estos no coincidan se tomarán medidas correctivas para retomar a los planes fijados (control).

Aunque lo anterior no lo realizamos técnicamente y por escrito, inconscientemente llevamos a cabo todas las etapas del proceso en cualquier actividad.

Con mayor razón se debe aplicar el proceso administrativo técnicamente dentro de cualquier organización, donde están en juego importantes recursos, así como el éxito y el bienestar de sus integrantes y de la sociedad.

A continuación se explicarán brevemente las etapas del proceso administrativo, pero cabe aclarar que hay autores que dividen el proceso en dos etapas y otros hasta en seis etapas; pero se estudiarán solo las cuatro más utilizadas en la actualidad.

El proceso administrativo fundamentalmente está compuesto por cuatro etapas, que son: *planeación, organización, dirección y control*, las cuales son indispensables en la administración de cualquier organización, sin importar su giro o tamaño, para garantizar mayor eficiencia, productividad y rentabilidad de sus recursos técnicos, humanos, materiales y financieros respectivamente.

A continuación se detallarán cada una de las etapas del proceso administrativo.

1.2.1 Planeación.

La planeación es la función básica de las etapas administrativas, consiste en asegurar que todos los miembros de un grupo conozcan claramente y a detalle lo que se espera de cada uno de ellos, con el objeto de alcanzar los objetivos planteados.

Planear es en sí, decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe hacerlo.

Esto implica el planteamiento de objetivos claros, precisos y alcanzables, además de que éstos representen un reto para la organización.

Para llevar a cabo una planeación eficiente es necesario contar con información real y oportuna (como el potencial de la empresa, calidad y cantidad de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, así como información externa como demanda, competencia, economía, etc.) que permita establecer planes precisos reduciendo así la incertidumbre.

1.2.2 Organización.

Una vez que se establecieron los planes, es necesario agrupar y designar las actividades y recursos necesarios para lograr los objetivos, así como designar a cada grupo de trabajo una persona encargada de coordinarlo y supervisarlo. Se debe definir claramente quién debe hacer qué y quién es el responsable de los resultados que se presenten, es decir, se debe establecer con precisión la responsabilidad y autoridad delegada a cada persona.

1.2.3 Dirección.

En esta etapa se trata de influir sobre las personas por medio de la motivación, comunicación y supervisión, para que contribuyan voluntaria y satisfactoriamente al logro de las metas personales, grupales y de la organización. La dirección también implica ejecutar la coordinación y uso de los recursos financieros, técnicos y materiales para que las personas cuenten con lo necesario y puedan lograr eficientemente los objetivos planteados.

El elemento humano resulta indispensable para la operación de cualquier organismo, por lo tanto no se les debe restar la importancia que se merece. Siempre se pretende que cumpla eficientemente con todas las actividades sin importar más, pero para lograr esto es necesario ocuparnos y preocuparnos por él, por sus intereses y objetivos que buscan tanto individual como colectivamente, motivarlo, incentivarlo, lograr que participe en actividades recreativas grupales, aceptar sugerencias, promover el respeto hacia las personas, alentarlo hacia su superación personal, otorgar reconocimientos, etc., para así contar con personas positivas, con ganas de trabajar y cooperar, además de lograr un ambiente sano y agradable de trabajo.

1.2.4 Control.

En la etapa de control, se lleva a cabo la medición y corrección del desempeño alcanzado, para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos se estén llevando a cabo conforme lo planeado.

En sí el control es una actividad que se hace en el presente, para regresarnos al pasado y realizar correcciones para el futuro.

Se deben de comparar los resultados obtenidos con lo planeado, fijando un estándar que sirva como base de comparación, cuando éstos no coincidan se deberán tomar las respectivas medidas correctivas para retomar el camino anteriormente trazado y lograr así los objetivos fijados con el menor número de desviaciones posibles.

La importancia de un buen control radica en que se pueden detectar diferencias, pudiéndolas eliminar oportunamente, como por ejemplo, la detección de necesidades de capacitación como

medida correctiva ante el hallazgo de una desviación en el desempeño del empleado.

El control, no por ser la última de las funciones del proceso, es la menos importante. El control es un medio importante para coordinar las diversas actividades hacia el logro de los objetivos. Este se aplica indistintamente en todas las funciones administrativas, existe control en la planeación, organización y dirección. El control se ejerce también en todas las áreas funcionales de una empresa, tales como, producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etc.

En sí el control da respuesta a tres preguntas:

¿Hacia dónde vamos?

¿En dónde estamos?

¿Qué tan bien progresamos?

Todo control interno implica la implantación y adaptación de diversos métodos y procedimientos dentro de cualquier organización, con el fin de verificar la eficiencia de todas sus operaciones.

A continuación se citarán un par de ejemplos de control interno aplicados o adaptados a cualquier organización, para aportar así una idea más clara:

a).- Relacionado con el manejo de caja, se podría establecer que sólo una persona sería la encargada, ya que habiendo dos o más custodios (personas encargadas de vigilar) se pueden culpar entre sí, con lo cual se diluye la responsabilidad.

b).- En relación al manejo de inventarios, un control podría ser, efectuar las entregas de materiales sólo con requisiciones (documento donde se describe el o los artículos necesitados)

debidamente autorizados, con el objeto de garantizar que los inventarios sean empleados solamente con fines autorizados.

Estos son solo algunos ejemplos, pero, en cualquier organización, existen controles aplicables a cada función u operación (bancos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.).

Se ha profundizado un poco más en esta etapa (*control*), ya que en ella se centra este estudio de *auditoría administrativa*, la cual es "una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos" (1), de tal manera que le facilite al administrador la toma de decisiones.

En cierta forma esta técnica auxilia a la administración, evaluando las actividades, decisiones, etc., lo cual permite su perfeccionamiento, incrementando así la eficiencia y el control.

Esto es sólo una pequeña introducción del tema principal, ya que más adelante se dedicará un capítulo donde se establecerá un estudio más profundo de las auditorías administrativas, para comprender más a fondo su importancia, objetivos, aplicación, etc., donde se irá adaptando a la empresa donde se realizó la misma.

(1) Edward F. Norbeck, Auditoría administrativa.

1.3 Áreas funcionales de la administración.

En cualquier organización sin importar su tamaño y giro, se llevan a cabo diversas funciones básicas de la administración, las cuales son indispensables para lograr un buen desarrollo de la misma.

Independientemente del tamaño de la empresa y su complejidad estas funciones se efectúan, ya sea que se le asigne un departamento específico para cada una de ellas, o sólo se establezcan uno o dos departamentos formales, sin dejar de realizar el resto de las funciones, dedicándoles unas horas específicas para ello o asignándoles una persona capaz de realizar varias de ellas eficientemente.

A continuación aparece una breve explicación de cada una de las funciones, recalcando principalmente su objetivo e importancia.

1.3.1 Área de recursos humanos.

El objetivo principal del área de recursos humanos, es proveer a la organización del personal adecuado para el puesto adecuado, en el menor tiempo posible, así como capacitarlo y motivarlo para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

Uno de los objetivos de la administración de personal es, incrementar la eficiencia de los recursos humanos, desarrollando sus habilidades, experiencias y aptitudes, así como lograr que

satisfaga sus necesidades de seguridad, pertenencia y autorrealización.

La administración de personal tiene a su cargo diversas actividades específicas, tales como, reclutamiento y selección; contratación, integración, inducción y capacitación; administración de sueldos y salarios, desarrollo de personal, seguridad e higiene, relaciones sindicales, en caso de que este exista, así como, efectuar las diversas operaciones referentes a prestaciones, IMSS, vacaciones, SAR, entre otras, para cada trabajador.

Resumiendo, el área de recursos humanos se encarga de proveer a la empresa de elementos capaces, responsables, honestos, con actitudes positivas, de experiencia, conocimientos y habilidades adecuadas para ocupar puestos vacantes.

Capacitarlos y motivarlos para desarrollar sus recursos, adaptarlos al ambiente de trabajo de la organización, para que se desenvuelvan eficientemente, además de llevar un control legal de las prestaciones, deducciones, etc., así como un control de desenvolvimiento de cada empleado dentro de la organización referente a asistencias, reconocimientos, méritos, sanciones, etc.

1.3.2 Área de finanzas.

El objetivo principal del área de finanzas, es la obtención, proyección, aplicación y control óptimo de los recursos financieros de un organismo.

Su meta principal es incrementar al máximo la utilidad de los accionistas, proporcionar los recursos necesarios para su adecuado crecimiento, mediante la reinversión y beneficiar

económicamente a todos los miembros de la organización para elevar su nivel y calidad de vida.

Esta función puede ser realizada por el departamento de contabilidad o un departamento de finanzas especializado, dependiendo del tamaño de la empresa.

Los administradores deben de considerar un gran número de fuentes, ya sean internas o externas, y usos alternativos de fondos, ya sea a corto o largo plazo, al tomar sus decisiones financieras, para así optar por la más conveniente, al menor costo, menor tiempo para su obtención y que permita obtener las mayores utilidades posibles, logrando así el objetivo planteado.

1.3.3 Área de mercadotecnia.

El objetivo principal de la mercadotecnia es el intercambio de bienes o servicios, con el fin de satisfacer necesidades o gustos de las personas, incrementando así las utilidades de la organización.

La mercadotecnia indaga y evalúa las oportunidades de satisfacer determinada necesidad de determinado grupo de personas, además de llevar a cabo todas las actividades necesarias para estimular el intercambio.

La mercadotecnia se encarga de descubrir las necesidades, gustos, preferencias y deseos de los consumidores para planear y desarrollar un producto o servicio que satisfaga esas necesidades, determinando la mejor manera de fijar el precio, promover y distribuir ese producto o servicio.

En una organización de lucro, la mercadotecnia genera los ingresos que manejan los encargados de las finanzas, y que

emplean los encargados de producción para crear dichos productos.

1.3.4 Área de compras y abastecimientos.

Su objetivo principal, es el de adquirir bienes y servicios de la calidad y cantidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

La calidad de los materiales debe ser la adecuada para el objeto a que se destinan y la conveniente para el proceso y el equipo utilizado, de lo contrario se pueden provocar costosas demoras, una deficiente producción, productos de mala calidad, fallo en el cumplimiento de los tiempos de entrega y por lo tanto descontento entre los clientes.

Para cumplir con los principales objetivos de compras, se debe de mantener una continuidad en el abastecimiento, de lo contrario, esto representaría pérdidas de tiempo y dinero.

Las compras se deben de realizar con la inversión mínima posible, cuidando no deteriorar la calidad de los bienes adquiridos, buscando los proveedores que más se ajusten a las necesidades de calidad, cantidad, tiempo y condiciones de pago requeridas por la empresa. Se debe de llevar un control adecuado para evitar la duplicidad de pedidos, desperdicios e inutilización de los materiales, mantener los niveles de calidad de los materiales mediante adecuados sistemas de almacenamiento y control de inventarios.

La función de compras es muy importante, debido a que, en empresas, ya sean comercializadoras o transformadoras, el gasto destinado a compras llega a ser hasta en un 80% con respecto al

total de los egresos de la organización. De ahí que quienes desempeñen esta función deberán ser personas con amplia experiencia y habilidad.

1.3.5 Área de informática.

El objetivo principal del área de informática es, estudiar la mejor forma de proporcionar la información necesaria a fin de tomar decisiones en forma útil y oportuna.

En la actualidad, las organizaciones han alcanzado un alto desarrollo, se manejan grandes cantidades de información, las cuales se tienen que evaluar para tomar así decisiones más precisas y con mayor rapidez.

El elemento físico, utilizado para el tratamiento de los datos de la información, es la computadora, la cual es capaz de realizar una gran variedad de trabajos a gran velocidad y con gran precisión.

1.3.6 Área de producción.

En el área de producción se lleva a cabo el proceso productivo que comprende: la entrada de insumos, como materia prima, herramientas, maquinaria, componentes, partes, refacciones, entre otros, los cuales serán utilizados en la transformación, siendo esta posible mediante el uso y conversión adecuada de estos elementos, obteniendo así la salida de productos terminados. Un elemento importante en este proceso es la retroalimentación, ya que esta acción permite que el proceso se mantenga en equilibrio y constituye el retorno de la información

desde las salidas hacia las entradas. Lo anterior se resume en el siguiente cuadro:



El área de producción se encarga de dar respuesta a tres preguntas clave:

1. ¿Qué producir? Decidir qué se va a producir, tomando en cuenta las necesidades del consumidor, el mercado potencial, características del mercado potencial y los recursos de la empresa, tales como su economía, capacidad productiva y tecnológica, entre los principales.
2. ¿Cómo producir? Una vez que se decidió qué producir, se debe seleccionar la tecnología adecuada para ello, así como los recursos humanos y técnicos a utilizar.
3. ¿Para quién producir? Se deben tomar en cuenta, posibles clientes, su localización, sus necesidades y deseos, dónde y cuánto compran, así como sus expectativas respecto al satisfactor o bien a producir.

Capítulo 2

LA EMPRESA

2.1 Concepto de empresa.

Como sabemos, las empresas son el principal factor activo de la economía de cualquier nación; constituyen la base del desarrollo de la sociedad, combinan recursos y técnicas para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas.

Estos entes económicos llevan a cabo el proceso productivo, que incluye la producción, distribución e intercambio de bienes y servicios. Se enfrentan a los problemas económicos básicos de: qué producir, cuánto producir, cómo producir y para quién producir. Llevan a cabo una serie de decisiones, que toman en cuenta los recursos disponibles, el tipo de tecnología necesaria, así como el mercado para el cual va a producir y dirigir el producto o servicio.

A continuación, se citarán algunas definiciones sobre el concepto específico de **empresa**.

Según el diccionario Larousse: empresa "es una sociedad comercial o industrial" (1).

Se ha citado esta sencilla definición para establecer que existen empresas tanto comerciales como industriales, pero este trabajo se abocará principalmente a las empresas industriales, ya que el caso práctico se ubica en este tipo de empresa.

(1) Ramón García-Pelayo y Gross, Diccionario Larousse de la lengua española.

Según Agustín Reyes Ponce empresa es: "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado"(1).

Joaquín Rodríguez, establece que empresa es "una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio" (2).

Méndez Morales las define como "un conjunto sistemático de recursos financieros, técnicos y de información que le permiten participar activamente en el proceso económico de la sociedad" (3).

Sobre estas definiciones se puede concluir que existen tres objetivos básicos de las empresas, que son los siguientes:

- Producción de bienes y/o servicios;
- Satisfacción de necesidades, y
- La obtención de un beneficio económico y social.

Por lo tanto empresa, es: "una unidad de producción de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades del consumidor y de la sociedad en general elevando su nivel y calidad de vida, con el fin de obtener un beneficio económico".

(1) Agustín Reyes Ponce, Administración moderna.

(2) Joaquín Rodríguez Valencia, Como administrar pequeñas y medianas empresas.

(3) Silvestre Méndez Morales, Economía y la empresa.

2.2 Características de las empresas.

La empresa, entendida como una entidad económica, que se dedica a la transformación de materias primas para la producción de bienes, que satisfagan las necesidades de la sociedad y la obtención de un beneficio económico, tiene las siguientes características básicas.

- Es una persona jurídica con obligaciones y derechos establecidos por ley.
- Ejerce una acción mercantil (compraventa).
- Es una entidad social, ya que uno de sus propósitos es servir a la sociedad en que se desenvuelve.
- Contribuye al desarrollo económico y social del país.
- Requiere, para su operación, de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

2.3 Clasificación de empresas.

Es necesario ubicar a cada empresa dentro de la clasificación a la que pertenezca para su estudio o su mejor entendimiento. Existen diversas clasificaciones como por ejemplo, por su tamaño o magnitud, dependiendo a la rama a que pertenezcan o actividad económica que realicen, por su origen, por su aportación de capital, etc.

A continuación se citarán las más comunes o usuales al referimos a un tipo de empresa.

- **POR SU MAGNITUD.**

Esta clasificación es una de las más discutidas, ya que según diferentes autores se deben de tomar en cuenta diferentes aspectos o criterios para poder clasificar a cada empresa por su tamaño.

