

2010Z

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela de Administración, Contabilidad y Economía



"PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE UNA EMPRESA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA

JUAN MANUEL FLORES VILLALOBOS
GUADALAJARA, JAL., 1989



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.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
HISTORIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	3
A) ANTECEDENTES HISTORICOS.	4
B) NACIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATI <u>VA</u> .	5
C) QUIENES CONTRIBUYERON EN EL NACIMIENTO- DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	7
D) PRIMEROS ESCRITOS SOBRE LA AUDITORIA AD <u>MINISTRATIVA</u> .	11
E) NACIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATI <u>VA</u> EN MEXICO.	13
CAPITULO II.	
IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
A) ASPECTOS QUE ANALIZA LA AUDITORIA ADMI- NISTRATIVA.	16
a) OBJETIVOS	17
b) POLITICAS	20
c) PROCEDIMIENTOS	22
d) SISTEMAS DE CONTROL.	23
e) RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	26

	PAG.
B) BENEFICIOS DEL ANALISIS DE LOS OBJETIVOS.	27
a) MEJORAR LA ADMINISTRACION DENTRO DE LA EMPRESA.	27
b) MEJORAR EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.	32
c) ALCANZAR EL OPTIMO RENDIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	36
C) NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	38
 CAPITULO III.	
PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
A) PASOS PRELIMINARES.	43
B) ELABORACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA-ADMINISTRATIVA.	46
C) RECOPIACION DE INFORMACION.	50
a) MEDIOS PARA RECOPIAR INFORMACION.	52
D) VERIFICAR LA INFORMACION.	55
E) ANALISIS DE LA INFORMACION.	59
F) ELABORACION DEL REPORTE FINAL.	65
G) DISCUSION DEL REPORTE.	70
H) PROGRAMA DE REORGANIZACION.	71
ANEXOS	75
CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFIA	89

INTRODUCCION

Tomando en cuenta la gran importancia que tiene la Auditoría Administrativa dentro de las empresas de nuestro país; es de vital importancia que la Auditoría Administrativa funcione de una manera eficiente, lo que hace muy necesario que la programación de la Auditoría Administrativa sea de manera periódica para que permita mantener a la empresa en su punto máximo en cuanto a la utilización de todos sus recursos.

El objetivo de la investigación es dar a conocer la importancia que tiene para la dirección de las empresas en nuestro país, el establecer periódicamente, como mecanismo de control del proceso administrativa, la Auditoría Administrativa; dichas auditorías detectan ciertas fallas y posibles problemas en la organización, señalando alternativas de solución.

El auditor realiza este trabajo basándose en un plan concreto llamado programa de Auditoría Administrativa.

El programar la Auditoría Administrativa tiene una gran importancia, ya que, si no es el indicado por la organi

zación está no obtendrá los resultados requeridos.

Lo anterior fue lo que me motivó a realizar una investigación para demostrar de una manera mas especifica como controlar o manejar una Auditoría Administrativa dentro de - una empresa para obtener un óptimo rendimiento de sus recursos; sin olvidar que la Auditoría debe programarse periodicamente para obtener los resultados esperados.

CAPITULO I

CAPITULO I
HISTORIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

* DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Se han dado muchas definiciones de Auditoria Administrativa, pero a mí parecer; por la investigación que lleve a cabo, la más completa es la de Fabián Martínez Villegas.

DEFINICION. La Auditoria Administrativa es un examen metódico y ordenado, periodicidad en los objetivos de la empresa, de su estructura orgánica, de la utilización y participación del elemento humano. A fin de enfocar sobre hechos investigados.

Analizando los elementos que comprende la definición:

Exámen metódico y ordenado: Estudio detallado para conocer lo que se resulta de una situación, revisando cada elemento del proceso administrativo. En base a los principios establecidos universalmente de manera ordenada.

PERIODICIDAD: Necesidad de realizarse por lo me--

nos cada año.

OBJETIVOS: Son el principio y el fin de toda acción administrativa.

INFORMACION SOBRE LOS HECHOS: Se emite un informe de todo el estudio ya que con ello se concluye la Auditoría Administrativa.

A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

Conocer un poco de la historia acerca de la Auditoría Administrativa, es un elemento que nos va a ayudar a entender mejor la naturaleza de la misma.

Los negocios antes de la segunda guerra mundial tenían una administración un tanto fácil para sus propietarios, se podían incrementar sus utilidades con el simple hecho de aumentar el precio de venta, ya que, los mercados eran amplios, la competencia no era muy exigente y la situación en los negocios era fácil para una buena administración.

La evolución de los negocios y su ambiente propiciaron la aparición de factores que determinan un cambio radical en cuanto a la administración de los mismos. Entre di

chos factores se pueden citar: aumento de nuevas empresas, - diversificación de nuevos productos, la evolución de la tecnología, el estado empezó a tener una influencia sobre los - negocios y la competencia se hizo cada vez mayor.

Esto representa un reto para las empresas y sus ad ministradores, es aquí donde la Auditoría Administrativa ha- ce su aparición; buscando en los negocios el eliminar desper- dicios y deficiencias, además de proporcionar la solución pa ra estos problemas, también enfatiza los puntos fuertes de - la empresa y como consecuencia incrementa sus utilidades.

Primeramente la Auditoría era manejada solamente - por contadores y recibía el nombre de Servicios Administrati- vos, posteriormente se le da el nombre de Auditoría Opcional, siendo ya un área que también manejaban los administradores. En la actualidad se le llama Auditoría Administrativa y es - manejada por especialistas en varios campos: economistas, Li cenciados en Administración y Contadores Públicos.

B) NACIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Lo que hoy conocemos como Auditoría Administrativa nace a raíz de la segunda guerra mundial, los negocios que - surgen durante esta y algún tiempo después, eran bastante --

productivos, ya que, su desarrollo y los resultados obtenidos reflejaban una situación benigna para los negocios.

En aquella época la Auditoría Administrativa solamente se enfocaba a el área contable, posteriormente, o a -- como fue transcurriendo el tiempo, se le comenzó a dar una -- mayor importancia al proceso administrativo.

Antes de la Segunda Guerra Mundial los negocios -- eran relativamente pequeños; por lo tanto era muy fácil el -- manejo de ellos. Dado, que no se necesitaba mucha atención-- a los negocios, ya que, cada uno cubría una área diferente -- eran de atractivo desarrollo y de buenos resultados, por lo-- tanto se consideraba que eran bondadosos al incrementar sus-- utilidades fácilmente. En aquel tiempo, los mercados eran -- muy amplios, lo que hacía que alcanzaran el logro de sus ob-- jetivos muy rápidamente, como conesuencia de la falta de com-- petencia, puesto que solo existían muy pocos negocios en el-- mismo ramo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la vida se -- comienza a dificultar y a limitarse para el control de las -- empresas, el principal problema fue la reducción de los cos-- tos, que hizo pensar seriamente, a lo que hoy es la Audito-- ría Administrativa, para mejorar la organización y llevarla--

a un enriquecimiento.

No solamente la reducción de los costos fue el único problema, sino que también surgieron serias complicaciones en las empresas, ya que surgió una mayor competencia y nuevas tecnologías, que hicieron que se redujeran en una manera muy notable las ventas en las empresas.

Otro de los factores que provocaron problemas serios problemas a las empresas, fueron las limitaciones por parte del gobierno, ya que empiezan a poner reglas, requisitos, etc., para los negocios. A raíz de todo lo anteriormente mencionado, se le empieza a dar una gran importancia al estudio del proceso administrativo, para empezarlo a aplicar dentro de las empresas y así obtener un máximo rendimiento de los recursos con los que cuenta toda organización.

C) QUIENES CONTRIBUYERON EN EL NACIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa surgió a través de la contribución de varios maestros, a continuación mencionaré algunas de las aportaciones mas importantes que nos han legado a través de sus diversas teorías.

En el año de 1925, nace la teoría de Henry Fayol, - que piensa en un método para utilizar el proceso administrativo, para revisarlo dentro de la empresa.

James Mc. Hinsey en el año de 1935-1940, piensa en una auditoría en la que la propia empresa la realizará de -- una manera periódica.

De la Segunda Guerra Mundial en adelante, se conocen los términos de Auditoría Administrativa. Al inicio la realizan contadores y la denominan Servicios Administrativos.

En el año de 1948, Arthur Kent publicó artículos - en el periódico sobre Auditoría de Operaciones.

Uno de los primeros programas de Auditoría Administrativa fué desarrollado por el American Institute of Management fundado y operado por Jackson Martindell en el año -- de 1950. Aunque este trabajo temprano puede ser tachado de un alto grado de subjetividad, están orientados a los inversionistas, se enfocó a una evaluación general de la Administración y a los resultados que puedan esperarse de una administración efectiva.

En 1955 Larke A. G. plantea la necesidad de llevar

a cabo auto-auditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

Otro acercamiento a la Auditoría Administrativa -- fue realizado por William Greenwood, dicho estudio aunque no dada, no implicaba ningún criterio estandar pero que es bueno y eficiente su intento ayudaba a la gerencia a obtener -- un análisis exhaustivo de sí misma y de su manera de administrar. En 1962 William P. Leonard realizó un estudio completo de la Auditoría Administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

En 1975, Keith D. y Bloomstrom R., exponen que las Auditorías Administrativas se han desarrollado con los años -- como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa hasta la social. La Auditoría externa, se usa -- principalmente para propósitos de la planeación, puede abarcar características como: a) investigar empresas para posibles funciones o adquisiciones, b) determinar la solidez de un proveedor principal, c) averiguar puntos débiles y fuentes de una empresa competidora para explorar, mejorar las -- ventajas competitivas de la propia empresa.

