

875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA

14

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

24

**" LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO
HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO Y
EVALUACION PARA LA DIRECCION "**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

JOSE DE JESUS MENDEZ ESQUIVEL

**DIRECTOR DE TESIS
C.P. RAMON RIOS ESPINOSA**

**REVISOR DE TESIS
C.P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA**

H. VERACRUZ, VER.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

" LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN PARA LA DIRECCIÓN "

INTRODUCCIÓN: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

definición del problema	1
justificación	4
objetivo	6
hipótesis	7

CAP. 1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.1 antecedentes en México	9
1.2 definiciones	11
1.1.1 objetivo	15
1.1.2 necesidad	16
1.1.3 quien debe realizarla	17
1.3 marco general de desarrollo	18
1.3.1 esquema	24
1.4 principios	26
1.5 corrientes	27

CAP. 2	ENFOQUES METODOLÓGICOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
2.1	enfoque de J. A. FERNÁNDEZ ARENAS	29
2.2	enfoque de ANÁLISIS FACTORIAL	30
2.3	enfoque de MEJÍA FERNÁNDEZ	31
2.4	enfoque de JOHN BURTON	32
2.5	enfoque de RODRÍGUEZ VALENCIA	33
2.6	enfoque de WILLIAM P. LEONARD	36
CAP. 3	PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
3.1	como debe efectuarse	38
3.2	trabajos preliminares	39
3.3	formulación de programas	40
3.3.1	Contenido del programa	41
3.3.2	Esquema completo de un programa	42
3.4	obtención de información para auditoría	46
3.4.1	investigación documental	46
3.4.2	Observación directa	46
3.4.3	Cuestionarios	47
3.4.4	Entrevista	47
3.4.5	Técnicas de análisis administrativo	47
3.5	análisis de la información	49
3.5.1	Eliminar	51
3.5.2	Combinar	51
3.5.3	Cambiar	51
3.5.4	Simplificar	51

3.6	Formulación del informe	52
3.7	Plan de reorganización e implantación	
	de las recomendaciones	53
3.7.1	método instantáneo	56
3.7.2	método de proyecto piloto	56
3.7.3	método de implantación en paralelo	57
3.7.4	método de implantación parcial o	
	método de aproximaciones sucesivas	58
CAP. 4	CASO PRACTICO: GRUPO MARTZ REFACCIONES	
4.1	trabajos preliminares	61
4.2	formulación del problema	62
4.3	obtención de información	66
4.4	análisis de la información obtenida	86
4.5	informe a la dirección	111
4.6	implantación de recomendaciones	115

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los crecientes y constantes, avances y cambios tanto económicos como tecnológicos, han creado un sin número de problemas y trastornos; que van desde crisis financiera provocada por diversas causas tales como: bajo nivel de ventas, elevados gastos de operación, bajo y en muchos casos nulo nivel de productividad, mal uso de recursos financieros y resistencia al cambio por parte de varios o todos los elementos del sistema, hasta la quiebra y cierre. lo que coloca a muchas empresas de cara a la apertura económica provocada por el tratado de libre comercio de norte América y el grupo de la cuenca del pacifico, en una grave incertidumbre.

Lo anterior ha desembocado en la inestabilidad de muchos sectores productivos y de servicios, y en el peor de los casos en el cierre de varios de ellos, lo que acarrea un serio problema de tipo socio-político-económico; lo cual se ve reflejado en los constantes y desenfrenados índices inflacionarios y devaluaciones de la moneda.

que conducen a: la pérdida del empleo, descapitalización del erario publico, desaparición de bienes y servicios, aumento del indice delictivo.

Esto ha traído como consecuencia que la mayoría de las empresas se vean en serios problemas económicos con la banca.

De tal manera que el gobierno, la banca, las cámaras y asociaciones, en un afán de sacar adelante el problema han dado algunas alternativas de reactivación económica, como: la refinanciación de créditos, sustitución de importaciones la capacitación para elevar la productividad y la calidad.

Pero todo lo anterior es diferente para cada empresa, pues como ya lo sabemos cada una de ellas es un ente económico vivo con sus problemas de crecimiento, desarrollo y adaptación al medio, distinto de los demás.

Podemos citar algunas causas de fracaso por error de dirección y por ende de mala administración.

- 1.- Una producción a gran escala sin una correcta planeación.
- 2.- Costos de operación demasiados elevados.
- 3.- no haber realizado una adecuada investigación de mercados.
- 4.- Insuficiente capital de trabajo.
- 5.- costosos sistemas de venta y distribución.
- 6.- estructura orgánica deficiente.
- 7.- información atrasada e inadecuada.

Y para ello se vale de la auditoría administrativa para determinar las necesidades propias de cada una de ellas, por

ello es básico y necesario la revisión y evaluación periódica y constante de los procesos administrativos de cada una de ellas y de esta manera poder dar alternativas de solución de acuerdo a situaciones concretas y específicas.

Y por todo ello es necesario que las empresas realicen auditorías administrativas, siendo esta una herramienta que sirve tanto para conocer la situación actual como, para detectar las deficiencias que afectan al organismo económico.

JUSTIFICACION

El uso de la auditoria administrativa se debe de tomar como una acción de evaluación preventiva sistemática e integral de los problemas administrativos, sus causas y posibles soluciones.

Si analizamos el comportamiento que han seguido algunas empresas, encontraríamos que el riesgo no es casual sino mas bien causal; es decir el riesgo puede maximizarse o minimizarse en la medida como se administre un negocio, entendiendo que esto tiene validez no solo para una empresa nueva, sino también para una empresa en pleno desarrollo.

Se debe de crear una realicen de confianza entre el empresario y el auditor administrativo, para lograr visualizar que no se trata de un gasto, sino de una inversión a mediano y largo plazo, mediante la cual se verán los cambios y logros.

Estamos conscientes que no hay un puente natural de relación entre el empresario y el auditor administrativo, que no es producto del azar, sino de un proceso paso a paso para formar un marco de relación, en la cual habrá mucho de ingenio y capacidad por parte de ambos y donde será necesario invertir tiempo y disponibilidad a la apertura de opciones y decisiones.

Con la auditoria administrativa se logran tocar todas las

áreas, evitando duplicidades y solapamientos.

Porque uno de los elementos de la administración científica es la auditoría administrativa que por analogía se ha descrito como una relación médico-paciente, es un diagnóstico dirigido sobre causas y no sobre efectos.

De esta manera podremos obtener mejores resultados lo que se traducirán en objetivos claros y definidos hacia los cuales podremos lograr, a su vez con una dirección que ejercerá un verdadero control sobre todos aquellos componentes del sistema, lo que redundará en costos bajos, en una supervisión efectiva y eficaz, en presupuestos acordes con las expectativas actuales y las planeadas, evitando técnicas de operación obsoletas y deficientes, motivando a la dirección y a los mandos intermedios, dando procedimientos claros y precisos para una optimización de los recursos materiales, humanos y financieros, en una comunicación fluida y confiable, para tener los elementos adecuados para una correcta toma de decisiones.

Además de creer firmemente que siempre habrá una forma mejor de efectuar una acción o realizar un trabajo.

y al final conseguir con esto realizar una administración más ágil, dinámica, eficiente, eficaz que vaya de acuerdo con nuestros días.

OBJETIVO

Mostrar la importancia a la dirección, de la necesidad de efectuar y contar con una auditoría administrativa que ayude a obtener el óptimo resultado de su esfuerzo con la :

- ◆ Revisión de planes, políticas y estrategias.
- ◆ Revisión de prestaciones al personal.
- ◆ Verificación de objetivos y premisas.
- ◆ Revisión de sistemas de control.
- ◆ Evaluación de procedimientos operacionales.
- ◆ Evaluación de ejecutivos.
- ◆ Revisión de programas.
- ◆ Evaluación del clima organizacional.
- ◆ Revisión canales y sistemas de comunicación.
- ◆ Evaluación de programas de capacitación.
- ◆ Revisión de puestos y salarios.
- ◆ Revisión de cargas de trabajo.

HIPOTESIS

Si realizamos auditoria administrativas periódicamente se logrará eficientizar las funciones de empleados y ejecutivos, así como una mejor planeación, contar con políticas concretas, objetivos definidos y posibles de lograr en plazos razonables que estimulen a la compañía, con costos mas bajos, eliminando gastos de operación y reduciendo al mínimo otros. logrando manuales de procedimientos efectivos, claros, y métodos de control mas rigurosos para lograr una administración exacta y confiable.

CAPITULO

1

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

II ANTECEDENTES EN MÉXICO

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la practica se ha llegado a requisitos fiscales. Sin embargo, este tipo de auditoria (numérica) es limitada en su alcance ya que solo abarca los recursos financieros.

Hoy en día los organismos económicos demandan otras clases de auditoria, que abarquen diversos aspectos como recursos humanos, materiales y técnicos, procedimientos de operación, revisión de planes, desempeño de la dirección. Así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad del individual y colectiva de una área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera y de esta manera determinar los problemas administrativos u operacionales, sus causas y posibles soluciones.

En México no se puede precisar la fecha exacta, en que se empezara a practicarse, pues su introducción se llevo a cabo por empresas extranjeras y posteriormente fue adoptada por organismos y empresas nacionales tanto del sector privadas como del sector publico. Como es lógico, las empresas que introdujeron la auditoria administrativa,

contaban con una mentalidad distinta a la que prevalecían en el México de los años cuarenta, de manera que tuvo que adecuarse a las circunstancias del momento; ya en las décadas de los cincuenta a los setenta, con la política de inversión extranjera, fue tomando mayor importancia, por su naturaleza y sus fines, debido al creciente número de operaciones que las empresas realizaban.

El avance tecnológico y la apertura económica han hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aun cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerse a medida en que la apertura económica y los tratados de libre comercio, tiendan a globalizar la economía mundial.

1.2 DEFINICIONES

La auditoría administrativa se conoce también por algunos otros nombres, tales como: consultoría administrativa, auditoría operacional, auditoría funcional, auditoría gerencial, análisis administrativo, o auditoría procesal.

Pero lo cierto es que la auditoría administrativa es un poco de todas, pues depende de la empresa o negocio que se vaya a auditar, lo que determinará el área o la actividad a evaluar, de ahí que, se le conozca por tan diversos nombres.

Es oportuno para efectos de formar un concepto propio, el presentar algunas definiciones de diferentes autores.

William P. Leonard

Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos. ¹

E. Hefferon

Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y práctica de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras. ²

Chapman y Alonso

es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio práctico. ³

Fernández Arena J.A.

es la revisión 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. ⁴

Anaya Sánchez C.

Técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar, y evaluar la administración de una empresa, donde se darán las recomendaciones que lo ameriten de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor. ⁵

Rodriguez Valencia J.

El examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diverso procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, materiales y financieros de dichos recursos, los métodos y controles establecidos y en la forma de operar. ⁶

Koontz / O'Donnell

El análisis sobre la calidad de los administradores, evaluándolos en forma individual y apreciando la calidad del Sistema administrativo total de la empresa. ⁷

NORBECK EDWART

Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos. ⁸

(1) Leonard P. William

"auditoría administrativa" pag. 45

(2) Joaquín Rodríguez Valencia

"sinopsis de auditoría administrativa" pag. 3

(3) Chapman Alonso Wawrzniak

"el auditor externo y la auditoría operativa" pag. 26

(4) Fernández Arens J.A.

"La auditoría administrativa" pag. 14

- (5) Anaya Sánchez
" auditoría administrativa " pag. 19
- (6) Rodríguez Valencia J.
" sinopsis de la auditoría administrativa " pag. 48
- (7) Kooniz/O'Donnell
" administración " glosario
- (8) Norlesk Edward
" audición administrativa " pag. 17

1.1.1 OBJETIVO

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo económico examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

Algunos de los objetivos que se buscan con la aplicación de la auditoría administrativa son:

- buscar una mejor manera de hacer las cosas
- una evaluación del estado estructural de la empresa
- buscar mejorar los sistemas de control
- diagnosticar posibles puntos críticos
- buscar un desarrollo organizacional
- buscar un crecimiento sano y equilibrado
- el aprovechamiento al máximo de todos los recursos
- buscar rutas de acción preventiva

1.1.2 NECESIDAD

Actualmente el desenvolvimiento de las empresas, ocasiona que la administración pueda llegar a ser obsoleta.

si la dirección de la empresa no renueva los métodos y procedimientos para lograr una mayor eficiencia.

Toda empresa en general, sea pequeña, mediana o grande, y que pertenezca a cualquier actividad, se encuentra con varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación; la dirección sabe que no solo en periodos de crisis, sino también en periodos de éxito, es necesario adaptarse a la posición.

En la mayoría de las ocasiones resulta no sólo necesario sino imprescindible analizar con detalle los problemas que se presentan en los periodos de cambio para pasar de ser una empresa chica a una mediana y a su vez a una grande, o al fusionarse, unirse o absorber una empresa a otra.

En otros casos, el cambio profundo de las actividades de la empresa puede estar representado por la necesidad de diversificación de productos, necesidad de una nueva estructura orgánica y muchas otras razones que requerirán de efectuar una auditoría administrativa.

1.1.3 QUÉEN DEBE REALIZARSE

Debido al abanico de conocimientos con que cuenta el licenciado en administración de empresas, es el profesionalista idóneo para llevar a cabo una auditoría administrativa.

Las características personales con que deberá contar el licenciado en administración de empresas, para efectuar una auditoría administrativa son:

- capacidad de observación
- capacidad de análisis
- creatividad
- relaciones humanas
- capacidad para trabajar en grupo
- capacidad para expresarse con claridad

Es recomendable que el licenciado en administración de empresas cuente con experiencia profesional en diversas materias y áreas como son: contabilidad, estadística, relaciones humanas, sistemas y procedimientos, sistemas de comunicación, sistemas administrativos, presupuestos, planeación, análisis de organización, investigación de operaciones, reingeniería administrativa, etc.