Algunos criterios que se toman en cuenta para esta clasificación según Reyes Ponce son los siguientes:

a) **Criterios en materia de personal:** Este criterio es en relación al número de empleados en la organización, el cual se basa en la facilidad o dificultad que tengan el o los empresarios para conocer, tratar y resolver directamente los problemas que surjan con su personal.

b) **Un criterio más que Reyes Ponce toma en cuenta para clasificar a las empresas dependiendo de su magnitud es en relación a la complejidad de la organización, en el cual se debe de tomar en cuenta el número y diversidad de las funciones de la**

empresa y de los niveles jerárquicos, además de la capacidad de los ejecutivos, capacitación de los trabajadores, eficiencia de los sistemas administrativos, comparación con otras empresas de la localidad, costumbres del lugar, etc.

Reyes Ponce clasifica a las empresas por su magnitud, dependiendo de la cantidad de personal ocupado, como se describe a continuación:

- a) *Empresa familiar*: Menos de 20 personas.
- b) *Empresa pequeña*: De 20 a 80 trabajadores.
- c) *Empresa mediana*: De 80 a 500 trabajadores.
- d) *Empresa grande*: Más de 500 trabajadores.

Nafin (1992), clasifica a las empresas por su magnitud, dependiendo del número de trabajadores y ventas, en:

- a) *Microempresas*: Hasta con 15 trabajadores.
- b) *Empresa pequeña*: Entre 16 y 100 trabajadores.
- c) *Empresa mediana*: Entre 101 y 250 trabajadores.
- d) *Empresa grande*: Más de 250 trabajadores.

Con relación a ventas anuales:

- a) *Microempresas*: Hasta N\$530,000.
- b) *Empresa pequeña*: Entre N\$530,000 y N\$5'300,000.
- c) *Empresa mediana*: Entre N\$5'300,000 y N\$9'800,000.
- d) *Empresa grande*: Más de N\$9'800,000.

La revista "Ejecutivos de finanzas", establece la magnitud de las empresas dependiendo del número de empleados.

-
- a) *Empresa Pequeñas*: Menos de 25 empleados.
 - b) *Empresa mediana*: Entre 50 y 250 empleados.
 - c) *Empresa Grande*: Más de 250 empleados.

Joaquín Rodríguez establece que se deben de tomar en cuenta los siguientes criterios de magnitud:

- El medio ambiente: El cual depende del grado de desarrollo del país.

- El giro: La magnitud se puede establecer dependiendo del giro al que se dedique, de su complejidad en cuanto a sistemas, maquinaria, tecnología, etc.

- El mercado que domina: Establece la magnitud de la empresa dependiendo del número de clientes, sin importar el tamaño de la planta, capital, personal, etc.

- El financiamiento: La magnitud de la empresa se establecerá dependiendo de su capital.

- La producción: De acuerdo al volumen de productos que fabrique la empresa, se podrá establecer la magnitud de la misma.

Una vez analizado lo anterior, se puede concluir que no existe una base o un criterio aceptado generalmente para determinar la magnitud de las empresas. La mayoría de los autores coinciden en que la magnitud de las empresas se puede determinar dependiendo del número de trabajadores principalmente, además de tomar en cuenta otros criterios para establecer una clasificación más real y precisa en cuanto a la magnitud de las empresas.

En relación a los criterios anteriormente citados, se trató de clasificar la magnitud de la empresa **Plásticos del Cupatitzio, S.A.**, que es causa de este estudio.

Ubicándola principalmente por el criterio de la cantidad de personal ocupado, esta empresa se centra dentro del grupo de las empresas medianas, ya que cuenta con aproximadamente 200 empleados. Además cuenta con un producción aproximada de 1'000,000 de piezas mensuales, abarcando los mercados de la región de Michoacán y varios estados del país.

• **POR LA ACTIVIDAD ECONOMICA QUE REALICE.**

a) *De servicios*: Son aquellas que producen un servicio, el cual es producto de la actividad del hombre, por que no se presenta en forma material.

b) *Comerciales*: Son las que se dedican a la adquisición de productos, para posteriormente venderlos a un precio mayor. Son consideradas como intermediarios entre el productor y el consumidor.

c) *Industriales*: Las empresas industriales se dividen en dos grupos:

1. *Industria extractiva*: se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales.
2. *Industria de transformación*: Este tipo de industria se dedica a la adquisición de materia prima con el objeto de someterla a un proceso de transformación para obtener un producto terminado.

Dentro de esta clasificación encontramos a la empresa Plásticos del Cupatitzio, S.A., ya que su actividad primordial es la transformación de materia prima para la producción de arpillas.

• **POR SU CAPITAL.**

Por último se cita una clasificación que es de acuerdo al capital, ésta se refiere al origen o aportación de capital, en la cuál se encuentran tres tipos de empresas:

a) *Empresa pública*: La cual se define como una organización que es propiedad de las autoridades públicas, participa en actividades de carácter comercial, inversiones, comercializa su producción en forma de bienes y servicios.

b) *Empresas privadas*: En este grupo se centra la empresa Plásticos del Cupatitzio, S.A., ya que sus principales características son; que los particulares intervienen con el propósito de obtener una utilidad; y la toma de decisiones se centra en ese objetivo. Los medios de producción pertenecen a los empresarios, y se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

c) *Empresas mixtas*: Son las que se forman con la fusión (unión) de capital público y privado. Pudiendo ser mayoritaria o minoritaria cualquiera de las dos.

Por lo tanto la empresa Plásticos del Cupatitzio, S.A. queda clasificada como se describe a continuación:

- Como una empresa mediana.
- Como una empresa industrial de transformación.
- Como una empresa privada.

2.4 Objetivos de las empresas.

Toda empresa con fines de lucro, persigue principalmente la satisfacción de tres objetivos, que son los siguientes:

- 1. De servicios:** Principalmente pretende satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios.
- 2. Social:** Se busca la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad.
- 3. Económico:** Uno de los objetivos más importantes y la causa de la existencia de toda empresa lucrativa es la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

2.5 Componentes básicos de una empresa.

Toda empresa busca como hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y al menor costo, para lo cual son necesarios la existencia de diversos componentes, los cuales deben de ser utilizados con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Las empresas están formadas básicamente por tres tipos de elementos:

a) *Personales*: Las personas son el elemento más importante y activo dentro de las empresas, ya que es el que utiliza los materiales, opera el equipo y sigue los procedimientos, su participación dentro de la empresa es imprescindible y en gran parte depende de ellos el alcance de los objetivos fijados, lo cual representa el buen funcionamiento o éxito de la empresa. El personal se puede clasificar en: obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores y administradores de nivel medio.

b) *Materiales*: Los materiales, son las cosas o bienes materiales que se procesan y combinan para trabajar, es decir, para llevar a cabo la principal función que es la de producir ya sean bienes o servicios, por ejemplo: Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos e instrumentos, herramientas, materias primas, dinero en efectivo, etc., necesarios para llevar a cabo todas la operaciones diarias.

c) *Sistemas*: Toda empresa u organismo está compuesta por diversos subsistemas, los cuales, se tienen que controlar, relacionarse y coordinarse para su buen funcionamiento.

2.6 La empresa como sistema.

Las empresas son un sistema abierto que funcionan y actúan recíprocamente dentro de sí mismas y con su medio ambiente.

La supervivencia de las empresas dependen de la habilidad de adaptación al medio ambiente externo, estas forman parte de sistemas más grandes como la industria o el sector industrial al que pertenecen, el sistema económico del país donde operan y a la sociedad misma.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan entre sí.

Considerando a la organización como un sistema, está formada por numerosos elementos interconectados que influyen uno en el otro. El sistema está abierto al medio ambiente para obtener los insumos necesarios y dar salida a sus productos, los cuales justifican la existencia de la empresa.

La mayoría de las situaciones estables no dependen de uno u otros elementos, sino de la relación que exista entre ellos.

Para que funcione una organización debe de tener diferentes subsistemas con sus propias actividades y funciones y debe conservar el equilibrio entre los diferentes elementos que lo componen.

La comunicación, es fundamental para la vida del sistema, los sistemas se comunican con el medio que los rodea, así como con los diversos elementos que integran el propio sistema, los estímulos que reciben son transformados y analizados, dando origen a las respuestas.

Una fábrica recibe entre muchas otras cosas materia prima, la transforma y da como respuesta los artículos que produce.

Los estímulos o insumos de una empresa, pueden ser por ejemplo; materia prima, aportaciones económicas, deseo de lograr los objetivos, conocimientos, habilidades y experiencias de sus miembros, energía eléctrica para mover las máquinas, etc. y las respuestas pueden ser entre otras, producto final, satisfacción de sus miembros, desperdicios, contaminación ambiental, salarios pagados, etc.

Capítulo 3

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 Concepto de auditoría administrativa.

El padre de la administración Henry Fayol, afirma que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es mediante el estudio del mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, organización, la dirección y el control están bien atendidos, o sea, si la empresa está bien administrada.

Lo anterior se puede lograr por medio de la realización de una auditoría administrativa.

A continuación se citarán varias definiciones de auditoría administrativa para adentrarnos en forma al estudio de este tema:

Edward F. Norbeck, afirma que, es "una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos" (1).

Según José Antonio Fernández Arena, la auditoría administrativa, "es la relación objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución" (2).

(1) Edward F. Norbeck, Auditoría administrativa.

(2) José Antonio Fernández Arena, Auditoría administrativa.

Una definición más, es la que cita William P. Leonard y dice que "La auditoría administrativa, es el examen comprensivo o constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas" (1).

Una última definición, es la que proporciona Joaquín Rodríguez Valencia, afirmando que "la auditoría administrativa, es un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social" (2).

"Consiste en la aplicación de diversos procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y controles establecidos y su forma de operar" (2).

Se puede deducir que la auditoría administrativa proporciona un panorama administrativo detallado de la empresa auditada, señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la integran.

Señala oportunamente aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención, las áreas o controles susceptibles de mejorarse, así como la posible prevención de deficiencias y problemas.

(1) José Antonio Fernández Arena, Auditoría administrativa.

(2) Joaquín Rodríguez Valencia, Como administrar pequeñas y medianas empresas.

La auditoría administrativa representa un instrumento sumamente útil para la administración, ya que permite examinar y determinar la calidad de la ejecución del trabajo, así como medir la efectividad de la estructura organizacional de una institución, sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación, recursos humanos, materiales, etc., ofreciendo la oportunidad de corregir oportunamente cualquier anomalía, problema o deficiencia encontrado.

3.2 Objetivos de la auditoría administrativa.

El objetivo principal de la auditoría administrativa, es sacar a la luz los defectos e irregularidades, si los hay; prevenir problemas o deficiencias, así como indicar, los mejoramientos posibles de los elementos que se examinan en aquella parte de la organización que está bajo estudio.

La auditoría administrativa tiene la misión de inspeccionar el funcionamiento y capacidad de la administración en sus diferentes niveles jerárquicos.

El uso periódico de la auditoría administrativa, permitirá a los directivos de una institución, estar atentos a los controles internos, descubrir las fallas cuando se inicien, además de facilitar la toma de decisiones y en consecuencia asegurar el logro de los objetivos.

Pretende evaluar la organización, las técnicas y los resultados administrativos, con miras a mejorarlos.

Dando respuesta a las siguientes preguntas se podrá entender más ampliamente el alcance y finalidad de la auditoría administrativa:

¿Qué busca? Busca obtener y elaborar un diagnóstico, detectando desviaciones, deficiencias o fallas de tipo administrativo.

¿Dónde lo busca? Lo busca en los elementos de aquella parte de la organización que está bajo estudio, en toda la empresa o en alguna de las áreas funcionales. Ya que la auditoría administrativa puede abarcar una función específica o bien, se le

puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o un grupo de unidades que forman un organismo.

¿Para qué? Para asegurar el logro de los objetivos, proponiendo, recomendando alternativas de solución, indicando los mejoramientos posibles para eliminar los desperdicios, las deficiencias y el trabajo innecesario, así como otras fallas o puntos encontrados en el estudio susceptibles de mejorarse o corregirse por completo.

3.3 Diferencias básicas de la auditoría administrativa y financiera.

Existen algunas diferencias muy significativas entre la auditoría administrativa y la financiera, las cuales se resumen a continuación.

Mientras que la auditoría contable mira hacia atrás a las transacciones contables que ya se han efectuado, la auditoría administrativa mira hacia adelante.

El propósito de la auditoría financiera es, expresar una opinión sobre los estados financieros y salvaguardar los activos de una empresa, y el propósito de la auditoría administrativa, es apreciar y mejorar la habilidad administrativa de la organización.

A la auditoría administrativa, le interesan las formas y los medios de mejorar las operaciones comerciales futuras. Su objetivo, es asegurar mejores resultados, ayudar a la gerencia a mejorar la posición de la empresa. Mientras que la auditoría financiera, se interesa primordialmente por optimizar la función financiera. Su objetivo es confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los principios de contabilidad generalmente aceptados hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero. La auditoría financiera, no mide el progreso efectuado hacia los objetivos de la empresa, no controla los elementos esenciales de la administración de empresas, fuera de los fiscales.

Resumiendo, se puede decir que la auditoría financiera, trabaja principalmente sobre el examen de registros y libros de carácter contable, es decir, examina los efectos de las decisiones

administrativas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustivo de sus causas, en cambio la auditoría administrativa, pretende un conocimiento integral de la empresa, determinando el porqué, o sea la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros, los cuales son motivo de un examen por parte de la auditoría financiera.

3.4 La auditoría administrativa como una herramienta de control.

La auditoría administrativa, se considera como una herramienta de control relativamente nueva, que proporciona a la gerencia métodos para evaluar la efectividad de la administración de una organización.

La auditoría administrativa, permite centrar la atención en los controles internos de la empresa, para poder descubrir las fallas cuando se inicien, asegurando así el logro de los objetivos.

Los controles internos son los métodos y procedimientos adoptados dentro de una organización, con el fin de verificar sus operaciones; en forma general tienen el propósito de proteger los activos de la empresa, garantizar la exactitud y la confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y garantizar en cierta forma la práctica de las políticas prescritas.

Algunos objetivos generales de los controles internos son; prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna, localizar errores administrativos, contables y financieros, proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa, promover la eficiencia del personal, detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc.

Para lograr el éxito en cualquier negocio o empresa, es imprescindible adaptar controles internos adecuados a cada función y área con que cuente la organización, pero una vez que se adoptan, es necesario revisar su funcionalidad constantemente así como mantenerlos actualizados.

Una forma de llevar a cabo la revisión periódica de los controles, es mediante la realización de una auditoría administrativa, la cual se encargará de realizar un examen detallado de los controles internos, proponer mejoras o en su caso reemplazarlos por otros más eficaces y/o adecuados.

Capítulo 4

PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 Planeación.

Esta primer etapa comprende la realización de un examen preliminar y la elaboración de un programa de auditoría.

4.1.1 Examen preliminar.

El estudio o examen preliminar, consiste en revisiones superficiales, entrevistas no profundas, etc., con el propósito de formar un criterio sobre el área de trabajo, tener una idea global y usarla como base para la siguiente etapa. El estudio preliminar, nos va a proporcionar las bases de orientación para un estudio más específico y profundo, detectando así las áreas a estudiar, o sea, las áreas críticas o problemáticas.

Para la realización de un examen preliminar, se deben de llevar a cabo diferentes actividades tales como:

1. Realizar una entrevista preliminar con el gerente de la empresa, para conocer sus expectativas respecto a la auditoría que se realizará, así como dar a conocer al mismo los apoyos que requerirán los auditores.
2. Definir las necesidades de información, las cuales se identifican a partir de la entrevista previa que se le realizó al gerente, y del conocimiento de las posibles áreas problemáticas.
3. Definir las fuentes de información, como pueden ser, manuales de organización y operación, catálogo de formas, proyectos,

planes y programas, informes, etc., así como las personas relacionadas con el objeto que se investiga.

4. Definir los métodos de recolección de datos, estos pueden ser, listas checables, cuestionarios, guías de entrevista, y de observación, siendo estos tres últimos aplicados en la etapa de examen.

Las listas checables, son un instrumento eficaz para comprobar la existencia de diferentes documentos, sistemas, o instalaciones necesarias en cualquier organización, o los documentos necesarios para el estudio.

En este documento, se enlistan cada una de las cosas a comprobar, con el fin de verificar posteriormente su inexistencia o su existencia total o parcial. La información obtenida servirá para observar de una forma general, las condiciones de la empresa y la información con que cuenta la misma para efectuar la investigación.

5. Diseñar las listas checables, guías de observación y guías de entrevista.
6. Conclusiones y diagnóstico del estudio preliminar.