Clark C. Abt; en 1977 presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la Auditoría Social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la Auditoría.

Whit More G.M., en 1980 expone que la Auditoría Administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una Auditoría Administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

Spencer Hayden, en 1983 expone las necesidades de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la Auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La Auditoría Administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

Robert J. Thierauf, en 1984, trata la Auditoría Administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización desde el punto de vista adminis

trativo.

Estas son algunas de las aportaciones dadas a la -
Auditoria Administrativa, a través de los tiempos.

D) LOS PRIMEROS ESCRITOS SOBRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En 1945, nacen los primeros escritos sobre Auditoria, proporcionados por el Instituto de Auditores Internos, -
permitiendo que por medio de estos escritos la gente se forme un criterio mas amplio sobre la Auditoria Administrativa -
y con ello se hagan las primeras comparaciones en el área.

En 1950, Jackson Martin de M., como ya dijimos anteriormente, fundador de la American Institute of Management, publica su obra Apreciación de la gerencia para ejecutores -
e inversionistas.

En 1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de Auditores Internos (N.Y.), Cadmis plantea una variedad de auditoria denominada "Auditoria Operativa. Publican su obra OPERATIONAL AUDITING HANDBOOK, -
N.Y.

Rigg F.J., en 1968, autor británico desarrolla en-

su país un enfoque moderno de la auditoría administrativa, - cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra THE MANAGEMENT AUDIT., THE INTERNAL AUDITOR. También en ese mismo año John C. Burton, plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa. John Burton "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", THE JOURNAL OF ACCOUNTANCY, N.Y. 1968.

En 1969, Langerderfer H. Q. y Robertson J.C.; estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican su obra de interesante tema: ESTRUCTURA TEORICA PARA AUDITORIAS INDEPENDIENTES - DE LA GERENCIA.

Eduard Horbeck F. (coordinador) proporciona en --- 1970, la base para entender los aspectos generales de esta técnica de Auditoría Administrativa, la obra AUDITORIA ADMINISTRATIVA, es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales, es una obra muy interesante.

E) NACIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO.

La Auditoría Administrativa, se inició en nuestro país en el año de 1959, por medio del Banco de México, a través de su departamento de Investigación Industrial, publicó el libro de Análisis Factorial para introducir la Auditoría Administrativa y saber los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Los investigadores del Banco de México, señores -- Alfred W. Klein y Nathan Grabinky, han perfeccionado el método conocido como análisis factorial. Este sistema tiene un enfoque económico y pretende realizar estudios de empresas, industriales y sectores económicos. El análisis contiene -- una definición de los conceptos y a través de una cuantificación busca evaluar la productividad. Su limitación principal consiste en que omite diversos aspectos administrativos.

El Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas Manuel D. Azaola, dedicó su tesis recepcional en la licenciatura a la revisión del proceso administrativo. -- La investigación perfeccionó el análisis factorial sobre todo en lo relativo al énfasis administrativo.

Otro profesor mexicano, Roberto Macías Pineda, con

centró su esfuerzo en los cuestionarios que analizan el proceso administrativo, según el mencionado profesional; planeación, organización, dirección y control. Este trabajo contiene ángulos interesantes y constituye otra contribución en esta área de conocimientos.

Finalmente, José Antonio Fernández Arenas, propone la realización de la Auditoría Administrativa, combinando un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo.

La aplicación formal de la Auditoría Administrativa en México, data del año de 1970 y se considera que esta materia tiene un gran futuro dentro de las empresas modernas de nuestro país.

C A P I T U L O I I

CAPITULO II
IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La razón principal para llevar a cabo una Auditoría Administrativa, es la necesidad de detectar y superar -- las deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que acarrearán en las operaciones en su etapa de realización. La Auditoría Administrativa representa un enfoque más positivo, con la mirada hacia adelante, que evalúa -- la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control, de las actividades de la organización y lo apropiado de las decisiones de la gerencia -- respecto a los objetivos a largo plazo de la organización.

Es de vital importancia, porque también puede detectar los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con la empresa antes de que estos sucedan.

Otro importante beneficio de la Auditoría Administrativa, es que nos sirve como herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados, ya que gran parte de los fracasos en los negocios son causados por una pobre administración.

En términos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras, nos presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

A) ASPECTOS QUE ANALIZA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para el continuo análisis de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y -- evaluación, son los siguientes:

- a) Objetivos.
- b) Políticas.
- c) Normas.
- d) Procedimientos.
- e) Sistemas de control.

A continuación, mencionaré los puntos más relevantes de cada uno de los elementos anteriores.

a) OBJETIVOS:

Una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de la organización.

En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijas.

Antes que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es necesario entender bien los planes y objetivos generales de la empresa, por eso se debe de tomar en cuenta y comprender lo siguiente: primeramente hay que definir lo que se entiende por objetivo. Un objetivo es una meta que se diga, requiere de un campo de acción definida y sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Requiere de recursos materiales, técnicos y humanos. Para poder -- ser alcanzados es necesario que se lleve a cabo el proceso -- administrativo.

Las características de los objetivos también se deben de tomar en cuenta para una mejor comprensión de los migos. Son las siguientes:

1) Predeterminado: necesario establecerlo para saber a donde nos dirigimos.

2) Debe de ser enunciado: Declararlo por escrito, para evitar confusiones, hacer comparaciones entre ellos para poder derivar así los objetivos secundarios.

3) Los objetivos son también llamados prioridades, y por lo tanto se refleja una dualidad:

3.1.) Debe de ser factible de alcanzar, según con los recursos con lo que se cuentan; debe de ser a su vez difícil para que represente un reto para todos sus componentes.

3.2.) Es el principio y el fin de toda acción administrativa; principio por que se establece dentro de la planeación, y fin por que al alcanzarlo culminan los esfuerzos realizados.

Los puntos que tenemos que tomar en consideración para fijar objetivos claros y precisos son los siguientes:

1) Los objetivos generales deben de apoyar a los -
parciales o secundarios y viceversa, deben por lo tanto es-
tar interrelacionados mutuamente, el general es la suma to-
tal de todos los objetivos.

2) Deben de ser jerarquizados, para saber que es -
lo más relevante sin restar importancia a los demás.

3) Se debe tomar en cuenta los factores externos -
como son: disposición gubernamentales, descontinuación de la
materia prima, etc.

4) Deben de ser revisados periódicamente, para ha-
cer revisiones, evaluaciones y correcciones que fueran nece-
sarias.

Los auditores deben de tener muy en cuenta ciertos
aspectos al momento de examinar los objetivos.

1) Debe de realizar entrevistas a los directivos -
para que determinen que es lo que pretenden lograr.

2) Se debe de elaborar un listado con los objeti-
vos que se comprenden y los que no.

3) No olvidar el hacer anotaciones de las entrevistas, impresiones y observaciones y no dejarlo a la memoria - por que puede haber detalles importantes.

4) Establecer como se formulan, revisan y aprueban los objetivos, así como si existe comunicación, participación e iniciativa de los empleados.

b) POLITICAS.

Las políticas son esenciales para una administración eficaz, es por eso que debemos comprender y entender - lo que significa una política. Una política es una orientación verbal, implícita o escrita que fija la frontera proporcionada por los límites y la dirección general, en la cual - se desenvuelve la acción administrativa. Es implícita cuando formalmente no se ha establecido, pero se ha estandarizado a través del contacto humano y sus comentarios.

Las políticas dadas a conocer por escrito y comunicadas debidamente sirven para unificar y coordinar a toda la organización. También éstas deben de ser de una manera dinámica, ya que éstas van a cambiar de acuerdo a las condiciones que afecten a la empresa. Deben de tener integración -- con las demás áreas funcionales, ya que las políticas genera

les son la suma de todas las departamentales, así como también deben de ser flexibles para poder ser adaptadas de acuerdo a las circunstancias. Otro aspecto muy importante es que la política esté claramente expuesta, para que sean comprendidas por quienes deben de acatarlas, para así poder evitar conflictos, mala aplicación y confusiones.

Al cotejar políticas, el auditor tomará en cuenta la totalidad de los elementos que incurran; por ejemplo: La evaluación de la política de ventas involucrará calidad, diseño, estilo, número y variedad de productos.

Es muy importante el poder diferenciar una política de una regla porque con frecuencia surgen confusiones al respecto. A continuación se mencionan sus diferencias.

1) La política es flexible y se puede hacer excepción. La regla es inflexible, no se puede pasar por alto, y de su violación deriva la sanción.

2) La política tiende a señalar los criterios generales que tienden a orientar la acción, pero no son aplicables si el jefe no toma una decisión, en el campo que esa política deja a su criterio. La regla no deja campo de elección solo permite analizar si el caso concreto, se encuentra

o no comprendido dentro de la regla que se le impone.

c) PROCEDIMIENTOS.

Un procedimiento es una serie de tareas que forman el orden cronológico y la manera establecida de ejecutar el trabajo que debe hacerse, como ejecutarse, cuando y quien debe de realizar el trabajo.

Los procedimientos son estables y flexibles; estables por que otorgan firmeza al curso establecido, el cual solo sufrirá cambio cuando se presenten modificaciones fundamentales, los factores que afectan la operación del procedimiento; y flexibles ya que se pueden modificar en caso de crisis o emergencias, demandas especiales o ajustes para condiciones temporales.

Al examinar cualquier procedimiento, el auditor debe tener en cuenta su propósito y su forma y decidir sobre sus méritos respecto a la forma en que sirve a la empresa. - Un procedimiento eficiente puede resultar costoso y entorpecer operaciones.