El licenciado en administración de empresas debe guardar el secreto profesional pues conoce, los aciertos, deficiencias, equivocaciones y problemas de sus clientes.

1.3 MARCO GENERAL DE DESARROLLO

Para delinear un marco general de la auditoría administrativa, se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

1. Analizar el criterio para una auditoría administrativa.
2. Establecer normas de desempeño.
3. Elaborar informes sobre auditoría administrativa.
4. Crear procedimientos de auditoría administrativa.

1. Hablemos de la primera "analizar el criterio para una auditoría administrativa". La dividiremos en tres partes.

I. primera: "la auditoría debe de tratar de ser objetiva y apreciable"; definiremos objetivo como lo imparcial y sin prejuicios, esto es que el auditor profesional debe de emitir un dictamen justo sobre la calidad de los procesos que examina. Dos auditores diferentes podrían obtener de una auditoría resultados levemente distintos; pero la variación no deben exceder a los errores normales en el muestreo.

II. La segunda se expresaría a manera, "la auditoría debe tener relación con el presente y el futuro"; el auditor debe de examinar y evaluar aquello que existe actualmente. Respecto a la relación con el futuro, una auditoría no puede hacer un pronóstico, sin embargo esto no quiere decir que el futuro se ignore totalmente. La auditoría administrativa es constructiva; La perspectiva de la administración está

orientada básicamente hacia el futuro y por lo tanto, al evaluar a la administración del presente, debe de tomarse en cuenta implícitamente el futuro. De esta manera, lo que el auditor administrativo debe de hacer, es medir y evaluar si la dirección está llevando a cabo adecuadamente o no su función orientada hacia el futuro. Esto implica una auditoría de procedimientos, que constituye con toda claridad una porción de la auditoría administrativa. Parte del procedimiento de auditoría debe preocuparse por el presente ya que los resultados de decisiones actuales pueden ser el mejor medio de considerar resultados futuros.

III: Tercera "la auditoría debe expresarse en lenguaje claro y fácil de entender y usar". El auditor debe de rendir un dictamen que sea fácil de comprender y utilizar, por los diversos interesados, pues es fundamental para lograr una excelente auditoría administrativa el comunicar y transmitir los hechos esenciales a la mayor brevedad posible, para que la dirección tome la mejor decisión y ponga en práctica las recomendaciones emitidas.

2. La segunda es : "establecer normas de desempeño".

Para llevar a cabo una auditoría administrativa, es fundamental establecer y definir normas de desempeño que puedan expresarse en términos específicos, para evaluar tanto los procedimientos como los resultados.

La creación de medidas de control consistirá en identificar los diversos factores de control administrativo para la empresa.

Una clasificación propuesta sería la siguiente.

⇒ Factores internos

⇒ factores externos

⇒ Factores internos

1. Sistema de planeación

1.1 planeación estratégica y táctica

1.2 fijación de objetivos, planes y políticas

1.3 establecimiento de procedimientos y programas

1.4 establecimiento de presupuestos

2. Sistema de organización

2.1 división del trabajo

2.2 jerarquización

2.3 departamentalización

3. Sistema de dirección

3.1 autoridad o mando

3.2 motivación

3.3 comunicación

3.4 supervisión

4. sistema de control

- 4.1 establecimiento de normas
- 4.2 comparación de resultados
- 4.3 medición y corrección

5. Sistema operacional

- 5.1 producción
- 5.2 ventas
- 5.3 compras y consumos internos
- 5.4 crédito y cobranza
- 5.5 recursos humanos y financieros

6. Sistema analítico

- 6.1 sistemas y procedimientos
- 6.2 actividades
- 6.3 simplificación administrativa

⇒ factores externos

7. Medio ambiente

- 7.1 función social
- 7.2 mercados
- 7.3 competencia

Dentro de los seis factores internos, pueden identificarse algunos procedimientos que son de utilidad

para mejorar la calidad de la administración y la calidad de los procesos mediante los cuales opera.

3. La tercera es : "elaborar informes de auditoría administrativa".

Todo informe debe de ser elaborado y desarrollado de manera sistemática, para ello se recomienda observar los siguientes aspectos:

♦ planeación del informe

Para la elaboración de un informe cualquiera que este sea se deben de hacer dos preguntas, las cuales darán la pauta, para su realización; primero ¿ quien lo va a leer ? esto se refiere al tipo de persona a quien va dirigido el informe, es vital para evitar errores de comunicación el emplear un lenguaje y nivel adecuado al lector, con la finalidad dar un informe comprensible y útil. La segunda cuestión es ¿qué uso va a tener?, es importante el significado que se le dará al informe, pues el curso al respecto de observación o recomendación, variará de acuerdo a la aplicación que se le conferirá.

♦ Organización del informe

Esta sección será dividida en tres partes, que son básicas para un correcto informe.

I. Material preliminar

- portada
- carta presentación
- prefacio
- sumario

II. Informe

- aciertos de la administración orgánica
- deficiencias de la administración orgánica
- apreciación de la empresa
- conclusiones y recomendaciones

III. Material complementario

- programas de trabajo
- diagramas de flujo
- cuestionarios
- gráficas, cuadros y formas
- hojas de trabajo
- hojas de datos

4. La cuarta y última es "crear procedimientos de auditoría administrativa".

Para la realización de la auditoría administrativa es necesario crear y llevar a cabo procedimientos, para la

sideración de la información que respaldará el dictamen final.

Cuando hablamos de crear procedimientos, nos referimos a ellos como: las técnicas de análisis y evaluación aplicables a una variable o a un conjunto de hechos, con las cuales podemos determinar el estado de un organismo económico.

La diversidad de actividades a desarrollar por las diferentes clases de organismos económicos, impiden crear una base inflexible y concreta de la manera de aplicar las técnicas y evaluar. De esta forma el auditor deberá emplear su criterio para tomar la decisión de que procedimiento será el más adecuado a la circunstancias.

1.3.1 ESQUEMA

Para la realización de una auditoría administrativa con la finalidad de esclarecer las causas que originan el problema, es necesario seguir ciertos métodos de investigación. Las etapas se podrían componer de la siguiente manera:

- definición precisa del objeto a estudiar
- formulación de un programa de actividades
- establecimiento de una hipótesis de trabajo

- recopilación de datos
- registro de datos
- análisis de datos
- conclusión

La verificación de los factores que compondrán el objeto de estudio, se logrará a través de diversas técnicas de análisis, como son:

- investigación documental, observación, cuestionarios, entrevistas, modelos matemáticos etc.

Las siguientes preguntas, forman una base para la aplicación sistemática en las técnicas anteriores: ¿ qué ?, ¿ de que se trata ?, ¿ cuáles son los sucesos ?, ¿ quién ?, ¿ cómo ?, ¿ son necesarios sus resultados ?, ¿ puede mejorarse el procedimiento ?, ¿ es adecuado el personal empleado ?, ¿ qué deberá ser investigado ?, ¿ cómo se producen ?, ¿ cuando?, ¿ en qué lugar ?, ¿ cuánto ?, ¿ en que cantidad ?, ¿ por qué ?.

1.4 PRINCIPIOS

Existen tres principios fundamentales de la auditoría administrativa que son:

1. Sentido de la evaluación.

Con la auditoría administrativa se busca observar, examinar y evaluar en lo particular o bien en lo general, la calidad y cantidad, de la aplicación de controles y procedimientos, los cumplimientos de planes y objetivos, el correcto uso de todos los recursos, la aplicación de normas de producción y servicio; y no pretende auditar la capacidad individual de profesionales (ingenieros, técnicos, contadores, obreros, médicos, u otros especialistas) en la realización de sus labores.

2. Importancia del proceso de verificación.

Con el auxilio de las técnicas de obtención de información, que respaldan el dictamen, es posible verificar el estado actual de lo que se realiza a nivel directivo, operativo, administrativo y funcional. Lo anterior debido a que con frecuencia hay discrepancias de opiniones entre el auditor y el responsable del área que fue auditada.

3. Habilidad para pensar en términos administrativos

Consiste en colocarse en el lugar del auditado y pensar como lo hace (o debería de hacerlo) y si cuenta con todos los implementos y la información para efectuar sus labores.

1.3 CORRIENTES

Los diferentes autores e investigadores que se han ocupado de la auditoría administrativa, la han enfocado con distintos criterios, los cuales, sin embargo, podemos clasificarlos en dos grandes corrientes de pensamiento.

La primera corriente: un examen de la estructura de control.

Los que están a favor de esta corriente sostienen que la auditoría operativa (no aceptan el término administrativa) debe ser considerada un examen de los "controles" o "medios" utilizados para realizar la función de que se trate.

Son varios los autores que se adhieren a este punto de vista respecto del alcance del examen que presupone la auditoría operativa: Cadmus, Choi, Churchill, Seiler, etc. por lo que citare dos opiniones, únicamente.

Cadmus B., quien dice " la auditoría operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio. Esto, sin embargo, es sólo el comienzo de la auditoría. El examen de los controles se convierte en el punto de partida para la evaluación del valor de los controles en la operación del negocio."

CAPITULO

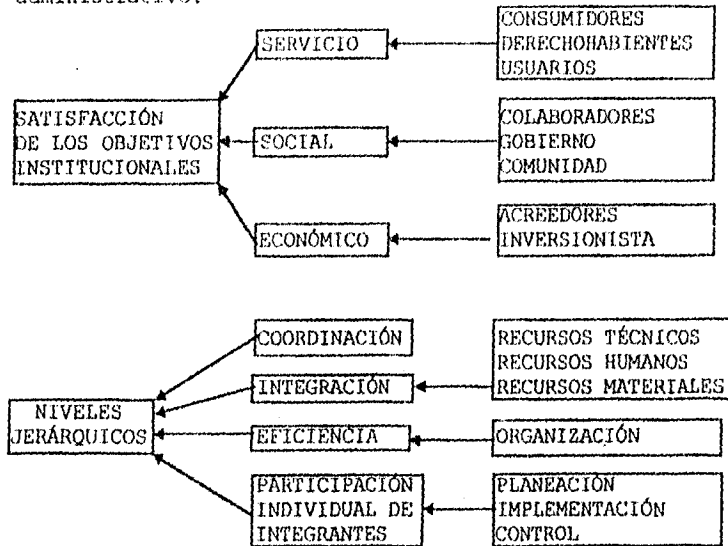
2

ENFOQUES METODOLOGICOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO 2 : ENFOQUES METODOLÓGICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

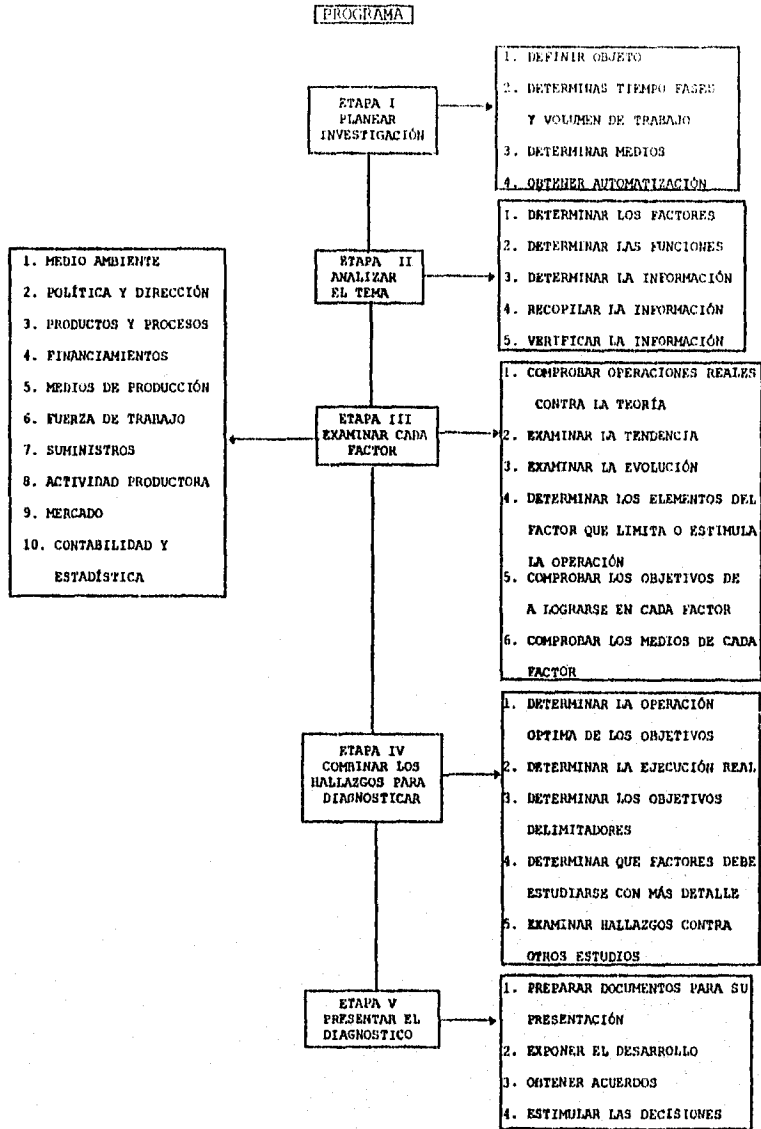
2.1 ENFOQUE DE J.A. FERNANDEZ ARENA

Fernández Arena propone la realización de la auditoría administrativa, combinando un análisis de los objetivos, los recursos tanto materiales como humanos y del proceso administrativo.