Con base en la información obtenida en el examen preliminar, se elaborará un programa, el cual servirá de guía a todo lo largo del período de duración del proceso de auditoría.

En el programa de auditoría, se definen las actividades que se realizarán, asignándoles a cada una de ellas tiempos, costos, recursos, personas responsables, cronograma, etc., permitiendo la coordinación de actividades, secuencias, control de los recursos, el

considerar situaciones imprevistas y la toma de decisiones al respecto, facilitando así la organización del trabajo.

La realización de un programa de auditoría adecuado y bien elaborado, permitirá prever anticipadamente todos aquellos factores que se requerirán en el transcurso de la investigación, evitando así el mayor número de desviaciones o contingencias posibles.

4.1.2 Pasos previos para la elaboración de un programa de auditoría.

Para realizar un programa efectivo es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Definir la complejidad de los problemas encontrados en el estudio preliminar.
2. Como segundo paso se determinan los tipos de análisis a realizar.
3. Con base en los resultados del estudio preliminar se determinan las necesidades de información y fuentes.
4. Ya definida la magnitud del trabajo se determina el perfil y número de auditores, así como los auxiliares requeridos.
5. Se definen espacios, instalaciones, mobiliario y equipo, material de oficina necesario para desarrollar la auditoría.
6. Por último se definen los apoyos requeridos a la empresa, tales como información, tiempo, colaboración, etc.

Ésta información permitirá realizar un programa más objetivo y real ya que se podrá hacer una mejor distribución de actividades así como establecer tiempos y recursos adecuados que permitan seguir un orden de ejecución en el trabajo.

La adecuada formulación del programa de auditoría permitirá conocer en cualquier momento el trabajo realizado y el pendiente de ejecutar, llevar un control de ajuste oportuno ya que se podrán observar diferencias entre lo realizado y lo estipulado en tiempos o recursos, logrando así, ejecutar el trabajo en el tiempo y límites establecidos.

4.2 Examen.

Esta etapa consiste en la aplicación de los diferentes métodos de recolección de datos, para obtener la información necesaria y suficiente para el análisis. Dicha información debe de representar una base sólida sobre las recomendaciones que se realicen en el informe final de auditoría.

Para seleccionar el tipo de técnica de recolección de datos, se debe tomar en cuenta la clase de información que se necesite, su complejidad, las limitaciones económicas y de tiempo y el grado de probabilidad de que el respondiente esté de acuerdo en proporcionar determinada información.

4.2.1 Métodos de recolección de datos.

- 1.- Encuestas.
 - a) Cuestionarios
 - b) Entrevistas
- 2.- Interpretación de documentos.
- 3.- Observación.

4.2.1.1 Encuestas.

Consiste en la aplicación de entrevistas o cuestionarios a un grupo de personas, para conocer su opinión sobre un tema o hecho específico.

La encuesta se puede aplicar por medio de cuestionarios o entrevistas.

• CUESTIONARIOS.

Un cuestionario consiste en una serie de preguntas estructuradas, con el objeto de obtener una información específica por escrito de un grupo o muestra de personas.

El uso del cuestionario, permite al auditor el ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios a la vez.

Los cuestionarios se pueden clasificar por el tipo de pregunta que se desea obtener:

- Cuestionario con pregunta abierta.
- Cuestionario con pregunta cerrada.
- Cuestionario con preguntas mixtas.

Utilizando el cuestionario de preguntas abiertas, se da al respondiente o encuestado la libertad de contestar con sus propias palabras y de expresar libremente sus propias ideas, corriéndose el riesgo de obtener en cada respuesta información innecesaria o desviada en relación a lo que se pretende obtener. Además de que se requiere mayor tiempo y posiblemente mayor personal para analizar y simplificar las respuestas de cada uno de los cuestionarios.

Las preguntas cerradas o de opción múltiple, presentan al respondiente una pregunta y un conjunto de alternativas de donde debe seleccionar la que él crea más conveniente.

Este cuestionario, ofrece al encuestado la facilidad y rapidez al contestarlo, e igualmente al encuestador para el procesamiento de la información obtenida. Para la elaboración de este tipo de preguntas es importante analizar detenidamente las diferentes

opciones múltiples cuidando proporcionen realmente la información necesaria y suficiente.

La pregunta mixta, es una combinación de las preguntas cerradas y abiertas. Presenta al respondiente un conjunto de alternativas, para que él seleccione alguna, y le da la oportunidad de aclarar o justificar la respuesta escogida anteriormente. Por ejemplo: SI _____ NO _____ POR QUE? _____.

Este tipo de preguntas proporcionan, como se menciona anteriormente, una justificación de cada respuesta dada por el respondiente, pero muchas veces, ésta es omitida y solo se contesta la pregunta cerrada, es decir sólo se obtiene un si o un no, quedando para el encuestador alguna o algunas respuestas incompletas y muchas veces pasan a ser innecesarias o inservibles para los fines u objetivos planteados.

Para diseñar un cuestionario correctamente se deben de tomar en cuenta varios aspectos, tales como: el nivel intelectual de la muestra seleccionada, los conocimientos e intereses de los posibles respondientes, así como la utilidad de las respuestas. Se debe cuestionar con la intención de conseguir el tipo de respuesta requerido, pero nunca se debe de influir en el encuestado.

Diseño del cuestionario.

1. En primer lugar, sólo se deben de hacer preguntas necesarias. Al diseñar las preguntas se deben de tomar en cuenta los siguientes cuestionamientos: ¿Es realmente necesaria esta pregunta?, ¿Podrá y querrá el respondiente aportar la información que se le pide?, ¿Qué vamos a hacer con esta información?, ¿Debemos contar con ella para satisfacer nuestros objetivos?

-
2. Seleccionar el tipo de pregunta. (abierta, cerradas, mixtas).
 3. Redacción de las preguntas: al formular la pregunta se debe de procurar que la redacción sea clara, expuesta en un vocabulario adecuado para el tipo de personas a encuestar, de fácil comprensión y que se busque y contenga información común tanto para el investigador como para el respondiente.
 4. Ordenamiento de las preguntas: es aconsejable comenzar con una breve introducción, indicando el o los responsables que están llevando a cabo la encuesta, los objetivos que se pretenden, además de solicitar su atenta cooperación. En el caso de que se traten preguntas delicadas, se les asegurará el uso confidencial de la información que se obtenga, así como el respeto al anonimato.

Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes, para estimular la respuesta de las restantes.

En cada tema se plantean primero las preguntas de tipo general y luego se pasa a las más específicas.

Se colocan las preguntas difíciles o más delicadas hacia el final del cuestionario.

Las preguntas de identificación (nombre, departamento, puesto, etc.) se ubicarán al inicio del cuestionario, las preguntas de índole clasificatoria (las referentes a edad, ingresos, etc.) se ubican al final, ya que algunas preguntas pueden ser sensibles o delicadas y otras de poca importancia para el respondiente.

Por último es importante agradecer al respondiente su cooperación, en una forma sencilla y rápida.

5. Aspecto físico del cuestionario: El cuestionario no debe de ser muy extenso ya que de lo contrario el informante no lo contestaría o pondría poca atención en las últimas preguntas.

Las preguntas iniciales deben ser cortas y sencillas, plantear indicaciones claras por medio de diagramas de flujo físico o una descripción de las preguntas que deben de contestarse después de anotar cada respuesta.

La reproducción del cuestionario debe de ser clara y en papel de buena calidad.

• **ENTREVISTAS.**

Una entrevista, es el encuentro concertado entre dos o más personas para tratar un asunto, con el objeto de obtener información mediante la conversación con la persona o personas relacionadas con el hecho o caso que se investiga.

Al realizar una entrevista, es importante que el entrevistador inspire confianza, su actuación debe ser sencilla, lograr encaminarse durante la conversación a obtener la información deseada, el desarrollo de su conversación debe de estar a la altura de la importancia y cultura de la persona entrevistada.

Las entrevistas, pueden ser individual o entrevista de grupo o colectiva. La entrevista individual, es la que se realiza únicamente entre el investigador e informante o entrevistado, con este tipo de entrevista se puede provocar u obtener mayor acercamiento y relación con la persona, lo que significa la obtención de mejores resultados, pero representa un alto costo y tiempo. La entrevista de grupo o colectiva (simultánea), se lleva a cabo entre el investigador y un grupo de informantes, esta entrevista, representa mayor

rapidez y menores costos que la entrevista individual, pero existe la falta de identificación con el personal entrevistado.

Las entrevistas, tanto individual como simultánea o de grupo, se pueden realizar de forma abierta o entrevista dirigida. La entrevista abierta, se realiza sin tener en mente un esquema que oriente la entrevista, (guía de entrevista). Es un tipo de entrevista un tanto informal, y generalmente se utiliza para tener un primer contacto con el hecho que se investiga.

La entrevista dirigida, es estructurada, planeada; responde a cierta estrategia por parte del investigador para obtener determinada información; se realiza una guía de entrevista donde se establecen por escrito los comentarios o puntos de mayor importancia a tratar, evitando así olvidar algún aspecto relevante en el transcurso de la entrevista.

Pasos para la realización de una entrevista.

1. Preparación: En este paso se realiza la elección y selección de los informantes y la elaboración de un índice o temario para la elaboración de las entrevistas, (guía de entrevista).

2. Realización de la entrevista:

- *Introducción o inicio.*- Este paso consiste en lograr que el informante adquiera confianza. Para que se exprese libremente se establece una conversación informal, primeramente el entrevistador debe presentarse ante la persona y explicar el objetivo de esta conversación, así como los fines o usos de la información que se obtendrá de él.

-
- **Respuesta inicial.-** Este paso es el inicio del establecimiento de un diálogo, para obtener información general que no involucre al entrevistado.
 - **Cúspide.-** Esta etapa es cuando la entrevista llega a su mejor momento, la conversación se vuelve más fluida ya que se ha establecido confianza entre el encuestador y el entrevistado, obteniéndose de éste la información buscada o requerida.
 - **Descenso.-** Se presenta la oportunidad de hacer aclaraciones, comentarios, refuerzo de algún punto antes mencionado que presente la necesidad de aclararse.
 - **Cierre de la entrevista.-** Esta etapa, es de agradecimiento, recordando al entrevistado la utilidad o fines de la información obtenida, y concretar en caso necesario una nueva cita.

4.2.1.2 Interpretación de documentos.

Esta técnica, consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos, con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

Para que el investigador (auditor) pueda hacer uso de esta técnica, es necesario que la gerencia de la empresa le proporcione la documentación que el auditor estime necesaria o lo faculte para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo.

Entre este tipo de información, se pueden encontrar: contratos, actas, manuales, gráficas, estadísticas, presupuestos, informes, estados financieros, formas impresas, etc., los cuales

deben de representar fuentes confiables que, mediante su estudio y análisis, proporcionen información veraz, oportuna y actualizada.

4.2.1.3 Observación.

En vez de pedir información a la gente, en ocasiones resulta más barato y adecuado limitarse a observar su comportamiento actual o las consecuencias de sus acciones, así como observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones en las que se desenvuelven.

Esta técnica es utilizada generalmente para confirmar materialmente los informes obtenidos por la aplicación de otras técnicas, para obtener así, una información más confiable, pero esto depende de que el método de observación utilizado sea discreto, ya que la mayoría de las veces las personas modifican su forma de actuar cuando se sienten observados o vigilados por alguien.

Lo más importante es captar a las personas desenvolviéndose en sus diferentes actividades como comúnmente lo hacen, para poder así corregir, en caso necesario, deficiencias o problemas al realizar cada quien su trabajo cotidiano.

4.2.2 Enfoques de análisis.

Una vez que se aplicaron las diferentes técnicas de recolección de datos y se obtuvo la información necesaria, se debe de descomponer en partes para llevar a cabo un análisis más sencillo, confiable y detallado. Para lo cual, existen diferentes

enfoques de análisis, que indican las principales partes o elementos a estudiar más detalladamente.

4.2.2.1 Análisis científico de William P. Leonard.

En el caso de un análisis de auditoría, se hace necesario principiar por los hechos, recopilándolos en forma minuciosa en relación a determinado propósito y subdividiéndolos en elementos o unidades.

El enfoque científico, consistirá en determinar los fines, relaciones, asociaciones, etc., y comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método.

Pasos necesarios del análisis científico.

1. *Estudio de los elementos.*- Este paso consiste en realizar un estudio completo de los elementos o componentes que integran la unidad que se va a evaluar.

2. *Diagnóstico detallado.*- En este segundo paso, el auditor debe realizar un diagnóstico de los elementos a evaluar, a efecto de determinar qué es satisfactorio o insatisfactorio, de acuerdo a la comparación con prácticas correctas, principios básicos, etc.

3. *Determinación de propósito y relación.*- Durante el proceso de evaluación, el auditor debe hacer una comparación de los hechos reales con las prácticas o principios generales y aceptados por la administración. Es decir comparar los hechos o actividades como se estén llevando actualmente a la práctica con la forma correcta establecida por los principios y métodos administrativos de la forma de como se debería hacer, determinando así las diferencias que existan.

Se analizarán cada uno de los pasos del proceso administrativo, determinando la posibilidad de mejorar los métodos actuales.

4. *Investigación de las deficiencias.*- Consiste, en buscar y descubrir las posibles y presentes deficiencias. El auditor debe analizar minuciosamente todo elemento, para descubrir sus defectos e irregularidades, poniendo en evidencia todo método no satisfactorio o irregular, sugiriendo la solución adecuada.

5. *Balance analítico.*- El quinto paso consiste en un balance analítico, el cual implica la alineación y ponderación de cada uno de los elementos, subelementos, componentes, etc., con el fin de llevar a cabo la evaluación de los mismos.

Dicha alineación y ponderación estará a cargo del auditor y del jefe encargado del área a evaluar.

El balance analítico se puede realizar por medio de cualquier hoja de evaluación de alguno de los diferentes autores. Estos tienen el mismo fin, que es la comparación y evaluación de cada elemento. Sólo se puede diferenciar entre ellos el tipo de formato, pero en sí, todos cumplen el mismo objetivo para el que han sido elaboradas.

A continuación se presentará a manera de ejemplo, la hoja de evaluación que presenta Rubio Ragazzoni:

Elementos	Grado	Puntos	Subelemento	Grado	Puntos
Planeación	4	35	Planes de trabajo	3	10
			Objetivos	4	15
			Políticas	3	10
					35
					(35/3=15)*

Descripción	Grado	Puntos
Carencia	1	0
Deficiencia	2	5
Elemental	3	10
Adecuado	4	15*
Excelente	5	20

En la tabla anterior, se hizo lo siguiente: primero, se califican individualmente cada uno de los subelementos, por ejemplo el primer subelemento fue planes de trabajo, el cual se calificó como elemental y en base a la tabla le corresponden 10 puntos, haciéndose lo mismo con los demás subelementos, para después realizar la sumatoria de los puntos y obtener un total que evalúe el elemento.

En el ejemplo anterior, se obtuvieron un total de 35 puntos, los cuales se dividieron entre el número de subelementos evaluados obteniéndose 15 puntos, éstos se ubican en la tabla de descripción, obteniendo el elemento de planeación el grado 4 calificándose éste como *adecuado*.

NOTA: Para asignar a cada subelemento el grado, anteriormente se realizó un estudio y análisis de cada uno, para poder obtener su eficiencia.

6. *Comprobación de su eficacia.*- Para medir la eficacia de cada elemento, se debe comparar lo realizado con normas previamente establecidas, fijando el auditor una base para determinar el grado de eficacia.

7. *Búsqueda de problemas.*- La función del auditor es localizar los problemas, los cuales pueden ser: falta de coordinación, embotellamientos, agrupación deficiente de funciones, supervisión ineficaz, fricciones internas, duplicación de esfuerzo, trabajo innecesario, etc., buscando la causa u origen de los problemas localizados para darles la solución adecuada.

8. *Arribo a soluciones.*- El auditor necesita contar con tiempo suficiente para hallar solución a los problemas que encuentre. Por otra parte, puede darse el caso de que un determinado mejoramiento sea insuficiente y que exista la necesidad de efectuar un estudio más profundo para buscar una solución más amplia.

9. *Determinación de alternativas.*- El auditor debe aplicar toda su capacidad y experiencia para seleccionar entre las alternativas propuestas la mejor, para dar solución a cada uno de los problemas encontrados.