Lo que importa es cerciorarse de que el procedimiento esté proyectado de forma que se obtengan los resulta-

dos deseados, debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién; cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado.

d) SISTEMA DE CONTROL.

Los sistemas de control son medios por los cuales se vigilan las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo más posible a los planes o normas preestablecidas para producir hasta donde sea posible las derivaciones de entre lo que se intenta obtener y lo que realmente se obtiene.

El control deficiente puede ser el resultado de -- errores en los registros y procedimientos, de una falta de - observancia de los sistemas de supervisión o de normas de administración insuficientes, es por eso que la revisión del - control debe hacerse de acuerdo a lo siguiente:

1) Las fases del control:

1.1.) Fijación de la norma: desde que se fija el - objetivo, fijar el parámetro con el que vamos a comparar los resultados.

1.2.) Medición de lo realizado: recopilar los datos para conocer que se lleva a cabo en el área en particular y su manera de trabajar sin juzgar.

1.3.) Evaluación de los resultados: comparar lo recopilado contra los fijado con parámetros para saber las situaciones en la que está.

1.4.) Corrección de desviaciones: hacer los ajustes escogiendo una alternativa de solución en caso necesario.

2) Campos de acción.

2.1.) Cantidad: número de unidades a producir.

2.2.) Calidad: Eficiencia operativa de la persona que desempeña el puesto, o bien el producto.

2.3.) Unidad monetaria: Costos, precios, sueldos y salarios.

2.4.) Tiempo: El período fijado para producir cierto número de bienes y servicios.

El auditor debe de tener en cuenta para que exista un control eficaz en cualquier actividad, lo siguiente:

1) El control debe de ejercerse en las funciones - claves, pero a su vez se debe reflejar en todas las demás -- áreas.

2) Debe de manifestar rapidamente cualquier desviación.

3) Debe de reflejarse en toda la estructura orgánica, no solo en donde existan problemas.

4) Debe de ser económico para que justifique la - inversión; es decir que lo que invierte en tiempo y esfuerzo se recupere en beneficios.

5) De fácil comprensión, o sea, que no deben de -- ser complicados para que todo el personal los pueda entender y así poder llevarlos a cabo.

El auditor está obligado a efectuar un estudio, -- tanto de los registros como del procedimiento, y siempre que sea necesario, hacer las recomendaciones oportunas para que se efectúen revisiones.

e) RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

Los recursos humanos, comprende una evaluación de - las prácticas y una revisión para determinar la capacidad, - así como los aciertos y fallas de los empleados, haciéndolo por escrito, para posteriores revisiones. Si se refleja la filosofía de la empresa y las relaciones Industriales que se lleven a cabo.

Es importante que los trabajadores conozcan bien - los servicios y prestaciones que da la empresa, por ello con tribuye a elevar la moral de los empleados; así como los --- auditores se encargarán de evaluar y cuidar que esos servi- cios sean eficientes.

Los recursos materiales, están constituidos por co sas materiales como lo son maquinaria, equipo, edificios, te rrenos, instalaciones, etc.

Hay empresas en las que el estado de las instala- ciones puede afectar mucho el funcionamiento de ésta y son:

1) El estado general y el aspecto del equipo neces- sario para las operaciones.

2) Determinar si el mantenimiento o conservación - de los mismos es el propio.

Corresponde al auditor vigilar la eficiencia del programa de mantenimiento tanto preventivo como correctivo, así como también evaluar el estado de los recursos materiales para obtener un óptimo resultado.

B) BENEFICIOS DEL ANALISIS DE LOS OBJETIVOS.

En este caso los objetivos de la empresa al ser sometidos a revisión en una auditoría administrativa, deberán reflejar el verdadero seguimiento que se está teniendo con ellos dentro de la empresa, las metas que se han trazado para llevarlos a cabo y que sean comprensibles para todos los que van a participar en su realización o que están participando en ella.

Lo anterior nos dará un camino a seguir según los resultados obtenidos en dicha Auditoría.

a) MEJORAR LA ADMINISTRACION DENTRO DE LA EMPRESA.

En el resultado que arroje la auditoría realizada, habrá de reflejarse muchas situaciones en que se encontrará la empresa, esto dependerá en particular de cada empresa en la que se realice la Auditoría Administrativa.

A continuación se describirán algunos de los problemas que se pueden detectar y como se pueden solucionar -- para el mejoramiento de la administración dentro de la empresa.

* Verificación de los objetivos de la empresa:

En este caso, podemos encontrar que los objetivos pueden ser muy generales o ambiguos. Por ejemplo: "Desarrollar una sólida posición financiera".

Esto nos dará como resultado, que las personas dentro de la empresa no les encontrarán sentido a los objetivos o nos les entenderán. De esto puede surgir el que no los sigan o se los siguen lo harán a su manera sin importar rendimiento, tiempo, costo, etc.

Para este problema lo que se debe seguir, es volver a reescribir los objetivos haciéndolos definidos y mensurables para que, con ésto, se hagan comprensibles y se pueda trabajar sobre de ellos.

En este caso, para ejemplificar, se hará de acuerdo al objetivo que se había enunciado anteriormente, como am

biguo y muy general.

Objetivo reinscrito:

La compañía desarrollará una sólida posición financiera, la cual se medirá en la forma siguiente:

La proporción entre activo circulante y pasivo circulante debe ser al menos de dos a uno y la proporción entre las deudas a largo plazo y el capital debe ser no mayor de uno a uno.

En el caso de los objetivos deben de vigilar el cumplimiento de éstos, pero también se debe de cuidar que no se sature de controles y de supervisión el proceso de éstos. Pues llega, a veces, a convertirse el mismo control en el fin a perseguir, desarrollando, una persona las actividades del día, en el llenado de controles, reportes, estadísticas, etc. Sin percatarse que esa no es la actividad principal.

Por lo tanto, se debe elegir la forma de controlar actividades sin ahogar estos con tanta supervisión, un ejemplo de cumplir actividades sería por medio de la administración por objetivos.

* Verificación de procedimientos administrativos y operativos.

En una empresa, podemos encontrar que los problemas de los más comunes son los procedimientos, ya sean administrativos u operativos.

El arraigo en estos problemas pueden ser muchas -- fuentes: el vicio de años de realizar de la misma manera una actividad, directivos reacios al cambio, falta de capital, - etc.

Como se dijo anteriormente, esto va a depender de la empresa que se esta auditando. de su giro, si es pequeña, mediana o grande, si es económicamente solvente, etc.

Los problemas más comunes en este aspecto sería: - el prolongado proceso de una actividad, el prolongado caminar de un lugar a otro (en producción), equipo obsoleto, material costoso, etc.

La solución a estos problemas sería el reducir costos, eliminar desperdicios, eliminar pérdidas innecesarias, - reducir tiempo en caminos de un lugar a otro, evitar demasiado papeleo, nuevos equipos, etc.

* Valuar si se tiene el personal adecuado:

En una auditoria administrativa se ve, también la cantidad y la calidad de los recursos humanos con que se cuenta dentro de la empresa.

De acuerdo a lo que refleja la auditoria, nos podemos dar cuenta si tenemos el número adecuado de puestos para realización de las actividades en cada nivel. Si se tiene al personal adecuado para cada puesto, esto nos indica si desde el reclutamiento, selección, contratación y la misma capacitación que se le dá en la marcha al trabajador, es la adecuada dentro de la empresa para la selección del personal.

* Correcto funcionamiento de la empresa, departamento o sección auditada.

No todas las auditoria nos van a reflejar malos funcionamientos, malos procesos, costos elevados, pérdidas grandiosas, personal no adecuado. Si no que también nos podemos encontrar con que una empresa va por buen "camino", desde sus objetivos, estrategias, programas, politicas, procedimientos, selección de personal, etc.

En estos casos lo que resta es facilitar a las personas que se encuentran en los puestos dirigentes que se manejen como lo han venido haciendo hasta el momento en que se realizó la auditoría administrativa.

Esta situación es extraña, pero se puede dar, por lo general siempre hay algunas sugerencias que hacer por parte de los auditores, pues, en casos, puede tenerse mejor visión desde afuera, con una auditoría administrativa externa, que el no quiere o no poder ver los errores que se tienen por ser parte de la misma empresa.

b) MEJORAR EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.

El medio ambiente de trabajo es otro de los tantos puntos que se pueden mejorar a partir de la aplicación de -- una auditoría administrativa dentro de las empresas.

A continuación se describirán alguno de los puntos que se pueden mejorar dentro del medio ambiente de trabajo.

- * Una mayor participación entre jefes y subordinados.

En una empresa, se tiene que hacer, después de una

auditoría administrativa algunos cambios.

En estos cambios se tiene que pedir la participación de todos los involucrados en la empresa, departamento o sección, que fué auditada. Esto debido a que si no participan las personas que se encuentran dentro de los cambios a realizar, no se tendrán resultados adecuados.

Esta participación debe ser constante e integrada: que la ayuda surja tanto de jefes a subordinados y viceversa, además, que sea en armonía y concordante.

Si se tiene el caso, en que alguno de los lados, jefe-subordinado no quiera colaborar, por alguna resistencia al cambio, esto se tiene que superar para poder llegar al objetivo por el que se hizo la auditoría administrativa. Si hubiera diferencias entre jefes y empleados se tratará de buscar la mejor manera de resolverlos.

Las buenas relaciones que se aconseja se tengan, la harán los mismos jefes, empleados, supervisores, obreros, etc.

El cambio abierto de solución y diferencias hará que ambas partes ganen.