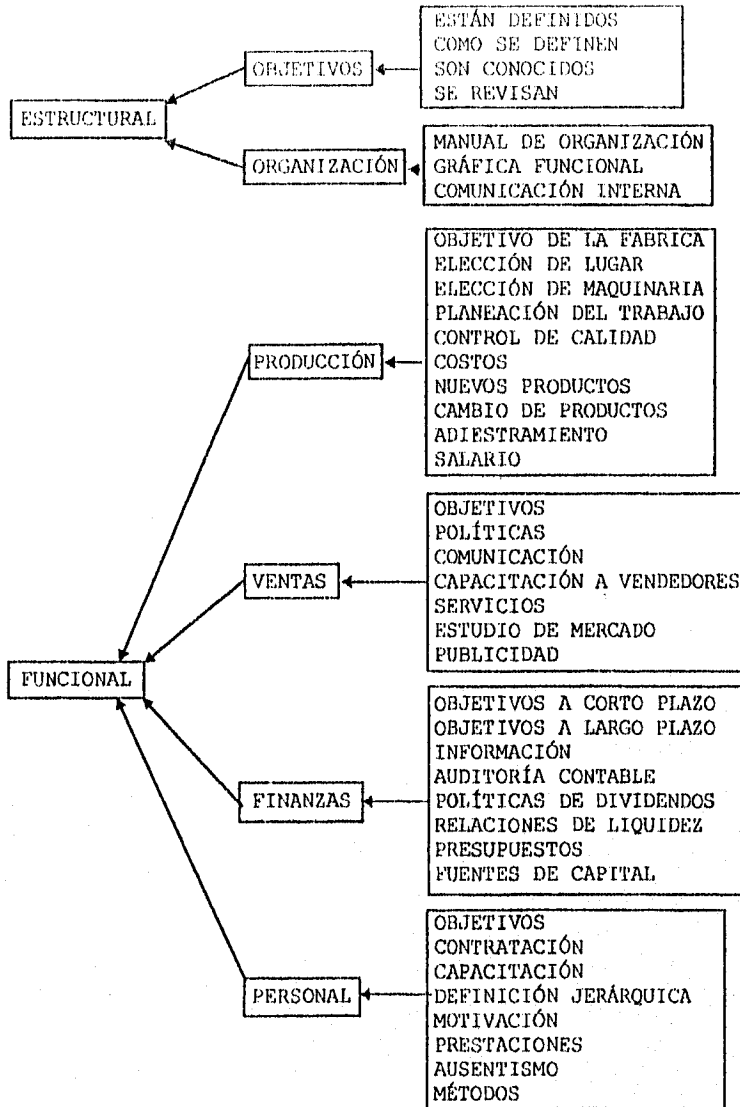


- Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo, que consistirá en planear, implementar y controlar.
- La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá buenos empleados, fondos suficientes con una adecuada inversión y los sistemas y procedimientos acordes a la magnitud de la empresa.

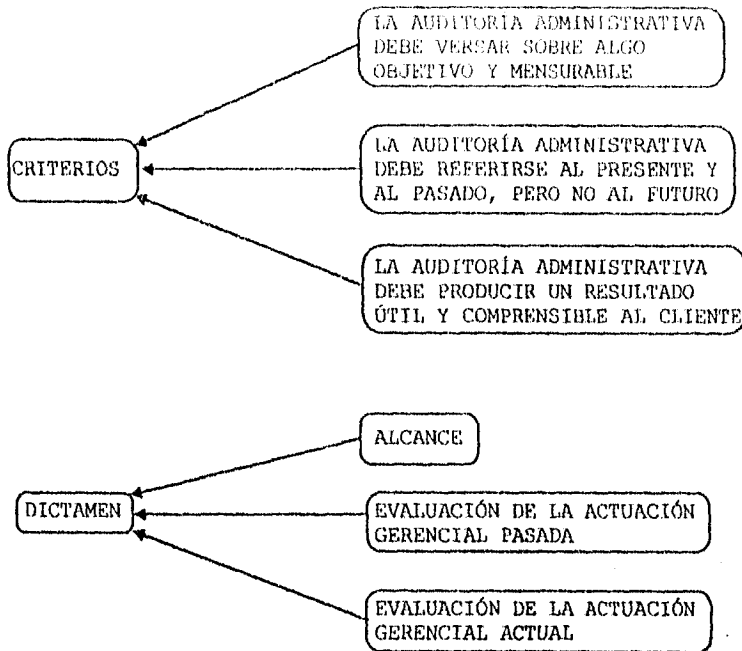
2.1.2 ENFOQUE DE ANÁLISIS FACTORIAL



2.3 ENFOQUE DE MERCA FERNANDEZ

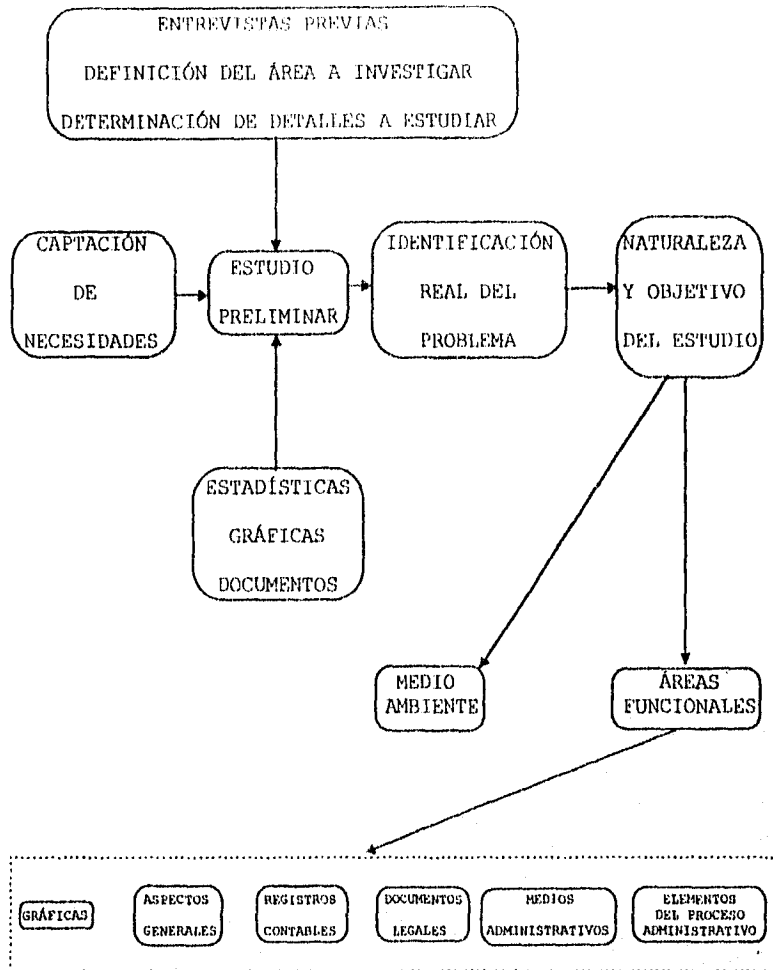


2.4 ENFOQUE DE JOHN BURTON

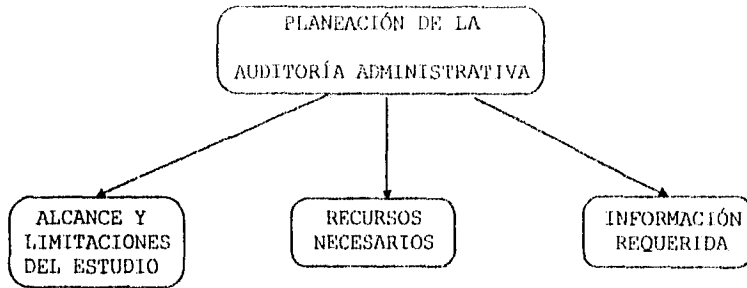


Burton desde su enfoque, ofrece un razonable punto de partida para la implantación de la auditoría administrativa en todas las empresas, le denomino " forecast ", que significa pronosticar, predecir o trazar. Burton predecía en 1968 que la dirección de las empresas cambiaría gradualmente a la solicitud del servicio de auditoría administrativa ya que los dictámenes se harían públicos lo que obligaría a otras empresas a efectuar acciones similares, con lo que se desarrollaría la auditoría administrativa.

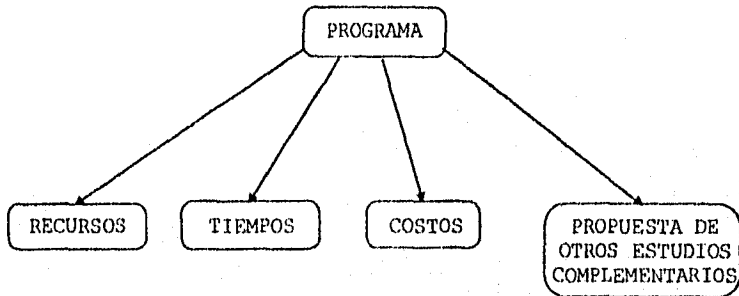
FASE I IDENTIFICACIÓN



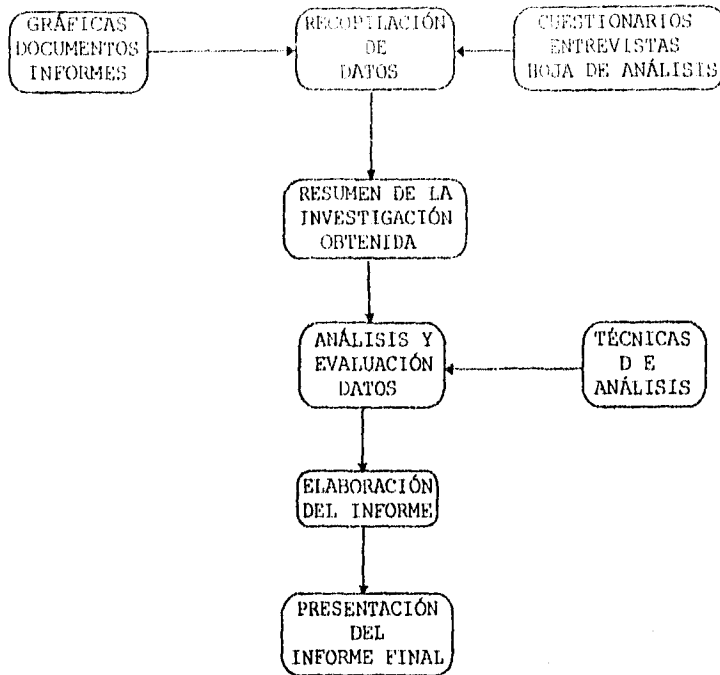
FASE 2 PLANEACIÓN



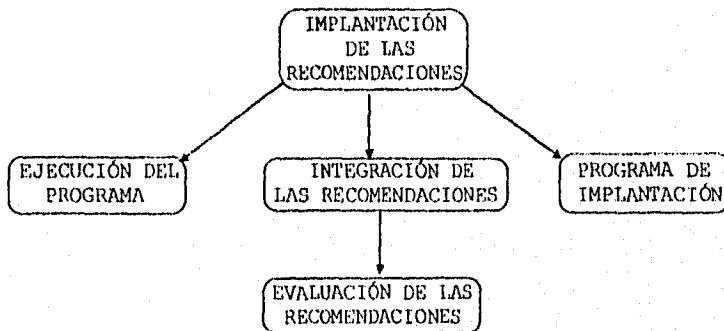
FASE 3 PROGRAMACIÓN

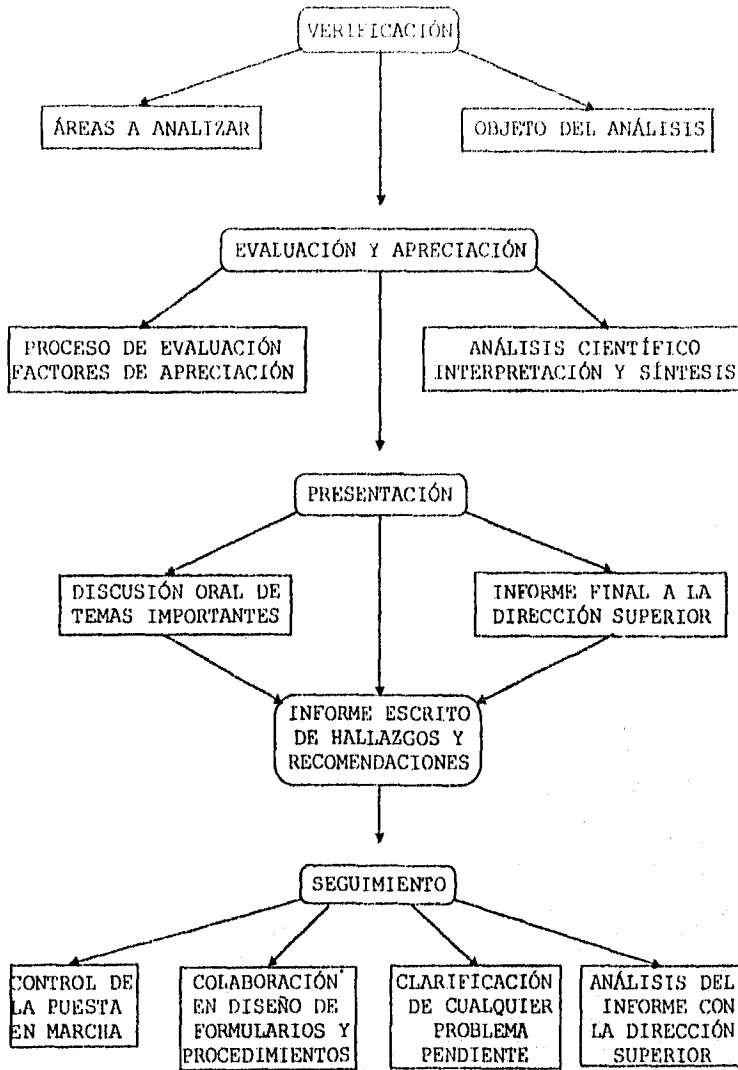


FASE 4 DESARROLLO



FASE 5 SEGUIMIENTO





CAPITULO

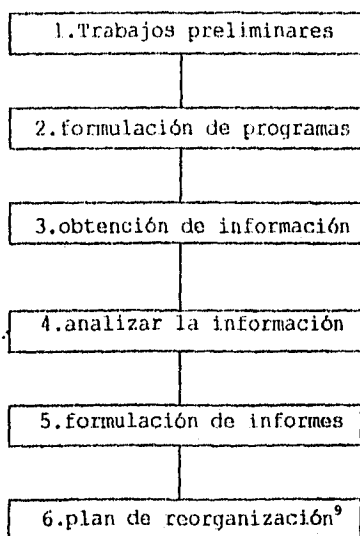
3

PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO 3: PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 COMO DEBE EFECTUARSE

la auditoria administrativa se lleva a cabo en fases perfectamente definidas, y se pueden esquematizar de la siguiente manera:



⁹ FABIAN MARTINEZ VILLEGAS
EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PAG. 53

3. TRABAJO PRELIMINAR

Antes de iniciar una auditoría administrativa, es esencial que el auditor en jefe, es decir el responsable de la auditoría administrativa, efectúe varias entrevistas con el cliente, previas al inicio de la auditoría, con el propósito de dejar establecidas las condiciones de trabajo y con esto evitar posibles problemas o confusiones; por consiguiente se debe de firmar un contrato de servicios o una carta convenio, donde se autoriza llevar a cabo la auditoría administrativa.