10. *Definición de métodos para mejorar la operación.*- El auditor debe de idear la forma o método de realizar mejor las cosas, mejorar los métodos existentes sin importar lo correcto que puedan parecer actualmente.

4.2.2.2 Enfoque de José Antonio Fernández Arena.

José Antonio Fernández Arena, divide su enfoque en cinco etapas, las cuales se resumen a continuación:

I.- Realizar una revisión objetiva, precisa y completa de todas las partes de la empresa auditada.

Debe de ser una revisión objetiva, libre de toda opinión personal o inclinación hacia ciertas áreas; dicha revisión debe ser general para toda la empresa o unidad que se esté investigando.

La medición de los hechos debe de ser exacta, utilizando procedimientos y sistemas adecuados para obtener resultados confiables.

Se debe llevar a cabo una revisión completa, analizando el objeto de estudio desde varios puntos de vista, para no omitir ningún punto importante que pudiera perjudicar el curso de la investigación o las recomendaciones que se realicen finalmente.

II.- Una adecuada administración gira en torno a la satisfacción, tanto del objetivo económico, como de los objetivos de servicio y social, los cuales son conocidos como objetivos institucionales.

III.- En el tercer paso o etapa, el auditor se encargará de la revisión de los niveles jerárquicos de la empresa:

- Revisión de la dirección, la cual es la encargada de la coordinación total de la empresa.

- Revisión de los diferentes departamentos, los cuales contribuyen en gran parte al logro de los objetivos de la empresa.

- Revisión de la información obtenida, por la comparación de los resultados de los departamentos con los planes y programas previamente establecidos, así como de la revisión del control general y no en una sola función.

IV.- La estructuración de cualquier empresa, necesita indispensablemente de tres tipos de recursos, como son: los recursos humanos, materiales y técnicos, debiéndose analizar el aprovechamiento de cada uno de ellos, y obtener así, su máximo rendimiento posible.

V.- Cada persona tiene una participación individual dentro de las operaciones de una empresa, por lo tanto, es importante evaluar el grado de participación de cada miembro de la misma, así como su participación en la aplicación del proceso administrativo en cada actividad. El personal debe de realizar sus tareas asignadas, tomando en cuenta principalmente la planeación, desarrollo y el control.

4.2.2.3 Enfoque de Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes.

Su enfoque se fundamenta en los cuatro elementos más importantes y usados actualmente en la administración, los cuales son: planeación, organización, dirección y control, de los cuales describe varios elementos sujetos a revisión.

- **PLANEACION.**

a).-Evaluación de los planes de trabajo con que cuenta la empresa para el alcance de los objetivos.

b).-Evaluación de los objetivos fijados a corto, mediano y largo plazo.

c).-Evaluación del establecimiento de políticas, determinando el grado de funcionalidad.

• **ORGANIZACION.**

a).-Evaluación del sistema de organización de la empresa, y de la forma en que están consideradas las funciones, jerarquías, obligaciones y responsabilidades necesarias para el cumplimiento de los planes y programas previamente establecidos.

b).-Evaluación del contenido y vigencia del manual de organización.

c).-Evaluación de la administración y aprovechamiento de los recursos humanos.

• **DIRECCION.**

a).-Evaluación del equilibrio que exista entre la asignación de funciones y la delegación de autoridad.

b).-Evaluación de la efectividad de los medios de comunicación utilizados en la empresa.

c).-Evaluación de la capacidad de supervisión dentro de la empresa.

• **CONTROL.**

a).-Evaluación de la funcionalidad y efectividad de los sistemas y procedimientos administrativos.

b).-Evaluación de la eficacia de los manuales de operación existentes.

c).-Evaluación de los elementos o instrumentos de control existentes para medir los resultados.

4.2.3 Método de evaluación utilizado en el caso practico.

Para llevar a cabo la evaluación de la información obtenida en la etapa de examen, se utilizó en la realización de la auditoría de la empresa Plásticos del Cupatitzio, S.A., el método de Víctor R. Ragazzoni, ya que, debido a que el principal instrumento de recolección de datos utilizado y permitido por esta institución, fue la entrevista, de las cuales se obtuvo demasiada información y diversos comentarios, estos fueron estudiados, analizados y simplificados, clasificándose en temas para su evaluación, dando el método antes mencionado la facilidad y posibilidad de asignar una calificación o evaluación cuantitativa y cualitativa a cada elemento.

Entre la evaluación cualitativa que presenta este método se encuentran los siguientes conceptos: *carente, deficiente, elemental, adecuado y excelente*, pudiéndose así expresar la eficiencia o efectividad de cada elemento, además de los puntos o porcentaje correspondiente.

Como primer paso, en la etapa de examen, se presentó la descripción de cada una de las entrevistas realizadas. En cada una de ellas se habló de diferentes temas, los cuales se clasificaron en pequeños subtemas en forma de pregunta y respuesta para llevar a cabo el análisis, asignándosele a cada uno su apreciación correspondiente según el método de Ragazzoni, tomando en cuenta la información obtenida, además de comentarios

capturados, entrevista adicional y observación general, todo esto como una forma de verificación a la apreciación asignada.

En cuanto a las gerencias, se obtuvieron los puntos correspondientes; expresando en forma cuantitativa y cualitativa la efectividad de cada una.

Finalmente se realizó la evaluación general de las funciones o elementos estudiados en toda la organización, ya que diversos puntos tratados en las entrevistas a cada gerencia coinciden; ésto con el fin de comparar información. Obteniéndose así una conclusión y calificación de cada elemento estudiado.

4.3 Evaluación.

A lo largo del proceso de una auditoría administrativa, la etapa de evaluación, es de gran importancia y lleva consigo un alto grado de dificultad, ya que para evaluar la información, se maneja en gran parte el criterio del auditor, por lo tanto, éste debe de tratar de actuar siempre con la mayor objetividad posible y procurar contar con bases sólidas que respalden las conclusiones y soluciones presentadas.

Los pasos que se recomienda seguir para llevar a cabo una evaluación acertada de la información capturada son los siguientes:

1. Como primer paso se debe de clasificar toda la información obtenida.
2. Llevar a cabo el estudio de los elementos, subelementos y componentes de cada área auditada.
3. Realizar un diagnóstico comparativo; es decir, comparar los hechos encontrados en la etapa de examen contra prácticas y principios administrativos.
4. En el cuarto paso, se deben determinar los propósitos e interrelaciones, verificar si se justifican o no los hechos o prácticas que se están llevando a la práctica, así como determinar, qué tanto coinciden estos con los principios administrativos.
5. Identificar deficiencias, mediante la realización de las comparaciones antes mencionadas.

-
6. Una vez identificadas las deficiencias, se proseguirá a localizar los problemas.
 7. También se identificarán las deficiencias sin problemas. ya que muchas veces no hay problema, pero las deficiencias que existan pueden generarlos más adelante.
 8. No sólo se identificarán y se comprobarán deficiencias y problemas, sino también se identificarán las eficiencias y eficacias.
 9. Una vez identificadas esas eficiencias y eficacias, se estudiarán las que son susceptibles de mejoras.
 10. Ya que se han identificado las eficiencias y eficacias susceptibles de mejoras, se podrán identificar las eficiencias y eficacias excelentes.
 11. A continuación, se llevará a cabo la realización del balance analítico, por medio de las hojas de evaluación anteriormente mencionadas y ejemplificadas.
 12. Una vez realizados todos los pasos anteriores, será posible llevar a cabo el planteamiento de soluciones y alternativas.

4.3.1 Escalas de apreciación o evaluación.

Existen diversos métodos, mediante los cuales se puede evaluar toda la información ya obtenida en las etapas anteriores.

A continuación, se presentarán varias escalas de evaluación de diferentes autores.

4.3.1.1 Escala de evaluación de Víctor M. Rubio Ragazzoni.

Según Víctor M. Rubio Ragazzoni, se evalúan los puntos mencionados anteriormente en su enfoque, basándose en la tabla que a continuación se presenta:

Grado	Descripción del Grado	Puntos
I	Carente	0
II	Deficiente	5
III	Elemental	10
IV	Adecuado	15
V	Excelente	20

4.3.1.2 Escala de evaluación de José Antonio Fernández Arena.

El método Fernández Arena, propone una escala para cada una de las preguntas formuladas en los cuestionarios utilizados para recolección de información:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento (%)
Excelente	5	90 a 100
Muy bien	4	80 a 89
Bien	3	60 a 79
Regular	2	40 a 59
Mal	1	20 a 39
Muy mal	0	0 a 19

NOTA: Para los niveles jerárquicos se multiplicará cada uno de los puntos por 10. Ya que la dirección, representa la parte vital de la empresa, de su eficiencia depende el logro de los objetivos y por consecuencia su éxito.

Los puntos que corresponden a la apreciación dada de cada elemento se multiplicarán por el número de preguntas realizadas; por ejemplo:

		Apreciación	
Producción	10 preguntas	5	= 50 puntos
Planeación y control	10 preguntas	50	= 500 puntos

Excelente = 5 puntos x 10 = 50 puntos.

La apreciación de 5 puntos es equivalente a 50 puntos en un nivel jerárquico.

Al finalizar la evaluación de todos los elementos de la empresa, se suman los puntos obtenidos y se clasifican de acuerdo a la siguiente escala, la cual proporcionará el estado o grado actual de la empresa auditada.

Puntuación	Porcentaje (%)	Adjetivo
5220 a 5800	90 a 100	Admón. excelente
4640 a 5219	80 a 89	Admón. muy buena
3480 a 4639	60 a 79	Admón. buena
2320 a 3479	40 a 59	Admón. regular
1160 a 2319	20 a 39	Admón. mala
0 a 1159	0 a 19	Admón. Muy mala

4.3.1.3 Análisis factorial del Banco de México, S.A.

A continuación se presenta un ejemplo del método para tabular y combinar evaluaciones según el Banco de México.

Factor: planeación

	A	B (%)	C (%)	D (%)
Objetivos	1	50	50	25.00
Políticas	4	10	90	9.00
Planes	2	25	75	18.75
Programas	3	15	70	10.50
		100		63.25

PROCEDIMIENTO:

- En la columna A, se clasifican los elementos por orden de importancia.

- En la columna B, se asigna a cada elemento en porcentaje su contribución o participación dentro de la empresa, o unidad auditada.

-En la columna C, se asigna en porcentaje, el grado de efectividad con que se desenvuelve cada elemento.

-En la columna D, se multiplica la contribución por la efectividad de cada factor. (B x C).

4.4 Informe.

Un informe, es la exposición de las conclusiones obtenidas de una investigación, el cual puede ser en forma oral o escrita.

Los informes que rinde un auditor, deben hacerse de preferencia por escrito, ya que así queda constancia de la realización de su trabajo, prueba de sus sugerencias y acuerdos tomados o resultados de su trabajo.

El auditor, tiene la responsabilidad de transmitir de una manera eficaz la información obtenida de su investigación y que tiene que ver directamente con problemas de administración de la empresa auditada.

El texto del informe, debe ser interesante, objetivo y fácil de entender, dicho informe, debe de presentarse a la mayor brevedad posible, con el objeto de que la dirección pueda actuar de inmediato en la toma de decisiones, respecto a las recomendaciones sugeridas por el auditor en el informe final.

El auditor, debe de tomar en cuenta en la elaboración del informe, los siguientes cuestionamientos: ¿Quién lo va a leer?, ¿Qué uso va a tener?, así como la forma en que se estructurará este.

Es importante que a lo largo de la auditoría, se vayan haciendo anotaciones de algunos puntos o aspectos importantes, que serán de gran utilidad en la elaboración del informe final, con el propósito de evitar olvidar algún detalle o aspecto relevante, lo cual representaría tener que recopilar nuevamente los mismos datos.

Existen tres tipos de informes que se presentan a lo largo de la realización de una auditoría, y especialmente cuando se trata de auditorías extensas o complejas, los cuales son:

1. *Informe preliminar*: éste tipo de informe, se emite con el objeto de delinear la finalidad y alcance de la auditoría, así como el detallamiento de cualquier comentario o aclaración, que en un momento dado puedan evitar algún malentendido por parte de la gerencia de la empresa a auditar.
2. *Informe de progreso*: ésta clase de informes, tienen la finalidad de mostrar lo que se ha venido haciendo a lo largo de la investigación, las situaciones extraordinarias descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones propuestas hasta la fecha. Éste tipo de informes se pueden emitir periódicamente, dependiendo de las necesidades.
3. *Informe final*: El informe final, se emite al término de la investigación y comprende un resumen de los aspectos detallados, recomendaciones, etc., descritos en los informes emitidos a lo largo del periodo de la investigación, es en sí la presentación de los resultados obtenidos en la investigación, así como, las propuestas o solución a todos los problemas o deficiencias encontradas.

4.4.1 Contenido de los informes.

- Se describirá en el informe, el objetivo y la magnitud de la auditoría practicada.
- La descripción de la problemática encontrada en cada área con que cuenta la empresa auditada.

- Se establecerán las sugerencias o recomendaciones, como posibles soluciones a cada uno de los problemas encontrados.

- Se detallarán los asuntos tratados con los responsables del organismo y de cada una de las áreas auditadas, así como la descripción de algún comentario personal, medidas de solución, corrección de irregularidades, observaciones particulares, puntos de vista y cualquier otro aspecto que el auditor considere pertinente.

- Se debe anexar todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el informe.

4.5 Seguimiento.

El auditor, al presentar los resultados de la auditoría administrativa y sus recomendaciones a la gerencia, debe tratar de motivar a los integrantes de la misma, para que actúen de forma inmediata en la implantación de soluciones, ya sea que adopten las alternativas propuestas por él o sugieran otras alternativas, pero que actúen de forma inmediata en la implementación de mecanismos correctivos a los problemas y/o deficiencias encontrados, evitando así, pérdida de tiempo y como consecuencia problemas mayores.

El auditor interviene en la implantación de las recomendaciones, cuando juzga necesario vigilar y comprobar de cerca la aplicación de los métodos propuestos por él, pero es necesario que la gerencia autorice su libre desenvolvimiento o actuación y apruebe la aplicación de sus soluciones antes propuestas en el informe final. O en algunos casos, la misma gerencia le pide al auditor le de un seguimiento al trabajo elaborado, para así obtener mejores resultados.

Si la gerencia se inclina por implantar las alternativas propuestas por el auditor, es recomendable que éste intervenga, ya que el auditor se encuentra empapado y más relacionado con todos los problemas y deficiencias a corregir. Anteriormente él ya estudió detenidamente todas las causas y orígenes de los mismos, por lo tanto, podrá atacarlos inmediatamente y con un criterio más objetivo que cualquier integrante de la empresa auditada.

La finalidad principal de la etapa de seguimiento, es completar cualquiera de los aspectos mencionados en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se

haya hecho algo; además de supervisar y verificar, que se implanten las recomendaciones dadas al pie de la letra, ya que de lo contrario el esfuerzo, tiempo y recursos destinados a la realización de la auditoría serían en vano, y los problemas resueltos a medias o los pequeños problemas encontrados y pasados por alto, en el futuro representarán grandes problemas para la empresa, difíciles y costosos de resolver.

Capítulo 5

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA INDUSTRIA

5.1 Antecedentes de la empresa.

La empresa en la cual se llevó a cabo esta investigación, es un industria de transformación de la ciudad de Uruapan, Mich, denominada *Plásticos del Cupatitzio, S.A.*, la cual dio inicio con sus actividades el 13 de octubre de 1981, con capital 100% mexicano, con sólo 30 trabajadores, y una producción de 90,000 arpillas mensuales, siendo éste su producto principal.

Las arpillas son bolsas o costales de diferentes tamaños y colores, hechos de hilo de plástico, los cuales sirven para transportar o vender frutas o verduras, siendo su principal mercado los agricultores de la región y de otros estados del país.

El nivel de producción desde el año de 1993 es de 1'000,000 de arpillas mensuales. Además de producir otros productos como el cordel, rafia y esquinero.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa.

5.2 Planeación de la investigación.

5.2.1 Examen preliminar.

Como se mencionó en el capítulo anterior el examen preliminar tiene como objetivo conocer la situación actual del área o entidad. Las actividades que se llevaron a cabo se explican a continuación.