* Trabajo ampliado y trabajo enriquecido:

Cuando se toma la decisión, de aumentar las actividades en la sección auditada, ya sea por nuevos planes, nuevos proyectos o simplemente por hallarse en la necesidad de recortar el número de personal que se tenga contratado. Se puede llegar a los objetivos, también, enriqueciendo y ampliando el trabajo de las personas involucradas en los cambios.

En la ampliación del trabajo se le dará al empleado, actividades adicionales a las que ya tenía, pero esto, - sin causarle transtornos en sus actividades ya establecidas, se cuidará de no sobrecargarlo de trabajo (esto ya fue contemplado en la misma auditoría).

En el enriquecimiento, se hará partícipe a el empleado de las decisiones concernientes a las actividades adicionales que se hayan otorgado.

En este caso, el empleado no debe sentir que no se le tomó en cuenta si no que es parte del proceso de cambio que se está realizando dentro de la empresa.

Por lo que, se concluye que el enriquecimiento y - la ampliación del trabajo no deber ir separadas una completa a la otra, puesto que así el empleado sentirá la responsabilidad y al mismo tiempo autoridad para ejercer sus actividades.

* Condición de la planta física.

En ocasiones, la planta física de la empresa puede influir e- el rendimiento de los empleados, obreros, etc.

Se puede encontrar, que no son los procedimientos, ni la administración, ni cargas de trabajo lo que hace bajo el rendimiento de las personas, sino que viene a hacer las - condiciones de la planta física las que atrofian el trabajo, puede existir muchas causas en este concepto como sería: la iluminación, ventilación, sillas, mobiliario, etc.

En otro de los casos podría ser hasta la misma maquinaria, que puede encontrarse obsoleta, que se descomponga muy seguido, falta de herramientas, etc.

Y en el caso extremo hasta la misma seguridad de - los empleados dentro de su área de trabajo pueden llegar a - influir.

En otras circunstancias, puede ser que la fábrica necesite una ampliación en su construcción para desarrollar mejor las actividades que se realizan.

Estos puntos pueden, también, hacer que no se cumplan los objetivos adecuadamente como se espera que se realicen.

c) ALCANZAR EL OPTIMO RENDIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

La dirección de una empresa necesita conocer y --- aplicar las técnicas modernas, si desea obtener los resultados apetecidos. Toda compañía o institución progresista sabe que sus mejores planes y programas no son mejores que el grupo directivo que los pone en marcha. Gran parte del progreso logrado por la técnica administrativa a través del --- tiempo, es el resultado acumulativo de pensar con vistas al futuro, de poner en obra innovaciones y mejoras que reflejen las ideas creativas de algún supervisor, jefe de departamento o director.

Raras veces se hallará una empresa que muestre un alto grado de buena administración. Algunas sólo cuentan -- con algunos aspectos positivos. En su mayoría, la adminis--

tración trabaja mejor como un equipo, que mediante el control de una sola persona. Por regla general, cuando menos un integrante posee la capacidad y el adiestramiento para mantener a la organización trabajando con un buen índice de eficiencia. Será él quien luche por mejorar las condiciones para conseguir resultados satisfactorios. Hará un buen trabajo. Pero también habrá quienes no hagan nada, o si no hacen será muy poco, en el sentido de fortalecer la organización o pugnar por su desarrollo.

La experiencia demuestra que las negociaciones que tienen éxito en la consecución de sus metas de beneficios, son generalmente las que han fijado planes y objetivos bien delineados. Mayores conocimientos, el poder de organizar -- y la capacidad de tomar lógicas y acertadas desiciones, son los objetivos personales a que debe aspirar todo director -- de empresa. Mientras mas conozca sobre planeación, control, adelantos tecnológicos, coordinación de funciones, elaboración de programas a largo plazo basados en un cuidadoso análisis del desempeño anterior y en pronósticos realistas, mercadotecnia, formulación de una buena estrategia de ventas, mantenimiento de la flexibilidad operativa y evaluación de la eficacia de cada uno de los programas importantes de la negociación, mejor estará equipado para llevar a cabo su labor.

Los administradores progresistas, al mismo tiempo - que cuentan con una clara comprensión de los conceptos administrativos planear, organizar y dirigir; de la necesidad - de contar con instrumentos de control precisos, y de la ur- gencia de actuar con firmeza en el momento oportuno, dispo- nen de nuevas y mejores técnicas para aumentar la eficiencia y seguir obteniendo utilidades, a pesar de la creciente com- plejidad del mundo empresarial. A este efecto de reducir -- la posibilidad de error al mínimo en las decisiones que se - hagan y mantener un buen control, el mejor instrumento con - que cuenta la auditoría administrativa.

C) NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una auditoría Administrativa necesita de sujetarse a ciertas normas establecidas para que su realización tenga- los requisitos mínimos que deben seguirse en el exámen de -- cualquier organismo social.

La comisión de Auditoría Administrativa de la Aso- ciación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., pro- mulga las siguientes normas de Auditoría Administrativa:

1.- El licenciado en administración es el profesio- nal idóneo para localizar, participar o dirigir el servicio-

independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

2.- El licenciado en administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C. Estas normas están contenidas en el Código de Etica Profesional, del cual mencionaré las aplicables al auditor administrativo:

Artículo 1.1.- El licenciado en administración --guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

Artículo 1.5.- El licenciado en administración --no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios que dependan, de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1.6.- El licenciado en administración no garantizará ninguna cantidad específica, por concepto de re-

ducción de costos o aumento de utilidades, derivados de sus esfuerzos.

Artículo 2.5.- Cuando el licenciado en administración emita un informe, opinión o cualquiera otra información, para fines públicos o que terceras personas hayan de tomar - como referenciá para hacer decisiones, deberá mantener una - absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones, que pueden resultar perjudiciales para su cliente.

Artículo 4.1.- El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos, aún no públicos, de otros colegas sin obtener su consentimiento por escrito.

3.- La Auditoría Administrativa puede ser parcial- o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el -- auditor administrativo, debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

4.- Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente, respecto de lo que cree necesitar o - de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, - el licenciado en administración deberá proponerle que, en --

en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también, quedar claramente definidos por escrito.

5.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas, que analicen la metodología a aplicar.

6.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún - en el caso de que dificultades no previstas, obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

7.- La auditoría administrativa es un máximo de -- evaluación de naturaleza crítica-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa - de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo.

La Auditoría Administrativa puede realizarse en base a técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el - licenciado en administración no emitirá informes, sobre la - efectividad o eficiencia generales de la administración de -- sus clientes.

C A P I T U L O I I I

C A P I T U L O I I I

PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para que el trabajo de un auditor sea eficaz es necesario que sea programada detalladamente.

Este programa puede ser diferente para cada caso dependiendo de la empresa y sus circunstancias particulares pero de una u otra manera tiene que realizarse en forma cronológica los siguientes trabajos:

- 1) Pasos preeliminares.
- 2) Elaboración del programa.
- 3) Recopilación de información.
- 4) Análisis de la información.
- 5) Elaboración del informe.
- 6) Discusión del informe.
- 7) Plan de reorganización.

El nombre ó agrupación de estas actividades pueden variar dependiendo del auditor.

A continuación analizaré cada una de estas actividades con el fin de que se comprenda claramente lo que es la Auditoría Administrativa.

A) PASOS PRELIMINARES:

No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar. Hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar.

Por su naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones ó solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer re conocimiento. Más bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones mas idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

El estudio preliminar generalmente incluye una serie de entrevistas previas entre cliente y auditor, en donde se decide si se acepta ó no llevar a cabo la Auditoría Administrativa. En esta serie de entrevistas generalmente se cubren los siguientes aspectos:

1) Propósito de la Auditoría Administrativa.

2) Limitaciones del trabajo.

3) Estimación del tiempo de la Auditoría Administrativa: En base a las observaciones que ha hecho el auditor podrá determinar un tiempo aproximado para lo cual tendrá en cuenta situaciones imprevistas, haciendo que el tiempo señalado sea el más probable.

4) Facilidades y limitaciones que dá el cliente: En toda empresa existirá alguna información que no pueda consultarse al auditor, y es este punto deberá indicarse cuál será - en este caso. Además de señalar la información a que tiene libre acceso.

En este aspecto también se reconocerá a las personas con las que el auditor se dirigirá para pedir información de las diferentes áreas de la empresa.

5) Honorarios que se cobran: Estos deben establecerse antes de iniciar los trabajos y dependerá de las bases que tome en cuenta el auditor, un ejemplo de estas bases -- que utilizan los auditores externos mencionaré a continuación:

Normas que fijan los honorarios:

a) Situación económica y financiera de la empresa-
que se va a auditar.

b) Prestigio de la firma auditora, dependiendo del
nivel de desarrollo.

c) Volumen de trabajo: Tiempo, trabajo y número de
auditores que se emplearán para poder llevarla a cabo.

6) Coordinación con el personal de la empresa: El-
cliente señalará una persona a quien se pueda dirigir el au-
ditor cuando surja algún problema en el desarrollo de la Au-
ditoría Administrativa. Esta persona será la encargada de --
presentar al auditor al todo el personal. Indicando en este-
punto a que persona se entregará el programa y el informe fi
nal.

7) Decisión final: El trabajo puede ser rechazado-
ó aceptado; en caso de ser aceptado, se ha llegado a un a---
cuerdo en todos los puntos anteriores se confirmará por me--
dio de una carta convenio que el cliente debe aceptar firmar
do y autorizando el inicio de las actividades.

8) Puntos que sean necesario aclarar: En caso de e
xistir algún punto que no ha sido cubierto en los anteriores
debe ser aclarado en este punto, tanto por parte del cliente
como del auditor.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que se va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Es por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia ó general con fines de exploración.

B) ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

El programa es aquel que señala uno a uno los pasos que deben hacerse para lograr concluir el trabajo.