Las entrevistas previas tienen por objeto obtener información necesaria para la elaboración del programa de se seguirá durante la auditoría administrativa, los temas se refieren principalmente a:

- ◊ propósito de la auditoría administrativa.
- ◊ condiciones y limitaciones de la auditoría administrativa.
- ◊ facilidades que proporcionará el cliente.
- ◊ periodo que durará la auditoría administrativa.
- ◊ horarios de trabajo.
- ◊ horarios, fechas y formas de pago.
- ◊ Coordinación con el personal del cliente.
- ◊ cuestiones que ameriten ser definidos antes de iniciar.

3.3 FORMULACIÓN DE PROGRAMAS

El programa es un plan detallado que marca los pasos a efectuar, las limitantes que tendrá, los medios y recursos con que se contará, la cantidad y las características del personal que se asignará a la auditoría administrativa.

Un elemento esencial y sin el cual no es posible elaborar un programa, es el objetivo de la auditoría ya que será, él que de la pauta a seguir.

Un correcto programa de auditoría administrativa debe de ser diseñado específicamente para cada organismo económico en particular, debido a que, las condiciones, los objetivos, los medios, los alcances y su naturaleza misma son distintos en cada caso.

La finalidad de implementar un programa, es darle una guía, un esquema, un plan al auditor para que mediante una correcta programación, se tenga la certeza que se dará cumplimiento a todos los puntos contenidos en la auditoría; un programa no debe de ser rígido e inflexible, por el contrario, debe estar estructurado de manera que las posibles variantes que se presenten sean incluidas sin provocar trastornos.

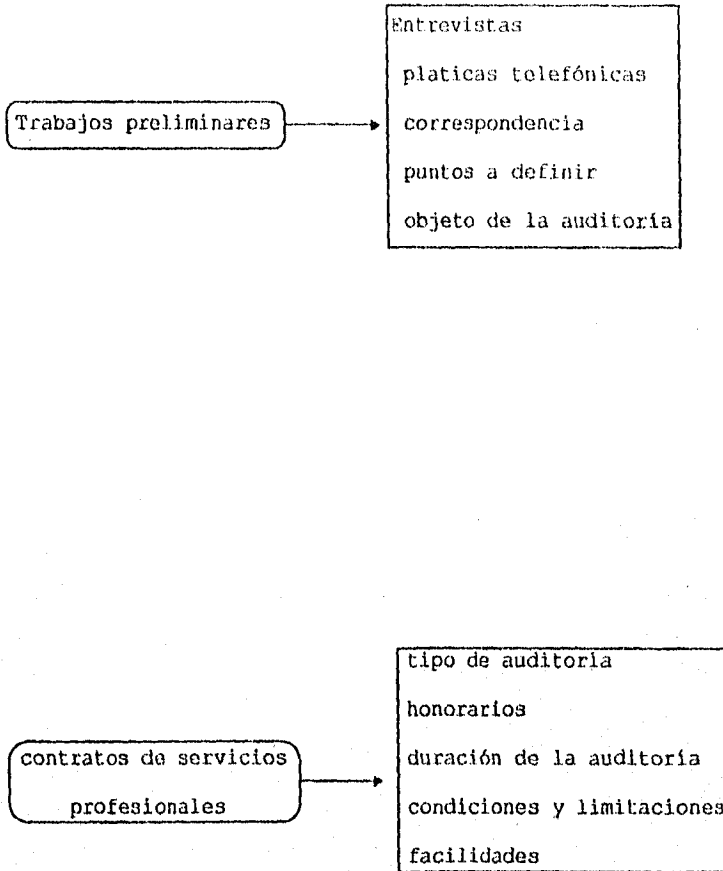
Es pertinente que el programa sea revisado por el auditor en jefe y sus asistentes con el propósito de unificar criterios y acordar los pasos a llevar a cabo.

3.3.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA

debido a que no es posible elaborar un programa que pueda aplicarse a cualquier empresa, podemos mencionar algunos puntos que deberán de tener en común la mayoría de los programas:

- ⇒ Datos generales de la empresa.
- ⇒ Objetivo de la auditoría administrativa.
- ⇒ Áreas específicas que serán revisadas.
- ⇒ Periodo en que se efectuará la auditoría administrativa
- ⇒ Tiempo que durará la auditoría administrativa.
- ⇒ Avance programático de la auditoría administrativa.
- ⇒ Técnicas de obtención de información.
- ⇒ Fuentes de donde se obtendrá la información.
- ⇒ Distribución y asignación de cargas de trabajo.
- ⇒ Designación de Personal de enlace.
- ⇒ A quien va dirigido el dictamen.

3.3.2 ESQUEMA COMPLETO DE UN PROGRAMA

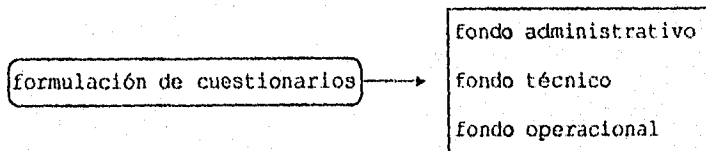
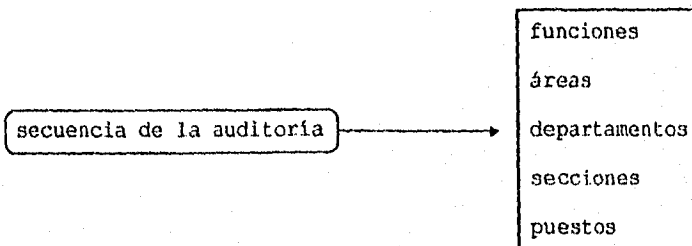
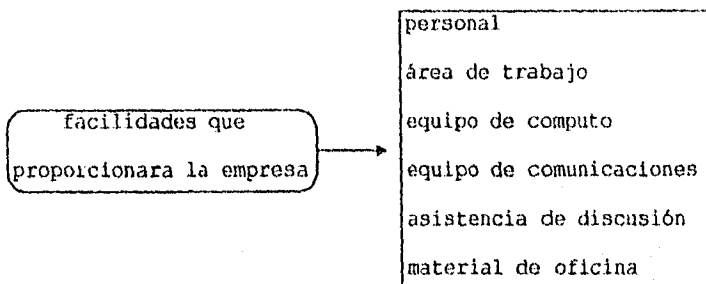
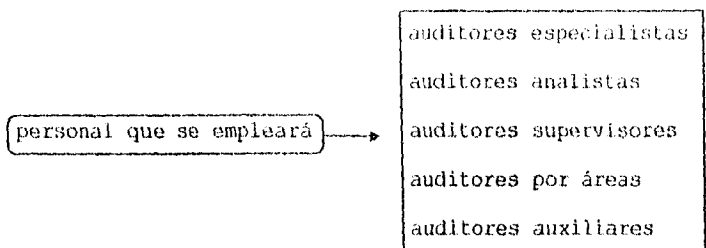


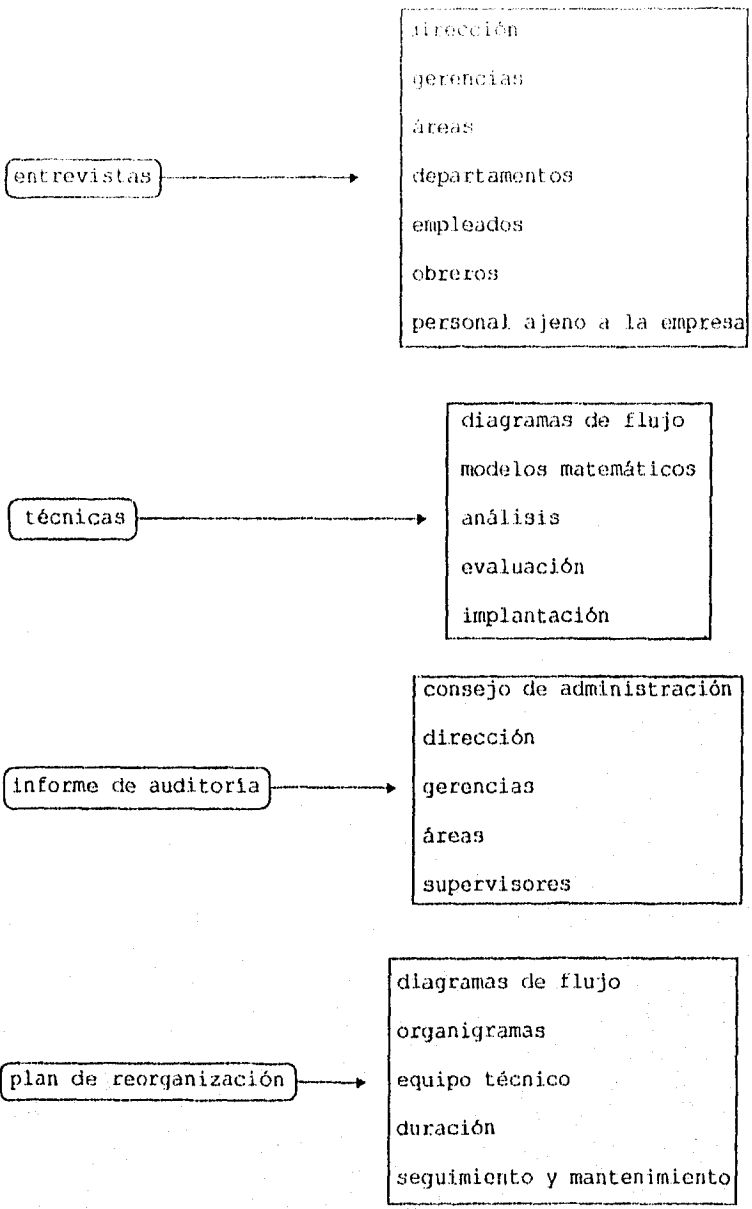
información general de
la empresa

- características jurídicas
- características de operación
- características de organización
- funcionarios principales
- funciones principales
- diagramas de organización
- manuales de organización
- reglamentos

fuentes de información

- formas de papelería
- archivos
- área de trabajo
- cuestionarios
- manuales de operación
- personal de la empresa
- personal ajeno a la empresa





3.4 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

La información debe referirse a todos los factores que conciernen al área, división o sección que se audita, ya que en ellos se encontrarán datos claros, completos, actuales, suficientes, estadísticos y detallados como serían: factores económicos, sociales, políticos, legales.

El auditor necesita de hechos relevantes y sustentados, para fundamentar el dictamen y las recomendaciones.

La obtención de la información se puede hacer a través de varios medios como son:

3.4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL: consiste en recopilar, clasificar y analizar los datos ya existentes, en archivos, manuales de procedimientos, correspondencia interna y externa, reportes, formas, estadísticas, pólizas, etc. cuidando que estos sean fidedignos, y completos.

3.4.2 OBSERVACIÓN DIRECTA: se basa en definir el objeto de la observación, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas, evaluarlas y anotar las conclusiones. Nos sirve para complementar, confrontar y verificar la información obtenida, y comprobar como se efectúa actualmente.

3.4.3 CUESTIONARIOS: esta compuesto por preguntas que tienden a asociar el objeto previamente señalado, con la obtención los de datos objetivos y cuantitativos así como hechos y opiniones. La aplicación del cuestionario solo se justifica cuando: el tiempo de observación directa o la entrevista son demasiado breves, la información buscada se encuentra muy dispersa, y cuando las fuentes son muy variadas y se necesita de mayor tiempo de lo estimado.

3.4.4 ENTREVISTA: es un instrumento que permite mediante la narración propia por parte del individuo, la obtención de información relacionada con aspectos omitidos. La atmósfera durante la entrevista deberá ser casual, relajada, informal; cuidando los modales y el lenguaje creando un ambiente de confianza, para disminuir la tensión, nerviosismo, temor, resistencia o ansiedad del entrevistado. La entrevista es recomendable realizarla en un cuarto privado, y evitar hacer sarcasmos, ridiculizar, demasiadas preguntas, poner en tela de juicio la veracidad del entrevistado.

4.4.5 Técnicas de análisis administrativo: se utilizan para realizar y auxiliar el análisis de problemas administrativos, destacan las siguientes:

- 1) organigramas, planeogramas.
- 2) cuadros de distribución de trabajo.
- 3) gráficas de flujo, de distribución, de programación.
- 4) punto de equilibrio.
- 5) estadísticas.

3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Partiendo de la noción que el análisis es separar las partes de un todo hasta conocer los principios y elementos que lo componen. Se procede a analizar la información que ha sido recabada y separarla en sus componentes.