5.2.1.1 Entrevista preliminar con el subdirector de la empresa.

Como primer paso, se realizó una entrevista preliminar con el subdirector de la empresa Plásticos del Cupatitzio, S.A., para conocer de una manera general, la situación actual de la empresa, en cuanto a problemas y deficiencias comunes y sobresalientes, encontrando que existen necesidades de capacitación principalmente a nivel supervisores, ya que no cuentan con la capacidad requerida para llevar el adecuado registro y control estadístico en sus respectivos reportes. Otro problema, es la cantidad de información que se le reporta, lo que origina una cantidad excesiva de registros, en los cuales comúnmente existe duplicidad de información o datos que no coinciden. Así como la falta y necesidad del departamento de recursos humanos, originando un cierto descontrol en todo lo referente a esta área.

Debido a que los resultados de la entrevista descrita no orientaron claramente el curso a seguir o las áreas a estudiar más profundamente, se decidió realizar una entrevista preliminar al gerente administrativo y al gerente de producción, con el fin de encauzar eficazmente la investigación.

5.2.1.2 Descripción general de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al gerente administrativo y al gerente de producción.

De acuerdo a la información obtenida, se obtuvo que existen algunos posibles problemas de comunicación entre las diferentes gerencias con que cuenta esta organización, ocasionando esto, probablemente ciertos conflictos y descontaron entre ellos mismos y en sus actividades.

También se mencionó, que existen diferentes problemas o deficiencias con el personal de la planta productiva, principalmente relacionados con la falta y necesidad de motivación, desencadenándose así una serie de deficiencias, seguramente por la inexistencia de un departamento especializado de recursos humanos, que se encargue de nivelar y solucionar los problemas que se van presentando cotidianamente, evitando que estos se acumulen y se tornen más complejos.

Por lo tanto, se proseguirá a investigar los posibles problemas mencionados anteriormente, y de acuerdo a ellos, esta investigación se enfocará principalmente al área de producción, así como las áreas que se pudieran estar relacionando u originando dichos problemas.

5.2.1.3. Métodos de recolección de datos.

Los métodos de recolección de datos utilizados en esta etapa, fueron las entrevistas anteriormente descritas y la lista checable que se presenta a continuación.

La siguiente lista checable, describe la inexistencia o existencia total o parcial de los siguientes elementos.

Para la realización de esta lista checable, se utilizó la observación y la participación de las personas relacionadas con el área sujeta a estudio, con el fin de obtener la siguiente información:

Diseño y aplicación de listas checables.

Elementos	SI	NO	PARCIAL
Manual de organización			X
Manual de procedimientos		X	
Estándares de productividad	X		
Sistemas de control de puntualidad y asistencia	X		
Sistemas contables	X		
Sistemas de control de inventarios	X		
Sistemas de control de materiales	X		
Sistemas de seguridad en la planta productiva	X		
Sistemas de seguridad contra robos	X		
Sistemas de seguridad contra incendios	X		
Equipo de producción	X		
Bodega	X		
Señalamientos	X		
Mobiliario y equipo	X		
Sanitarios higiénicos	X		
Agua purificada para beber	X		

5.2.1.4 Análisis y conclusión preliminar.

En base al análisis de la información que se obtuvo de las entrevistas aplicadas al subdirector de la empresa, al gerente administrativo y al gerente de producción, se encontró, que existe un posible problema de comunicación entre las gerencias, ya que

se pudo observar, que existe cierta rivalidad profesional entre los gerentes, no existe la comunicación necesaria para resolver conflictos o planear algún nuevo proyecto o actividad que pueda beneficiar a todos.

Como consecuencia de esta carencia de comunicación, se presenta otro problema, que es la toma de decisiones múltiple, ya que por el mismo motivo no se da la retroalimentación y cada gerente individualmente toma sus decisiones en problemas que no sólo le afectan o le competen únicamente a él o a su departamento, dándose así, varias decisiones al mismo tiempo, ocasionando conflictos entre todas las personas afectadas.

También se encontró, derivado de lo anterior, un posible problema de violación de los grados de jerarquía, ya que se observó, que en ocasiones algunos gerentes imparten órdenes a empleados que no dependen directamente de ellos, originando esto, trastornos, ya que se presentan cambios imprevistos, debido a que una misma persona recibe órdenes de varios gerentes a la vez.

Como se puede observar, en la lista checable presentada anteriormente, la empresa cuenta con un manual de organización incompleto y sin actualizar, siendo probablemente, una de las causas de este problema, ya que existe la carencia del conocimiento claro de los grados de autoridad y responsabilidad por parte de cada uno de los miembros de la organización.

Además se observó, que existe la falta y necesidad de integración de personal, pues aparentemente se da una diferencia tal vez social muy marcada de los empleados hacia los obreros.

También se detectaron como posibles problemas, los siguientes: desmotivación principalmente del personal obrero

originado posiblemente por los salarios bajos de la región y motivadores insuficientes o inadecuados, registros y reportes deficientes, en los cuales se presenta una duplicidad de información constante, probablemente a causa del mal diseño de los mismos y posiblemente a la inexistencia de un manual de procedimientos que indique claramente los pasos necesarios para la formulación de los mismos.

Reafirmando lo que se mencionó al principio del caso práctico, el área más afectada donde se encontraron mayores problemas y donde se proseguirá a desarrollar esta investigación, será el departamento de producción, no sin dejar de investigar otros problemas relacionados, existentes en otras áreas de la empresa, que en un momento dado pudieran estar desencadenando problemas en esta área.

Todos los puntos mencionados anteriormente, son posibles problemas que posteriormente se desecharán o se confirmarán, buscando así sus causas y diferentes alternativas de solución.

5.2.1.5 Programa de actividades.

En el siguiente programa, se definirán las actividades que fueron necesarias para la realización del caso práctico, las cuales se llevaron a cabo a lo largo de esta investigación.

ACTIVIDADES.

PLANEACION

1. Entrevista preliminar con el subdirector de la empresa.
2. Entrevista preliminar con el gerente administrativo.

-
3. Entrevista preliminar con el gerente de producción.
 4. Descripción de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al gerente administrativo y al gerente de producción.
 5. Diseño y aplicación de listas checables.
 6. Análisis y conclusión preliminar.

EXAMEN.

1. Definir las necesidades de información.
2. Definir las fuentes de información.
3. Definir los métodos de recolección de datos.
4. Diseño de guías de entrevista.
5. Descripción de la entrevista aplicada al gerente administrativo.
6. Descripción de la entrevista aplicada al gerente de producción.
7. Entrevista aplicada al supervisor del área de producción.
8. Diseño y aplicación del cuestionario de motivación aplicado a los operarios de la planta productiva.

EVALUACION

- 1. Descripción y análisis de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los operarios de la planta.**
- 2. Descripción de las apreciaciones de la escala de valores utilizada.**
- 3. Evaluación de cada uno de las funciones o elementos estudiados.**
- 4. Evaluación de la gerencia administrativa.**
- 5. Evaluación de la gerencia de producción.**

INFORME

- 1. Recomendaciones.**

5.3 Examen.

En la etapa de examen o investigación, se recolectó la información necesaria de los puntos y áreas sujetas a estudio, no sin antes haber solicitado la participación de las personas involucradas, estableciendo los fines y utilización de la información obtenida.

Los puntos que se mencionarán a continuación, fueron los elementos que se investigaron y estudiaron a lo largo de este trabajo, analizando la eficiencia de cada uno de ellos, con el propósito, de encontrar las causas que en un momento dado pudieran estar disminuyendo o afectando su efectividad, para así proseguir, a buscar las alternativas de solución o de mejoramiento. Además de obtener la información necesaria, para poder evaluar las gerencias estudiadas.

5.3.1 Necesidades de información.

De acuerdo a la información que se obtuvo en la primer entrevista y de otros aspectos importantes a revisar que menciona Rubio Ragazzoni, se definieron las necesidades de información, de las cuales, se trató de investigar lo siguiente de cada una de ellas, con el objeto de verificar el grado de eficiencia.

- 1. Políticas de la empresa.- ¿Cuenta la empresa con políticas?, ¿se encuentran escritas y actualizadas?, ¿son conocidas, entendibles y respetadas por el personal de la organización?*
- 2. Estructura de la empresa.- ¿Cuenta la empresa con un organigrama actualizado?, ¿es adecuado a la estructura?, ¿está*

de acuerdo a los objetivos?, ¿están claramente definidas las líneas de autoridad?, ¿son respetadas las líneas de autoridad?

3. *Ambiente de trabajo.*- ¿Son satisfactorias las relaciones personales de los trabajadores?, ¿existen conflictos o problemas personales entre los empleados?
4. *Métodos de trabajo.*- ¿Existen métodos adecuados a la organización?, ¿se encuentran actualizados?, ¿son eficientes, entendibles y utilizados por la mayoría del personal?
5. *Métodos, sistemas y procedimientos.*- ¿Existen métodos, sistemas y procedimientos establecidos formalmente?, ¿satisfacen las necesidades de la empresa?, ¿los empleados llevan a la práctica los procedimientos establecidos?, ¿son adecuados los procedimientos para la protección de la planta y de sus trabajadores?, ¿cual es el grado de eficiencia de los métodos y sistemas?
6. *Autoridad y responsabilidad.*- ¿Cual es el grado de autoridad delegada a cada gerente? ¿es respetada la autoridad delegada?, ¿en base a que se delega la autoridad?, ¿es suficiente la autoridad delegada a cada persona?, ¿se encuentran definidos adecuadamente los niveles de autoridad y responsabilidad?, ¿se cuenta con la autoridad necesaria para el desarrollo de las actividades?
7. *Sistemas de comunicación utilizados en la organización.*- ¿Que medios de comunicación se utilizan para hacer llegar ordenes e instrucciones?, ¿satisfacen las necesidades de comunicación?, ¿son los más adecuados y eficientes?, ¿llega a su destino rápida y claramente la información?

8. Administración de personal.- ¿Existe una adecuada administración de personal?, ¿quién se encarga de seleccionar al personal necesario y llevar un control adecuado de cada empleado?, ¿cómo se mantiene el orden en la planta productiva?, ¿existen reglas que normen y regulen el comportamiento de los empleados?, ¿quién atiende los problemas personales y de trabajo de cada empleado?

9. Sistemas de motivación de personal.- ¿Existen sistemas de motivación de personal?, ¿son adecuados a las necesidades?, ¿se observan resultados positivos en la producción y en las personas cuando se trata de motivarlos de alguna forma?, ¿se han estudiado las necesidades de motivación de los empleados?, ¿existen planes de incentivos para el personal?, ¿cuentan con planes de promoción?, ¿se evalúa la forma de compensar el esfuerzo del personal?, ¿se cuenta con planes de calificación de méritos?

10. Comunicación.- ¿Existe buena comunicación entre los empleados?, ¿con que frecuencia hay conflictos o riñas entre ellos?, ¿conviven regularmente?

11. Desempeño y supervisión de los obreros y empleados.- ¿Existe algún método para evaluar su desempeño?, ¿Ha sido efectivo?, ¿quién es la persona responsable de llevar a cabo la evaluación?, ¿con que periodicidad se evalúan?, ¿se toman inmediatamente medidas correctivas o de gratificación en base a los resultados?

12. Reportes.- ¿Los formatos utilizados para llenar los diferentes reportes cubren las necesidades de información necesarias?, ¿quienes tienen la función de entregar reportes?, ¿todos los reportes que se elaboran son necesarios?, ¿existen algunos reportes innecesarios?, ¿con que frecuencia se entregan éstos?

documentos?, ¿quién los recibe?, ¿que se hace con la información recibida?

13. *Estándares de productividad.*- ¿Existen estándares de calidad?, ¿quien los fija?, ¿con base en que se fijan?, ¿se cumple con los estándares establecidos?, ¿se gratifica al personal cuando sobrepasa el estándar fijado?

14. *Supervisión de personal.*- ¿Cuántas personas tiene a su cargo cada supervisor?, ¿existen buenas relaciones y la adecuada comunicación entre empleados y supervisor?, ¿han recibido los supervisores cursos de relaciones humanas y capacitación referente al desarrollo de su trabajo?, ¿proporcionan los supervisores la ayuda necesaria a los trabajadores?, ¿motivan a los empleados a cumplir con los objetivos de la empresa?

15. *Planes y programas de capacitación.*- ¿Se cuenta con planes y programas de capacitación?, ¿son adecuados y actualizados constantemente?, ¿se estudian periódicamente las necesidades de capacitación y el costo - beneficio de su aplicación?

16. *Índice de rotación.*- ¿Existe un elevado índice de rotación de personal?, ¿se conocen las causas de éste?, ¿se han implantado correctivos al respecto?

17. *Flujos de información.*- ¿Es adecuada la información interna y externa que se recibe en cada departamento?, ¿es suficiente y adecuada para poder llevar a cabo una eficiente toma de decisiones?, ¿se podría prescindir de alguna parte de esa información?

18. *Sistemas de seguridad.*- ¿Con que sistemas de seguridad se cuenta?, ¿son suficientes y adecuados a las necesidades de la empresa?, ¿se estudian las necesidades para mejorar las

condiciones de trabajo de los empleados?, ¿se toman en cuenta las peticiones realizadas?

19. *Disciplina del personal.*- ¿En qué áreas de la empresa existe falta de disciplina?, ¿existe necesidad de aplicar acciones correctivas urgentes?, ¿se conocen las causas que originan la indisciplina?, ¿que tipo de relación y convivencia existe entre los empleados?, ¿existe una adecuada supervisión?

20. *Planes y programas.*- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de cada departamento?, ¿quién las elabora?, ¿que períodos comprenden?, ¿son estos evaluados periódicamente?

21. *Presupuestos.*- ¿Cuenta cada departamento con un presupuesto?, ¿son adecuados y suficientes los recursos para llevar a cabo sus diferentes funciones?

22. *Sueldos y salarios.*- ¿Son justos los salarios de cada trabajador en relación al trabajo que desempeñan?, ¿se han estudiado las posibilidades de un aumento?, ¿existen incentivos?

5.3.2 Fuentes de información.

Las fuentes de información descritas a continuación, fueron necesarias para satisfacer las necesidades de información presentadas anteriormente.

Documentos	Personas
Manual de organización	Gerente administrativo
Manual de procedimientos	Gerente de producción
Control de asistencias y puntualidad	Subgerente
Registros	Supervisores
Reportes mensuales	Empleados
	Obreros

5.3.3 Diseño de guías de entrevista.

Para la captación de la información por medio de entrevistas, se diseñó un modelo general llamado guía de entrevista, la cuál sirve como su nombre lo indica, de guía, para dirigir eficazmente dicha entrevista, en ella se establecen los puntos principales a tratar en una forma general, con el fin de evitar olvidar algún punto de importancia y lograr una secuencia lógica e ininterrumpida al realizar la entrevista.

A continuación, se establecerán las guías de entrevista aplicadas al gerente administrativo, gerente de producción, y supervisor del área de la planta productiva, con los temas tratados en dicha conversación, estableciendo una pequeña descripción de lo más relevante que se obtuvo en cada uno de los temas tratados.

5.3.3.1 Guía de entrevista dirigida al gerente administrativo:

1. Planeación de personal.
2. Necesidades de capacitación.
3. Rotación de personal.
4. Motivación de personal.
5. Delegación de autoridad.
6. Sistemas de comunicación.
7. Proceso de toma de decisiones.
8. Objetivos y políticas.

Descripción de la entrevista aplicada al gerente administrativo.

1.- ¿Cree usted que existe una adecuada planeación de personal?

Creo que la adecuada no, ya que no se cuenta con un departamento específico de recursos humanos que se encargue tanto de seleccionar a las personas adecuadas que cumplan con determinados requisitos para cubrir los puestos necesarios eficazmente, así como de cumplir satisfactoriamente con todas las funciones correspondientes como son contratación, inducción, capacitación, motivación, entre otras.

2.- ¿Se proporciona capacitación constante a los empleados de su departamento?

Sólo a algunos, la periodicidad depende del grado de necesidad o al ingreso de nuevos elementos para la empresa.

3.- ¿Existe en su departamento un alto índice de rotación de personal?

Específicamente en este departamento no existe una elevada rotación de personal, ya que se ha logrado con el personal administrativo formar un buen ambiente de trabajo.

4.- ¿Cree usted que exista desmotivación de personal en este departamento?

No existe desmotivación, se ha logrado en este departamento un buen ambiente de trabajo, donde existe participación y cooperación de los empleados para el desarrollo eficiente de las actividades diarias. Además de que se ha mantenido una comunicación abierta donde existe la libertad de expresión en cuanto a opiniones, sugerencias, peticiones, etc., tratando de cumplir y satisfacer al personal en la medida que sea posible.

5.- ¿Cuenta usted con la autoridad suficiente para realizar eficientemente sus funciones?

Si, se me ha delegado la autoridad suficiente, podría decirse que al 100%, aunque en ocasiones no se respeta la línea de autoridad definida.

6.- ¿Qué sistemas de comunicación utilizan dentro de la empresa para dirigir órdenes, recados, avisos?

Depende de la información que se quiera transmitir, para avisos importantes se utilizan memorándums, para algún recado u orden cotidiana se comunica en forma personal o por teléfono (conmutador), y para emergencias de localización de algún gerente se utiliza el radio.

7.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?

Bueno, yo cuento con la autoridad suficiente, pero tratándose de decisiones trascendentes o de importancia es necesaria la participación y autorización de la gerencia general.

8.- ¿Se cuenta con objetivos y políticas por escrito en este departamento?

Sólo se cuenta con algunas, ya que no se ha tomado el tiempo suficiente para realizarlas debidamente. Se requiere hacer una evaluación administrativa por objetivos en toda la empresa, por departamentos y personal, pero para lograr esto se requiere contar con la persona adecuada para cumplir con todas estas funciones.

5.3.3.2 Guía de entrevista dirigida al gerente de producción.

1. Motivación de personal.
2. Capacitación.
3. Condiciones de trabajo.
4. Control de asistencias y puntualidad.
5. Índices de rotación de personal.
6. Disciplina de personal
7. Sueldos y salarios.
8. Grados de jerarquía.
9. Equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
10. Planes y programas de producción.
11. Objetivos y políticas.
12. Control presupuestario.
13. Flujos de información.

Descripción de la entrevista aplicada al gerente de producción.

1.- ¿Cree usted que el personal de su departamento esté realmente motivado?

Últimamente ha disminuido el grado de desmotivación en el personal de la planta, ya que se ha tratado de ser un poco más flexibles con ellos en cuanto a sus necesidades y peticiones, se les

ha brindado confianza, seguridad y se les ha invitado a que mantengan un diálogo abierto ya sea con su supervisor o conmigo mismo, tratando siempre de que se expresen libremente, de que den opiniones, sugerencias para el mejoramiento tanto de su trabajo como de ellos. A partir del mes de abril se han implantado unos nuevos incentivos para todo los operarios, éstos son los bonos de productividad y calidad, que representan un porcentaje adicional del salario de las personas, el cual es muy necesario. También la empresa cuenta con canchas deportivas donde se realizan competencias de juegos, el personal forma grupos informales para la realización de estas convivencias. Dichas convivencias han dado resultados positivos y la mayoría de las personas participa, pero éstas se dan esporádicamente ya que como se ha mencionado anteriormente es indispensable que una persona especializada se encargue de todo lo relacionado al personal.

2.- ¿Se proporciona capacitación constante a los empleados de su departamento

Sólo al personal de nuevo ingreso, la cual es impartida por su supervisor, así como también al personal transferido de puesto o máquina.

3.- ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo del personal obrero?

No al máximo, pero muchas veces ellos mismos se resisten, no aceptan los sistemas de seguridad para su beneficio; por ejemplo, en la planta productiva existe demasiado ruido, se les proporcionó a las personas tapones para los oídos y la mayoría se resistió a utilizarlos. Existen condiciones necesarias como es la falta de una ventilación adecuada, ya que la planta es muy calurosa y esto agobia demasiado a las personas.

4.- ¿Qué controles de asistencias y puntualidad se utilizan?

Como controles de asistencias y puntualidad utilizamos el reloj checador y listas de asistencia como una forma de verificación, resultando efectiva dicha combinación.

5.- ¿En que área de la planta existe mayor índice de rotación de personal?

Existía mayor índice de rotación de personal en el departamento de extruder, ya que como se manejan los tres turnos del día y las personas asignadas para el turno de la noche no resistían el ritmo de trabajo, optaban por renunciar, así que se tomó como medida de solución rotar al personal y no permanecer siempre en el horario de la noche, lográndose así disminuir el índice de rotación de personal en gran porcentaje. Otra causa importante son los salarios bajos los cuales no les alcanza a las personas y deciden buscar otras alternativas para mejorar.

6.- ¿Existe falta de disciplina en la planta productiva?

Existe disciplina, ya que últimamente se fijo como requisito indispensable a los operarios los estudios mínimos requeridos (secundaria), logrando así mantener o elevar un nivel de cultura aceptable, evitando personas improductivas, conflictivas y hasta con algún tipo de vicios.

7.- ¿Cree usted que sean adecuados los sueldos y salarios en esta área?

Un salario justo es el que satisface sus principales necesidades y yo pienso que para ninguno es justo.

8.- ¿Cree usted que exista una bien definida línea de autoridad desde el primer nivel jerárquico hasta el último subordinado?

No, ya que falta delegación de autoridad; no se respetan las líneas de autoridad y mando definidas. Existen intervenciones directas de niveles jerárquicos más elevados sin consultar a los responsables originando trastornos, conflictos y malos entendidos.

9.- ¿Cuenta usted con la autoridad suficiente para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades?

No cuento con la autoridad suficiente, no se ha otorgado esta al 100%. Muchas funciones específicas de este departamento son realizadas directamente por la gerencia general cuando son específicas de la gerencia de producción; tales como compras de materias primas, fijación de las fechas de los pedidos, etc.

10.- ¿Cuenta su departamento con planes y programas bien definidos?

Sí se cuenta con los planes y programas necesarios ya que éstos son indispensables para la eficiente producción. Estos son elaborados y aprobados en coordinación con la gerencia general.

11.- ¿Se cuenta con objetivos y políticas fijadas específicamente para este departamento?

Sí existen objetivos y políticas para este departamento, ya que éstas son indispensables para poder programar la producción y llevar un control de eficiencia.

12.- ¿Cuenta su departamento con un control presupuestario como una forma de control de los gastos?

No, no se han establecidos por departamentos dichos controles, los cuales son necesarios para controlar los costos de producción y ser más productivos.

13.- ¿Es excesiva la información que maneja diariamente?

No, recibo la información necesaria e indispensable para la realización de mi trabajo y la eficiente toma de decisiones. Generalmente recibo reportes de producción y estadísticas. Los reportes son elaborados por los supervisores, los cuales conocen claramente las indicaciones necesarias para su elaboración y la información específica que se requiere.

5.3.3.3 Guía de entrevista dirigida al supervisor del área de producción.

1. Registros de asistencia.
2. Sistemas de seguridad de personal.
3. Supervisión y evaluación de personal.
4. Participación en la toma de decisiones.
5. Métodos de producción.
6. Ambiente de trabajo.
7. Disciplina.
8. Rotación de personal.
9. Estándares de producción.

Entrevista aplicada al supervisor del área de producción.

1.- ¿Son efectivos los registros de asistencia que se utilizan para las operaciones de la planta productiva?

Anteriormente se utilizaba solamente el reloj de tarjetas checadoras, pero muchas veces más de alguna persona checaba a la vez dos tarjetas, por lo mismo se tomó como medida combinarlo con listas de asistencia tomadas por el supervisor como una forma de verificar la asistencia.

2.- ¿Cree usted que sean adecuados los sistemas de seguridad del personal que les proporciona la empresa?

Sí existe seguridad pero no la adecuada. Existen comisiones mixtas que están al tanto de las necesidades de seguridad y condiciones de trabajo de las personas, pero éstas no han funcionado debidamente, además de que no han tenido la continuidad necesaria en la realización de las funciones asignadas.

3.- ¿Como llevan los supervisores a cabo la evaluación de personal?

Los diferentes supervisores nos encargamos de supervisarlos, observamos la disciplina, orden en la planta, calidad, productividad, asistencia, puntualidad, etc.

4.- ¿Participan los operarios en la toma de decisiones?

Se les ha dado la oportunidad de que se acerquen a mí primeramente para que expresen sus opiniones o sugerencias, así como algunas peticiones o solución de algún problema, yo me encargo de atenderles y resolver cualquier problema y cuando está fuera de mi alcance pasa a manos del gerente de producción.

5.- ¿Cree usted que sean adecuados los métodos de producción?

Para el tipo de tecnología con que se cuenta los métodos de producción que se utilizan son adecuados.

6.- ¿Existe un buen ambiente de trabajo en la planta productiva?

Se ha tratado siempre de mantener el orden y disciplina en la planta, pero falta convivencia fuera de ella. Se han realizado convivencias deportivas, pero éstas son muy esporádicas, y pienso que sería bueno que se realizaran con mayor frecuencia.

7.- ¿Se cumplen satisfactoriamente los estándares de productividad?

Sí se logran los estándares establecidos y ahora se esfuerza el personal aún más por la reciente implantación de los bonos de productividad y calidad, los cuales representan un incentivo adicional.

5.3.4 Diseño y aplicación del cuestionario de motivación aplicado a los operarios de la planta productiva.

Se realizó una encuesta a los operarios de la planta productiva, tratando de conocer varios puntos de vista, tales como sus necesidades económicas, materiales y psicológicas, entre otros aspectos.

Esta encuesta, fue aplicada a una muestra representativa, (21 encuestados), optando por este método debido a la cantidad de operarios con que cuenta la empresa, y al tiempo que se requeriría para entrevistarlos personalmente.

Los números que aparecerán después de cada apreciación, indican el número de respuestas concentradas en cada alternativa de respuesta.

1. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve?

- a) Muy bueno b) Bueno (10) c) Regular (11)
d) Malo d) Pésimo

¿Por qué?

2. ¿Ha tenido algún tipo de accidente de trabajo?

a) Si (6) b) No (15)

Causa

3. ¿Cómo es la atención medica que recibe por parte de la empresa?

a) Muy buena (1) b) buena (2) c)

Regular (9)

d) Mala (6) e) Pésima (3)

¿Por qué?

4. ¿Ha recibido capacitación alguna vez en esta empresa?

a) Si (13) b) No (8)

¿Cuándo?

5. ¿Se siente realmente capacitado para desempeñar su puesto?

a) Si (20) b) No (1)

¿Por qué?

6. ¿Existe comunicación entre usted y sus superiores?

a) Si (16) b) No (5)

7. ¿Lo escucha su jefe inmediato cuando tiene usted alguna idea o sugerencia para realizar mejor su trabajo?

a) Si (14) b) No (7)

Auditoría administrativa aplicada a una industria de transformación

8. ¿Se le reconocen en la empresa los esfuerzos que realiza en su trabajo?

- a) Si (4) b) No (17)

9. ¿Cuándo realiza usted su trabajo excelentemente, se le reconocen sus méritos?

- a) Si (1) b) No (20)

10. ¿Se siente motivado en esta empresa?

- a) Si (6) b) No (15)

¿Por qué?

11. ¿De qué manera hace la empresa que usted se sienta motivado?

- a) de ninguna (15) b) Prestaciones (2) c)
Felicitaciones (1)
d) Incentivos (2) e) Premios (1)

12. ¿Muestra la empresa interés por hacerlo sentirse a gusto laborando en ella?

- a) Si (7) b) No (14)

¿Por qué?

13. ¿Se les proporcionan las herramientas y equipo necesario para desempeñar eficientemente su trabajo?

- a) Si (13) b) No (8)

14. Mencione 5 aspectos que crea usted convenientes o necesarios para desempeñarse mejor en su trabajo o hacerlo sentirse mejor en esta empresa.

5.4 Descripción y análisis de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los operarios de la planta.

Una vez establecido el cuestionario aplicado a los operarios de la planta productiva, se proseguirá a analizar los diferentes puntos que se trataron mediante preguntas y respuestas, concluyendo en forma general los resultados obtenidos de cada elemento estudiado.

I.- *Ambiente de trabajo.* Del total de las personas encuestadas se obtuvo que el 52% opina que el ambiente de trabajo en el cual laboran es regular, mientras que el resto (48%), dice desenvolverse en un ambiente laboral bueno.

II.- *Accidentes laborales.* En lo que se refiere a la ocurrencia de accidentes sufridos por el personal en la planta productiva, solo el 29% de ellos los ha sufrido a causa de descuido por parte de ellos mismos, además de sentirse con demasiada confianza en la operación de los procesos diarios y no poner el debido cuidado o precaución, propiciando así pequeños accidentes.

III.- *Atención médica.* En lo que se refiere a atención médica proporcionada en la empresa, el 43% opinó contar con una atención regular, el 28% manifestó que se les proporciona una atención médica mala, mientras que el 14% opina ser ésta pésima, el 10% buena y sólo un 5% dice contar con una atención médica muy buena.

IV.- *Capacitación.* El 38% de los encuestados dice no haber recibido capacitación, los cuales no están tomando como

capacitación la instrucción que se les proporcionó al ingresar a la empresa.

V.- Comunicación con los superiores. El 76% de las personas encuestadas comentan que sí se establece algún tipo de comunicación con sus superiores, ya sea para expresar alguna inquietud o necesidad de ellos.

VI.- Reconocimientos al personal. Por lo que se refiere a tratar de evaluar el desarrollo de las personas y reconocerles sus méritos, el 96% de las personas manifiestan que nunca se les toman en cuenta sus esfuerzos, mientras que sólo al 4% de los encuestados si se les ha reconocido algún esfuerzo logrado.

VII.- Motivación. Un poco más de la mitad de los encuestados (53%), expresan no sentirse motivados por lo que hacen, mientras que al resto sí les gusta su trabajo o por lo menos agradecen contar con un trabajo y salario seguro. Pero el 71% señala que la empresa no trata de motivarlos de ninguna forma, así como de que no demuestra interés por lograr que se sientan a gusto laborando en ella, expresan sentirse un poco desplazados, dicen no ser tomados en cuenta como personas que son, los cuales tienen la necesidad de sentirse no indispensables, pero sí un poco necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

VIII.- Herramientas y equipo. Solo el 38% de los encuestados opina no contar con las herramientas y el equipo necesario, mientras que el resto manifiesta que sí se les proporcionan las adecuadas.

IX.- Aspectos o motivadores necesarios según el personal encuestado. Los encuestados sugirieron algunos aspectos necesarios para desempeñarse mejor en su trabajo, entre ellos se

encuentran los siguientes, los cuales serán mencionados por orden de importancia.

1. Mejorar sueldos y prestaciones al trabajador.
2. Que se les proporcionen mejores herramientas y equipo de trabajo.
3. Que se mejore el transporte.
4. Que la empresa trate de motivarlos.
5. Que se proporcione una adecuada ventilación.
6. Que se les proporcione atención médica.
7. Que se evite la distinción de trabajadores.
8. Mayor comunicación.
9. Que se interesen por su salud y problemas.
10. Que exista unidad de mando (recibir órdenes de un solo jefe).
11. Reconocimientos al personal.

5.4.1 Análisis y evaluación de la información obtenida.

A continuación, se utilizará un instrumento de escala de valuación, para evaluar con más objetividad la eficiencia administrativa de la empresa. Dicho instrumento, se compone de dos grupos de información, como es la calificación cuantitativa de acuerdo al método de Rubio Ragazzoni y la calificación cualitativa, designada de acuerdo a mi criterio y a la información capturada, además de los detalles observados.

En seguida, se citará la definición de cada una de las apreciaciones que se darán posteriormente, las cuales deberán ser entendidas como se describe a continuación.

5.4.2 Apreciaciones de la escala de valores.

- 1. Carencia.** En este estudio se deberá entender como carencia, la inexistencia o falta total del elemento del cual se esté hablando, es decir que éste no se realiza o simplemente no se lleva a la práctica.
- 2. Deficiente.** Por deficiente se deberá entender que el elemento del cual se esté tratando se lleva a la práctica inadecuadamente y algunas veces es carente de práctica, es decir, no se le da la continuidad e importancia que requiere, lo cual retrasa o equivoca el camino para llegar satisfactoriamente al logro de los objetivos de la empresa.
- 3. Elemental.** Por elemental se deberá entender que el elemento se lleva a la práctica, pero con algunas limitaciones, se realiza en forma necesaria y se le asignan sólo los recursos indispensables, alcanzando así los objetivos aunque no tan eficientemente, con retrasos o incongruencia con lo establecido.
- 4. Adecuado.** Por adecuado se entenderá que el elemento es establecido y llevado a la práctica en forma aceptable y funcionable. Éste se practica eficientemente, se le da la importancia y recursos que requieren en la medida que sea posible, para que sea desempeñado con eficacia, logrando así los objetivos fijados con casi un 100% de eficiencia.
- 5. Óptimo.** Por óptimo se entenderá que el elemento está establecido excelentemente, es llevado a la práctica con un 100% de funcionalidad, asignándoseles los recursos más que necesarios, logrando eficientemente así el alcance total y satisfactorio de los objetivos establecidos.