En base en la cual el auditor se apoyará para que su trabajo tenga un orden y seguridad de cubrir todos los puntos que deben revisarse. Es también una guía para la empresa, al permitirle conocer que es lo que se está haciendo.

Este programa es único para cada empresa ya que depende de las características de la misma y de sus necesidades.

Para elegir el programa que más conviene a la empresa el auditor debe conocer previamente cuales son los factores necesarios para alcanzar los objetivos, métodos más a-

vanzados para lograrlos, personas idóneas para realizar las funciones requeridas y cuales son los factores limitativos y de control. Cuando el auditor conozca estos aspectos tendrá el punto de partida para iniciar su programa.

En la elaboración del programa es muy importante considerar que siempre existen situaciones no previstas y elementos no conocidos, por lo que el programa deberá ser de tal manera flexible que pueda hacer frente a estos.

El contenido del programa deberá comprender básicamente los siguientes puntos:

1.- Generalidades de la empresa: Nombre y giro de la misma.

2.- Objetivo de la Auditoría Administrativa: Señalar que se pretende lograr al realizaria.

3.- Especificación de áreas a auditar: Establecer que departamentos ó áreas estarán sujetas a la auditoría.

4.- Estimación del tiempo necesario: Una aproximación de lo que se considera probable se llevará en tiempo, - el cual deberá estimarse a partir de la elaboración del programa y se incluirá la fecha en que se pretende entregar el informe final.

5.- Descripción de la información que debe obtenerse: Los objetivos que se buscan determinan que tipo de información es necesaria para lograrlos. Esta información debe ser detallada ya que es la base para determinar aciertos y fallas.

6.- Fuentes de información: Hacer una relación de los medios en que se puede obtener información: Formas de papelería, archivos, documentos, entrevistas, cuestionarios, registros e información externa.

7.- Personal necesario y características técnicas de cada uno de ellos: Es importante que todas las personas escogidas para formar parte del equipo auditor posean una amplia preparación académica a nivel universitario, que posean una buena comprensión de lo que es la auditoría administrativa, un perfecto conocimiento de los fundamentos de administración, planeación, organización, ejecución y control, además de los requerimientos para llevar a cabo una evaluación científica.

Este punto señalará cuantos auditores supervisores, por áreas, ayudantes ó principiantes deberán trabajar para que la auditoría administrativa se realice de la mejor-

manera posible.

8.- Responsabilidades particulares: Cada auditor - será responsable de un trabajo específico que deberá cumplir considerando siempre que al finalizar el trabajo se unificarán criterios.

9.- Materiales y técnicas que se deberán disponer: Se señalará el personal, local, instrumentos, y equipo que podrá ocupar el auditor en la realización de sus actividades.

10.- Personas que discutirán el problema: En el desarrollo de la auditoría administrativa surgirán problemas - que requieran de atención inmediata y el auditor debe saber a quien dirigirse en estos casos. Debe incluirse nombre y -- puesto de la persona que se hará cargo de estos.

11.- Reporte de resultados: Señalar la persona a la que se entregará el informe, incluyendo nombre y puesto, debe tenerse cuidado en que sea la misma persona que recibirá el programa.

12.- Secuencia lógica, cronológica y funcional: La secuencia lógica, consiste en describir los pasos del proce-

so administrativo; la cronología en señalar el tiempo aproximado en que se espera que se realicen y funcional porque señala las actividades a realizar en cada etapa del proceso administrativo.

13.- Contexto técnico general de la revisión: Deberá apegarse a un aspecto técnico que en este caso por tratarse de una Auditoría Administrativa es el proceso administrativo (planeación, organización, ejecución y control), quedará la pauta para hacer toda evaluación administrativa.

Para continuar su trabajo el auditor debe recopilar información.

C) RECOPIACION DE LA INFORMACION:

La recopilación de la información y su verificación se pueden hacer al mismo tiempo pero para que se comprenda mejor y con una mayor claridad, los trabajos que se deben de realizar los mencionaré por separado.

La recopilación consiste en que el auditor reúna la información necesaria que le dé bases suficientes para fundamentar sus conclusiones y recomendaciones.

En la recopilación de información el auditor deberá reunir la mayor cantidad de datos que le puedan servir para su estudio.

La información que se recopilará se referirá a todos los factores que afecten al área auditada incluyendo tanto los factores internos como externos.

El auditor deberá de hacer lo posible por evitar dejar información fuera al momento de hacer la recopilación; por lo tanto debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1) Saber escuchar los puntos de vista de las dos partes para comprenderlos, para esto es necesario:

1.1) Entrevistas a nivel directivo.

1.2) Entrevistas a los subordinados.

2) Varias plazas de un puesto: Si dos personas comparten responsabilidades para desempeñar un mismo puesto, hay que escuchar los diferentes puntos de vista pues no tienen la misma capacidad y experiencia.

3) No considerar válida la información en base a -

suposiciones, dado que la gente dice lo que cree.

4) No obtener una sola fuente de información como base, usar por ejemplo, observación e inspección.

Es posible lograr que la Auditoría sea buena recurriendo a una recopilación completa de los hechos, que deberán ser pertinentes a los objetivos y condiciones a satisfacer, a la estructura de la organización, a las prácticas y políticas de la empresa, a los sistemas y procedimientos, operaciones y personal.

Es importante que el auditor esté siempre alerta al surgimiento de nueva fuente de datos, pues cualquier información nueva puede afectar sus opiniones al hacer la evaluación.

a) MEDIOS PARA RECOPILAR INFORMACION:

El auditor debe basarse en algún medio para obtener la información que necesita buscando que se pueda confiar en ella y que se refiera al momento actual de la empresa; esta información que se obtenga debe de ser clara, completa y suficiente para servir de apoyo a las conclusiones.

Los métodos que pueden utilizarse para la recopilación son muy variados, entre los principales mencionaré los siguientes:

1) Inspección: Algunas veces la información que se necesita se refiere a los aspectos físicos, en este caso el mejor método, es la inspección que permite al auditor personalmente tomar nota de lo que considere importante.

2) Observación: Cuando la información requerida se refiere a actividades establecidas en las empresas, la recopilación puede hacerse mediante la observación que ayudará a obtener los datos necesarios.

3) Revisión de documentos y archivos: Estos siempre han sido una fuente muy importante de información pudiendo el auditor obtener copias de estos para que su información sea completa. Como podrían ser: Formas, manuales, circulares, e información aplicable al caso estudiado.

4) Entrevistas: Generalmente es utilizada para confirmar información obtenida por otros medios ya que en esta se puede observar a las personas y sus actitudes.

Es muy importante considerar que la persona que --
entreviste sea la adecuada ya que del trato que se le dé al
entrevistado dependerá que sus datos sean de confiar. Se de-
be crear un ambiente de confianza en el que el entrevistado-
se exprese libremente y obtener la mayor información posi--
ble.

5) Cuestionarios: Estos proporcionan la oportuni--
dad de obtener información de cualquier área y sirven como -
guía para buscar contestación a interrogantes acerca del á--
rea auditada.

Al formularse los cuestionarios es de ayuda tomar-
en cuenta: que las preguntas sean claras, cuando se pregun--
ten aspectos administrativos deben ser iguales a cualquier á
rea, las respuestas deben anotarse con claridad absoluta sin
que pueda intervenir el criterio de quien organiza la infor-
mación y por último las preguntas deben tener una secuencia-
lógica.

Las diversas técnicas que hemos mencionado consti-
tuye los principales medios para la recopilación de datos. Es
mejor que se reúna un número exagerado de datos que un núme-

ro muy reducido, ya que los datos recopilados en exceso pueden ser de utilidad posterior al llegar a la fase de elaboración del informe.

Cualquier definición del material informativo, deberá basarse siempre en la observación personal de las operaciones vivas.

D) VERIFICACION DE LA INFORMACION.

Toda la información que sea semejante y correspondiente a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad. Organizar toda la información que de manera que se tenga una secuencia operativa y cronológica de las operaciones.

Toda información que el auditor ha obtenido es necesario que sea confirmada su confiabilidad y validez para posteriormente incluirla en los registros finales.

Para realizar esta verificación el auditor solicitará la ayuda de las personas de las que obtuvo la información para evaluar la exactitud de los datos.

Para hacer más objetiva y fácil de interpretar la-

información ya verificada debe ser registrada de manera ord
nada para lo cual se hace necesario utilizar diferentes téc-
nicas e instrumentos administrativos que ayudan a lograrlo.

La presentación en forma gráfica es el método vi--
sual más eficaz para la interpretación y presentación de la
información. Pero escoger cual método utilizar depende del -
criterio del auditor, la situación a que deba aplicarse, y -
el objetivo que busca.

Son muchos los instrumentos empleados en Auditoría
Administrativa, los más comunes son:

- 1.- Gráfica de organización.
- 2.- Gráfica de procesos.
- 3.- Gráfica de tiempo, hombre-máquina.
- 4.- Gráfica distribución.
- 5.- Gráfica de distribución de formas.
- 6.- Estudio de tiempos y movimientos.
- 7.- Papeles de trabajo.
- 8.- Carta de actividades.