La característica principal de esta fase consiste, en mostrar como pueden llevarse a cabo mejor las operaciones, sistemas, funciones y actividades, para esto el auditor debe de efectuar un estudio lógico, paciente y detallado, determinando el propósito, buscando relaciones, hechos, verificando los pasos, preguntándose: ¿qué se está haciendo?, ¿por qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿quién lo hace?, ¿qué es correcto e incorrecto?, ¿qué factores intervienen? Y ¿qué mejoras podemos mostrar?; es decir adoptando una postura interrogativa, creativa, libre de prejuicios, perjuicios y abierta a cualquier clase de solución o alternativa.

Esto debe seguir una guía de análisis para evitar dejar inadvertidos y pasar por alto algún evento que pudiera llevar a resultados erróneos.

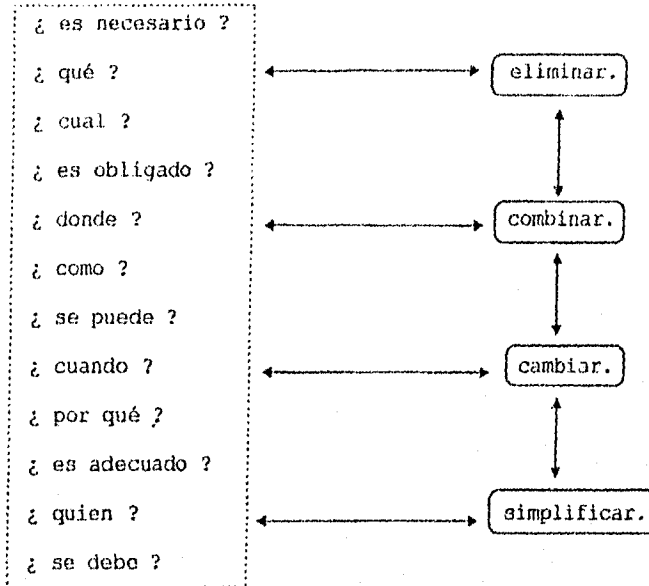
Para llevar a cabo el análisis y buscar las mejoras se deben de tomar en cuenta dos premisas:

- un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo existente en un

organismos económicos, no prueba ser necesario y útil, solo por el hecho de existir.

- La forma o modo de operar de un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo no prueban que ésa sea la mejor manera de hacerlo.

Teniendo en cuenta las dos premisa anteriores, se elabora una conjugación guía entre preguntas y soluciones:



De tal forma que deberán formularse y contestarse preguntas, tales como las siguientes: ¿es necesario eliminar?, ¿puede cambiarse?, ¿puede modificarse?, ¿por que modificar?, ¿como simplificar?, ¿es conveniente eliminar?.

Los métodos de análisis se fundamentan en:

3.5.1 ELIMINAR

Se suscita en el hecho de que cuando se implanta por primera vez, crecido, desarrollado o incluso desaparecido un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo, no se analiza lo suficiente y puede llegar a ser obsoleto e improductivo.

3.5.2 COMBINAR

Todo elemento analizado se considera componente de un conjunto, por lo que se deben analizar los efectos que cause a otros elementos con los cuales este interrelacionado. La adecuada combinación de dos o más elementos puede lograr una mejora, por ejemplo: ¿pueden combinarse dos o más actividades, de manera que se efectúan simultáneamente, sin que repercuta significativamente en la carga de trabajo?.

3.5.3 CAMBIAR

Cambiando el orden y o lugar de los elementos que hasta el momento se ha seguido, no altera necesariamente el resultado y nos puede conducir a lograr mejoras, y ser mas eficientes.

3.5.4 SIMPLIFICAR

Una vez que se han examinado, evaluado y agotado las posibilidades de eliminar, combinar y cambiar, se busca simplificar los elementos analizados.

3.6 FORMULACIÓN DEL INFORME

El informe representa la conclusión de la labor desempeñada por el auditor, y para el cliente, el principio del cambio. Un correcto y oportuno informe es el medio más eficaz para estimular la acción e influir en las decisiones.

El texto del informe debe ser explícito y conciso, escrito de forma convincente, que refleje la seguridad de lo que se está informando. Tomando en cuenta dos preguntas fundamentales, ¿quién lo va a leer? y ¿qué uso le va a dar?, esto es básico para la comprensión del contenido del informe, pues de acuerdo al nivel y clase a que va dirigido será el lenguaje que se utilizará, así tenemos que hay bastante diferencia entre una dirección técnica y una dirección administrativa, de igual manera el lenguaje seguirá cambiando de acuerdo a su posición en el organigrama, a la función que realice y sitio en la cadena de mando.

Un punto importante que debe incluirse en el informe es una explicación breve de la metodología que fue aplicada en la auditoría administrativa. También se indicará que personal se entrevistó, el resultado de las pláticas, los argumentos y temas que hayan generado discrepancias entre los auditores y el personal de la empresa. Así como anexar las gráficas, estadísticas y datos necesarios.

3.7 PLAN DE REORGANIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

En esta fase de la auditoría administrativa se presenta el plan de reorganización, que contiene la forma, plazo y personal involucrados en la implantación de las recomendaciones.

Se debe ser muy cuidadoso durante esta fase en especial, debido a que es una gran responsabilidad el implementar las mejoras contenidas en el informe final, pues con esto se justificará la inversión hecha por el cliente.

Las recomendaciones propuestas pueden comprender desde una simple modificación a uno o varios elementos, hasta la reestructuración total del organismo económico.

Existen tres clases de acciones o medidas a tomar:

- 1) las que no requieren de un análisis especial o estructurado y sólo necesitan de una decisión inmediata.
- 2) las que forman los proyectos y planes analizados detalladamente, a mediano y largo plazo.
- 3) las llamadas "provisionales", que representan una aplicación de urgencia, y se encuentran entre las dos categorías anteriores.

La implementación se puede desarrollar en tres etapas:

1. Elaboración del programa de implantación.

Consiste en determinar quien, donde, cuando, como y cuales serán las acciones a implementar y la secuencia de estas, esto puede expresarse mediante diagramas de flujo, que deberá contener las fechas de las etapas y nombre de los responsables de las mismas.

2. Integración de los recursos humanos y materiales.

Establecer los requerimientos de personal, mobiliario, instalaciones, formas administrativas, manuales y procedimientos de procedimientos y operación.

3. Ejecución de los programas de implantación.

En esta fase se deberá preverse una posible resistencia al cambio, que presentaran quienes se vean afectados por los cambios, por lo que se deberá fijar el método de implantación, que más se adecue a las características de las recomendaciones emitidas y aprobadas así como las condiciones en que se va a implementar.

Es indispensable que el auditor asesor obtenga el total apoyo de los mandos superiores de la organización, ya que este influye determinadamente en los niveles inferiores

Para evitar temores y especulaciones, que son el origen de los rumores y malos entendidos, derivados de la falta de comunicación del plan de reorganización, debido a que comúnmente el personal tiende a oponer resistencia al cambio, a no aceptar críticas, y a desconfiar de lo que no comprende, por que creen que pueden salir afectados o perder su empleo; cuando la realidad muestra lo contrario generalmente, es decir tiende a beneficiar y mejorar las condiciones de trabajo.

Por la importancia que representa el hecho de la aceptación de los cambios, y teniendo el factor humano como principal agente de resistencia, es necesario poner en practica los siguientes puntos de relaciones humanas y comunicación.

- 1) El propósito del cambio debe darse a conocer en forma clara y accesible.
- 2) Los jefes del área afectada por los cambios deben tener participación en los cambios.
- 3) Los cambios no deben fundamentarse exclusivamente en razones personales.
- 4) Debe existir una eficiente y eficaz información y comunicación sobre los cambios.
- 5) Los beneficios del cambio deben favorecer a quienes salen afectados.
- 6) Los cambios deben comunicarse anticipadamente.

3.7.1 MÉTODO INSTANTÁNEO.

Este método puede aplicarse cuando las recomendaciones son relativamente sencillas, simples y no requieren de una gran cantidad de cambios o de un gran número de operaciones.

No se recomienda su aplicación bajo las siguientes circunstancias:

- en caso de un cambio radical (que implique un nuevo equipo o un nuevo sistema).
- En caso de que se requiera de locales separados a gran distancia entre ellos y no permita una adecuada comunicación, un fácil, eficiente y eficaz desplazamiento entre ambos.
- En caso de que la mayoría del personal involucrado en el cambio no esté convencido de su validez o resultado.

3.7.2 MÉTODO DEL PROYECTO PILOTO

Este método consiste en implementar ensayos de las recomendaciones, solo en una parte de la organización, con el objeto de medir los resultados.

¹⁰ JOAQUÍN RODRIGUEZ VALENCIA
SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PAG. 282-285

Cabe aclarar que este método sólo se puede aplicar, cuando la estructura de la organización es similar en principio.

Tiene como ventaja fundamental el hecho de poder aplicar los cambios o recomendaciones en una fracción pequeña y poder efectuar las pruebas que sean necesarias, para comprobar la efectividad de los cambios, antes de implementarlos en toda la organización.

Una de las desventajas del uso de este método, es que no siempre es posible aseverar, que lo que para una fracción es adecuado y válido, lo es para el resto de las partes. Además de que para implementar un programa piloto, la mayoría de la veces se destinan recursos fuera del presupuesto, del resto de la organización.

3.7.3 MÉTODO DE IMPLANTACIÓN EN PARALELO

Este método se basa en operar simultáneamente, por un periodo determinado, tanto en el sistema vigente, como en el sistema recomendado. Esto permite efectuar modificaciones y ajustes en las recomendaciones, mientras el sistema vigente sigue operando normalmente antes de suspenderse por completo, sin ocasionar graves trastornos.

Se aconseja su aplicación cuando las recomendaciones sean de gran dimensión; una ventaja de este método es que garantiza una seguridad en las operaciones que se realizan durante el

cambio, ya que cualquier contingencia por parte de las recomendaciones, puede ser salvada por el sistema vigente, además de que el personal se familiariza con ambos sistemas pues se programan periodos de trabajo en paralelo y esto evita la posibilidad de causar efectos irreversibles.

3.7.4 MÉTODO DE IMPLANTACIÓN PARCIAL O MÉTODO DE APROXIMACIONES SUCESIVAS

Este método consiste en seleccionar pequeñas partes de las recomendaciones y aplicarlas, procurando adaptarlas paulatinamente, no causando alteraciones; y poder pasar a la siguiente fase. Este es un método lento y cómodo, aunque parece desventaja, pero se compensa con el cambio gradual y seguro, y podría decirse que es el mas confiable para implementar cambios de una gran magnitud y en estos casos da el mayor margen de éxito.

Se debe hacer especial énfasis en el papel de auditor asesor, en el desarrollo de la aplicación de las recomendaciones, por lo que es su obligación:

⇒ Contribuir y cooperar con el personal para que se logre un uso correcto y efectivo de los nuevos sistemas, métodos, procedimientos, por medio de la supervisión y el asesoramiento.

- ⇒ Eliminar los motivos de retraso en el uso pleno de las mejoras propuestas.
- ⇒ Visitar cada una de las áreas en donde se hayan implantado las recomendaciones, con el objeto de descubrir posibles necesidades de modificación para asegurar su máximo aprovechamiento.

CAPITULO

4

CASO PRACTICO: GRUPO MARTZ REFACCIONES

CAPITULO 4: CASO PRACTICO GRUPO MARTZ REFACCIONES

4.1 TRABAJOS PRELIMINARES

Se practicará una auditoría administrativa a la empresa denominada GRUPO MARTZ REFACCIONES.

El objetivo de realizar la auditoría administrativa, es conocer el estado actual a la fecha, de la empresa.

- Revisión y evaluación de la organización.
- Detección de deficiencias e irregularidades.
- Recomendación de rutas de acción.

De esta forma la dirección podrá conocer y apreciar tanto los aspectos negativos, como los positivos; de igual manera los aciertos y errores en que se haya incurrido.

Por lo tanto la justificación para la aplicación de la auditoría administrativa, es como herramienta de acción preventiva y correctiva.

Las entrevistas de reconocimiento se llevaron a cabo con el L.A. Francisco Javier Martínez Poo, gerente de abastecimiento. Se acordaron los temas, se reviso conjuntamente el programa de auditoría en las instalaciones del corporativo, ubicado en Av. Miguel Alemán # 535 esquina calle Juan Enriquez en la ciudad de Veracruz, Veracruz.

4.2 FORMULACIÓN DEL PROGRAMA

• Datos generales de la empresa:

El GRUPO MARTZ REFACCIONES se inicia en la ciudad de Veracruz, Veracruz; en el año de 1988 fue fundada por Don Juan Martínez San Martín, quien cuenta con una amplia experiencia en el ramo reaccionario de mas de 40 años.