5.4.3 Evaluación de cada una de las funciones o elementos estudiados.

En seguida, se evaluarán todos los elementos estudiados en general de toda la empresa, estableciendo la apreciación mencionada y una pequeña conclusión de cada uno.

I.- *Planeación de personal*: Se evaluó el proceso o la forma de allegarse del personal necesario y capaz para ocupar el puesto adecuado en el momento necesario. Comprendiendo reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, etc.

Los resultados muestran que esta función es llevada a cabo en una forma **deficiente**, debido a la inexistencia de un departamento específico de recursos humanos, que se encargue de realizar todas las funciones relacionadas con el personal de la empresa. Estas funciones son llevadas a la práctica con diversas limitaciones, ya que son desempeñadas, pero sólo en forma mínima, y por alguna persona o personas que tienen asignadas de igual forma otras funciones muy diferentes, así que, no se les asigna el tiempo necesario, impidiendo así, el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

II.- *Necesidades de capacitación*: Se trató de evaluar en este elemento, el grado de necesidad de capacitación por parte de la empresa, la disposición o posibilidades de impartirla, así como la periodicidad en que se imparte.

Esta función se lleva a la práctica en una forma mínima, por lo tanto este elemento es **deficiente**, no se estudian las necesidades de capacitación de todos los elementos de la empresa, generalmente, se imparten cursos sólo a niveles superiores o personal de nuevo ingreso o cambio de puesto o

máquina, los cuales, jamás vuelven a recibir alguna instrucción o curso de capacitación para su desarrollo, siendo generalmente, el caso de los empleados del departamento de producción o de niveles intermedios hacia abajo.

Aunque el 95% opina sentirse realmente capacitado y no tener la necesidad de ello; ésto puede provocar algunas deficiencias, como por ejemplo: crear una monotonía en el trabajo de las personas al no tener la oportunidad de adquirir conocimientos o destreza en otras cosas, provocando muchas veces "mañas" en la realización del trabajo de siempre; así como, crearse ellos mismos demasiada confianza en su desempeño, ocasionando algún tipo de accidentes o deficiencias en el trabajo, por lo que sería conveniente impartir instrucción o capacitación como una forma de verificar que están realizando bien su trabajo o manejando adecuadamente las máquinas.

También sería conveniente, estudiar los beneficios que se pudieran obtener al invertir en cursos de capacitación periódicamente, para lograr un mejoramiento y desarrollo del personal y de la forma de realizar su trabajo como beneficio para la empresa, y para ellos mismos.

III.- Rotación de personal: Se evaluaron los índices de rotación de personal, así como el área o departamento con mayor índice. Obteniéndose que existe en forma aceptable, calificándose como **adecuado**, se presenta principalmente en el departamento de producción, por parte de los operarios de la planta, donde muchas veces, no están de acuerdo con los horarios de trabajo o tienen la necesidad de percibir un salario más alto. (no se cuenta con un porcentaje establecido que represente el índice de rotación de personal).

IV.- Motivación de personal: Se evaluó principalmente al personal obrero, ya que en los puestos administrativos no se observaron indicios de desmotivación de personal.

Se trató de identificar en la planta productiva, si los obreros se sienten realmente motivados en su trabajo.

De acuerdo a la evaluación de la información obtenida de la encuesta realizada a los mismos operarios, se encontró que existe una motivación **deficiente**, ya que no se sienten motivados; se sienten un poco desplazados y perciben indiferencia hacia ellos por parte de la empresa. Sólo se ha tratado de motivar a las personas económicamente, con pequeños incentivos, olvidando la motivación psicológica. (premios, felicitaciones, reconocimientos, convivencias, participación, etc.).

V.- Delegación de autoridad: En este elemento, se evaluaron los grados de jerarquía establecidos, así como el equilibrio entre la responsabilidad y autoridad delegada. Se calificó como **deficiente**, ya que en algunas personas no se ha delegado la autoridad suficiente o necesaria para desempeñar su trabajo eficientemente, o en muchas ocasiones no se respeta la línea de autoridad definida, a causa de que se ha tratado de llevar una administración centralizada, pretendiendo controlar los niveles superiores la mayoría de las funciones, las cuales están delegadas a otras personas, ocasionando ésto, conflictos personales y de trabajo entre los mismos gerentes y directores de la empresa.

VI.- Sistemas de comunicación. Se calificaron en este aspecto, los tipos y funcionalidad de los sistemas de comunicación internos, dando como resultado, que los sistemas que utiliza la empresa son los más **adecuados** para el tipo y tamaño de la empresa.

VII.- Objetivos y políticas. En este elemento se evaluó la definición de metas a corto, mediano y largo plazo, así como de políticas previamente establecidas para el cumplimiento de los objetivos. Se obtuvo que esta función se lleva a cabo **deficientemente**, ya que en algunos departamentos, sólo se han establecido objetivos básicos y políticas mínimas, las cuales no son del total conocimiento de las personas que laboran en la empresa, ocasionando limitaciones en el logro de los objetivos, así como incongruencia entre lo que se realiza con lo que se debiera realizar y lo que realmente pretende alcanzar la empresa.

VIII.- Condiciones de trabajo y sistemas de seguridad del personal. Existen en la empresa, las condiciones de trabajo **elementales**, ya que se presentan algunas condiciones que no han sido satisfechas, algunas veces a causa de los mismos trabajadores, que no aceptan los sistemas de seguridad para su beneficio por incomodidad de los mismos. Existe una comisión mixta encargada de estudiar y tratar de satisfacer todas estas necesidades, así como buscar los métodos o sistemas más adecuados, pero no se ha desempeñado eficientemente, ya que existe falta de continuidad e interés por parte de ella.

IX.- Control de asistencias y puntualidad. En este elemento, se ha calificado la funcionalidad de los controles de asistencia y puntualidad utilizados. Los sistemas que utiliza la empresa son **adecuados**, estos permiten llevar un control de cada uno de los empleados en cuanto a asistencias, para elaborar adecuadamente las nóminas de los trabajadores, pudiéndose verificar en un momento dado, la asistencia o inasistencia de algún trabajador, evitando así errores o conflictos con los empleados.

X.- Disciplina del personal en la planta productiva. La disciplina que se observa en la planta productiva es **adecuada**, a pesar de la cantidad de operarios con que se cuenta. Se observa a

cada persona en su puesto o máquina a la hora de trabajo, en los recesos, permanecen en el área del comedor evitando distraer a las demás personas que están laborando.

XI.- Sueldos y salarios. En cuanto a sueldos y salarios, se calificaron como *deficientes*, esto quiere decir que son bajos (salario de operarios), muchas veces el salario percibido no les alcanza para satisfacer sus necesidades básicas, aún más, cuando tienen bajo su responsabilidad a una familia, pero este problema se está dando en la mayoría de las empresa del país, debido a la crisis por la que actualmente está atravesando y a la falta de liquidez de las mismas.

XII.- Planes y programas. La empresa sólo cuenta con planes y programas *elementales*. De acuerdo a la información obtenida de otros elementos de la empresa, éstos son llevados a la práctica con limitaciones, ya que muchas veces existe incongruencia entre ellos, ocasionando desviaciones importantes y como consecuencia problemas en la obtención de los objetivos fijados.

XIII.- Control presupuestario. Existe la *carencia* total de un control presupuestario para controlar de alguna forma los gastos. Éste sería de gran utilidad, para que cada departamento se sujetara a gastar sólo las cantidades definidas en los presupuestos, ya una vez estudiadas sus necesidades y así obtener mayores beneficios.

XIV.- Flujos de información. Son *adecuados* los flujos de información que manejan cada uno de los gerentes, ya que son los necesarios e indispensables para el desarrollo de sus actividades y para la toma de decisiones diaria.

La mayoría de los gerentes manifestaron, que la información que se les reporta es la necesaria e indispensable para la toma de decisiones, sin embargo, el subdirector de la empresa manifestó al inicio de esta investigación, recibir una cantidad excesiva de reportes que manifiestan demasiada información innecesaria, por lo cual, sería recomendable analizar y definir la información que él necesita para su toma de decisiones y poder llevar un control general de los resultados de la empresa, sin tratar de decidir y controlar todas las funciones de la empresa, sino solamente lo más relevante, respetando así, la autoridad delegada a cada gerente.

XV.- Supervisión y evaluación de personal. Se considera que se ejerce un liderazgo básico (*deficiente*), los supervisores se encargan de cumplir sólo con las metas fijadas, de capacitar al personal de nuevo ingreso y orientar al personal a su cargo. Nunca va más lejos que del cumplimiento de esas funciones, como podría ser por ejemplo, tratar de planear, organizar y controlar el cumplimiento de los resultados esperados por su equipo de trabajo entre otras funciones.

XVI.- Participación de los operarios en la toma de decisiones y reconocimiento a sus méritos. Se da en la planta productiva una participación *deficiente*, que cualquier persona de la planta pueda expresar sus opiniones o inquietudes a su jefe inmediato, pero muchas veces, sin obtener resultados, lo cual, desmotiva al personal en relación a proponer nuevas ideas o sugerencias.

La mayoría de las personas, expresaron que no se les ha reconocido ningún mérito, por lo cual, sería bueno supervisar mejor y evaluar el desempeño de las personas e identificar a las que realicen mejor su trabajo, por muy sencillo o simple que sea éste, reconociendo sus esfuerzos, como una forma de motivarlas a esforzarse más, así como lograr que se sientan útiles y necesarias

dentro de un grupo de trabajo encargado de cumplir con un estándar de producción y calidad.

XVII.- Estándares de producción. La mayoría de las personas, han alcanzado eficazmente los estándares establecidos, (*adecuados*), ya que se han implantado incentivos económicos, pero sería necesario, que se realizara un estudio para el adecuado establecimiento de dichos estándares, ya que éstos no son fijados de acuerdo a métodos establecidos y reconocidos para ello.

XVIII.- Ambiente de trabajo. Existe un ambiente *elemental*, es decir, el necesario para que no existan riñas o fricciones entre los empleados, pero se puede apreciar, por los comentarios obtenidos, que sí existe falta de comunicación, convivencia y compañerismo.

El seguimiento de las comisiones mixtas ya establecidas, serían un buen principio para realizar diferentes actividades, que propicien la convivencia entre el personal, formando así un grupo de trabajo en el que exista confianza, ayuda y apoyo dentro y fuera del trabajo.

XIX.- Grados de jerarquía. Los grados de jerarquía están claramente definidos en el organigrama de la empresa, pero este elemento es *deficiente*, ya que se obtuvo que muchas veces no son respetados.

No es suficiente que se establezcan en un organigrama y que se den a conocer, sino es necesario que se respeten las jerarquías asignadas, y se siga en todo caso la línea definida.

Para lograrlo se podría empezar por aplicar el principio de la unidad de mando, es decir, que los empleados y todas las personas pertenecientes a la empresa, reciban órdenes de un solo

jefe y no de varios a la vez, ya que esto está provocando desacuerdos entre los gerentes y desajustes en las actividades a realizar, así como malos entendidos y problemas con el personal.

A continuación se evaluarán cada una de las áreas estudiadas en donde se utilizará la escala de valuación cuantitativa, se indicarán con negrita los puntos correspondientes a la apreciación dada a cada elemento, de tal manera que la suma de todos los puntos proporcionará la apreciación de la eficiencia en que se ha estado administrando cada una de las áreas funcionales de la empresa.

5.4.4 Evaluación de la gerencia administrativa.

Tabla de puntuación

Elementos	Óptimo	Adecuado	Elemental	Deficiente	Carente
I	20	15	10	5	0
II	20	15	10	5	0
III	20	15	10	5	0
IV	20	15	10	5	0
V	20	15	10	5	0
VI	20	15	10	5	0
VII	20	15	10	5	0
VIII	20	15	10	5	0
IX	20	15	10	5	0
	180	135	90	45	0

Total = 90 puntos

Elementos

- I** Planeación de personal.
- II** Necesidades de capacitación.
- III** Rotación de personal.
- IV** Motivación de personal.
- V** Delegación de autoridad.
- VI** Sistemas de comunicación.
- VII** Proceso de la toma de decisiones.
- VIII** Objetivos y políticas.
- IX** Planes y programas.

Rangos de evaluación para la tabla anterior

Carente	0
Deficiente	1 - 45
Elemental	46 - 90
Adecuado	91 - 135
Óptimo	136 - 180

Como resultado de la evaluación del total de las variables se obtuvo un total de 90 puntos; los cuales corresponden al desempeño de una **administración elemental**.

Como elemental se entiende que la gerencia administrativa desempeña cada una de estas funciones, las cuales son necesarias para el buen funcionamiento de cualquier organización, pero las desarrolla con algún tipo de limitaciones, no se les ha dado a éstas el grado de importancia que merecen, ni se les han asignado el tiempo y los recursos necesarios para poder lograr obtener así mejores resultados.

5.4.5 Evaluación de la gerencia de producción.

Tabla de puntuación

Elementos	Óptimo	Adecuado	Elemental	Deficiente	Carente
I	20	15	10	5	0
II	20	15	10	5	0
III	20	15	10	5	0
IV	20	15	10	5	0
V	20	15	10	5	0
VI	20	15	10	5	0
VII	20	15	10	5	0
VIII	20	15	10	5	0
IX	20	15	10	5	0
X	20	15	10	5	0
XI	20	15	10	5	0
XII	20	15	10	5	0
XIII	20	15	10	5	0
XIV	20	15	10	5	0
XV	20	15	10	5	0
XVI	20	15	10	5	0
XVII	20	15	10	5	0
	340	255	170	85	0

Total = 150 puntos

Elementos

- I Motivación de personal.
- II Capacitación.
- III Condiciones de trabajo.
- IV Control de asistencias y puntualidad.
- V Índices de rotación de personal.
- VI Disciplina.
- VII Sueldos y salarios.
- VIII Grados de jerarquía.
- IX Delegación de autoridad.
- X Objetivos y políticas.
- XI Control presupuestario.
- XII Flujos de información.
- XIII Sistemas de seguridad de personal.
- XIV Evaluación de personal.
- XV Participación en la toma de decisiones.
- XVI Ambiente de trabajo.
- XVII Estándares de producción.

Rangos de evaluación para la tabla anterior

Carente	0
Deficiente	1 - 95
Elemental	96 - 190
Adecuado	191 - 285
Óptimo	286 - 380

De la puntuación obtenida de la evaluación del total de las funciones, ésta gerencia, se concentra en una **administración elemental**, lo cuál significa que se realizan todas las funciones necesarias, pero sin embargo, no todas cumplen con los requisitos mínimos e indispensables, que se lograrían si se asignaran

mayores recursos humanos, materiales y financieros para poderlas desempeñar eficientemente, logrando así un mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles y por ende mayor productividad en la planta, cumpliendo así con los objetivos y metas establecidas por la empresa.

Capítulo 6

RECOMENDACIONES

Al inicio de este trabajo se mencionó el objetivo fundamental, el cual se ha cumplido. Se encontraron varios aspectos o elementos que se deben mejorar, y problemas que se pueden solucionar aportando algunas recomendaciones, las que propongo para que sean estudiadas y analizadas por parte de la gerencia, ya que pueden ser útiles para la empresa.

Para el logro de los objetivos perseguidos en ésta investigación, se utilizaron varios métodos de recolección de datos con diferentes miembros de la entidad auditada, tales como: encuestas, cuestionarios, entrevistas, así como observación del ambiente de trabajo y comportamiento de sus miembros. De ésta forma se obtuvo información suficiente, de la cual se realizó un análisis detallado, aplicando posteriormente un método de evaluación que permitió obtener ciertos resultados, los cuales me orientaron para realizar las siguientes propuestas.

Con base en los resultados arrojados en esta investigación, uno de los principales problemas con los que se enfrenta esta empresa, es la falta de motivación de sus obreros.

Se cree conveniente, cambiar las actitudes de las personas por unas más positivas, ya que de lo contrario, se puede ir acumulando un sentimiento negativo hacia la empresa por parte de algunos trabajadores, reflejándose en agresividad, maltrato a los bienes materiales, poco interés por el trabajo, pasar por alto errores en la producción, despotismo, pleitos, así como alentar a otras personas en contra de la empresa.

Una forma de poder evitar esto y otras reacciones, es logrando que las personas se sientan bien en sus puestos, en su trabajo y en sí en la empresa. Lograr como se dice comúnmente, que se pongan la camiseta de la empresa, para contar con su cooperación y lealtad hacia la misma.

Primeramente, es necesario que se conozcan claramente las áreas de insatisfacción del personal, para poder iniciar cualquier programa de motivación, de lo contrario este no servirá de nada.

Se debe de comprender, que una buena motivación depende de una buena comunicación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a una muestra de trabajadores de esta empresa, las principales causas de descontento son; falta de comunicación, mínimo reconocimiento de méritos en el trabajo y esfuerzos realizados, así como la falta de interés y motivación hacia ellos.

En este caso, ya que la empresa no cuenta con un departamento especializado de Recursos Humanos, el supervisor es el responsable y el hombre clave en la motivación de los empleados. A él le corresponde motivar a sus hombres para obtener los resultados que quiere la dirección.

Se recomienda, que se impartan algunos cursos de relaciones industriales a los supervisores, ya que es muy importante que sepan tratar con diferentes personalidades, para aprovecharlas y reflejar estas en un mejor desempeño y aumento en la productividad de las personas.

Los siguientes son algunos consejos necesarios para el buen desarrollo de los supervisores.

El autocontrol y serenidad de los supervisores, en toda circunstancia proporcionan equilibrio y seguridad alentando el respeto y la lealtad de sus subordinados.

No hacer promesas a la ligera, cuando se promete algo hay que hacer todo lo posible por cumplir, de lo contrario se puede perder la confianza de las personas.

Ninguna queja realizada por el personal debe de carecer de importancia, aunque para el supervisor sea insignificante.

No es recomendable ser muy estricto, y se debe evitar cualquier tipo de críticas por causa de favoritismo. Nunca se deben de otorgar privilegios a ninguna persona, a menos de que lo justifique una determinada situación, la cual debe de ser entendida por todos.

Comparta ideas y experiencias con otros jefes. Compartan los problemas del personal y de producción, así como de los métodos e ideas que han dado resultados.

Al rechazar alguna petición, es importante, que esta se haga con tacto y le explique claramente por que no se puede autorizar, para que éste acepte la negativa sin mala voluntad.

Es inadecuada una actitud fría e indiferente, ya que esta no realza la personalidad del jefe. Se puede ser amable sin perder autoridad.

Es recomendable, solicitar sugerencias de los trabajadores, ya que éstos conocen muy bien el campo en el que se desarrollan, además de otorgar la posibilidad de obtener un reconocimiento.

Cuando existan cambios de políticas, es importante explicarles dichos cambios y siempre que sea posible tratar de involucrar al operario en las decisiones de tales cambios, con el fin de vencer resistencias y obtener colaboración.

Los trabajadores deben de saber claramente el motivo de que se haga un trabajo en determinada forma, inculcando así la confianza en ellos.

La paciencia, es una cualidad indispensable en los supervisores, ya que no todas las personas cuentan con la misma capacidad de entendimiento y aprendizaje.

Siempre reconocer méritos, de lo contrario, los empleados se ofenderán y se reservarán para colaborar y actuar con iniciativa.

Es conveniente, no olvidar que a todo ser humano le gusta que se reconozcan sus méritos y que se le elogie.

Reprender o corregir errores, sin ofender a las personas.

Tener disposición para escuchar y ver los problemas con los ojos de la otra persona, para lograr una mayor comprensión y ayuda al mismo.

Llevar estos consejos a la práctica por parte de los supervisores, puede ser una forma de aumentar el grado de motivación de los obreros, aumentando así, su estima y confianza hacia la empresa en gran parte.

Como se mencionó anteriormente, se sugiere por el momento que las personas ideales para llevar a cabo las actividades necesarias y urgentes de motivación sean los supervisores, pero es recomendable, que se reconsidere y se ocupe esta vacante, ya que debido al tamaño de la empresa y a la cantidad de personal con que cuenta es necesario que exista un departamento especializado, que se encargue de llevar un control adecuado de las personas, utilizando técnicas especializadas, evitando así, pasar por alto pequeños problemas, que más

adelante se vuelvan más complejos. Complementándose y respaldándose así, el trabajo de los supervisores por las actividades especializadas de dicho departamento.

Otros factores importantes para motivar al personal, pero nunca si éste va solo, es el aumento de salario, ya que un aumento en el nivel en que se encuentran los obreros siempre es indispensable, pero muchas veces, sólo motiva a esforzarse los primeros días, por eso, se debe combinar con otros factores motivacionales psicológicos, como es el reconocimiento y felicitación de las personas, entre otros factores mencionados anteriormente.

Para realizar un aumento de salario, es necesario que se estudien las posibilidades de la empresa, que se haga un replanteamiento del sistema de salarios e incentivos, de no ser posible un aumento, éste se puede mantener igual, pero tratar de implantar mayores incentivos, ya sean por producción, calidad, puntualidad, mínimo de desperdicios, etc.

Debido a que en esta empresa laboran mujeres dentro del área de producción, sería recomendable impartir pláticas de algún tema especial sugerido por ellas mismas, los cuales podrían ser acerca de la familia, educación, salud, etc., pudiéndose respaldar por medio de videos, casos, y diferentes apoyos didácticos.

Sería importante para la empresa, no descartar esta posibilidad, ya que por el bajo nivel de educación de los empleados de este departamento, podría surgir el interés tanto de hombres como de mujeres sobre estos temas, relacionados con la vida de cualquier persona, propiciando así, la convivencia y poco a poco la gratitud, estima y confianza hacia la empresa por parte de sus trabajadores.

Otra forma de expresar mayor preocupación y atención a las personas, podría ser por medio de la realización de pequeñas pláticas informales o entrevistas cuando exista algún cambio notorio, como por ejemplo, cuando algún empleado deje de comportarse como lo hace habitualmente, o cuando disminuya exageradamente el rendimiento de alguna persona, cuando una persona cuidadosa sufre de repente una serie de percances y otras situaciones similares, se debe de tratar por medio de estas pláticas descubrir lo que le ocurre a la persona y ayudarlo cuando esto sea posible o aconsejarlo al respecto.

Otras actividades que se pueden llevar a cabo para lograr la estimación y confianza entre los mismos trabajadores y hacia la empresa es el aprovechamiento de las canchas deportivas de la empresa, convendría, dar la oportunidad a todas las personas sin distinción alguna para que disfruten de ellas.

Los supervisores, se pueden encargar de inscribir a las personas que quieran participar, para así, formar los equipos, realizando un programa donde se establezcan los días y horas en que jugará cada equipo. Esto puede ser una forma para que las personas que laboran en la empresa convivan entre sí, siendo esta, una prestación más para los trabajadores por parte de la organización.

Otro aspecto, que tal vez no sea de gran importancia ahora para la empresa, es la impartición de cursos de capacitación, los cuales según la mayoría de los operarios no los creen necesarios, pero la falta de ellos, puede provocar demasiada confianza en la realización de las actividades, lo que provoca muchas veces, la ocurrencia de accidentes, desperdicios, errores en la producción, o simplemente, se tiene la idea de que la forma como se realizan las actividades es la mejor, habiendo posibilidades de realizar mejoras mediante cursos de capacitación.

Para implantar un curso de capacitación, es necesario primeramente, que se estudien las posibilidades de la empresa, así como, las necesidades reales de los operarios, analizar si la forma en que realizan sus actividades es la mejor, de lo contrario, estudiar los beneficios que se pudieran obtener si esta se impartiera. Si en dado caso la capacitación va a generar un cambio positivo, se debe de analizar si esta puede ser impartida por el supervisor o algún elemento de la empresa, o es necesario solicitar los servicios particulares de alguna persona o institución especializada, no sin antes, haber comparado el costo que va a representar contra el beneficio que se va a obtener. Es importante recalcar que la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su artículo 153-A menciona que "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión social (STYPS)"

En la encuesta, también se encontró la necesidad de mejores condiciones de trabajo, las cuales, se deben de estudiar y verificar que éstas sean necesarias y que aseguren realmente un mejor desempeño de las personas y por lo tanto un aumento en la productividad.

De acuerdo a otros problemas encontrados, se recomienda en relación a la estructura de la empresa, la reestructuración de la misma, establecer claramente y por escrito, en coordinación con los gerentes de los diferentes departamentos, los objetivos generales y específicos de cada departamento, y de la empresa en general, así como las funciones y resultados que se esperan de cada uno, estableciéndose así, el grado de responsabilidad y poder delegar la autoridad suficiente a cada persona, para que pueda cumplir satisfactoriamente con los objetivos.

Es importante, establecer claramente los límites de autoridad de cada persona, para evitar conflictos posteriores, estableciéndose mediante una junta en la que participen todas las personas involucradas y se expliquen y detallen dichos límites, quedando establecidos y autorizados por escrito.

Una vez delegada cierta autoridad, se debe de respetar al máximo, así como respetar las jerarquías o niveles de la estructura previamente establecidos.

Para esto, es importante, que se respete el principio de la unidad de mando, el cual nos dice que "cuanto más completa sea la relación de dependencia de un individuo con un solo jefe menor será la oportunidad de que haya instrucciones conflictivas, y mayor el sentimiento de la responsabilidad personal por los resultados".

Es decir, que lo mejor es que una persona no debe de recibir órdenes más que de un solo jefe, para evitar así, la confusión, fugas de autoridad, conflictos, etc.

Se debe de establecer claramente en el organigrama, quién depende de quién, y tratar de respetar esta jerarquía, y en caso de necesitar de alguna persona que no depende de uno, debe de comunicarse primeramente con la persona encargada, para no restarle autoridad y evitar conflictos innecesarios o desajustes en las actividades al realizar órdenes en otros empleados que dependen de otras personas, las cuales ya han asignado las actividades y funciones necesarias.

Algunas formas o consejos para lograr la adecuada delegación son los siguientes: otorgar la autoridad suficiente para lograr alcanzar las metas asignadas, realizar una adecuada selección de personal logrando que cumplan con los requisitos y aptitudes necesarios para cumplir con el trabajo que ha de

realizarse, mantener una comunicación constante entre la persona que delega y a la que se le delega la autoridad y establecer controles que aseguren el empleo apropiado de la autoridad y que muestren oportunamente las desviaciones respecto a los planes, pudiendo ser estos, las revisiones periódicas para ir evaluando los avances y compararlos con lo planeado, para en caso de que existan desviaciones importantes, tratar de solucionarlas en equipo. También es importante establecer políticas claras que guíen el comportamiento de todos los involucrados en la consecución de los objetivos, para que cada uno solucione las desviaciones menos importantes sin que esto desvíe la obtención de las metas fijadas.

Otro elemento importante, y que se recomienda como una forma de mejorar la planeación, es la realización de programas y presupuestos. Para lo cual se deben definir y detallar los objetivos, actividades y tiempos. Estos pueden ser generados por cada departamento o de la empresa en general.

Para la elaboración de los presupuestos, es necesario que cada departamento realice un estudio de los recursos financieros necesarios en determinado periodo, para la realización satisfactoria de sus actividades. Este debe ser analizado y estudiado junto con la dirección para obtener su aprobación.

Se pueden implantar, ciertos incentivos o reconocimientos, para los departamentos que logren cumplir con el presupuesto fijado, alentándolos de ser posible a lograr una minimización del mismo.

Es necesario, alentar al personal administrativo, a presentar cualquier idea, de la cual pueda surgir un proyecto importante, incentivar de alguna forma a las personas que se preocupen por

simplificar métodos, mejorar sistemas, en sí que se preocupen por el bienestar de la empresa y su desarrollo.

Para llevar a la práctica un programa, se debe contar primeramente con la aprobación de la autoridad máxima de la empresa.

Para que este sea aprobado debe de estar claramente detallado, donde cualquier observación tenga respuesta en los datos establecidos. Otro punto importante, es el de presentarlo como una inversión redituable, tratando de fijar los costos y beneficios, así como el tiempo en que se visualizarán los resultados.

Los inversionistas, deben de estar previamente convencidos del éxito de determinado programa, para poder aprobarlo y apoyarlo para que las personas involucradas colaboren. Además, se debe estudiar que el momento de operación del programa sea el más adecuado.

Una deficiencia más que se encontró al principio de esta investigación, relacionado con los flujos de información, es la recepción de excesos de información en la subgerencia, para lo cual, es necesario que se realice una minuciosa selección de la información necesaria para la respectiva toma de decisiones.

Tratar de evitar la centralización de funciones y el control total de las mismas; recibir sólo reportes de resultados generados por las demás áreas de la empresa que proporcionen una visión adecuada y específica del funcionamiento de cada una de ellas y de la empresa en general, evitando así, la concentración detallada de la mayoría de las funciones realizadas por cada departamento.

Por último y no por haberse tratado al final, carece de importancia. Se dice que para llevar una buena y adecuada administración dentro de cualquier organización, es indispensable el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, que indiquen y guíen de manera correcta el camino a seguir, logrando así, encaminar las actividades realizadas diariamente a un fin determinado.

Para lograr lo anterior y evitar conflictos y desviaciones, es necesario que se establezcan políticas, que ayuden e indiquen las normas a seguir, para lograr eficientemente los objetivos establecidos. Dichas políticas, al igual que los objetivos, deben de ser autorizados por la gerencia y quedar establecidos de preferencia por escrito y del conocimiento claro y preciso del personal involucrado.

Por tal, se recomienda se completen y se actualicen los objetivos y políticas que se encuentran incompletos en el manual de organización, con el objeto de lograr, que todos los empleados conozcan claramente los objetivos que persigue la empresa, con el propósito de que contribuyan todos a un mismo fin.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. México. Editorial Trillas. Cuarta edición. 1990.
- FERNANDEZ Arena José Antonio. Auditoría Administrativa. México. Editorial Diana. Octava impresión. 1981.
- GARCIA-PELAYO Y Gross Alberto. Diccionario Larousse de la lengua española. México. Ediciones Larousse. Primera edición. 1983.
- GRADOS J. A./O. Beutelspacher/M. A. Castro. Evaluación de méritos. Evaluación de la conducta laboral. México. Editorial Trillas. Segunda edición. 1983.
- JOHANSEN Bertoglio Oscar. Anatomía de la empresa. México. Editorial Limusa. Primera edición. 1982.
- KOONTZ Harold/O'Donnell Cyril/Weihrich. Elementos de Administración. México. Editorial McGraw-Hill. Tercera edición. 1990.
- MARGULES Newton/Raia Anthony P. Desarrollo organizacional. México. Editorial Diana. 1975.
- MENDEZ Morales José Silvestre. Economía y la Empresa. México. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. 1989.
- NORBECK, E. F.. Auditoría Administrativa. México. Editorial Técnica, S.A. Cuarta reimpresión. 1982.
- RAUNTENSTRAUCH W./Millers R. El presupuesto en el control de las empresas industriales. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1977.

-
- REYES Ponce Agustín. Administración Moderna. México. Editorial Limusa. 1992.
- RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Segunda reimpresión. Editorial Ecasa. Segunda reimpresión. 1991.
- RUBIO Ragazzoni Víctor. Auditoría Administrativa. México. Editorial Pac, S.A. De C.V. Tercera edición. 1992.
- SCHEWE Charles/Smith Reuben. Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones. México. Editorial McGraw-Hill. 1991.
- SILICEO A. Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México. Editorial Limusa. 1983.
- STANTON William. Fundamentos de Mercadotecnia. México. Editorial McGraw -Hill. Tercera edición. 1985.
- THIERAUF Robert Auditoría Administrativa. México. Editorial Limusa. Primera edición. 1984
- VAZQUEZ Méndez Jesús. Administración de la producción. México. 1974.
- VELAZQUEZ Mastretta G. Administración de los sistemas de producción. México. Editorial Limusa. Cuarta edición. 1977.
- WEIERS Ronald M. Investigación de Mercados. México. Editorial Prentice Hall. Primera edición. 1986.
- LEGISLACION. Ley Federal del Trabajo. México. Editorial Trillas. Segunda edición. 1988.