Presentarã dos de estos instrumentos para que se -
observe el tipo de datos que cada uno puede incluir: la grã-
fica 1, que corresponde a una carta de actividades de una --

CARTA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO: Fabricar muebles de madera sobre requerimiento de cliente

ACCIONES		OBLIGACIONES		
PRINCIPALES	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	SECCION	PERSONA
1.-	Diseño del mueble	Producción		Gerente Producción
	1.1 Investigación y planeación del diseño y proceso que requiere		Ingeniería	Ingeniero de Producción
2.-	Producción de artículos aprobados	Producción		Gerente de Producción
	2.1 Determinar el Proceso de producción		Ingeniería	Ingeniero de Producción
	2.2 Autorizar la hoja de especificaciones			
	2.3 Controlar la calidad de los materiales			
	2.4 Montado del mueble			
3.-	Envase del producto			

MAPA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	Local 1950	Vicior Viquez Life	Formosa Rodolfo Fundacion de retiro	1950	Jos Elena Cuellar Fundacion de retiro	1950	Emiliano Flores Albergue de cuidado	1950	Cesar Hernandez Albergue	1950
MANEJO DE TIENDAS	10	Comercio propiedad compartida de la Alberca de Yaguajay Muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	Asesorar al jefe del departamento Fundacion y dar a su jefe y jefe de casa muebles muebles de casa muebles de casa	15	Asesorar a familia Los muebles	5	Administracion muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	5	Atender al jefe de tienda muebles de casa muebles de casa	25
RELACIONES CON PROVEEDORES	11	Comercio propiedad compartida de los muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	Asesorar al jefe del departamento Fundacion y dar a su jefe y jefe de casa muebles muebles de casa	15	Asesorar a dar apoyo a las facturas de muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Administracion muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Atender a comprar los muebles	5
REVISION RECLAMACIONES DE INDEBIDOS	12	Comercio propiedad compartida de los muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	Asesorar al jefe del departamento Fundacion y dar a su jefe y jefe de casa muebles muebles de casa	15	Asesorar a dar apoyo a las facturas de muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Administracion muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Atender a revisar las facturas	10
ASIGNACIONES	13	Comercio propiedad compartida de los muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	Asesorar al jefe del departamento Fundacion y dar a su jefe y jefe de casa muebles muebles de casa	15	Asesorar a dar apoyo a las facturas de muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Administracion muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Asesorar con las facturas de los muebles de casa	5
DIVERSAS	14	Comercio propiedad compartida de los muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	Asesorar al jefe del departamento Fundacion y dar a su jefe y jefe de casa muebles muebles de casa	15	Asesorar a dar apoyo a las facturas de muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Administracion muebles de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	15	Distribuir el material de casa muebles de casa muebles de casa muebles de casa	5
	15			15		15		15		5
	16			15		15		15		5
	17			15		15		15		5
	18			15		15		15		5
	19			15		15		15		5
	20			15		15		15		5
	21			15		15		15		5
	22			15		15		15		5
	23			15		15		15		5

Fig. 10-4

fábrica de muebles; la gráfica 2, que corresponde a una gráfica de distribución de la misma empresa.

Los registros sirven de base al análisis de la información.

F) ANALISIS DE LA INFORMACION.

Una vez obtenida la información (recopilación y registro de datos), ésta deberá ser sometida a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con la que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos, y además permita descubrir las "causas" que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento, un método de trabajo, provocado con esto una reducción de su eficiencia.

La capacidad del auditor administrativo puede ser juzgada en parte por su habilidad para analizar y en parte por los conocimientos amplios y especializados que tenga; así como a sus elevadas normas de análisis. Estos elementos que determinan su éxito.

Ahora bien, para destacar en la labor de análisis se necesita contar con un amplio acervo de conocimientos y experiencias. En el caso de la Auditoría Administrativa, la

capacidad consiste en la aplicación de ese conocimiento y experiencia en el análisis. Mientras mayor sea la capacidad - del auditor, mayor valor tendrá el resultado del análisis, - el auditor podrá diagnosticar los puntos débiles de la empresa y proponer los remedios adecuados, o bien, recomendar la ayuda de algún especialista en caso con los que no esté fami liarizado.

El análisis deberá tener un enfoque científico, -- que le permitirá determinar los fines, relaciones, asociaciones, y comprobar punto a punto toda la función, proceso o método.

Para realizar un análisis científico son necesarios los siguientes pasos:

1.- Estudio de los elementos: consiste en realizar un estudio completo y veraz de los elementos o componentes - que integran lo que se va a evaluar.

2.- Diagnostico detallado: el auditor tratará de - buscar y definir la fuente de una situación enfermiza.

3.- Determinación de propósito y relación: El --- diagnóstico proporciona una explicación del significado, de-

la cual puede derivarse una finalidad y relación, objetivo - de ésta tercera etapa.

4.- Investigación de las deficiencias: consiste - en buscar y descubrir las deficiencias presentes y en potencia. El auditor deberá escudriñar todo elemento para descubrir sus defectos, irregularidades, desperdicios y embotellamientos, informará de la existencia de una política inadecuada o de la falta total de ellas.

5.- Balance analítico: en este paso, se compara - la importancia y valor de un elemento o unidad.

6.- Comprobación de la eficiencia: el aspecto de - comprobar la eficacia de un determinado factor de la empresa, merece atención y es en este paso en donde se realiza dicha comprobación.

7.- Búsqueda de problemas: en este paso, la fun-
ción del auditor, es la de localizar problemas, los cuales - pueden ser consecuencia de una superposición de responsabilidades, falta de coordinación embotellamientos, agrupación deficiente de funciones, supervisión ineficaz, fricciones internas, duplicación de esfuerzo, trabajo innecesario y otros.

8.- Arribo de soluciones: es probable que haya necesidad de consagrar tiempo adicional a una investigación, - inspección o análisis más amplios.

9.- Determinación de alternativas: consiste en la determinación de alternativas, porque hay que aclarar que, - en casi cualquier situación, se dan alternativas.

10.- Definición de métodos para mejorar la operación: consiste en la definición de métodos para mejorar la operación, meta de todo auditor.

Al realizar el análisis el auditor tendrá como finalidad obtener una comprensión clara de todas las actividades buscando siempre cumplir con el objetivo principal de la auditoría: siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

El análisis busca encontrar aspectos significativos que de alguna manera estén afectando a las actividades, procedimientos, sistemas o cualquier otra parte del área --- auditada.

Al terminar la verificación y recopilación habrá - aspectos de un departamento, función, actividad, sistema, -- procedimientos, métodos o trabajo que no justifiquen su exis

tencia en la empresa o que se considere que la forma de operación de estos no sea la mejor. Esto será el inicio del -- análisis del auditor.

Quando se realice el análisis el auditor debe conocer los siguientes aspectos:

- Actividad que se realiza.
- Lugar en que se hace.
- Tiempo de ejecución.
- Persona que lo hace.
- Forma de hacerlo.
- Objetivo que busca lograr.

Estos deberán conocerse obteniendo una amplia explicación de cada uno, esto requiere además que el auditor - tenga amplio criterio, actitud interrogativa y libre de prejuicios que le permitan encontrar la manera de hacer mejor - las cosas.

Como mejoras básicas en un análisis el auditor casi siempre puede eliminar, cambiar, combinar o simplificar - uno o varios de los aspectos analizados.

Lo que puede eliminarse es aquello cuyo propósito-

no es justificado ya que en muchas ocasiones por falta de estudio, o por costumbre se hacen trabajos que realmente no son necesarios. Al descubrir algo innecesario, el auditor deberá demostrar que realmente lo es y establecer la forma como puede eliminarse para que la gente este plenamente convencida de ello y la eliminación sea total.

Los cambios pueden lograrse reduciendo algún proceso, alterando la secuencia de pasos, cambiando de lugar o de personas; pero siempre teniendo en cuenta que los resultados finales sean iguales.

Otra mejora puede lograrse cuando los elementos -- son combinados de tal manera que elimine alguno o que se logre un ahorro de tiempo. Al combinarse se debe de tener cuidado en que ésta no signifique una carga de trabajo inadecuada para alguna parte.

Una consideración importante cuando se trata de -- combinar, es observar si la actividad se puede dividir en -- partes pequeñas y éstas a su vez unirse a otras actividades.

Simplificar, consiste en hacer que la actividad o proceso se ejecute de la manera más sencilla posible.

Esta simplificación puede lograrse si se observan los siguientes puntos:

- Si el personal está debidamente adiestrado.
- Si el equipo es el mejor.
- Si los instrumentos son adecuados.
- Si el trabajo manual puede ser sustituido por --
uno mecánico, y
- Si el material es adecuado; si alguno de estos -
puntos no se cumple habrá la posibilidad de con-
seguir una gran mejora simplificando tareas.

Todos los aspectos señalados para hacer un análisis eficaz pueden ser aplicados a cualquier actividad o área analizada, pero siempre tomando en cuenta las características particulares de cada caso.

Una vez terminado el análisis se tendrán las bases suficientes que permitirán al auditor presentar un informe - final que muestre los resultados.

F) ELABORACION DEL REPORTE FINAL.

El informe señala la situación actual de la administración de una empresa, incluyendo tanto lo positivo como

lo negativo.

Una comunicación que efectivamente transmita los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor administrativo. Pero ocurre comúnmente que el auditor no lo gre lo anterior; obteniendo con ésto un éxito relativo, no porque no conozca todos y cada uno de los datos; sino principalmente, porque no toma en cuenta el tiempo requerido y los medios para transmitir esos datos a la dirección.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas administrativos. El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y fácil de comprender. Es necesario presentar el informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad. Un buen informe estimula la acción e incluye rotundamente en una decisión que se tome.

El informe de Auditoría Administrativa se basa en el proceso administrativo por lo cual se considera muy importante ya que si bien presenta la situación actual de la empresa, una fecha determinada lo hace de manera integral al -

incluir en su informe: planeación, organización, ejecución y control; esto permite que su amplitud y alcance dentro de la empresa sea mucho mayor.