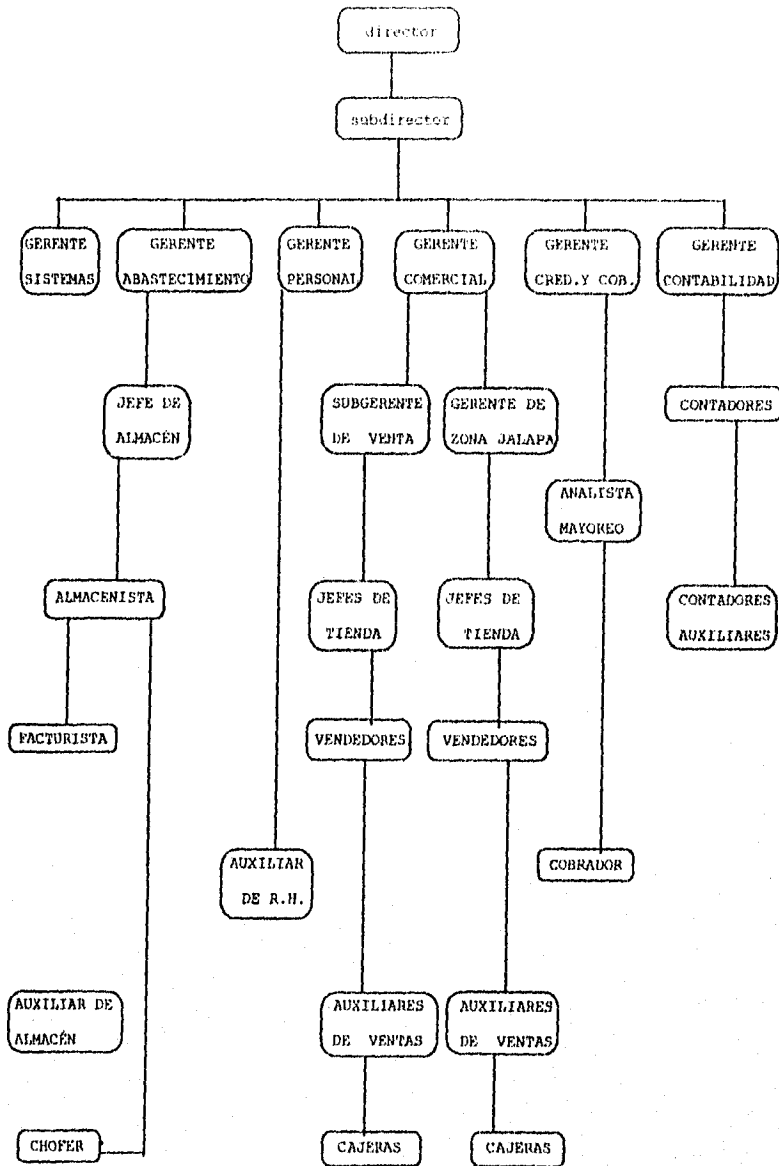
Empezó con una plantilla de solo 10 empleados, una moto y una tienda; a la fecha cuenta con más de 110 empleados, 3 camionetas, 20 motos y 1 matriz, 6 sucursales en la ciudad de Veracruz, 2 en la ciudad de Jalapa Veracruz, 1 en la ciudad de Villahermosa Tabasco, 1 en la ciudad de Córdoba Veracruz, 1 bodega de mayoreo en la ciudad de Veracruz.

Las ventas de mayoreo son cubiertas por expertos vendedores y las rutas comprenden en su totalidad los estados de Tamaulipas, Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y el Distrito Federal.

Desde 1988 el GRUPO MARTZ REFACCIONES, representa a las más importantes firmas de refacciones automotrices como son: BOSCH, SPICER, MOBIL, CHAMPION, NGK, T.F.VICTOR, TREMEC, ROCKWELL, EATON, L.T.H., LUSAC, MOOG, BARDAL, MORESA, BENDIX, FEDERAL MOGUL, GONHER, entre otras más.

EL GRUPO MARTZ REFACCIONES busca ante todo la satisfacción total de sus clientes .

GRUPO MARTY REPARACIONES



- El objetivo es conocer el estado actual a al tema de la empresa, revisión y evaluación de la organización, detección de deficiencias e irregularidades y recomendación de rutas de acción.
- El alcance de la auditoría administrativa de los niveles subdirección, gerencias, subgerencias y encargados de tienda, consiste en examinar y evaluar la eficiencia y eficacia con que se manejan los niveles antes mencionados
- Los elementos a auditar serán: planeación, organización, dirección y control.
- El periodo en que se efectuara será a principios de año, debido a la disminución en las cargas de trabajo ocasionado por una disminución en las ventas.
- La auditoría administrativa se llevara a cabo en el lapso de un cuatro semanas, a partir de día 8 de enero de 1996 y terminando el día 4 de febrero de 1996. En horas hábiles
- El avance programatico será de la siguiente manera.

P = planeado	Avance programatico			
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Trabajos preliminares	PPPPP			
formulación de programas	PPPPPP	PP		
obtención de información		PPPPPPPPP	PPPP	
análisis de información			PPPPPPP	PP
informe				PPPPPP
recomendaciones				PPP

- Las técnicas que se emplearán para la obtención de datos serán:
 - ◊ entrevistas con cada uno diez seleccionados y al azar personal en general para control.
 - ◊ aplicación de cuestionarios, con dos tipos de pregunta 1) cerradas para análisis 2) abierta para control.
 - ◊ Observación directa en el área de trabajo.
 - ◊ Revisión de archivos de personal.
 - ◊ Revisión de expedientes personales.
 - ◊ Revisión de manuales de procedimientos.
 - ◊ Análisis de estadísticas y organigramas.
 - ◊ Revisión de carpetas personales.
- Facilidades que brindará el GRUPO MARTZ REFACCIONES. proporcionará material de oficina, equipo de computo, programación de citas con ejecutivos, acceso a los archivos necesarios y un pase de libre acceso a todas las instalaciones.
- El informe será entregado a la dirección del GRUPO MARTZ REFACCIONES, ubicado en el corporativo el día 5 de febrero de 1996 a las 16 horas.
- Las recomendaciones serán aplicadas a criterio de la dirección.

1.3 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

La información fue recopilada de acuerdo a lo programado, las entrevistas fueron realizadas en privado cada una de ellas, el clima de conversación fue agradable y cordial en todo momento. se aplicaron los cuestionarios, se revisaron expedientes personales, se revisaron los manuales de procedimientos, se entrevisto como complemento de medida de control y verificación de la información a veinte miembros del personal de las distintas áreas, todos ellos diferentes del personal previamente seleccionado.

Se revisaron y verificaron la aplicación de políticas y procedimientos en las áreas de trabajo, al visitar tres sucursales ubicadas en la ciudad de Veracruz y la bodega de mayoreo.

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

MÉTODO POR APLICAR

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

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

<u>Elementos</u>	<u>subelementos</u>
A.- planeación	I.- planes II.- objetivos III.- políticas
B.- organización	I.- estructura II.- recursos humanos III.- autoridad

C.- dirección

I.- motivación

II.- comunicación

III.- supervisión

D.- control

I.- procedimientos

II.- técnicas

III.- operaciones

2.- la valuación será por medio de cuestionarios con preguntas cerradas (SI _____ NO _____) las cuales serán evaluadas por medio de porcentajes.

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

3.- la escala de valuación será en porcentajes.

La calificación será dividida en seis renglones, de diez puntos los cinco primeros y de cincuenta el último, no contando con subir a la escala inmediata superior por decimales, debe ser exacto.

<u>Cumplimiento en %</u>	<u>Calificación</u>
100% a 91%	muy buena
90% a 81%	bueno
80% a 71%	regular
70% a 61%	deficiente
60% a 51%	mala
50% a 0%	muy mala

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

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

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

ejemplo:

cuestionario del elemento planeación, del subelemento planes.

datos:

- (A) total de preguntas del cuestionario A.1 = 350
- (B) total de preguntas de control = 40
- (C) total de posibles SI = 310
- (D) total de SI obtenidos = 286
- (E) cumplimiento = ¿?
- (F) dictamen = ¿?

formula:

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

sustituyendo:

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

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

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

donde el cumplimiento E = 92.2

entonces el dictamen F = muy buena

CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO A. I

PLANES

1. ¿cuenta el departamento con planes? si ___ no ___
2. ¿sabe donde se encuentran? si ___ no ___
3. ¿usted los conoce? si ___ no ___
4. ¿cuantos de ellos conoce? todos ___ algunos ___ pocos ___
5. ¿conoce el contenido de ellos? si ___ no ___
6. ¿cree que son correctos? si ___ no ___
7. ¿por qué? _____
8. ¿hay alguien encargado de la elaboración? si ___ no ___
9. ¿quien es? _____
10. ¿participa en la elaboración de planes? si ___ no ___
11. ¿por qué? _____
12. ¿le da seguimiento a los planes? si ___ no ___
13. ¿se apega a los planes? si ___ no ___
14. ¿se logran los objetivos de los planes? si ___ no ___
15. ¿analiza los resultados de los planes? si ___ no ___
16. ¿son flexibles los planes? si ___ no ___
17. ¿por qué? _____
18. ¿existen planes de menos de un año? si ___ no ___
19. ¿existen planes de a un año? si ___ no ___
20. ¿existen planes a cinco años? si ___ no ___

- 21. ¿existen planes de más de cinco años? sí no
- 22. ¿han mejorado las condiciones los planes? sí no
- 23. ¿por qué? _____
- 24. ¿conoce su papel en los planes? sí no
- 25. ¿cuál es? _____
- 26. ¿se revisan constantemente los planes? sí no
- 27. ¿en que época del año se revisan? _____
- 28. ¿sabe por qué? sí no
- 29. ¿hay retroalimentación en la planeación sí no

1. ¿conoce los objetivos de la empresa? si ___ no ___
2. ¿por qué? _____
3. ¿están definidos los objetivos? si ___ no ___
4. ¿por qué? _____
5. ¿son precisos los objetivos? Si ___ no ___
6. ¿son verificables los objetivos? Si ___ no ___
7. ¿son desafiantes aunque razonables? si ___ no ___
8. ¿cree que están acordes con la realidad? si ___ no ___
9. ¿por qué? _____
10. ¿para cuanto tiempo están formulados los objetivos? _____
11. ¿contribuye usted al logro de los objetivos? Si ___ no ___
12. ¿logra usted sus objetivos? Si ___ no ___
13. ¿verifica el apego a los objetivos? Si ___ no ___
14. ¿cumplen los objetivos la interacción? Si ___ no ___
15. ¿comunica los objetivos a sus subordinados? Si ___ no ___
16. ¿cuenta con autoridad para alcanzar los obje.? Si ___ no ___
17. ¿se cuenta con objetivos personales? Si ___ no ___

CUESTIONARIO A.111 POLÍTICAS

1. ¿existen políticas escritas? Si ___ no ___
2. ¿las conoce todas? Si ___ no ___
3. cite al menos 10 políticas de la empresa _____

4. ¿se cumplen fielmente estas políticas? si ___ no ___
5. ¿se revisan periódicamente las políticas? Si ___ no ___
6. ¿se corrigen de ser necesario? si ___ no ___
7. ¿son claras y precisas las políticas? Si ___ no ___
8. ¿se ajustan las políticas a la realidad? si ___ no ___
9. ¿comunica las políticas a sus subordinados? Si ___ no ___
10. ¿cree que existan políticas implícitas? Si ___ no ___
11. ¿son tomadas las políticas para fijar planes? Si ___ no ___
12. ¿se cuenta con políticas por departamentos? Si ___ no ___
13. ¿conoce las políticas de otros departamentos? Si ___ no ___

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

CUESTIONARIO B.II RECURSOS HUMANOS

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

18. ¿existe una persona específica como instructor? si ___ no ___
19. ¿existe plan de visita a las instalaciones? Si ___ no ___
20. ¿se da algún plazo para ambientarse al puesto? Si ___ no ___
21. ¿porque? _____
22. ¿se cuenta con plan de capacitación constante? Si ___ no ___
23. ¿existe un reglamento interior de trabajo? Si ___ no ___
24. ¿es conocido este por todo el personal? Si ___ no ___
25. ¿porque? _____
26. ¿se imparten cursos de protección y prevención de riesgos
y accidentes de trabajo? Si ___ no ___
27. ¿se cuenta con planes de motivación y productividad al
personal? si ___ no ___
28. ¿se cuenta con programas de actividades deportivas para
el personal si ___ no ___
29. ¿se cuenta con programas de actividades sociales para el
personal? Si ___ no ___
30. ¿las condiciones de trabajo son seguras? Si ___ no ___
31. ¿se cuenta con una comisión de prevención de accidentes
de trabajo? Si ___ no ___
32. ¿por quienes esta integrada? _____

33. ¿se realizan tests de clima organizacional? Si ___ no ___
34. ¿por qué? _____

1. ¿existe delegación de autoridad? Si ___ no ___
2. ¿están definidas las responsabilidades de cada puesto?
Si ___ no ___
3. ¿cuentan los directores y jefes con la autoridad suficiente para el logro de los objetivos? Si ___ no ___
4. ¿cuenta la empresa con grupos de staff? Si ___ no ___
5. ¿tiene estos grupos alguna autoridad? Si ___ no ___
6. ¿se presentan conflictos entre línea y staff? Si ___ no ___
7. ¿la autoridad es invadida por gerencias? Si ___ no ___
8. ¿responsabilidad es proporcional a la autoridad? si ___ no ___
9. ¿reciben los empleados ordenes de más de un gerente o jefe de diferente área o área común? Si ___ no ___
10. ¿se presenta la autoridad funcional? Si ___ no ___
11. ¿la autoridad es clara? Si ___ no ___
12. ¿la autoridad es respetada en todos niveles? Si ___ no ___
13. ¿la autoridad es centralizada? Si ___ no ___
14. ¿es delegada la autoridad? si ___ no ___
15. ¿se exige en proporción a la autoridad dada? Si ___ no ___
16. ¿la autoridad es específica? Si ___ no ___
17. ¿hay unidad de mando? si ___ no ___
18. ¿responden los subordinados a un solo jefe? si ___ no ___
19. ¿se da la retroalimentación? Si ___ no ___

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

CUESTIONARIO C.11 COMUNICACIÓN

1. ¿es eficiente la comunicación? Si ___ no ___
2. ¿es exacta la comunicación? Si ___ no ___
3. ¿son adecuados los canales de comunicación? Si ___ no ___
4. ¿la comunicación es estrictamente escrita? Si ___ no ___
5. ¿se genera ruido en la comunicación? Si ___ no ___
6. ¿se da retroalimentación? Si ___ no ___
7. ¿fluye rápidamente la información? Si ___ no ___
8. ¿cuenta siempre con toda la información necesaria para la realización de sus actividades? Si ___ no ___
9. ¿porque? _____