La elaboración del informe requiere que el auditor ponga énfasis en la claridad, presentación, contenido completa y oportuna presentación del mismo, ya que su objetivo es lograr que quien lo lea se entere de la calidad, alcance y desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron la Auditoría.

La presentación del informe es muy importante ya que por medio de él se pretende convencer a quienes va dirigido; por eso debe comprender los siguientes puntos:

- 1.- Lenguaje adecuado a quien va dirigido.
- 2.- Lo que se presenta debe tener una secuencia lógica.
- 3.- Ser convincente.
- 4.- Debe incluir anexos, gráficas y todo aquello que explique más claramente el contenido. Esto se hará solo en caso de que sea necesario.
- 5.- Presentación atractiva.

La elaboración y contenido del informe varían de una empresa a otra, ya que dependen de la auditoría realiza-

da, de su propósito, de los resultados y del mismo auditor; pero los puntos que puedo considerar como principales para que el informe sea completo son:

1.- Propósito de la Auditoría Administrativa: explica de manera general el porque se realizó la auditoría y como se llevó a cabo, trasladando el objetivo del programa a esta parte del informe. Se recomienda que sea colocado como la primera página para que al presentarlo despierte el interés por el contenido y a su vez sirva de prólogo.

2.- Aspectos importantes a nivel empresa: Primeramente es necesario aclarar que estos aspectos incluyen los positivos y negativos que conviene enunciarlos jerárquicamente para indicar de esta manera cuales requieren de atención inmediata.

Esta sección del informe es muy importante, contiene los resultados que no son privativos de un departamento y se dan a nivel general, que se obtuvieran de la Auditoría -- Administrativa. Por eso deben enunciarse todos aquellos aspectos relevantes clara y brevemente pudiendo ampliarse en los que se considere necesario.

3.- Aspectos importantes a nivel departamento: es-

tos también incluyen los positivos y negativos jerarquizados, pero separadamente de cada departamento o sección y de manera detallada para incluir toda la información que pueda ser interesante.

4.- Recomendaciones: en base a todo el trabajo realizado por el auditor, éste tendrá recomendaciones que sirvan a la empresa para mejorar los aspectos negativos encontrados.

El número de recomendaciones dependerá del auditor y las posibilidades de mejoras que se encuentren. En algunas ocasiones se considera que para el trabajo sea completo se deben dar tres alternativas de solución incluyendo la posibilidad de rechazo.

5.- Conclusiones: son las aportaciones que el auditor da sobre la importancia que reviste la Auditoría Administrativa en general.

6.- Anexos: son la parte final del informe incluyendo gráficas, diagramas, cuadros y toda aquella información que ayude a hacer más comprensible el contenido del informe.

Es muy importante que los anexos estén debidamente referenciados en el texto del informe y que se enuncien conforme se van presentando siguiendo el mismo orden en que se desarrollan en las secciones.

El reporte final representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. No debemos aceptar una Auditoría total o parcial sin un informe; toda actividad de investigación, análisis y evaluación, quedaría nula sin este vital elemento.

G) DISCUSION DEL REPORTE.

Es importante que el informe se comente con las -- personas interesadas para que se aclaren todos aquellos puntos que no quedaron comprendidos, además de indicar y explicar ampliamente todas y cada una de las alternativas de solución señalando el porque de ellas.

Las personas interesadas son todas las que se vean afectadas directamente por los cambios propuestos: además de las personas de alta dirección.

La discusión del informe requiere que se observen-

los mismos puntos que señale para la presentación del informe.

Dependerá de la empresa si la discusión se lleva a cabo o no, ya que ella es quien decide si lo considera necesario o no.

En esta sección se termina la obligación del auditor; el plan de reorganización solo será asesorado por el -- auditor, como a continuación explico.

H) PROGRAMA DE REORGANIZACION.

La finalidad principal del programa de reorganización, es completar cualquiera de los aspectos que figuran -- en las recomendaciones sugeridas en el reporte y sobre las - cuales no se haya hecho algo. En algunos casos, el auditor -- podrá encontrar necesario trabajar en forma de asesor para - llevar a cabo las alternativas de solución, ya que el no pue -- de tomar decisiones; el no es el que realiza los cambios, el solo aclara dudas y su tiempo de estancia en la empresa es - cada vez más eventual.

Al implantar los cambios o las mejoras propuestas se está justificando su trabajo y el costo de la Auditoría - Administrativa.

Al implantar los cambios es necesario que el auditor tome en cuenta los siguientes puntos para asesorar:

- 1.- Cuidado de implantar únicamente lo necesario.
- 2.- Precisión de cada cambio.
- 3.- Cada cambio debe de estar sujeto a un plan que señale paso por paso como debe hacerse y los resultados que irán obteniendo en cada etapa del cambio.

Estos puntos evitarán que el auditor caiga en descuidos, errores o cualquier otra situación que perjudiquen a la empresa y al mismo tiempo su prestigio profesional.

Los jefes de las áreas en que se van a introducir los cambios son los interesados en el plan de reorganización por lo que se debe discutir con ellos para que sean comprendidos claramente. Cuando se ha obtenido un acuerdo con ellos se tendrán bases cronológicas y de operación en cuanto a la secuencia que debe seguir el cambio.

Todo cambio requiere de una labor de convencimiento por esto el auditor debe demostrar la necesidad del cambio, lo que puede lograr mediante una exposición detallada de las desventajas actuales y las ventajas que se podrían --

conseguir con el cambio.

Para lograr el convencimiento de todo el personal es necesario que se presenten completa y claramente; que las personas que tienen que ver con el cambio hablen con el ---- auditor y que se haga un ensayo con el fin de que las mejoras empiecen a verse.

Es importante señalar que el cambio debe ser aceptado a todos los niveles de la empresa aún desde el consejo de administración para evitar futuros problemas.

Por lo general, en las empresas el personal tiende a oponerse al cambio, por desconfiar de lo que no entienden o por no aceptar que su trabajo sea criticado. Esta oposición puede evitarse si el auditor pone en práctica los siguientes enunciados:

1.- El objetivo del cambio debe conocerse en forma clara y accesible a todo el personal.

2.- La participación de jefes que intervienen en el cambio es esencial para que el cambio sea más fácilmente aceptado.

3.- Las razones personales nunca deben ser bases - para los cambios en la empresa.

4.- Los afectados por el cambio siempre esperan ob tener un beneficio de él para poder responder positivamente.

5.- La comunicación referente al cambio de ser --- eficiente para que los involucrados estén al tanto de todo - lo que corresponde respecto al mismo.

6.- Los cambios no deben introducirse de inmedia-- to, sino que deben comunicarse previamente, con lo que será- mejor aceptado.

Otros aspectos a considerar en el plan de reorgani- zación es el plazo más adecuado para la reorganización el -- cual dependerá de las necesidades de cada empresa y de las - características personales de los ejecutivos de la misma.

A N E X O

ANALISIS DE UN PROGRAMA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA-
EMPRESA.

El objetivo primordial de una Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficiente. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos adecuados; las causas de las variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo. En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales ó en potencia, las irregularidades, embotellamiento, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta total de compromisos ó desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, las enfermedades crónicas hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

La administración abarca toda la empresa y cubre todos los actos que buscan la solución de problemas deriva--

dos del objeto del ofrecimiento y servicio. Debemos de tener en cuenta 3 tipos de objetivos como es :

Objetivo de servicios; Consumidor

Objetivo social; Colaboradores

Objetivo económico; Inversionistas y acreedores

Especificaré cómo, cuándo y quién ejecutará los -- planes, estos se llevaran a cabo:

Evitando las pérdidas de tiempo y producción causada por deficiencias de los empleados como en la comunicación.

Efectuar inspecciones de instalaciones, ventila---ción, alumbrado y otros elementos que mejoran las condicio--nes de trabajo. Continuamente se toman medidas preventivas - para evitar condiciones insalubres a un costo sensato, con - objeto de evitar perdidas de importancia.

En la empresa a analizar, figuran un mantenimiento planeado de producción y equipo de servicio para poner remedios oportunos a defectos menores, antes de que se hagan necesarias reparaciones mayores con la posible interrupción de actividades.

El mantenimiento productivo permite disminuir el e levado costo de los paros y mantiene el equipo en condicio-- nes de óptimo funcionamiento.

Tomar medidas preventivas semejantes a estas otras áreas de la empresa, para conservar el organismo administra-- tivo en toda su integridad, salvo guardarlas de pérdidas, -- desperdicios, malversaciones, actuaciones deshonestas, prác-- ticas erróneas, mala planeación y sistemas defectuosos.

Para que una administración sea exitosa es necesari-- o contar con un programa bien trazado que evite un mal in-- capacitante.

Este programa de Auditoría Administrativa, prosii-- gue una búsqueda de métodos y actuaciones mejores, para ayu-- dar a la dirección empresarial a conseguir una administra--- ción más eficiente.

OBSERVACIONES

En el periodo inicial del trabajo sobre la Auditoría Administrativa al Tecnicentro Uniroyal Pablo Heruda, se han hecho una serie de operaciones, sobre algunos aspectos - que a nuestros juicios están disminuyendo el rendimiento y - la imagen de la empresa.

1.- El principal problema que hemos visto es una centralización excesiva en el Gerente para la toma de decisiones sobre el trabajo, ya que no se puede realizar ninguna operación sin su consentimiento.

2.- En los momentos en que el Gerente tiene que salir la toma de decisiones y ordenes de servicio las realiza la secretaria. Y creemos que no tiene los suficientes conocimientos como para tomar ciertas decisiones sobre el trabajo a realizar.

3.- Un grave caso es el que se está presentando aquí en el aspecto de que los clientes son los que tienen que andar buscando al Gerente para solicitar un servicio por el que van a pagar, ya que han llegado a pedir un servicio al empleado y este los manda a pedirselo al Gerente. Muchos de-

Los clientes preferen irse a otro lugar donde se les pueda-
atender mejor.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO -
A LOS TRABAJADORES DEL TECNICENTRO UNIROYAL PABLO HERUDA .

El total de personas que aquí laboran son 7 personas, considerando que el velador es contratado por medio de una agencia de seguridad, la cual es responsable conjuntamente por las acciones de este.

La empresa tiene 4 años de establecida en Pablo Heruda y no todo el personal que ahora labora empezó en ese -- tiempo.

A continuación se darán las interpretaciones a las respuestas que el personal dió.

1.- Horario de trabajo;

El horario establecido para desarrollar su trabajo es común para todos ya que entran a las 9:00 a.m. a las 2:00 p.m. y de 3:30 a 7:00 p.m.

2.- Lo considera usted cómodo. Tomando en cuenta - donde vive, come y el medio de transporte que tiene que utilizar para llegar a su trabajo.

El 85 % del personal manifiesta que su horario

era cómodo, adecuado, pero le causaba alguna molestia porque el vivía muy lejos de su área de trabajo.

3.- Cuánto tiempo tiene laborando en el Tecnice--
tro Pablo Neruda.

En el tiempo que tiene establecido la empresa ha -
variado el personal que inicialmente aquí empezó, quedando -
solamente 1 persona durante estos cuatro años.

El 55% del personal tiene laborando 2 años aproxi--
madamente trabajando aquí.

Un 15 % tiene trabajando menos de un año.

4.- Las ordenes que les proporciona su superior --
son dadas con;

Por lo que se revisó, la mayoría de los entrevistados
85 % concordó que las ordenes son dadas con el debido --
respeto que ellos merecen el 15 % restante manifestó además--
que se tiene un compañerismo del jefe hacia ellos cuando dá--
una orden.

5.- Las relaciones de trabajo con sus compañeros son:

El 43 % del personal manifestó que las relaciones con sus compañeros son muy buenas.

El 57 % del personal dijo que eran buenas.

6.- En escala de 1 a 5 considera su trabajo como riesgoso

PUESTO:	ESCALA:	TIPO DE RIESGO:
Gerente.	1	Manejo de automóviles- para pruebas.
Alineador	1	Manejo de herramientas
Frenero	2	Posición incómoda por- mucho tiempo
Suspensión	2	Manejo de herramientas
Eléctrico	2	Manejo de herramientas y refacciones defectu <u>o</u> sas
Servicios varios	2	Manejo de sustancias- tóxicas
Secretaría	3	Manejo de grandes can- tidades de dinero

7.- Al realizar su trabajo lo encuentra:

La mayoría de los empleados 71 % considera agradable su trabajo y el 29 % restante dijo que su trabajo era -- bueno.

8.- Ha tenido problemas en la solución de algún -- trabajo.

El 71 % manifestó no haber tenido problemas cuando realizaba un trabajo.

El 29 % restante dijo que los problemas que habían tenido se debían principalmente a la existencia de refacciones defectuosas y cuando se mandaban a hacer trabajos a terceras personas por ejemplo mandar rectificar balatas no las entregaban a tiempo.

9.- Cómo considera su carga de trabajo:

La carga de trabajo que la mayoría desempeña 85 %- dijo ser la normal para su tipo de puesto.

Es preciso destacar que 15 % restante de los trabajadores (representado por el Gerente) manifestó que su carga de trabajo era demasiada. Observación que los auditores - ya habían mencionado.

10.- Alguna opinión sobre como mejorar su trabajo-
la imagen de la empresa:

Esta pregunta que se le hizo al personal, y consideramos que para la empresa es de gran importancia, considerar la opinión de sus empleados ya que son los responsables directos de una buena imagen de la empresa ante el público u suario. Ellos manifestaron las siguientes observaciones:

1. Que se impartieran cursos de capacitación por parte de la empresa, no solo respecto a sus labores, sino de superación personal también.

2. Promover la actitud del servicio del personal ante la empresa.

3. Procurar mejorar el aseo de las personas y áreas de trabajo.

4. Mejorar la comunicación entre todos.

5. Que haya más comunicación de la empresa con todo.

PROGRAMA DE REORGANIZACION DEL CENTRO UNIROVAL D.N.

PROBLEMAS	SOLUCIONES	D I C I E M B R E															
		L	1 ^a M	2 ^a M	3 ^a M	J	2 ^a V	3 ^a V	S	L	2 ^a M	3 ^a M	J	2 ^a V	3 ^a V		
<p>EXCEIVA CARGA DE TRABAJO DEL GERENTE.</p>	<p>DESCENTRALIZACION DE ACTIVIDADES DEL GERENTE COLOCANDO UN JEFE DE PATIO.</p>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	ES
<p>PERDIDA DE TIEMPO EN LA BUSQUEDA DEL PERSONAL</p>	<p>COLOCACION DE UN SISTEMA DE BOCINAS CON MICROFONO EN LA OFICINA.</p>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	DIA
<p>ESPERA FASTIDIOSA DE LOS CLIENTES CUANDO ESPERAN SU AUTO</p>	<p>COLOCAR EN LA SALA DE ESPERA REVISTAS Y FOLLETOS SOBRE LOS SERVICIOS Q' PRESTIAN</p>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	DIA
<p>MONOTONIA DEL PERSONAL EN PERIODOS LIBRES EN HORAS DE TRABAJO</p>	<p>INSTALACION DE UN SISTEMA DE MUSICA PROGRAMADA UTILIZANDO LAS BOCINAS YA INSTALADAS</p>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	DIA
<p>SIMBOLOGIA</p> <p>JUAN M. FLORES V. CECILIA SANCHEZ C. FLORES S. CECILIA Fca MANUEL FLORES S.</p>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	DIA
														<p>TIEMPO EFECTIVO: 11</p>	DIA		

RELACION DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

TECHICENTRO UNIROYAL P.H.
SR. ING. ENRIQUE PRIEGO GTE.
GILBERTO NUÑEZ LEMUS.

Estimados Señores:

Por medio del presente estamos haciendo de su conocimiento los problemas encontrados durante la Auditoria Administrativa practicada a la sucursal del Tecnicoentro Pablo Neruda los cuales a continuación enumeramos:

1.- Excesiva centralización de autoridad para resolver problemas por parte del Gerente.

2.- Pérdida de tiempo por parte del personal de la oficina para ir en busca de personal obrero para aclarar dudas.

3.- Espera fastidiosa de los clientes cuando esperan su auto.

4.- Monotonía del personal de patio cuando tiene personal por falta de trabajo a realizar.

C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S

La revisión de los principales aspectos que conforman una Auditoría Administrativa, desde el enfoque de establecerla periódicamente como mecanismo de control de la empresa me permitió llegar a las conclusiones que enseguida --mencionaré:

La base fundamental de la Auditoría Administrativa es el proceso administrativo, el cual puede incluir este instrumento en su parte de control, aún siendo un control que permita que la empresa se mantenga en el mejor camino. El --proceso administrativo ayuda a que se abarquen las actividades que cualquier empresa realiza para tener una buena administración.

El tamaño de las empresas no es una limitante para que se realicen auditorías administrativas. Toda empresa puede ser sujeta a una auditoría de este tipo, sin importar su tamaño.

Las empresas deben de incluir la Auditoría Administrativa como parte necesaria e indispensable para el buen --funcionamiento de estas. Dicha necesidad esta basada en per-

mitir que las empresas se mantengan, el mayor tiempo posible en los caminos que las conduzcan al éxito y por lo tanto esto va a depender de sus características y situación particular.

La actitud de las partes involucradas en la realización de las Auditorías Administrativas dentro de las empresas, constituye un problema solo a nivel obrero ya que los demás niveles colaboran positivamente con el trabajo de la auditoría. En la mayoría de estas empresas los obreros no conocen lo que es, ni cuales son sus aportaciones, en tanto -- que la dirección de las mismas lo conocen de una manera general, que no les permite observar con claridad los beneficios que les aportaría el realizar una en sus empresas.

Los resultados obtenidos dentro de las empresas en las cuales se realiza una Auditoría, pueden considerarse de poca calidad y cantidad, porque casi nunca se cumple con el objetivo de estas, además de que se hacen solo mejoras parciales y no totales.

En cada una de las etapas del proceso administrativo, la Auditoría Administrativa tiene una aportación de mucha utilidad para los empresarios, ya que les permite cono--

cer, a fondo, la situación actual de su empresa, las oportunidades que deben de aprovechar y los errores que deben de corregirse.

La necesidad de planear periódicamente la auditoría, dentro de las empresas, se hace presente en cada una de las etapas del proceso administrativo, debido a que cada una de ellas constituye una aportación muy importante para completar y complementar el proceso, los aspectos que las conforman deben mantenerse de la mejor manera posible en todo tiempo. De ahí que no se debe de planear las Auditorías en forma periódica, permitiendo así que la empresa se mantenga en un estado saludable la mayor parte del tiempo.

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

- * AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Robert.J. Thierauf
Editorial Limusa
México, D.F. 1986

- * SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Joaquín Rodríguez Valencia
Editorial Trillas
México, D.F. 1987

- * LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
José Antonio Fernández Arenas
Editorial Diana
México, D.F. 1982

- * AUDITORIA ADMINISTRATIVA
William P. Leonard
Editorial Diana
México, D.F. 1985

- * PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION
George R. Terry

Editorial CECSA
México, D.F. 1981

* APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

L.A.E. MARIA ELENA MONROY LUNA

Editorial U.A.G.

Guadalajara, Jal. 1987