10. ¿Llega siempre la información a su destino? Si ___ no ___
11. ¿porque? _____
12. ¿cuando llega, lo hace completa? Si ___ no ___
13. ¿porque? _____
14. ¿cuenta con un departamento de comunicaciones? Si ___ no ___
15. ¿porque? _____

16. ¿la información es filtrada? Si ___ no ___
17. ¿se dan instrucciones orales? Si ___ no ___
18. ¿la comunicación es breve y simple? Si ___ no ___
19. ¿existen barreras de comunicación? Si ___ no ___
20. ¿es cortos la comunicación entre el personal? si ___ no ___

21. ¿plática con su personal? Si ___ no ___
22. ¿es minada o reprimida la comunicación por medio de falta de confianza, temor o amenazas? Si ___ no ___
23. ¿se da el tiempo adecuado para escuchar? Si ___ no ___
24. ¿le da seguimiento a la comunicación? Si ___ no ___
25. ¿cuida la calidad de la información? Si ___ no ___
26. ¿por qué? _____
27. ¿realiza juntas frecuentemente con la dicción? Si ___ no ___
28. ¿realiza juntas con sus subordinados? Si ___ no ___
29. ¿se reúne con ellos fuera del trabajo? Si ___ no ___
30. ¿comprende toda la información que recibe? Si ___ no ___
31. ¿por qué? _____

CUESTIONARIO C.I.E. SUPERVISIÓN

1. ¿se lleva acabo una estricta supervisión? Si ___ no ___
2. ¿supervisa usted personalmente? Si ___ no ___
3. ¿es paciente como supervisor? Si ___ no ___
4. ¿detecta problemas al supervisar? Si ___ no ___
5. ¿es efectiva la supervisión? Si ___ no ___
6. ¿cuenta con la autoridad necesaria como supervisor?
si ___ no ___
7. ¿efectúa retroalimentación después de supervisar?
si ___ no ___
8. ¿se capacita al personal para supervisar? Si ___ no ___
9. ¿cuentan con programas de capacitación? Si ___ no ___
10. ¿le da seguimiento a las observaciones hechas? Si ___ no ___
11. ¿aumentó la productividad por la supervisión? Si ___ no ___
12. ¿se ejerce una supervisión coercitiva? Si ___ no ___
13. ¿actúa el supervisor como guía e instructor para el
trabajador? Si ___ no ___
14. ¿por qué? _____
15. ¿Actúa el supervisor como mediador? Si ___ no ___

QUESTIONARIO DE PROCEDIMIENTOS

1. ¿cuentan con procedimientos? si ___ no ___
2. ¿trabajan a base de procedimientos? si ___ no ___
3. ¿existe un departamento de procedimientos? si ___ no ___
4. ¿conocen todos los interesados los procedimientos que le corresponden de acuerdo a su puesto? Si ___ no ___
5. ¿adecuan los procedimientos a las necesidades? Si ___ no ___
6. ¿ejercen control los procedimientos? Si ___ no ___
7. ¿se corrigen las desviaciones con la utilización de los procedimientos? si ___ no ___
8. ¿cumplen su función los procedimientos? Si ___ no ___
9. ¿son claros y explícitos los procedimientos? Si ___ no ___
10. ¿se dan talleres de procedimientos? Si ___ no ___
11. ¿contribuyen a la productividad? Si ___ no ___
12. ¿mencione al menos 10 procedimientos? _____

CUESTIONARIO D.11 TÉCNICAS

1. ¿conoce las técnicas que se utilizan en su área? si ___ no ___
2. ¿mencione al menos cinco técnicas? _____

3. ¿son actuales las técnicas que emplea su área? Si ___ no ___
4. ¿son funcionales las técnicas que emplea? Si ___ no ___
5. ¿por qué? _____
6. ¿Conocen todos los empleados las técnicas que deben de utilizar para el desempeño de su labor? Si ___ no ___
7. ¿deberían cambiarse las técnicas que utilizan por otras más funcionales? si ___ no ___
8. ¿se trabaja en base a las técnicas? Si ___ no ___
9. ¿por qué? _____
10. ¿modificaría alguna técnica? Si ___ no ___
11. ¿cuenta con técnicas de tiempos y movimientos? Si ___ no ___
12. ¿cuenta con técnicas de control de calidad? Si ___ no ___
13. ¿cuenta con técnicas de ventas? Si ___ no ___

CUESTIONARIO 0.111 OPERACIONES

1. ¿cuenta con área de operaciones? si__no__
2. ¿cuenta con procedimientos de operación? Si__no__
3. ¿quien los elabora? _____
4. ¿Se trabaja en base a procedimientos? si__no__
5. ¿mencione cinco departamentos de operaciones? _____

6. ¿las operaciones cubren toda la empresa? Si__no__
7. ¿cuentan las áreas clave con apoyo de operaciones par un correcto funcionamiento? Si__no__
8. ¿tiene autoridad el departamento de operaciones para tomar decisiones sobre otros departamentos? Si__no__
9. ¿trabaja independiente el área de operaciones? Si__no__
10. ¿por qué? _____
11. ¿Se planifican las operaciones? Si__no__
12. ¿se investigan y diseñan sistemas dentro del área de operaciones? si__no__
13. ¿existe la retroalimentación con otras áreas? Si__no__
14. ¿a que plazo están programadas las operaciones? _____
15. ¿se tiene información a disponibilidad? Si__no__
16. ¿se cuenta con procesos de servicio? si__no__

4.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

El análisis de la información obtenida revela, lo siguiente:

Los manuales de organización se encuentran en curso de caer en la obsolescencia, debido a la gran cantidad de cambios que ha generado la situación de crecimiento y expansión que ha presenta la empresa en los últimos dos años.

Hace falta un nuevo análisis y valuación de puestos.

Es necesario contar con personal más capacitado en el área de recursos humanos.

No se ha podido continuar el desarrollo total del personal de la empresa, debido a la falta de seguimiento y aplicación por parte del área de recursos humanos.

No se cuenta con un área o departamento de operaciones definida como tal, a pesar de que se realizan funciones que se encuadran en el perfil del área operaciones, y estas son repartida entre las gerencias.

los gastos de operación por tienda son correctos de acuerdo a su estructura actual; sinembargo podrian ser disminuidos, para generar un mayor margen de utilidad. Pues se encontraron luces prendidas innecesariamente, el aire acondicionado funcionando en horas inhábiles y en zonas

puertas y ventanas). Asimismo, las limitaciones debido una deficiente distribución de zonas de trabajo y almacenaje.

Hay tiempos muertos en las sucursales con vendedores en horas de baja afluencia de clientes.

Las comunicaciones físicamente son un poco deficientes, debido a que se depende demasiado del teléfono.

Hay poca comunicación entre el personal, puesto que no hay quien coordine esta labor, que le compete al área de recursos humanos.

No existe un responsable directo del personal y equipo de reparto (motos). por consiguiente no se tienen a disposición inmediata datos confiables del presupuesto y gasto ejercido por este departamento.

El conmutador se descuida por momentos debido, a las múltiples funciones que realiza la operadora.

A continuación se presentan las hojas de análisis y los resultados obtenidos.

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario A.1 planes

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	8	80%	regular
3	9	90%	buena
4	pregunta de control		
5	9	90%	buena
6	8	80%	regular
7	pregunta de control		
8	8	80%	regular
9	pregunta de control		
10	7	70%	deficiente
11	pregunta de control		
12	10	100%	muy buena
13	8	80%	regular
14	8	80%	regular
15	10	100%	muy buena
16	7	70%	deficiente
17	pregunta de control		
18	10	100%	muy buena
19	10	100%	muy buena
20	10	100%	muy buena
21	10	100%	muy buena

22	9	100%	buena
23	pregunta de control		
24	10	100%	muy buena
25	pregunta de control		
26	10	100%	muy buena
27	pregunta de control		
28	9	90%	buena
29	10	100%	muy buena

total de preguntas del cuestionario A.I = 290

total de preguntas de control = 80

total de posibles SI = 210

total de SI obtenidos = 190

cumplimiento = 90.4

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario A.II objetivos

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	pregunta de control		
3	10	100%	muy buena
4	pregunta de control		
5	9	90%	buena
6	8	80%	regular
7	10	100%	muy buena
8	10	100%	muy buena
9	pregunta de control		
10	pregunta de control		
11	9	90%	buena
12	8	80%	regular
13	9	90%	buena
14	10	100%	muy buena
15	8	80%	regular
16	10	100%	muy buena
17	10	100%	muy buena

total de preguntas del cuestionario A.II = 170

total de preguntas de control = 40

total de posibles SI = 130 cumplimiento = 93,0

total de SI obtenidos = 121 dictamen = muy buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario A.III políticas

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	8	80%	regular
3	pregunta de control		
4	9	90%	buena
5	10	100%	muy buena
6	9	90%	buena
7	8	80%	regular
8	10	100%	muy buena
9	9	90%	buena
10	10	100%	muy buena
11	10	100%	muy buena
12	9	90%	buena
13	9	90%	buena

total de preguntas del cuestionario A.III = 130

total de preguntas de control = 10

total de posibles SI = 120

total de SI obtenidos = 111

cumplimiento = 92.5

dictamen = muy buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario B.1 estructura

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	9	90%	buena
3	10	100%	muy buena
4	pregunta de control		
5	10	100%	muy buena
6	pregunta de control		
7	8	80%	regular
8	10	100%	muy buena
9	5	50%	muy mala
10	9	90%	buena
11	8	80%	regular
12	9	90%	buena
13	9	90%	buena
14	5	50%	muy mala
15	10	100%	muy buena
16	10	100%	muy buena
17	9	90%	buena
18	9	90%	buena
19	10	100%	muy buena
20	10	100%	muy buena
21	10	100%	muy buena

22	9	90%	buena
23	10	100%	muy buena

total de preguntas del cuestionario B.I = 230

total de preguntas de control = 20

total de posibles SI = 210

total de SI obtenidos = 189

cumplimiento = 90.0

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario B.II recursos humanos

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	0	0%	muy mala
3	10	100%	muy buena
4	10	100%	muy buena
5	10	100%	muy buena
6	10	100%	muy buena
7	10	100%	muy buena
8	10	100%	muy buena
9	8	80%	regular
10	10	100%	muy buena
11	9	90%	buena
12	pregunta de control		
13	10	100%	muy buena
14	9	90%	buena
15	0	0%	muy mala
16	10	100%	muy buena
17	10	100%	muy buena
18	10	100%	muy buena
19	0	0%	muy mala
20	10	100%	muy buena
21	pregunta de control		

22	10	100%	muy buena
23	10	100%	muy buena
24	10	100%	muy buena
25	pregunta de control		
26	10	100%	muy buena
27	10	100%	muy buena
28	0	0%	muy mala
29	0	0%	muy mala
30	10	100%	muy buena
31	10	100%	muy buena
32	pregunta de control		
33	10	100%	muy buena
34	pregunta de control		

total de preguntas del cuestionario B.II = 340

total de preguntas de control = 50

total de posibles SI = 290

total de SI obtenidos = 236

cumplimiento = 81.3

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario B.III autoridad

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	10	100%	muy buena
3	10	100%	muy buena
4	8	80%	regular
5	0	0%	muy mala
6	2	20%	muy mala
7	2	20%	muy mala
8	10	100%	muy buena
9	5	50%	muy mala
10	9	90%	buena
11	10	100%	muy buena
12	10	100%	muy buena
13	8	80%	regular
14	10	100%	muy buena
15	10	100%	muy buena
16	10	100%	muy buena
17	10	100%	muy buena
18	8	80%	regular
19	10	100%	muy buena

total de preguntas del cuestionario R.II = 190

total de preguntas de control = 0

total de posibles SI = 190

total de SI obtenidos = 152

cumplimiento = 80.0

Dictamen = regular

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario C.T. motivación

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	10	100%	muy buena
3	9	90%	buena
4	10	100%	muy buena
5	10	100%	muy buena
6	9	90%	buena
7	10	100%	muy buena
8	7	70%	deficiente
9	10	100%	muy buena
10	9	90%	buena
11	8	80%	regular
12	pregunta de control		
13	8	80%	regular
14	5	50%	muy mala
15	0	0%	muy mala
16	pregunta de control		
17	10	100%	muy buena
18	10	100%	muy buena
19	pregunta de control		
20	10	100%	muy buena
21	10	100%	muy buena

total de preguntas del cuestionario C.F. = 210

total de preguntas de control = 30

total de posibles SI = 180

total de SI obtenidos = 155

cumplimiento = 86.1

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario C.II comunicación

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	10	100%	muy buena
3	9	90%	buena
4	0	0%	muy mala
5	10	100%	muy buena
6	10	100%	muy buena
7	9	90%	buena
8	9	90%	buena
9	pregunta de control		
10	10	100%	muy buena
11	pregunta de control		
12	8	80%	regular
13	pregunta de control		
14	0	0%	muy mala
15	pregunta de control		
16	9	90%	buena
17	10	100%	muy buena
18	9	90%	buena
19	0	0%	muy mala
20	10	100%	muy buena
21	10	100%	muy buena

22	3	30%	muy mala
23	10	100%	muy buena
24	8	80%	regular
25	9	90%	buena
26	pregunta de control		
27	9	90%	buena
28	8	80%	regular
29	2	20%	muy mala
30	10	100%	muy buena
31	pregunta de control		

total de preguntas del cuestionario C.II = 310

total de preguntas de control = 60

total de posibles SI = 250

total de SI obtenidos = 192

cumplimiento = 76.8

dictamen = regular

ANÁLISIS DE CUENTACORRIENTES

del cuestionario C.III supervisión

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	9	90%	buena
3	10	100%	muy buena
4	8	80%	regular
5	10	100%	muy buena
6	10	100%	muy buena
7	8	80%	buena
8	8	80%	regular
9	10	100%	muy buena
10	9	90%	buena
11	8	80%	regular
12	7	70%	deficiente
13	8	80%	regular
14	pregunta de control		
15	10	100%	muy buena

total de preguntas del cuestionario C.III = 150

total de preguntas de control = 10

total de posibles SI = 140

total de SI obtenidos = 125

cumplimiento = 89.2

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario P.I procedimientos

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	9	90%	buena
2	9	90%	buena
3	0	0%	muy mala
4	9	90%	buena
5	10	100%	muy buena
6	10	100%	muy buena
7	10	100%	muy buena
8	10	100%	muy buena
9	8	80%	regular
10	0	0%	muy mala
11	9	90%	buena
12	pregunta de control		

total de preguntas del cuestionario D.I = 120

total de preguntas de control = 10

total de posibles SI = 110

total de SI obtenidos = 84

cumplimiento = 76.3

dictamen = regular

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario D.II técnicas

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	10	100%	muy buena
2	pregunta de control		
3	10	100%	muy buena
4	8	80%	buena
5	pregunta de control		
6	9	90%	buena
7	5	50%	muy mala
8	10	100%	muy buena
9	pregunta de control		
10	10	100%	muy buena
11	0	0%	muy mala
12	10	100%	muy buena
13	10	100%	muy buena

total de preguntas del cuestionario D.II = 130

total de preguntas de control = 30

total de posibles SI = 100

total de SI obtenidos = 82

cumplimiento = 82.0

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

del cuestionario B.III operaciones

numero de pregunta	numero de respuestas SI	cumplimiento en porcentaje	dictamen
1	0	0%	muy mala
2	0	0%	muy mala
3	pregunta de control		
4	0	0%	muy mala
5	pregunta de control		
6	10	100%	muy buena
7	8	80%	regular
8	0	0%	muy mala
9	0	0%	muy mala
10	pregunta de control		
11	9	90%	buena
12	7	70%	deficiente
13	7	70%	deficiente
14	pregunta de control		
15	7	70%	deficiente
16	7	70%	deficiente

total de preguntas del cuestionario B.III = 160

total de preguntas de control = 40

total de posibles SI = 120 cumplimiento = 44.1

total de SI obtenidos = 53 dictamen = muy mala

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

Análisis del elemento planeación, de los cuestionarios

A.I planes, A.II objetivo, A.III políticas.

total de posibles SI	total de SI obtenidos	cumplimiento en porcentaje	dictamen
210	190	90.4%	buena
130	121	93.0%	muy buena
120	111	92.5%	muy buena

total de preguntas del elemento planeación = 590

total de preguntas de control = 130

total de posibles SI = 460

total de SI obtenidos = 422

cumplimiento = 91.7%

dictamen = muy buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

Análisis del elemento organización, de los cuestionarios

B.I estructura, B.II recursos humanos, B.III autoridad.

total de posibles SI	total de SI obtenidos	cumplimiento en porcentaje	dictamen
210	189	90.0%	buena
290	236	81.3%	buena
190	152	80.0%	regular

total de preguntas del elemento organización = 760

total de preguntas de control = 70

total de posibles SI = 690

total de SI obtenidos = 577

cumplimiento = 83.6%

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

Análisis del elemento dirección, de los cuestionarios
C.I motivación, C.II comunicación, C.III supervisión.

total de posibles SI	total de SI obtenidos	cumplimiento en porcentaje	dictamen
180	155	86.1%	buena
250	192	76.8%	regular
140	125	89.2%	buena

total de preguntas del elemento dirección = 670

total de preguntas de control = 100

total de posibles SI = 570

total de SI obtenidos = 472

cumplimiento = 82.8%

dictamen = buena

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

Análisis del elemento control, de los cuestionarios

D.I procedimientos, D.II técnicas, D.III operaciones.

total de posibles SI	total de SI obtenidos	cumplimiento en porcentaje	dictamen
110	84	76.3%	regular
100	82	82.0%	buena
120	53	44.1 %	muy mala

total de preguntas del elemento control = 410

total de preguntas de control = 80

total de posibles SI = 330

total de SI obtenidos = 219

cumplimiento = 66.3%

dictamen = deficiente

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

concentrado del Análisis de los elementos planeación, organización, dirección y control.

planeación	cumplimiento = 91.7% - dictamen = muy buena
organización	cumplimiento = 83.6% - dictamen = buena
dirección	cumplimiento = 82.8% - dictamen = buena
control	cumplimiento = 66.3% - dictamen = deficiente

Las preguntas de control fueron analizadas individualmente. Conforme se llevaron a cabo las entrevistas y fueron aplicados los cuestionarios, se tomaron notas para verificar posteriormente, contra la información recopilada en documentación y por observación directa.

4.5 INFORME A LA DIRECCIÓN

A la dirección del GRUPO MARTZ REFACCIONES

con fecha 5 de febrero de 1996 se presenta el informe de la auditoría administrativa practicada a esta empresa.

De acuerdo a sus instrucciones se realizó una evaluación del estado actual de la empresa, con el propósito de detectar irregularidades y en caso de encontrarse brindar soluciones a las mismas.

1. El programa de auditoría administrativa se cumplió en el plazo fijado, solo hubo variación en la obtención de información, debido a imprevistos fortuitos de trabajo, del personal que sería auditado, lo que ocasiono que se desfasara el programa.

P = planeado R = real	Avance programatico			
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Trabajos preliminares	PPPPP RRRRR			
formulación de programas	PPPPPP RRRRRR	PP RR		
obtención de información		PPPPPPPP =RRRRRRRR	PPPP RRRRR	
análisis de información			PPPPPP =RRRRRR	PP RRR
informe				PPPPPP =RRRRR
recomendaciones				PPP RRRR

2. los niveles ejecutivos auditados del GRUPO fueron: la subdirección, la gerencia de abastecimiento, la gerencia de sistemas, la gerencia comercial, la gerencia de crédito y cobranza, la gerencia de contabilidad, la gerencia de recursos humanos, la subgerencia de ventas y dos gerencias de tienda.
- los elementos auditados fueron: planeación, organización, dirección y control.

Dictamen del análisis de cuestionarios

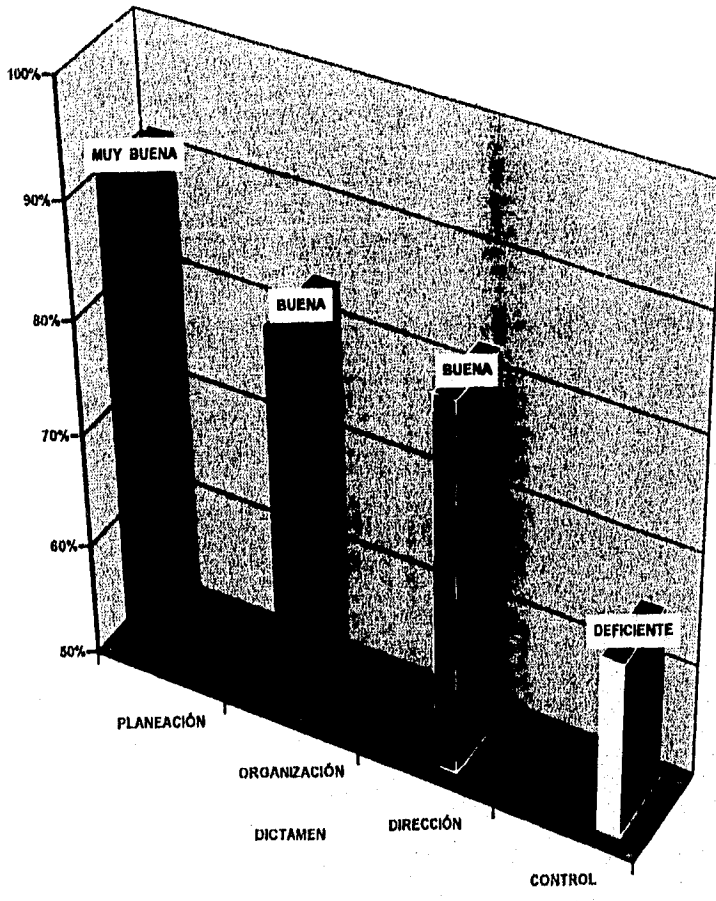
planeación	cumplimiento = 91.7%	- dictamen = muy buena
organización	cumplimiento = 83.6%	- dictamen = buena
dirección	cumplimiento = 82.8%	- dictamen = buena
control	cumplimiento = 66.3%	- dictamen = deficiente

- Interpretación de resultados:
 - La planeación: denota el cuidado con que se están trazando los pasos para el cambio, crecimiento y desarrollo del grupo.
 - La organización: indica las fallas propias de un proceso de cambio y adaptación en curso, es aceptable y deberá terminar al finalizar la etapa de desarrollo.

- La dirección: muestra pequeñas deficiencias del área de recursos humanos, ocasionado por el cambio de personal ejecutivo responsable del área.
- El control: este resultado se explica de la elaboración de las preguntas del cuestionario, dirigidas a una función, que no se tiene como tal (área de operaciones), a pesar de realizarse labores propias de la operación funcional.

3. Las preguntas de control fueron analizadas individualmente. Conforme se llevaron a cabo las entrevistas y fueron aplicados los cuestionarios, se tomaron notas para verificar posteriormente, contra la información recopilada en documentación y por observación directa.

CONCENTRADO DEL ANÁLISIS DE ELEMENTOS



4.6 IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES

El resultado se expresa en las recomendaciones.

1. Se encontró que una irregularidad, se presenta en el área de recursos humanos. Por carecer de una administración eficiente y eficaz, que cuente con suficiente respaldo técnico y herramientas de trabajo.
 - Recomendación: contratar a la brevedad posible un ejecutivo profesional con experiencia, capaz, responsable y comprometido con su la tarea que el espera. Que sea de preferencia licenciado en administración o psicólogo industrial con maestría en administración. De ninguna manera contador o abogado, por no contar con el perfil del puesto de gerente de recursos humanos. Para dar solución a todos los retrasos con que cuenta esta área.

2. Se encontró la estructura organizacional actual, inadecuada para los planes a largo plazo.
 - Recomendación: modificar la estructura organizacional para adecuarla a los cambios que exigen el crecimiento y modernización de métodos y procedimientos, así como la competencia comercial. Para lo cual se sugiere separar la empresa en áreas: comercial (administración de tiendas,

compras, ventas, contabilidad de tiendas, auditoria interna, staff comercial, propaganda y publicidad, crédito y cobranza), operacional (consumos internos, bodega de recibo, equipos de transporte, gastos de tiendas, mantenimiento, limpieza, vigilancia, desarrollo inmobiliario, sistemas de informática, comunicaciones, jurídico) y por ultimo recursos humanos (contratación, capacitación, nominas, inventario de personal, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial).

3. Los gasto de tienda y corporativo, aunque son razonables, podrian ser controlados aún más y lograr un ahorro considerable a corto plazo.

- Recomendación: mediante una pequeña remodelación de las estaciones de trabajo, tanto en el corporativo como en tiendas(almacenaje y piso de venta), se hará más funcional, y la iluminación dará mayor rendimiento, con un menor numero de luminarias de tipo halógeno, que sustituyan a las actuales; con la colocación de timer fotosensibles, las luces encenderán y apagaran automáticamente en el momento que lo requieran, con lo que se ahorrara en el consumo de energía eléctrica, la inversión será redituable a los dos años de puesta en marcha. El aire acondicionado será encendido de acuerdo a

un estudio de tiempos y necesidades, para reducir el consumo de energía eléctrica.

4. Se encontró que el teléfono se usa en exceso.

- Recomendación: buscar vías y canales de comunicación más rentables y funcionales, como el radio trunkin, radio módem o microondas, y de esta manera dejar despejadas las líneas telefónicas para clientes y proveedores.

5. El tiempo de respuesta del teléfono a llamados, es de más de cinco tonos.

- recomendación: redefinir las funciones del conmutador, pues lo correcto es dejar sonar solo una vez el teléfono, esto es reflejo de atención inmediata a clientes y proveedores, lo que se reflejara en un aumento en ventas y un nivel de servio de acuerdo a las políticas de la empresa.

6. Tiempos muertos de vendedores en tienda durante horas de baja afluencia.

Recomendación: elaboración de horarios de acuerdo a modelos matemáticos de tiempos por oferta y demanda.

CONCLUSIÓN

Como conclusión hemos observado las bondades y beneficios que nos ofrece la auditoría administrativa, como una herramienta de evaluación y cuantificación de la eficiencia y eficacia con que se desarrolla cada elemento de la organización, para resaltar los aciertos y los errores de la administración del ente económico, dando también las posibles rutas de solución y alternativas viables de éxito.

Así como la necesidad de implementarla como medida de control en los entes económicos, para hacer correctamente frente al acelerado desarrollo de nuestros tiempos.

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

Auditoría moderna.

Kell Ziegler.

Editorial CECSA.

Auditoría administrativa.

William P. Leonard.

Editorial Diana.

Síntesis de auditoría administrativa.

Joaquín Rodríguez Valencia.

Editorial Trillas.

La auditoría administrativa.

José Antonio Fernández Arena.

Editorial Diana.

Principios de administración.

George R. Terry.

Editorial ECASA.

Administración de recursos humanos

Idalberto Chiavenato

Editorial McGraw Hill

Guía practica de desarrollo organizacional

Luis Ferrer Pérez

Editorial Trillas

Administración

koontz / O'Donnell

Editorial McGraw Hill

El contador publico y la auditoria administrativa

Fabian Martinez Villegas

Editorial Pac.

Administración de recursos humanos

Fernando Arias Galicia

Editorial Trillas

Planificación y control de operaciones

Mize / White / Brooks

Editorial Prentice / Hall Internacional

Administración de empresas

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa