



300602
UNIVERSIDAD LA SALLE 26

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**GUIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICADA A LOS SISTEMAS**

EJEMPLAR UNICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

JOSE LUIS SANCHEZ ARREDONDO

MEXICO, D. F.

2002

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.

DIRECTOR DEL SEMINARIO

LIC. EMILIO A. ORDOÑEZ Y SOLIS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A DIOS, QUE CON SU LUZ
ILUMINO MI SENDERO Y ME
DIO LA FUERZA PARA TER-
MINAR MI CARRERA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis padres, Genaro y Alicia,
quienes depositaron su confianza,
su fe y su cariño en mí.

A mi esposa, Virginia, que con su
su amor, persistencia y ayuda, logró
una realidad.

A mis hijos, Laura y Arturo, que
fueron la motivación que impulsa-
ron mis inquietudes académicas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi hermano, Francisco, que
con su ejemplo ha señalado mi
camino.

A mi hermano, Marco Antonio, que
con sus enseñanzas profesionales -
ha enriquecido mis conocimientos.

A mi suegra Margarita, que con
sus consejos espirituales fortale
ció mi alma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis cuñadas y mis sobrinos, Paula, Rebeca, Tofilo, Rebeca, Paola, Victor y Luis Genaro, que siempre me aportaron consejos, motivaciones y apoyo.

A mis cuñados, Obdulia, Gabriel y su Familia, que me dieron su apoyo y amistad, para el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos, Victor, Ernesto, Miguel y Antonio, que con su amistad y enseñanzas, lograron desarrollar mis inquietudes profesionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis amigos, Daniel y Gabriel,
que me brindaron su amistad y
apoyo en mis estudios.

A mis amigos, compañeros y mi
Familia, que de alguna manera -
contribuyeron al desarrollo de mis
conocimientos y a este trabajo.

A mis profesores, que con su
esmerado profesionalismo com-
partieron y me enseñaron sus
conocimientos y experiencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi maestro, Lic. Emilio A.
Ordoñez y Solís, que con su -
experiencia y conocimientos -
me orientó en el desarrollo -
del seminario de investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.-	El Proceso Administrativo	1
2.-	Previsión	4
3.-	Planeación	5
4.-	Organización	5
5.-	Integración	6
6.-	Dirección	6
7.-	Control	7
8.-	Necesidad de Evaluar	8

CAPITULO II

PRECURSORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.-	Generalidades	14
2.-	William P. Leonard	18
3.-	Instituto Americano de Administración	19
4.-	Análisis Factorial del Banco de México	21
5.-	Alfonso Mejía Fernández	23
6.-	Manuel D'Azaloe	24
7.-	Roberto Macías Pineda	25
8.-	José Antonio Fernández Arena	26
9.-	Objetivos Generales de la Auditoría Administrativa	27

CAPITULO III

EL DIAGNOSTICO

1.-	Papel del Agente de Cambio	30
2.-	Ambito de su Actuación	31
3.-	Factores para el éxito de su estudio	32
4.-	La Empresa Pequeña	35
5.-	La Empresa Mediana	36
6.-	La Empresa Grande	38

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO INTEGRAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.-	La Comunicación	43
2.-	Necesidad de Proyectar Soluciones de Fondo y Forma	44
3.-	Labor de Concientización en el Agente de Cambios	46
4.-	La Proyección y orientación al Agente de Cambio	47
5.-	La Comunicación como el elemento de Integración en el proceso de Cambio.	49
6.-	Características y Condiciones del Agente de Cambio	50
7.-	Parámetros que permiten el Estudio de un D.O. Integral.	51

CAPITULO V

INTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

1.-	Obtención de Documentación Primaria	54
2.-	Entrevistas	55
3.-	Cuestionarios	62
4.-	Observación Directa	64
5.-	Diagramas	65
6.-	Análisis de Puestos	76
7.-	Sistemas de Evaluación	84

CAPITULO VI

PLANEACION DEL ESTUDIO

1.-	Determinación de Alcances y Objetivos	96
2.-	Metodología de una Auditoría Administrativa aplicada a los Sistemas.	97
3.-	Gráfica de Gantt	107
4.-	Selección de Personal Adecuado	111

CAPITULO VII

DESARROLLO DEL ESTUDIO

1.-	Antecedentes	112
2.-	Diagóstico	121
3.-	Evaluación del Area	124
4.-	Propuesta del Nuevo Sistema	145

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* Manual de Organización (Estructura)	158
* Manual de Procedimientos (Estructura)	158
* Manual del Usuario (Estructura)	159
* Manual de Formas (Estructura)	159

CONCLUSIONES 160

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROLOGO

Una de las principales inquietudes que tenemos todos los estudiantes próximos a terminar una carrera profesional, es la búsqueda de -- oportunidades que nos permitan poner en práctica en alguna forma ese cúmulo de conocimientos que nos han sido proporcionados y que por consiguiente nos hace sentir orgullosos.

Dentro de esa búsqueda es particularmente importante estar consciente de tres realidades fundamentales:

- El nivel de conocimientos obtenidos
- El nivel de nuestra experiencia profesional
- El grado de diferenciación entre la teoría y la práctica

Por lo que el objetivo fundamental del presente estudio fue el integrar esas inquietudes e ideales con la realidad. Pensando que el mejor medio para lograrlo era a través de una herramienta administrativa dinámica como la Auditoría Administrativa la cual nos permite manejar las diferentes áreas funcionales de la empresa, así como implementar soluciones adecuadas a las necesidades y -- recursos de la organización.

Deseamos que el entusiasmo plasmado en estas páginas, sirva de orientación a todo aquel compañero que comparta el concepto de -- que la administración de empresas, no es únicamente la definición de áreas funcionales o etapas de un proceso, sino un mecanismo -- dinámico de búsqueda y adecuación de recursos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

Si por un momento nos detenemos a pensar en el proceso de un organismo, veremos que todas reúnen una serie de elementos como son: Recursos Humanos, Materiales y Técnicos, los cuales se integran -- para la obtención de objetivos a cambio de la satisfacción de las necesidades personales de su miembros, todo este esfuerzo y uso de recursos deben ser controlados en función de costos, tiempo, productividad y utilidades.

Hasta la fecha se han desarrollado diferentes técnicas encaminadas a lograrlo, pero la mayoría de ellas aisladas o abocadas a alguna área funcional.

La Auditoría Administrativa busca adecuar mecanismos de control -- que permitan regular los procesos de la empresa mediante el análisis de sus etapas y la aplicación de conceptos que encaminan la obtención de resultados.

Esta técnica es el inicio de todo un proceso integral de consultoría o un trabajo independiente que sirva de mecanismo regulador, sobre todo para aquellas empresas de poco potencial económico que requieren de técnicas adecuadas a sus recursos y necesidades, sin que esto quiera decir que esté negada su aplicación en las grandes empresas. El presente trabajo se realizó un estudio, en una de las empresas consideradas como "medianas". Iniciamos enunciando los aspectos teórico generales relacionados con la Auditoría Administrativa, las--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Una de las primeras di syuntivas para realizar el análisis de los problemas de la empresa, fué definir cuál sería el proceso a seguir como Auditores Administrativos, comenzando por conocer el significado del término

Si tomamos en su acepción más pura la palabra "Auditoría", veremos que refleja para su ejecución el empleo de un auditor; esta palabra proviene del latín y significa "oyente" . (1)

Este personaje en sus inicios era un ministro que escuchaba las partes y asesoraba jueces, en los casos civiles y militares para dar sentencia, ésto a través del tiempo ha cambiado, pero sin perder su esencia de ser un individuo abocado a descubrir errores o malos manejos para que los responsables sean sancionados, en especial dentro del área contable .

De lo cual se deduce que el título no refleja en nada los objetivos que persigue la Auditoría Administrativa, por lo que la interrogante es, Qué se entiende por Auditor Administrativo?,Cuál es la imagen que debe proyectar?, cuáles son los resultados a esperar?, en otras palabras:

Buscar el Qué? cómo, quién? y el para qué? .

- (1) Curso para Directores de Empresa (IPADE), Denominado AD-2
NOTA TECNICA SOBRE AUDITORIA CONTABLE .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresas Medianas y pequeñas y una descripción de las metodologías para la intervención en las organizaciones, análisis y evaluación de las mismas.

Una vez definidos los aspectos teóricos los siguientes capítulos se abocan a la aplicación práctica de ellos; partiendo desde la misma definición de la empresa y del trabajo a realizar hasta el diagnóstico de un departamento de la empresa, sino a proponer cambios de fondo y forma del área limitante determinada por el análisis, esto con el fin de no limitarnos a una simple determinación de desviaciones y recomendaciones; atacando con esto los problemas básicos

Aportación

En este estudio es importante indicar que un punto significativo que se esta proporcionando para las generaciones futuras de Licenciados en Administración es la metodología que se esta aplicando, ya que el método de trabajo no esta sacado de un libro, sino que es una realidad creada y llevada a la práctica y con bastante éxito, no se pretende indicar que sea la panacea para aliviar los problemas de la empresa, pero si es una herramienta que desarrollada en orden y al momento que vive la organización, proporcionará el conocimiento objetivo de las problemáticas, así como la asignación de las prioridades para la solución de dichos problemas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA PRIMERA INTERROGANTE, Quién?

Es desde luego el auditor pero con un sentido de asesor y colaborador en la solución de problemas en la empresa y no como juez.

Que debe hacer?

Más que buscar errores y culpables, es una gente encausada a detectar síntomas y problemas.

Como realizarlo?

A través del análisis de causa y efecto y no como una investigación de consecuencias.

Para que?

La finalidad es obtener resultados pero no como un yo acuso, sino -- proporcionar cambios positivos, que son preventivos para la empresa. Una vez definido el enfoque y la actitud que debe mantener el Auditor Administrativo, menciono algunos puntos importantes que se deben marcar:

- Planteamiento de Problemas
 - Las empresas no se encuentran adecuadamente organizadas, lo que impide su desarrollo y salir de su etapa de crecimiento de "supervivencia".
- El alcance de la auditoría es el determinar un diagnóstico, atacando problemas de fondo y forma.
- Objetivo Principal
 - Llevar a cabo una Auditoría Administrativa a un departamento, -- con el fin de determinar y/o conocer el nivel de aplicación de -- las técnicas administrativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-Objetivos Secundarios

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Licenciado en Administración.
- Determinar los fundamentos teóricos para una Auditoría Administrativa.
- Aplicar técnicas del desarrollo organizacional.
- Determinar los factores que deberán analizarse para su evaluación general.
- Dar soluciones de fondo y de forma a los problemas básicos de la empresa.
- Conocer el grado de diferenciación-integración entre la teoría y práctica.
- Aportar nuestros conocimientos y resultados del estudio para la realización de auditorías administrativas a empresas.

Una vez definidos los objetivos se planteó el cómo se desarrollaría la investigación teórica y de campo, concluyendo en los siguientes puntos y aspectos a considerar:

-Obtención de Información Documentada.

Recabar la información documentada a fin de determinar las técnicas y metodología a seguir en la investigación de campo:

*** La Auditoría Administrativa.**

Determinar el origen y trayectoria de la Auditoría Administrativa hasta su definición, así como presentar las teorías de los diferentes autores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- * El Desarrollo Organizacional como Elemento Integral de la A.A.
Presentar al desarrollo organizacional como factor primordial en la realización de la Auditoría Administrativa, pues desde su inicio - - hasta la terminación del estudio se está estrechamente ligado con - el recurso humano de la Organización
- * Planeación del Estudio
Identificar las técnicas adecuadas para una buena programación y - desarrollo de la investigación de campo.
- * Instrumentos Para la Recolección de Datos
Identificar métodos adecuados para la obtención de información pri - maria y/o secundaria en la investigación de campo.
- * Sistema de Evaluación .
Dar a conocer una técnica de evaluación a fin de aplicar en el aná - lisis de la información obtenida.
- Estudio de Diagnóstico.
Identificar la función con más problemas administrativos que por en - de repercuten en la efectividad de las actividades realizadas por o - - tras áreas funcionales, a fin de proporcionar recomendaciones ge - nerales.
- Análisis del Factor Limitante
Profundizar en los problemas administrativos de la función de más - baja calificación con el fin de sanear el problema de fondo y de for - ma, considerando en esta etapa los aspectos humano, técnicos y - - materiales interrelacionados con su función.
- Informe del Estudio .
Presentar el resultado del estudio indicando condiciones en que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desarrollo y las conclusiones a nuestros objetivos fijados.

- Conclusiones

Emitir juicios críticos como síntesis de los resultados obtenidos en el estudio, tanto de investigación de campo como documental

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se considera como elemento de la Administración de acuerdo a la terminología utilizada por FAYOL " Los pasos ó etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella" (2).

URWIK, autor de diversos libros sobre Administración, llevan a cabo esa separación en dos aspectos, los cuales llama Mecánica y Dinámica Administrativa.

Es natural el hecho de que se presentan diversos criterios para distinguir los elementos de la Administración, entre los cuales cabe señalar:

1.1 LA DIVISION TRIPARTITA.

Asociación Americana de Administración, considera que en la Administración, sólo existen dos elementos, los cuales son: Planeación y Control. Pero divide este último en: - - Organización y Supervisión, y en realidad propone una división tripartita.

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Supervisión

(2) Agustín Reyes Ponce.- Administración de Empresas, LIMUSA, México, 1973.

1.2 DIVISION EN CUATRO ELEMENTOS.

Esta es una de las formas más extendidas en cuanto al agrupamiento de elementos, la cual está integrado por:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Control.

Una variante, es la de llamar al tercer elemento en vez de ejecución, dirección, considerando la ejecución, por parte de quién administra como dirigir.

1.3 DIVISION EN CINCO ELEMENTOS.

Donde los autores del libro "Principios de Administración", KOONTZ Y O'DONNELL, proponen una división en los siguientes elementos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

1.4.- DIVISION EN SEIS ELEMENTOS

El Lic AGUSTIN REYES PONCE, propone la siguiente división de elementos:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección
- f) Control

Una vez que han sido señalados los distintos criterios, mayormente utilizados, para conceptualizar el Proceso Administrativo, cabe mencionar los aspectos que Urwick, llama mecánicos y los dinámicos, además de complementar con una respuesta a cada pregunta, que se consideran implícitas en cada uno de los elementos del proceso.

Previsión - Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

Planeación - Responde a la pregunta ¿Qué va a hacerse?

Organización - Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Estos tres primeros elementos son los considerados como mecánicos.

Integración - Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?

Dirección - Responde al problema ¿Ver qué se haga?

Control - Investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?

Estos tres últimos elementos se consideran dentro de la fase dinámica de la Administración.

Para hacer una presentación más clara sobre aquello que se considera como aspectos propios de los elementos, debe considerarse lo siguiente:

2.- PREVISION

Consiste en determinar, lo que se desea lograr por medio de un organismo social, así mismo la investigación de condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles de existir y aceptar.

Así mismo, la previsión comprende tres etapas:

--Objetivos.

Fijación de Fines.

--Investigación.

Descubrimiento y análisis de los medios con los cuales puede contactarse.

-Cursos Alternativos.

Es la adaptación genérica de los medios, a fines propuestos para determinar las distintas posibilidades de acción .

3.- PLANEACION.

Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que han de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para lograrlo, así como la fijación de tiempos ó unidades, etc., requerida para su realización.

Igualmente este elemento comprende tres etapas:

- Políticas.

Principios para orientar la acción

- Procedimientos

Secuencia de operaciones y/o métodos

- Programas

Fijación de tiempos requeridos

4.- ORGANIZACION

La estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo para su mayor eficiencia.

Las etapas que comprende este elemento son:

- Jerarquías.

Fijación de autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Determinación sobre la forma en que deben dividirse las grandes actividades necesarias para lograr el fin.

-Obligaciones.

Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo.

5.- INTEGRACION.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de aquellos medios necesarios para su eficiente funcionamiento, escogiénolos, introduciéndolos, articulándolos, para su mejor desarrollo.

Las etapas que componen este elemento son:

-Selección.

Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

-Introducción.

Lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más pronto que sea posible a la organización.

-Desarrollo.

Estudiar que todo elemento que compone a la organización progresa y mejora.

6.- DIRECCION.

Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo social, con el fin de que el conjunto de todas re

lice de la manera más eficaz los planes señalados.

Las etapas componentes son las siguientes:

- Mando ó Autoridad.

Principio del que se deriva la administración, siendo elemento principal de Dirección, que estudia la forma de delegarla y ejercerla.

- Comunicación.

Llevar a cabo la forma en que sean conocidos todos los elementos, mediante las órdenes necesarias, debidamente coordinadas.

- Supervisión.

Ver que las cosas se están haciendo tal como se planeó y mandó.

7.- CONTROL.

Consiste en establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de conocer si se han obtenido los que se esperaban y corregir, mejorar ó formular nuevos planes.

De igual manera se comprenden tres etapas:

* Establecimiento de normas.

Para llevar a cabo la comparación que es la base de todo control.

* Operación de los controles.

Es una función propia de técnicos especialistas en cada uno de ellos.

* Interpretación de resultados.

Función administrativa que constituye un medio de planeación.

A pesar de ser un único proceso, normalmente se dan varias de estas etapas en forma simultánea, como todo lo ordinario es que alguna de éstas predomine, dependiendo del momento de la Administración.

Por otra parte debe considerarse que los puntos de conexión entre dos etapas, no siempre pueden atribuirse con claridad a una función ó a otra, por tratarse de fronteras del conocimiento propio del que la analiza.

8 - NECESIDAD DE EVALUAR.

La palabra necesidad en su acepción más simple nos dice que es todo aquello a lo cual es imposible substraerse. Y evaluar es valorar, medir ó estimar una cosa. Estos dos conceptos al unirse forman el objetivo de inicio de la Administración Científica, la cual se desarrolla a través de la búsqueda de controles del trabajo individual del personal obrero teniendo en cuenta los principios de:

- Análisis metodológico y medición de los sistemas.
- Selección y capacitación adecuadas del personal.
- Cooperación y labor de equipo.
- Subdivisión del trabajo.

Todo esto es una forma sencilla, pero que tendía a un control administrativo de los procedimientos productivos de la época (1881).

Al adquirir desenvolvimiento los controles, los investigadores se dieron cuenta que muy ligado al desarrollo administrativo está el elemento humano, los recursos materiales y técnicos de la empresa con lo que se unió a la necesidad de evaluar, los estudios de una serie de escuelas que consideraron principios y factores que van más allá del análisis operativo dando bases para medir, las tentativas de hacerlo y las condiciones que representan partiendo del estudio de la conducta humana.

Las escuelas fueron: la del Humano Relacionismo, el Estructuralismo y el Neo-Humano Relacionismo.

Las escuelas aún cuando contienen enfoques diferentes logran un eficiente uso y equilibrio entre el elemento humano y los recursos materiales y técnicos. Lo que se deriva una serie de tentativas de control contenidas en lo que fueron los primeros principios de Administración:

- División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses particulares al interés general.

- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Unión del personal

Posteriormente toda esta serie de principios fueron tomando formas e interpretaciones diferentes, dependiendo del autor o investigador que los trató.

Para nuestros fines el mejor método de representar en sí la necesidad de evaluar es contestándonos a tres preguntas:

¿Qué evaluar?

Dentro del contexto administrativo es necesario medir el funcionamiento de todos aquellos elementos y recursos componentes de la empresa dentro de un parámetro de eficiencia, acorde con lo planeado.

Para lo cual es necesario tener delimitada la estructura organizacional de la entidad analizada, así como los objetivos que la mueven. Y se estará en posibilidades de evaluar el aspecto humano de la organización dentro de sus objetivos económicos, políticos y so

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ciales, así como una serie de elementos ó áreas funcionales que forman los subsistemas integrales del sistema organización.

¿Cómo evaluar?

A este respecto existen muchas formas que podríamos dividir en dos grandes ramas:

- Forma subjetiva
- Forma objetiva

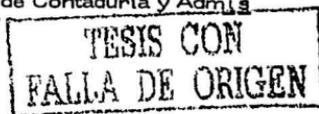
La primera está implícita en la experiencia y empirismo teórico de los iniciadores de la administración. Y en todas aquellas gentes dedicadas a la evaluación de las organizaciones por apreciación personal. De éstos, su número es muy reducido por lo que podríamos hablar que no es muy importante.

La otra forma es objetiva y parte del método de investigación científica, aunque en su aplicación se utilicen técnicas estadísticas, - sociológicas, jurídicas psicológicas, etc. Está formada por una serie de técnicas y procedimientos que permiten detectar, analizar las fallas, obstáculos, etc., que impiden alcanzar el grado - óptimo operativo en las organizaciones; las cuales se aplican basándose en el estudio y análisis de la empresa, así como de sus funciones.

Los principales métodos son: (3)

- Evaluación por análisis de sistemas

(3) Asociación de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración. "Diagnóstico Operativo", 1976.



- Evaluación por análisis financieros
- Evaluación por controles de dirección
- Evaluación por indicadores (puntos críticos)
- Evaluación por la estructura de costos
- Evaluación por análisis de productividad
- Evaluación por dinámica del cambio
- Evaluación por análisis de la estructura organizacional
- Evaluación por muestreo estadístico de decisiones y producción
- Evaluación por análisis factorial
- Evaluación por auditoría administrativa.

Esta serie de métodos tienen como objetivo la medición de resultados del desempeño de las organizaciones como forma de control y retroalimentación para la consecución de lo planeado.

¿Para qué evaluar?

Para poder entender este concepto es necesario hacer mención que todo este dinámico sistema, cambia constantemente por estar sujeto a las condiciones de un medio ambiente y éste mismo ente ó sistema, está formado por una serie de subsistemas que a su vez, reciben el estímulo y retroalimentación del medio que les rodea.

Por otro lado se encuentra la naturaleza intrínseca del hombre que constantemente busca el cambio en vías de mejoramiento y actua-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lización permanente para tener un mejor desenvolvimiento con vías de desarrollo, que le genera la satisfacción de sus necesidades.

Estos dos puntos determinan el marco de la necesidad que tiene la empresa de analizar la actuación de sus elementos para el uso óptimo de su recursos.

Con lo que la evaluación pasa a ser una parte integral en el control.

Mediante la evaluación se puede conocer en forma oportuna las perspectivas de la empresa, constituye un elemento fundamental para la previsión y planeación.

Permite el análisis objetivo de los conflictos y sobre todo proporciona las bases para dictar decisiones.

Es importante hacer notar que la forma en que se ha manejado la evaluación y los elementos que considera, dependerá en gran parte del resultado óptimo de las técnicas actuales de diagnóstico y medición de desempeño en las empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(13-a)

CAPITULO II

PRECURSORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRECURSORES DE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA.

1.- GENERALIDADES

Las empresas son objeto de auditorías, sobre sus estados financieros, en los cuales, se encuentran íntimamente ligados una serie de requisitos legales. Pero debe considerarse el hecho de que este tipo de auditorías son limitadas en sus alcances y solo abarcan lo referente a recursos financieros.

Tanto los recursos humanos, materiales y técnicos, factores importantes en toda la organización, se ven requeridos de otro tipo de auditorías que sean más amplias y que permitan un máximo beneficio de la utilización de estos recursos.

Existen toda una gama de autores, que mencionan como debe realizarse una auditoría, entre los cuales cabe mencionar, como los más representativos los siguientes:

1.1.- WILLIAM P. LEONARD.

El cual define a la auditoría como un "Examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución, sección de gobierno ó cualquier parte, de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y facilidades humanas y físicas".

Leonard concluye que la auditoría administrativa no sólo -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procura una revisión, sobre la organización, sino también pretende ayudar y complementar a la administración, sobre aquellas áreas que requieran prácticas mejoradas.

1.2.- ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.

"Considera como una definición concisa de investigación industrial como un análisis de potencialidad de la productividad", por lo que busca el incremento de la misma, de las operaciones dentro de toda organización, - mediante el descubrimiento de aquellas fuerzas que actúan sobre resultados finales, para lo cual su interpretación, es imperante con objeto de obtener mayores beneficios.

1.3.- INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

Presenta la idea que "Cualquier organización social, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración."

Se pretende con esta idea que la auditoría, no sólo se dirija a un solo tipo de organización en particular, sino que por el contrario exista la generalidad en cuanto a su ámbito de existencia, permitiendo obtener la información que sea requerida para los fines que se persiguen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.- ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

Presenta su criterio sobre Auditoría Administrativa como:

"La medición de la actuación de la empresa, está en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todas las operaciones están respaldadas completamente por documentos, sino que la operación haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos."

Es importante la necesidad de efectuar un análisis a cada una de las funciones que realiza la organización, así mismo sobre los objetivos que se pretende.

1.5.- MANUEL D'AZAOLA.

La información de un juicio acerca de actuaciones y/o procedimientos que se siguen, suelen ser medidos por utilidades ó pérdidas que muestran un ciclo de operaciones en una organización.

Con lo anterior, procura mostrar que las experiencias y - especializaciones adquiridas no siempre llegan a medirse y que de realizarse una revisión administrativa, se podría reducir eventualidades, que pueden traducirse en un desarrollo económico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6.- ROBERTO MACIAS PINEDA.

Considera la necesidad de una continua verificación y control sobre las prácticas y programas de organización, para asegurar si se están alcanzando los resultados para los cuales fueron creadas.

Presenta por medio de lo anterior el hecho de que la Auditoría Administrativa proporciona con oportunidad, los logros respecto a los objetivos particulares e institucionales y con ello abocar los esfuerzos en su corrección ó alcances de los mismos.

1.7.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Considera a la Auditoría Administrativa como una "revisión metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales como base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución".

Con lo anterior propone la ausencia de toda impresión personal, que pueda provocar desviaciones sobre ciertas áreas para lo cual el establecimiento de sistemas y procedimientos, no permita fallas por omisiones, que dificulten los trabajos que se han de realizar y sobre todo en conclu-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

siones ó recomendaciones de estos análisis.

1.8.- JORGE ALVARES ANGUIANO.

Partiendo de la definición de William P. Leonard, conceptúa a la Auditoría Administrativa como:

"La unificación de las auditorías existentes para coordinar, -- efectuando la verificación, comprobación y evaluación bajo un mismo criterio".

Teniendo como finalidad la determinación de debilidades, deficiencias ó aciertos de una empresa, con el fin de eliminar las primeras y mejorar los últimos.

Existen diferentes criterios ó metodologías que se pueden utilizar para la realización de la Auditoría Administrativa; de los cuales enumeramos algunos a continuación:

2.- METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

Este autor considera cuatro conceptos fundamentales de la auditoría:

2.1.- EXAMEN.

Trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrollándose las actividades en las diferentes áreas; se obtendrá la información -- por medio de entrevistas, cuestionarios, documentos, -- etc. Se efectúa el examen con el fin de determinar diferencias con los planes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.- EVALUACION.

Estudio reflexivo y analítico de la información.

Contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado ó no, si hay ó no algunas otras alternativas.

2.3.- PRESENTACION.

Es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

2.4.- PROSECUCION O PERSECUCION.

Es completar cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo.

Por lo general en la Auditoría Administrativa se pierde la continuación. Ya no se pone en marcha, aunque el administrador no va a ser la persona ejecutante sino que solamente va a hacer las proposiciones, de esta manera está actuando como asesor ó se encuentra dentro de un nivel staff.

3.- METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

El método define diversas áreas a analizar de acuerdo a la importancia que tengan dentro de la empresa y acordes al giro de la misma:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TIPO DE ORGANIZACION

Area a estudiar:

Función social.

Estructura formal.

Crecimiento de sus instalaciones.

Análisis de membresía.

Programa de desarrollo.

Políticas financieras.

Análisis del consejo de directores.

Eficiencia de la operación.

Evaluación administrativa.

Efectividad de la dirección.

Función económica.

Estructura formal.

Utilidades.

Atención a los accionistas.

Investigación y desarrollo.

Consejo de administración.

Políticas fiscales.

Eficiencia de la producción.

Distribución.

Evaluación de los ejecutivos.

RELIGIOSO

CON FINES DE LUCRO

Describe también a otros tipos de empresas como lo son: de tipo educativo, institución sin fines de lucro y hospitales, con las similares áreas a estudiar que los detallados en los párrafos anteriores.

4.- METODO DE ANALISIS FACTORIAL DE NATHAN GRABINSKY, BANCO DE MEXICO, S.A., INVESTIGACIONES INDUSTRIALES.

Este método considera cinco etapas para su desarrollo.

4.1.- PLANEAR LA INVESTIGACION.

Elaborar un programa de trabajo, determinando los objetivos, medios de la investigación, tiempo disponible y la obtención de su autorización.

4.2.- SELECCION DE FACTORES.

Para determinar los factores a estudiar será necesario - considerar el tipo de empresa y sus características pudiendo ser determinados por "comité" ó mediante el juicio de una persona.

En esta etapa el método considera diez factores a investigar:

4.2.1.-MEDIO AMBIENTE.

Conjunto de influencias externas que actúan sobre las operaciones de la empresa.

4.2.2.-POLITICAS Y DIRECCION.

Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

4.2.3 PRODUCTOS Y PROCESOS.

Selección y diseño de los bienes que se han de producir y métodos usados en su fabricación.

4.2.4 FINANCIAMIENTO.

Manejo de aspectos monetarios y crediticios.

4.2.5 MEDIOS DE PRODUCCION.

Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicios.

4.2.6 FUERZA DE TRABAJO.

El personal ocupado por la empresa.

4.2.7 SUMINISTROS.

Materias primas, materiales auxiliares y servicios.

4.2.8 ACTIVIDAD PRODUCTORA.

Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.

4.2.9 MERCADEO.

Orientación, manejo de la venta y distribución de los productos.

4.2.10 CONTABILIDAD Y ESTADISTICA.

Registro de información, de las transacciones y operaciones.

4.3 DEFINICION DE LOS FACTORES.

La tendencia que registran y evolución de cada uno de los factores, así como los medios de que dispone para alcanzarlos.

4.4. PONDERACION DE FACTORES.

la capacidad óptima de acuerdo a los objetivos de la operación y cuál es su ejecución real, que al compararlos con los demás factores nos determinará los factores "limitantes".

4.5 PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO.

Informar de los hallazgos de la investigación y su diagnóstico.

5.- METODO DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

(Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas).

Su enfoque está dividido en dos grandes áreas:

5.1 ESTRUCTURAL:

- Objetivos.

Se clasificarán de acuerdo a los intereses de la sociedad, los trabajadores y los inversionistas.

- Organización.

Se define su estructura general identificando sus áreas funcionales.

5.2 FUNCIONAL.

- Producción.

- Ventas

- Finanzas

- Manejo de personal

Se definirán sus objetivos y estructura organizacional por cada área, analizando sus funciones básicas cada una.

6. - METODO DE MANUEL D'AZAOLA.

(La revisión del proceso administrativo).

6.1 DIRECCION.

Fijar los objetivos; proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos, de manera que se cumplan económica y efectivamente.

6.2 FINANCIAMIENTO.

Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad.

6.3 CONTRATAR EL PERSONAL IDONEO PARA CADA FUNCION Y ADIESTRARLO.

6.4 PARA QUE CUMPLA DE MANERA EFICIENTE.

Proporcionarles las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a fin de elevar la moral del grupo e influya sobre la conducta de la colectividad.

6.5 PRODUCCION.

Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda penal, para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos.

6.6 VENTAS Y DISTRIBUCION.

Adoptar medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos ó servicios en el mercado, de manera que proporcione beneficios y satisfacciones, tanto a la empresa como a los consumidores.

6.7 REGISTRO.

Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcionen la información completa, verás y oportuna que permita orientar a la dirección acerca del resultado de sus operaciones.

7.- METODO DE ROBERTO MACIAS PINEDA.

El método enfoca la revisión de acuerdo al proceso administrativo.

7.1 PLANEACION.

Se definirá si se están fijando objetivos antes de hacer los planes si los planes contribuyen a la obtención de esos - objetivos; si existen políticas tendientes a la consecución de planes y objetivos; si los planes son flexibles a los cambios ó variaciones; se vigila que no se desvien de los objetivos y se toman las medidas correctivas.

7.2 ORGANIZACION.

Se proporcionan los medios para lograr los objetivos ó -- con el número mínimo de esfuerzo los tramos de control son adecuados; encontrándose definidas las funciones y disponibilidad; la estructura organizacional es flexible a cambios cuando las situaciones así lo requieren.

7.3 DIRECCION.

La dirección influye en los empleados el deseo de contribuir con su máximo esfuerzo a la consecución de los objetivos;

el estilo de dirección que prevalece en la organización es el adecuado. Existe línea de comunicación entre la dirección y supervisores; la información se proporciona con oportunidad; ¿se resuelven inmediatamente los conflictos?

7.4 CONTROL.

Se determinan diversas desviaciones en los planes, existen funciones específicas que vigilen las actividades y corrijan las desviaciones, se cuenta con directivos suficientemente capacitados, existen normas objetivas y precisas para establecer controles apropiados.

8.- METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Esta metodología propone tres conceptos básicos, partiendo del aspecto general de la institución de aspecto funcional por áreas - considerando el proceso administrativo.

8.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Se definirá su objetivo de servicio social y económico.

8.2 ESTRUCTURA FORMAL.

La institución organiza la utilización adecuada de los recursos humanos, materiales y técnicos e integra a los mismos en una estructura necesaria a la organización facilitando y agilizando la realización de sus funciones asignadas.

8.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PLANEAR.

Determinar el punto a seguir, organizando y relacionando el trabajo para alcanzar las metas fijadas.

INTEGRAR.

Seleccionar el personal competente y dotar de los elementos para la consecución de objetivos.

CONTROLAR.

Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según lo planeado.

El método idóneo para la realización de la Auditoría Administrativa puede ser cualquiera de los antes mencionados: todo dependerá directamente de la naturaleza y condiciones de la empresa a analizar, puesto que cada organización - tendrá sus problemas específicos y le dará diferentes alcances y objetivos a la Auditoría de acuerdo a sus necesidades.

9.- OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los objetivos generales de Auditoría Administrativa, se desarrollan a través de una serie de técnicas que permitan mejorar métodos y sistemas de trabajo, para el aprovechamiento óptimo de los diferentes recursos implícitos. Teniendo como característica fundamental el administrar sobre causas, señalando las diferencias y errores, así como analizando el por qué de cada hecho.

La Auditoría Administrativa tiende a determinar un diagnóstico que permita detectar las deficiencias de la empresa y estructurar la base de alternativas y controles oportunos, no sólo de corrección sino de planeación de las actividades, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos, así como el desarrollo y mejoramiento de los medios de control, sistemas ó procedimientos de operación y las deficiencias administrativas en general - prosiguiendo su oportuno cumplimiento.

Por medio del análisis e integración de soluciones por área funcionales y por operación, logrando con ello un excelente medio de información para el establecimiento de planes y objetivos a corto y a largo plazo.

Por otra parte brinda a la dirección de la empresa un medio permanente de evaluación que permite detectar desviaciones y correcciones oportunas con respecto a los planes trazados, ya que no es necesario ser un especialista para desarrollar la Auditoría Administrativa, sino tener el conocimiento de la técnica, así como atributos de generalizador, para formular el diagnóstico y decidir qué metodología debe emplearse para el tratamiento de los resultados. (4)

(28-a)

CAPITULO III

EL DIAGNOSTICO.

La denominación común del diagnóstico, se encuentra manejado - dentro de la rama de la medicina, actividad que se ocupa de la de terminación de las enfermedades por los síntomas, que padece - una persona.

Si analizamos que las empresas son organismos con vida y que al igual que un humano, pasa por varias etapas de metabolismo, alcanzando un desarrollo, madurez y después su decrecimiento has ta la disolución, por lo tanto la empresa durante su vida tiene va rios sín tomas que degeneran en enfermedades y que obviamiente es necesario combatir por medio de técnicas y herramientas. ¹

En éste caso el Agente de Cambio, es el encargado de identificar las correcciones, planeación y el mantenimiento óptimo del equilibrio en la empresa.

Teniendo como base una serie de objetivos específicos como son:

- a) Definir los problemas ó necesidades.
- b) Establecer un programa de acción en base a prioridades.
- c) Determinar las soluciones tentativas.
- d) Establecer un plan para el cumplimiento de las soluciones en - base a las condiciones socio-económicas.

Todo ésto a través del análisis del proceso administrativo interno de la empresa, (logrando con ésto ser un excelente enlace entre el control y la planeación), su medio ambiente y la integración de las funciones y departamentos de la organización.

1.- PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO

El Agente de Cambio es el profesional ó experto que por su experiencia, conocimientos, posición objetiva y abierta, proporciona a la empresa un juicio externo e independiente, sobre el funcionamiento y grado de desarrollo alcanzado.

Por medio de la optimización en el uso de los recursos y la multiplicación de la eficiencia.

Su principal problema radica en no ser un transmisor de ideas - sino también en cambiar valores y encontrar y desarrollar habilidades.

Por lo que su posición se vuelve difícil, dado que su diagnóstico es elemento fundamental para la retroalimentación de planes.

Existe un criterio real formado del uso de este profesional, que sólo se utiliza cuando los problemas internos de la empresa han hecho crisis y es necesario buscar una válvula de escape ó mecanismo regulador en el sistema, por la intervención de estas personas.

Que aún cuando sea cierto, no lo es del todo, dado que su aprovechamiento puede dar resultados en el tratamiento de programas y análisis de sistemas ó mejoramiento de actitudes, sólo que estas condiciones no han sido del todo aprovechadas por la empresa mediana y pequeña.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Su trabajo siempre está encaminado a lograr la congruencia necesaria entre los diferentes recursos que se manejan. Ya que la realidad demuestra, que no todas las empresas logran integrar los elementos que poseen, por lo que se da en caso que se presta más atención al trabajo que a los recursos humanos, por lo que la labor del Agente de Cambio hace necesario hacer comprender que las relaciones humanas, el manejo de los acontecimientos interpersonales y la comunicación, son tan importantes como la inmediata ejecución del trabajo.

Por otra parte busca por medio de sus conocimientos, técnicas y habilidades, derrumbar esa natural resistencia al cambio muy propia en las organizaciones.

Vendiendo sus ideas y manifestando sus inquietudes para tratar de proseguir programas y el análisis de sus resultados.

En la actualidad el desarrollo de este profesional ha permitido la especialización y su participación por áreas funcionales, creándose verdaderos equipos de consultoría que logran implementar toda una serie de criterios y resultados, con el objetivo de tratar de establecer el cambio.

2.- AMBITO DE SU ACTUACION

El ámbito de su actuación está dado dentro de las organizaciones comerciales, industriales, de servicio y el sector gubernamental.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La magnitud y profundidad de sus servicios están determinados por las necesidades específicas de cada organización, por lo -- que el Agente de Cambio debe estar preparado para estructurar y desarrollar nuevas estrategias ó posibilidades no exploradas dentro de la empresa.

- Realizar revisiones ó evaluaciones objetivas de los recursos con un juicio impersonal.
- Implementar y desarrollar la creatividad para dar una visión original de los problemas en que la costumbre ó condicionamiento natural de los mismos, han hecho perder a los miembros de la empresa.
- Realizar tareas especializadas de administración, que no -- son repetitivas y que por lo mismo requieren del tratamiento de un experto, por no contar la empresa con el personal -- idóneo.

3.- FACTORES PARA EL EXITO DEL ESTUDIO.

Para que la consultoría alcance sus objetivos fijados, se requiere condicionar y establecer una serie de puntos que regulan la -- relación del consultor con la empresa y con el personal que la compone.

- En primer lugar deberá estar convencido que la solicitud de sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servicios fue acordar en forma general por las gerencias de la empresa, para que no se manifieste una actitud negativa ó resistencia como resultado de una imposición.

- La empresa debe tener definidos sus objetivos y un conocimiento general de lo que puede esperar de la consultoría.
- Considerar al Agente de Cambio como un experto colaborador en igualdad de condiciones y participación abierta para implementar el cambio.
- Dejar el campo abierto al Agente de Cambio para el análisis y no tratar de regir su trabajo.
- Dejar definidos antes de iniciar el estudio los alcances y limitaciones de las dos partes.
- Hacer partícipes del estudio a los miembros de la empresa a través de tareas concretas.
- Vender la idea que el consultor presenta a los miembros de la empresa.
- Contar con un elemento del área como enlace con el Agente de Cambio para introducirlo a todas las secciones de ésta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La existencia de la estructura industrial, dentro de un sistema social, es consecuencia de la necesidad de satisfacer a un mercado de consumo en constante ampliación, razón por la cual cabe la existencia de tres tipos de empresas, para la obtención de los bienes y servicios requeridos y que por razones de su magnitud, son catalogadas en: pequeñas, medianas y grandes.

El objeto de esa forma de catalogar a las empresas, no es sólo para mostrar los extremos y la parte mediana en cuanto a la magnitud que aguarde la organización sino que es también derivada por la existencia de problemas distintos entre las empresas.

Para catalogar a una empresa, en alguna de las clasificaciones citadas, se determinará en base al desarrollo del país ó en comparación con las demás empresas existentes.

Así mismo una empresa será pequeña ó grande dependiendo del mercado de consumo que abastezca, ya sea la forma en que se haga presente en el mercado.

Desde un punto de vista productivo, la existencia de empresas artesanales, hasta aquellas consideradas como automatizadas, en las cuales los requerimientos de mano de obra en cada una de las etapas de este desarrollo productivo, plantean una serie de problemas sobre costos, calidad, etc., los cuales influyen en forma distinta en la or-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ganización y en sus aspectos administrativos.

Así mismo las funciones consideradas como básicas para toda empresa: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, influyen preponderantemente sobre los aspectos administrativos y en la magnitud de la organización, sin embargo la existencia de dos criterios determinan directamente los diversos problemas administrativos y éstos son:

- Cantidad de personal ocupado.
- Complejidad de la organización.

4.- LA EMPRESA PEQUEÑA.

Referente a la materia de personal en empresas pequeñas, es característico que los directivos conozcan a los trabajadores, calificando su actitud, para poder resolver los problemas que les puedan ser - planteados y darles solución.

Por otra parte, los problemas en las áreas funcionales son consideradas como elementales, puede resolverlos con todos aquellos casos en que se requiere y que por lo tanto la necesidad de técnicos y especialistas es reducida.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta la centralización en la toma de decisiones en los niveles de dirección, sin que exista - la posibilidad real de delegación de autoridad. Así mismo, al absorber grandes cantidades de problemas no les permite atender cuestiones administrativas necesarias para el buen desarrollo de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otra consecuencia debido a la centralización es no permitir la existencia de especialistas en ciertas funciones que deben ser consideradas como básicas y menos aún sobre funciones administrativas que en la marcha de la empresa sólo se consideran como encargadas de vigilar la ejecución de las órdenes del Director principal.

Es sumamente frecuente la implantación de procedimientos de carácter informal, para solucionar los problemas existentes y que pueden considerarse algunas veces afectivos debido al conocimiento de las características y capacidades de los trabajadores a causa de la escasa complejidad que existen en los problemas, la informalidad ó pobre técnica sobre trámites y procesos administrativos, no hace indispensable el efectuar planeaciones detalladas debido a que todo problema que se procura resolver inmediatamente.

Una centralización de funciones, dependiendo de la empresa puede ser adecuada por la rapidez que puede otorgarse a ciertos trámites y no requerir de todo proceso que pueda ser lento y dificultoso dañando el desarrollo del negocio.

5.- LA EMPRESA MEDIANA.

Las empresas medianas cuentan con un ritmo de crecimiento su-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

perior al de otras empresas, pues ante la existencia de una ampliación de mercados, una buena administración puede alcanzar el rango ó magnitud de empresa grande, consecuencia de ésto es la dificultad para determinar la etapa en que se encuentra a la empresa, por lo cual una mala clasificación provocaría el carecer de los beneficios propios del rango inmediato superior.

Ante un constante desarrollo de actividades en este tipo de empresas medianas, los tramos de control se van ampliando y por lo cual se requiere una mayor descentralización para poder efectuar las actividades inherentes a cada una de las funciones, por lo anterior se requiere de igual forma implantar toda una serie de cambios cuantitativos y cualitativos en las funciones y que a su vez pueden ser base para la existencia de otras funciones, que son necesarias en el mejor desarrollo de la organización.

Una consecuencia de lo anterior, es la existencia de una necesidad de poseer una serie de conocimientos administrativos no requeridos con anterioridad, ó bien al requerir mayor eficiencia y ésto dar pauta para un desarrollo personal y organizacional, mediante conocimientos administrativos procuran su inmediata utilización, así mismo al tiempo que la empresa, crece, no puede controlar todas las actividades existentes, por lo cual pierde el contacto con la inmensa mayoría del personal, base para formular planeaciones más detalladas, que ocasionalmente requieren ayuda técnica profesional, para controlar su ejecución evi-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tando informalidad en cuanto a procedimientos hacia problemas existentes.

6.- LA EMPRESA GRANDE.

Las jerarquías más altas en este tipo de empresas, no se dedican solamente en la mayor parte de su tiempo a las funciones administrativas ó de coordinación, sino que requieren un staff más grande de personas que los ayude a administrar, ó una serie de sub-gerentes administrativos y grupos completos de técnicos en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, etc. y en funciones típicamente gerenciales en planeación, organización, control, etc.

Así mismo se requiere un grupo grande de especialistas que permitan un conocimiento profundo en técnicas e instrumentos que surgen ó cambian parcial o radicalmente la funciones que integran la organización.

La descentralización de funciones a jefes y aún a empleados, procura que sean éstos los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y procedimientos que se fijan, para una gran cantidad de problemas que no podrían ser resueltos en los altos niveles, por un desconocimiento sobre aspectos concretos, además de las situaciones de ambiente y personas existentes en cada problema.

Por otra parte proporcionaría un retraso para la toma de decisiones y que a la vez al no seguir un sistema de comunicación adecuado, ocasionaría daños en la estructura organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En esta clasificación de empresas, es indispensable una previsión y planeación que se realiza a largo plazo y por lo mismo un acrecentamiento en técnicas detalladas y formales, que hacen necesario procurar un desarrollo y vigilancia en las técnicas de comunicación formal, ya que tenderán a presentar dificultades ante el transcurso del tiempo y a la vez, cabe la necesidad de ejercer mayor atención sobre la comunicación informal, con el fin de evitarla, pues por su naturaleza procura la distorsión de la información, causando daños en la organización.

Otra característica en estas empresas, es que conviene en la necesidad de desarrollar a los ejecutivos y así mismo preparar con anticipación un número suficiente de personas que no sólo tengan conocimientos indispensables para ocupar los puestos que se presentan por vacantes, expansiones ó ascensos, sino que reciban adiestramiento y capacitación para afrontar problemas, además para desarrollar las cualidades necesarias para el puesto.

Como se había citado anteriormente, para considerar a una empresa como pequeña, mediana ó grande, se debe considerar en base a la complejidad que aguarde la organización y ésta se encontrará básicamente en la diversidad de funciones y niveles jerárquicos.

La existencia de los niveles jerárquicos en una organización, constituyen un parámetro para determinar a las empresas en una clasificación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cada función se encuentra a cargo de una persona especializada y ésta a su vez cuenta con una serie de ayudantes que amplían el tramo de control que a su vez se implantan una nueva función ó actividad en forma más descentralizada, mediante la delegación de funciones.

Por lo tanto dependiendo de la cantidad de funciones que realizan grupos de personas especializadas y la existencia de niveles jerárquicos darán la pauta para determinar la clasificación de la empresa. (5)

(5) FOGAIN "Características de la Industria mediana y pequeña en México", Tomo I, México 1974.

(40-a)

CAPITULO IV

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO
INTEGRAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Mucho se habla y se dice, sobre las perspectivas que tiene el desarrollo organizacional dentro de las empresas, esta polémica nace por la falta de una medición en cuanto a resultados.

Esta técnica que tiende a proyectar a la empresa hacia una organización total, parte del objetivo de lograr estrategias y metodologías basadas en las ciencias del comportamiento y otras disciplinas sociotécnicas.

De esto se desprende que debido a las condiciones que exige, se requiere para ser llevado a cabo, un profesional que cuente con una serie de características y conocimientos necesarios para la realización de un programa de desarrollo.

Este tipo de estudios necesitan de largo tiempo para ser implementados y observar los primeros cambios, por lo que su costo puede limitar la participación en determinado momento, de la mediana y pequeña empresa.

Pero no por este motivo debe ser negada su aplicación en el sector que interesa y que constituye la parte medular de la realidad empresarial estudiada. Para esto es necesario adecuarlo como un elemento más en la prestación de servicios consultivos integrales, a través de una herramienta dinámica como la Auditoría Administrativa.

Primero determinando los alcances que pueda tener y después implementando el programa de desarrollo.

Con respecto a lo primero, se encuentra que existen cuando menos dos escuelas que definen lo que es el D.O.

Una lo define a través de sistema-proceso, donde se identifica a la organización como un sistema total que procesa una serie de datos, elementos y recursos con retroalimentación constante de factores económicos, políticos y sociales que constituyen el medio ambiente.

La otra lo define a través de programación y procedimiento, como un medio eficaz de poner en práctica todos aquellos puntos ó procedimientos administrativos ideados por el personal. Se desprende de todo el funcionamiento que tiene la organización, como un elemento de estudio para la aplicación de lo propuesto.

Aún cuando el enfoque de cada una pueda parecer diferente, ambas se pueden complementar obteniéndose magníficos resultados. Ya que una parte de la aplicación de las ciencias del comportamiento y la otra de las funciones llevadas a cabo por el personal de la organización.

En lo particular se tratará en forma un poco más desarrollada, lo que es la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración, debido a que en este punto es donde existe mayor desconocimiento por parte del Licenciado en Administración.

Las organizaciones son instrumentos sociales que buscan objetivos y bajo condiciones específicas encaminan sus esfuerzos al desarrollo de todos

sus elementos. De ahí, que la primera preocupación de la organización sea el conjugar sus objetivos con los de cada individuo que presta sus servicios en la empresa. Sólo que estos individuos no son entes aislados, sino que forman parte de grupos informales surgidos de la identificación común, que muchas veces si no son bien adecuados pueden causar problemas e inclusive destruir el medio ambiente armónico interno, de ahí la necesidad de aprender a conocer su conducta social, para lograr satisfacer sus necesidades psicológicas y poder cubrir propósitos establecidos.

Existen cuando menos tres distintos tipos de funcionamiento del individuo en grupo: (6)

- Orientación hacia la tarea
- Orientación hacia la interacción
- Orientación hacia sí mismo

Los primeros buscan cumplir con el trabajo y son más abiertos a la participación activa en grupos.

Los segundos buscan siempre la reciprocidad en cuanto a lo que ofrecen.

Los terceros son elementos aislados que prefieren trabajar solos.

Estos tipos de funcionamiento se presentan en todos los niveles de la organización, por lo que la identificación en los niveles superiores repercute y crea la primera limitante:

1.- LA COMUNICACION.

Cuando más alta es la posición que un individuo ocupa en una organización, más libertad tiene para dar fluidez a sus comunicaciones, pero no siempre se logra el grado deseado de receptividad.

Por lo que se puede concluir que el primer problema que hay que afrontar es integrar los sub-grupos a través de canales dinámicos.

De ahí surge la duda de dónde poder iniciar esa integración, a lo que el análisis de la estructura muestra que es en los individuos que ocupan puestos en el nivel medio, debido al rol que desempeñan donde existen mayores perspectivas de éxito, en la medida en que muestren capacidad para representar los intereses de los subgrupos y viceversa. Todo esto con el objeto de lograr su participación natural en los cambios que sufre la organización, debido a que los individuos cumplen mejor las decisiones en las que han tomado parte, que aquellas que son impuestas sin su participación.

Claro que ésta, será en la medida de su trascendencia y el nivel que ocupen en la empresa, Pero antes será necesario tener identificadas las partes importantes del proceso de grupo:

- Cohesión
- Moral
- Clima social o emocional

- La cohesión se manifiesta como una tendencia natural de identificación y enlace, que tiene el individuo con otro de su especie, para hacer frente a las condiciones adversas ó de disgregación del medio ambiente.
- La moral como la disciplina práctica, surgida del sentimiento humano para tratar de erigir o justificar normas de conducta.
- Y el clima social o emocional de los miembros, como el resultado del progreso de retroalimentación del individuo a través de su medio ambiente.

Todo lo anterior integrado dentro de las condiciones de organización del medio en que se desarrolle el elemento humano, como lo puede ser la empresa, De ahí la necesidad de estudiar las perspectivas - que en forma personal busca el individuo y el grado de recompensa que encuentra dentro de la misma.

2.- NECESIDAD DE PROYECTAR SOLUCIONES DE FONDO Y FORMA.

Esta inquietud nace de lo anteriormente dicho.

Se dice y ha repetido hasta la saciedad que no todos los problemas, aun siendo del mismo tipo y condición pueden resolverse de la misma forma.

¿Por qué?

Se debe a que la naturaleza cambiante de las organizaciones, así como partes que la forman constituyen la base para la búsqueda de soluciones. De ahí la necesidad de identificar el área problema, analizando si es consecuencia de una serie de deficiencias que se han incrementado proporcionalmente y que la mayoría de las veces desemboca cuando es imposible seguir sobrellevándolos.

Porque si no se hace esto, se cae en el riesgo de dar soluciones en forma, que en mayoría pueden estar comprendidas dentro de controles administrativos y que no siempre arrojan resultados positivos, por la condición de que se descuidaron aspectos de fondo que son:

El análisis del sentir organizacional que incluye aspectos como:(7)

- La definición y conocimiento de la estructura organizacional actual.
- Los objetivos y las tendencias de desarrollo a corto y a largo plazo.
- La determinación en relación a la división del trabajo existente.
- La determinación y delimitación de funciones en cada puesto
- Las perspectivas y proyección de desarrollo al futuro.

- El grado de definición y conocimiento de políticas y procedimientos
- El grado de definición y responsabilidades por puesto.
- El grado de motivación que tiene el personal.
- El tipo de relación causa efecto que existe
- La congruencia entre responsabilidad-compensación-reconocimiento.

3.- LABOR DE CONCIENTIZACION EN EL AGENTE DE CAMBIOS

Por lo establecido hasta aquí, encontramos que la aplicación de una tentativa de D.O., hacia los objetivos abocados tiene una peculiaridad fundamental con limitantes específicos:

- Tiempo
- Costo
- Disponibilidad del personal

Debido a ésto, se requiere de inducir al personal específico, - una serie de principios, condiciones e ideas, que aun cuando no logran resolver el problema en forma total, si constituyen medidas de freno o retroalimentación para detener el desequilibrio y den pie al inicio de una nueva mentalidad dentro de la organización.

El Agente de Cambio deberá servirse de los recursos que puedan presentársele, siendo una parte importante, directivo que se -- acerque al despacho a solicitar el servicio.

¿Por qué?

Dadas las condiciones será necesario conocer si el acercamiento - del usuario a los servicios del Agente de Cambio es en forma espontánea generada por cierta inquietud personal. Si es así, se tendrá un elemento potencial factible de ser condicionado y motivado para obtener el apoyo requerido de la organización a tratar, con lo cual se habrá dado un gran paso para establecer los controles administrativos necesarios y ser promovidos e identificados por miembros de la empresa, lo que dará seguridad y reforzamiento potencial para llevar a cabo lo propuesto.

Si se logra cumplir este punto, se estará en vías de obtener resultados

4.- LA PROYECCION Y ORIENTACION AL AGENTE DE CAMBIO.

Esta parte es determinante en los objetivos que persigue el Agente de Cambio al prestar sus servicios profesionales, debido a que gran parte de la medida de resultados estará, no solo en la motivación de la gente potencial, sino por la correcta orientación y enseñanza implícita en todo proceso de D.O.

Justo es suponer que se requiere de habilidad y experiencia, dado que el nivel intelectual de la gente no siempre puede ser alto dentro del parámetro de investigación abocado, por lo tanto deberá ser establecido un programa siempre acorde al usuario y a la transmisión de los conceptos fundamentales de grupo, roles, caracte-

rísticas de motivación y desarrollo de niveles medios.

Por otra parte, debe orientarse acerca de problemas a los que tendrá que hacer frente, la necesidad de ser una persona tenaz, que no debe darse por vencida ante los problemas. Conscientizario de que la mejor recompensa por obtener, será la satisfacción y reconocimiento de sus compañeros y subordinados, por haber sido el elemento decisivo que mejoró las condiciones de trabajo.

Conscientizado de que la labor no es fácil, será un reto que requerirá de tiempo, dedicación y preparación continua, pero con nada se podrá pagar los beneficios personales y colectivos que obtendrá, como son (8):

- Ser abierto a nuevas ideas.
- Comprender la función de autoridad.
- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- Mayor visión en la resolución de problemas.
- Sujeto de confianza
- Promotor de la cooperación.
- Mayor logro en metas propuestas.
- Seguridad en si mismo.
- Auto-control y Auto-dirección.

(8) Consultoría de Procesos. SCHEIN. Su papel en el D.O. cap. 7 Editorial Fondo Educativo Interamericano.

Todo esto aunado a que podrá contar en el momento deseado, con la estructuración de un programa acorde a sus necesidades por parte del Agente de Cambio, lo cual seguramente será, cuando lo gre percibir los resultados cualitativos que ofrece esta técnica.

5.- LA COMUNICACION COMO ELEMENTO DE INTEGRACION EN EL PROCESO DE CAMBIO.

Uno de los aspectos preponderantes para el desarrollo y estructuración de cambios, lo constituye el análisis de los canales de comunicación, dentro de la empresa, ya que esto representará un índice de medición del grado de identificación, satisfacción y comportamiento del personal.

Con lo que se estará en posibilidades para analizar la factibilidad de orientación al cambio.

Pero si no es posible esto, se tendrá que comenzar desde identificar los tipos de comunicación interna, su fluidez, la dirección orientación e importancia que recibe. Así como una programa de seguimiento del flujo comunicativo que detecte las fallas y permita el establecimiento de un sistema dinámico.

Todo esto sin dejar de tomar en cuenta que la comunicación informal es un elemento valioso de orientación.

Solo hasta entonces se podrá tener la certeza de que la gente - podrá tener resultados en su labor, de lo contrario estaremos hablando en el aire, por no contar con medios de transmisión y retroalimentación, del procedimiento básico inicial de D.O.

6.- CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DE L . AGENTE DE CAMBIO.

Sin duda alguna no existen condiciones específicas para hacer una gente de cambio, pero si existen en las características - del individuo ciertas condiciones que lo identifican a tener ma yores perspectivas de éxito, en la tarea de realizar. Estas -- condiciones según el criterio y opinión fundamentada de gentes dedicadas a promover al D.O. son las siguientes.

- Concepto de lo que es el hombre y la responsabilidad que le ha tocado vivir en su época.
- Paciencia y determinación
- Facilidad para integrarse a grupos
- Dinamismo en sus actividades
- Clara visión y centralización en cuanto a decisiones
- Seguridad en sí mismo
- Comprensión clara de la colaboración, como elemento para alcanzar objetivos comunes.
- Capacidad de análisis y síntesis de problemas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Aptitud para desarrollar tareas difíciles
- Habilidad para coordinar y mantener criterios de grupo
- Conocimiento real de alcances y limitaciones
- Mentalidad objetiva y positiva
- Tendencia de orientación a resultados
- Disciplina y tenacidad en la realización de planes

De antemano se sabe que estas condiciones no son las únicas, pero que si se logran detectar gran parte de ellas, no se debe escatimar esfuerzo por motivarlo e inducirlo a una actividad en la que dadas sus condiciones podrá sentirse identificado.

7.- PARAMETROS QUE PERMITEN EL ESTUDIO DE UN D.O. INTEGRAL.

La determinación de parámetros que permitan el estudio de un D.O. integral, no representa la fórmula mágica ó la receta de cocina necesaria para implantar un clima propicio de cambio, pero si constituyen elementos bastante positivos que se pueden obtener y que permiten en la medida de los recursos la implantación de todo un programa.

- Como primer punto es necesario lograr que la empresa se identifique como organismo autónomo y no dependiente (para la solución de problemas difíciles), de la ayuda externa total en situaciones de crisis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Es necesario crear un marco que evite la expectativa de que los resultados de un D.O. integral podrá obtenerse en un breve lapso, ya que cualquier modificación que tiene como objetivo el cambio, para lograr ser implementada requiere adecuación en los componentes de la empresa.
- Tener identificada la relación cambio-conducta con la de esfuerzo de cambio de administración, investigación, operación y servicios de la empresa.
- Congruencia en los objetivos, planes y políticas de la empresa con el comportamiento administrativo real.
- Tener identificadas las bondades y resultados que tentativamente podrán obtener con los cambios, para que la gerencia no esté en espera de una panacea que alivie la organización actual - en forma inmediata.
- Identificar a la gerencia que la adecuación al cambio no solo es importante en los niveles directivos, sino en toda la organización, por medio de un análisis sistemático de cada uno de sus niveles.
- Lograr el entendimiento de que los cambios son de fondo y de forma y que éstos afectarán posiblemente la estructura actual

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por lo que la mentalidad de los dirigentes deberá estar condicionada a realizar cambios a largo plazo en toda la estructura.

- Tener delimitado el estudio integral, no implicará solución de recetario y que gran parte de la medida de resultados está en el acondicionamiento e identificación de los recursos con que se cuenta.
- Lograr el entendimiento de que las buenas relaciones interpersonales en la organización, no quiere decir que ésta se encuentre funcionando en la forma óptima, ya que si bien es cierto - que representan una parte importante, no constituyen el todo - en la investigación ya que es necesario que exista también -- identificación en todos los recursos que constituyen la empresa y no solo en los humanos.

En la medida en que se cubran los puntos anteriores se podrán tener expectativas de que el programa que se implanta obtenga ó no resultados acordes con lo planeado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(3a)

CAPITULO V

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE
DATOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es indispensable para que el analista conozca la situación actual de la empresa, obtenga toda la información necesaria para su estudio de acuerdo a los alcances y objetivos previamente determinados; por lo que también se vera en la necesidad de recolectar y tabular la información obtenida de tal manera que facilite su análisis.

1.- OBTENCION DE DOCUMENTACION PRIMARIA.

Antes de obtener directamente de los departamentos afectados la información requerida o necesaria, debemos reunir y obtener toda la información referente a nuestro estudio; de la cual posiblemente cuente con ella la organización, como lo son:

- Organigramas
- Manuales
- Procedimientos
- Diagramas
- Formatos de papelería
- Circulares
- Informes
- Otros informes o documentos que resultan valiosos para nuestra investigación.

El conocimiento humano de esta literatura pondrá en antecedentes al analista en cuanto a los objetivos, políticas, actividades, mercado y estructura organizacional de la empresa, facilitandole su labor posterior dentro de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- ENTREVISTAS

El conocimiento que el analista pueda llegar a tener de la situación actual, lo recibe casi en su mayoría de las entrevistas y de acuerdo como las lleve a cabo será el resultado.

Las entrevistas es uno de los instrumentos o métodos más importantes y eficaces de reunir información, nos muestra lo que hay - ahora: hechos y lo que se desea; opiniones; sin embargo, se alcanzan otros objetivos iguales e importantes como los que menciona John E. Jones (9):

- La entrevista contribuye a generar información para diagnosticar la organización; estos datos son subjetivos y "clínicos" en el sentido de que son generales en el lenguaje de los miembros del sistema cliente.
- En la entrevista el consultor o agente de cambio puede verificar su comprensión del sistema con las personas que contribuyen al grupo cliente, con el que se está trabajando.
- La entrevista incrementa la integración de la diagnosis a través de involucrar a los miembros del sistema cliente, en generar los datos a partir de los cuales será hecha la diagnosis.

(9) John E. Jones, "The 1978 Annual for Group Facilitators", Calif., University Associates Publishers, INC; Trad.INDUCE.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para lograr los objetivos de la entrevista, deberá ser planeada cuidadosamente.

El primer punto a considerar sería a quienes entrevistar y en que orden, programándolo cuando se puedan efectuar con el - mínimo de interrupciones posibles.

Deberá considerarse que la entrevista requiere de ciertas técnicas para lo cual mencionamos algunas de ellas.

2.1 ENTREVISTA DIRIGIDA

En este tipo de entrevistas no se sigue un orden preestablecido para la obtención de la información, pues se deja al - criterio del entrevistador (el analista), Otra opinión sobre esta clasificación la hace Chiurden y Sherman y marcan las actitudes que debe guardar el analista (10).

Este tipo de entrevistas se caracterizan por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, utiliza preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abruptamente, contesta brevemente y permite pausas en la conversación.

Estas resultan como instrumentos poco confiables, pues - juegan un papel muy importante el juicio del entrevistador.



2.2 ENTREVISTA DIRECTA.

En éstas el entrevistador selecciona algunas de la preguntas que resultan de interés para él, dirigiéndolas hacia el objetivo que persigue, además de introducir ciertas restricciones, entre ellas el tiempo a utilizar en la entrevista.

Las entrevistas directas reducen la posibilidad de inspeccionar otros campos que pueden resultar de interés.

2.3 ENTREVISTA ESTANDARIZADA

Esta entrevista reduce la subjetividad existente en las anteriores pues se formulan preguntas previamente establecidas, -- obteniendo una guía de preguntas antes de la entrevista, -- transformándola en un sólo interrogatorio, ésto les resta -- profundidad y espontaneidad.

2.4. JERARQUIZACION DE LA ENTREVISTA

La entrevista debe realizarse en el orden que corresponda a la posición jerárquica que guardan los entrevistados dentro de la organización; la información en los primeros niveles deberá ser de carácter general y a medida que se descienda organizacionalmente deberá ser más detallado.

Se consideran tres niveles generales en una organización a los cuales se les deberán hacer preguntas de acuerdo a su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

posición y considerando algunos de los aspectos como los -
que menciona el "Business Information Systems Analysis
and Design":

QUE HACER:

- Preguntar acerca de las políticas de la -
empresa.
- Preguntar acerca de metas y objetivos.
- Reforzar positivamente lo que favorece el
intercambio de ideas.
- Concentrarse sobre la imagen grande de -
la empresa.
- Darse a conocer y a apreciar.

Nivel y
Dirección
(ejecutivos y
Directores)

QUE NO HACER

- Utilizar terminología técnica.
- Entrar en mucho detalle.
- Mezclar sus ideas en medio de una anécdota.
- Interrumpir en vez de dirigir.
- Criticar la operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

QUE HACER

- Evaluar el flujo de trabajo.
- Documentar las funciones del departamento.
- Planificar y estar preparado para discutir - acerca de la empresa.
- Observar las operaciones mientras está hablando.
- Anticipar el rechazo.
- Darse a conocer y a apreciar.
- Concentrarse en el área de responsabilidad del entrevistado.

Nivel Gerencia Operativa
(Gerentes, -
Jefes de Departamento,
y Supervisores.

QUE NO HACER

- Utilizar terminología técnica.
- Mezclar sus ideas en medio de anécdotas.
- Interrumpir en vez de dirigir.
- Ser reactivo para estimular la respuesta activa del entrevistado.
- Ignorar los problemas diarios.
- Disertar sobre relaciones interdepartamentales.

QUE HACER:

- Concentrarse en el área de responsabilidad de entrevistado.
- Tener una lista de preguntas.
- Conocer el flujo general del trabajo antes de la entrevista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Ser amistoso.

Nivel Personal Operativo (Personal responsable de un trabajo específico).

- Darse a conocer y a apreciar.

QUE NO HACER

- Tratar de abrumar al entrevistado.

- Utilizar palabras que puedan producir mala interpretación.

- Utilizar terminología técnica.

- Criticar las operaciones y las personas.

- Transformar la entrevista en una sesión de quejas

Algo muy importante de la entrevista es el dar a conocer perfectamente el objetivo del estudio y como van a repercutir los resultados (11).

2.5 VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

- **Comprensión:** Existe la oportunidad para que el entrevistador verifique su comprensión de lo que el entrevistado está diciendo.

- **Amplificación:** Las respuestas pueden apreciarse solicitando ejemplos y/o explicaciones al entrevistado.

- **Descubrimiento:** Es posible en la entrevista revelar áreas problemas que eran desconocidos para el analísta antes de la fase de recolección de datos.

- **Suplementación:** Los datos de la entrevista apoyan y suplementan la información de otras fuentes como lo son los cuestionarios.

(11) Traducción del manual del estudiante "Business Information Systems and Design", 1968, pag. 1 a la 6 .

- **Credibilidad:** Los datos obtenidos de las entrevistas son - más crebles que la obtención de cuestionarios.
- **Contacto:** El hecho de entrevistar cara a cara a los miembros de la organización, da la oportunidad para el contacto personal.
- **Compartir:** Ayuda a establecer la norma de cooperar de - persona a persona.

2.6 DESVENTAJAS

- **Costo:** Las entrevistas son costosas en términos de tiempo, espacio y personal. Toma cerca de una hora a dos - horas en un espacio privado con cada miembro del personal.
- **Metas:** Las metas del entrevistador pueden no ser compartidas por la persona entrevistada, pues es difícil mantenerlo fuera de preocupaciones.
- **Reducción de información:** La información generada en la entrevista no es de fácil tabulación, por lo que se puede perder cierta información o algunos datos que no pueden percibirse dentro de la entrevista.
- **Amenaza:** Ser entrevistado constituye una amenaza potencial para el mismo entrevistado por lo que contesta involuntariamente o de mala gana.

- Accesibilidad: Ocasionalmente resulta difícil tener acceso a las personas que necesitan ser entrevistadas.

3.- CUESTIONARIOS

Los cuestionarios son formularios o formas reimpresas estandarizadas, elaboradas para que los interrogados por este medio, proporcionen información por escrito al analista.

Existen dos medio posibles de recabar las respuestas en los cuestionarios: los cuestionarios de respuesta abierta y los de elección forzosa, dentro de esta última clasificación la posibilidad de estructurarlos en; dicotómicos, de opción múltiple y los mixtos.

3.1 CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA

Son en donde las respuestas son libres y el sujeto tiene libertad de contestar de acuerdo a su capacidad de expresión, personalidad y disposición a contestar.

3.1.1 VENTAJAS

- Proporcionan actitudes generales, puesto que están reflejando una idea y un pensamiento libre.
- No sugieran respuesta.
- Sufren menos distorción, son más fieles a lo que piensa el que contesta.
- Permite información complementaria y amplia, el investigador puede complementar la idea.
- Existen respuestas subjetivas.

3.1.2 DESVENTAJAS

- El significado de la respuesta varía, se puede dar muchas respuestas.
- Pueden interpretarse de acuerdo al investigador.
- Son difíciles y complejos de tabular.
- Deben ser claros en su redacción.
- Requieren de una revisión y un especialización de clasificación para su tabulación.
- Resultan costosas por el esfuerzo, requieren tabulación especial, ofrecen mayor dificultad de análisis.

3.2 CUESTIONARIOS DE ELECCION FORZOSA.

A) Cuestionarios dicotómicos.

En éste se encuentra una respuesta en dos alternativas, afirmativa o negativa: sí - no.

B) Cuestionarios de opción múltiple

Son los que marcan varias posibilidades de elección para la respuesta, para elegir una o más de una.

C) Cuestionarios mixtos o combinados.

Este tipo de cuestionarios ofrecen respuestas de tipo abiertas o de elección forzosa en sus dos combinaciones. Resulta recomendable utilizar después de una respuesta abierta o dicotómica un por qué para cerrar la pregunta y facilitar su tabulación.

3.2.1 VENTAJAS:

- Son rápidos de contestar.
- Están orientados a aspectos específicos.
- Son fáciles de tabular y clasificar.
- Sugieren ideas.
- Son más objetivos.

3.2.2 DESVENTAJAS:

- Pueden ser más limitativos.
- El orden de las operaciones puede influir en él o en las contestaciones.

4.- OBSERVACION DIRECTA

Toda la información recabada por entrevistas y/o cuestionarios, en ciertas ocasiones y por el grado de subjetividad implícitos en los mismos, deberá ser comprobada ya sea contra la documentación existente, con la jefatura o por observación directa.

Mediante la observación directa se complementan los conocimientos sobre la situación actual y real de los procedimientos, colaboración departamental y otros aspectos importantes para nuestro estudio: además de ser una buena técnica para comprobar la información recabada, hechos y registros, pues el analista participa en forma pasiva ante los hechos.

4.1 VENTAJAS

- Descripción más detallada de operación.
- Se pueden ver fallas o errores dentro o durante las operaciones
- Existe mayor comprensión de la operación por parte del analista.
- Reduce el grado de subjetividad de los datos obtenidos.

4.2 DESVENTAJAS

- Existe la posibilidad de no observar adecuadamente las operaciones complicadas y minucias por lo que la descripción se hará en forma defectuosa.

5.- DIAGRAMAS

Con los elementos anteriores se debieron ir tomando notas, las cuales deberán de estar de tal manera que faciliten el estudio de la situación real, pues de tener un deficiente método de registro puede hacerla totalmente inútil.

Existe una técnica denominada "diagramado", la cual permite que toda la información se recabe de una manera ágil, completa y comprensible además de ser un elemento básico para el análisis.

"La presentación por medio de gráficas es para la profesión de sistemas, lo que un sistema numérico es en el caso de las matemáticas, es decir, un lenguaje abreviado que permita entender los fenómenos complejos en períodos de tiempo relativamente cor-

tos es un recurso en que puede confiarse en lo absoluto para simplificar y presentar con claridad miles de contextos diferentes"(12). Es responsabilidad del analista determinar qué tipo de diagramas, va a utilizar, ya que aún dentro de los diagramas para análisis, - hay que elegir el que vaya más de acuerdo a las características del sistema, alcance y resultados esperados del estudio.

A continuación describimos brevemente los tipos de diagramas - más comunes.

5.1 DIAGRAMAS DE PROCESO.

Un diagrama de proceso es la representación gráfica de - los hechos e información perteneciente al mismo, ocurridos durante una serie de acciones y operaciones.

Todas las actividades ó acciones que se pueden llegar a - realizar durante un proceso se han agrupado en cinco elementos: operaciones, transportes, inspección, retrasos y almacenaje.

En la gráfica No. 1 se representa un diagrama de proceso de los símbolos de OTIDA.

5.2 DIAGRAMAS DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

Este tipo de diagramas permite conocer el elemento huma

no que interviene en el sistema o procedimiento, las cargas de trabajo, duplicidad de funciones, especializaciones, etc.

El diagrama de actividades esta formado por columnas, de acuerdo a las necesidades del análisis, con los siguientes conceptos:

5.2.1 ACTIVIDADES

Se describe el sistema o procedimiento dividido en actividades en orden de secuencia y realización.

5.2.2 TRABAJADOR.

Una columna para cada trabajador que intervenga en el sistema o procedimiento, identificándolo con el nombre del puesto y cada una de las columnas tendrá divisiones para registrar; frecuencia, tiempo y volumen.

En la gráfica No. 2 represento un diagrama de distribución de actividades.

5.3. DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

El diagrama de procedimientos es en cierta forma una combinación de los diagramas antes mencionados, el cual también trata de plasmar por escrito lo que realmente se está haciendo; se observará la secuencia del procedimiento desde su inicio hasta su terminación, considerando las operaciones realizadas, los formatos o documentos utilizados y

y los departamentos y/o puestos por lo que transiten los formatos y/o intervienen en un sistema o procedimiento.

En base a este diagrama, por la observación y estudio del sistema o procedimiento conoceremos; si hay duplicidad de trabajo; cargas desproporcionadas de trabajo, formas innecesarias, falta de información en las formas, archivos innecesarios, puestos que necesitan aumentar o disminuir funciones, conceptos que resultan de gran interés para nuestro estudio.

En las gráficas Nos. 3, 4 y 5 ejemplificaremos los diagramas de procedimientos .

Los diagramas presentados son los que se consideran como los más conocidos y utilizados, pero para fines de análisis existen muchos más:

Multicolumnas, distribución en el área de trabajo, de hombre, de mano derecha, de mano izquierda y otros más.

En la práctica casi ningún analista utiliza en diagramas con las convenciones originales, sino que hace una combinación de varios y/o introduce sus propias convenciones. Esto es permisible debido a que los diagramas son elementos de carácter personal para el análisis, por lo que deben adecuar para facilitar la tarea del analista.

DIAGRAMA DE PROCESO

SIMBOLOGIA



OPERACION



TRANSPORTE



INSPECCION



DEMORA



ALMACENAJE



OPERACION E INSPECCION

A continuación presentamos en la gráfica No. 1.1 un diagrama de proceso de flujo.

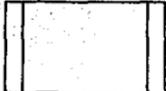
DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

PUESTOS ACTIVIDADES	TIEM- PO.	TIEM- PO.	TIEM- PO.	TIEM- PO.	TIEM- PO.
TOTAL					

(71)

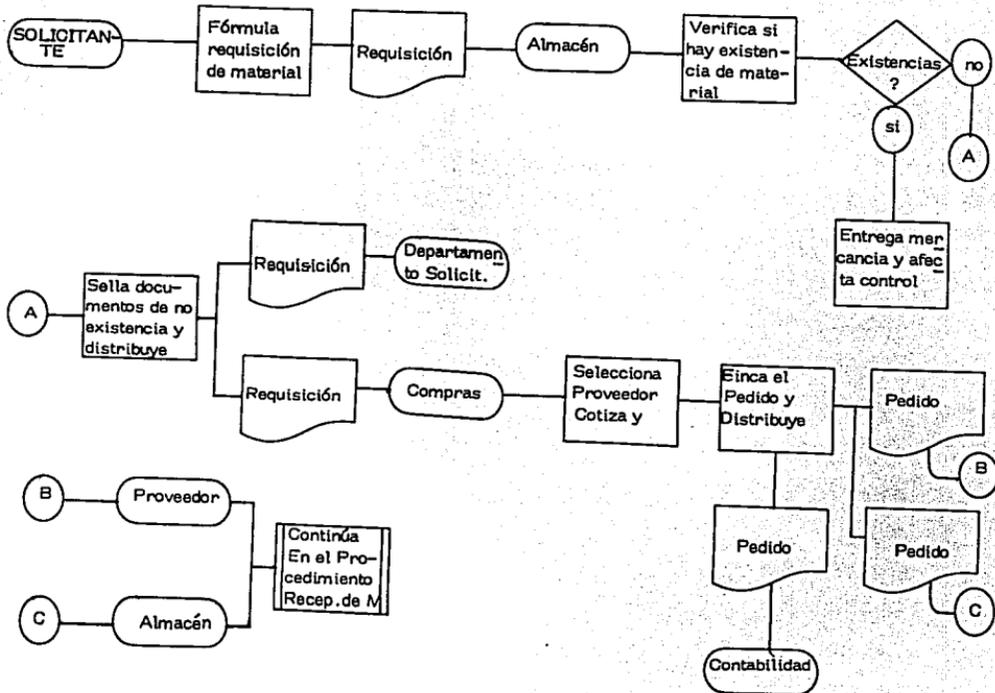
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SIMBOLOGIA QUE SE UTILIZA EN LOS DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO.

	OPERACION		DECISION
	DESTINO INICIO FIN		ARCHIVO
	MERCANCIA		DOCUMENTO
	EFFECTIVO O CHEQUE		CONECTOR FUERA DE PAGINA
	CONECTOR DENTRO DE PAGINA		NOTAS
	FLUJO		CONECTAR CON OTRO PROCEDIMIENTO

A CONTINUACION PRESENTAMOS UN EJEMPLO DEL DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO.

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO.
DE REQUISICION Y ORDEN DE COMPRA.

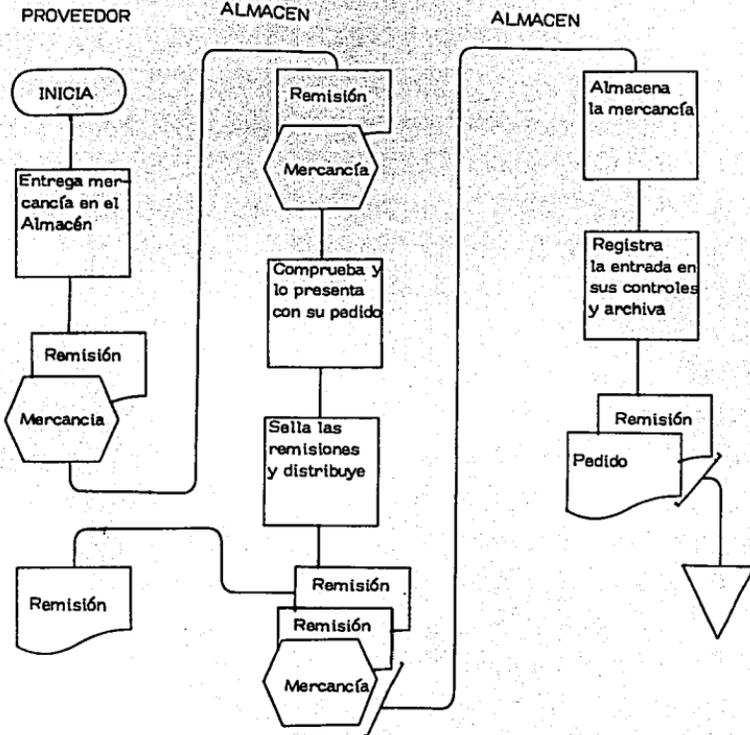


(79)

TESIS CON FALTA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

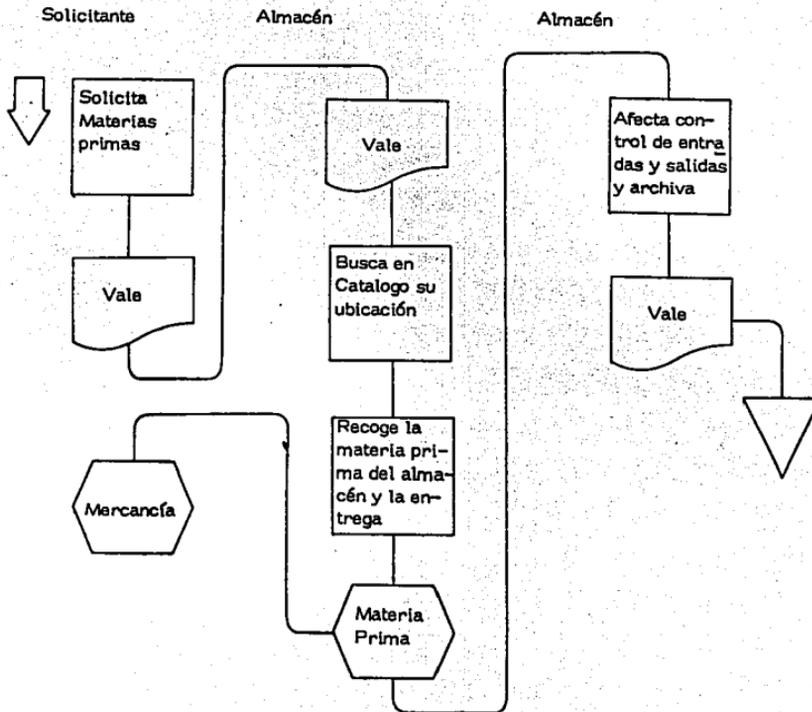
ENTRADAS DE ALMACEN



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO.

Entrega de Materias Primas



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- ANALISIS DE PUESTOS

Los análisis de puestos sirven como medios de información los cuales colaborarán anormar criterios respecto a la estructura organizacional de la empresa, líneas de comunicación y otros aspectos importantes que contienen y se pueden obtener de estos documentos.

Enunciamos a continuación algunos aspectos de la información que proporcionan.

- Conocimiento de funcionamiento y requisitos para desarrollar un puesto.
- Delimitación de funciones y responsabilidades.
- Determinar si las funciones concuerdan con los planes y objetivos del departamento y de la empresa en general.
- Definir la existencia de organigramas actualizados.
- Determinar si la estructura organizacional es lógica y correcta.
- Establecer si las actividades interdepartamentales están coordinadas y equilibradas.
- Determinar si los procedimientos para cada función están coordinadas, debidamente clasificadas y orientadas hacia su correcto desempeño.
- Verificar si los procedimientos establecidos se cumplen y si están actualizados.

- Definir la existencia de un deficiente o efectivo control interno en los sistemas de trabajo.
- Verificar si se aprovecha debidamente la habilidad y capacidad de los recursos humanos.
- Observar las condiciones de trabajo que se requieren y son necesarias.
- Definir las necesidades de capacitación al personal en determinadas áreas.
- Determinar si se otorga al personal los incentivos necesarios para su superación.

A continuación presento el formato de cada uno de los aspectos que maneja el análisis de puestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS DE PUESTOS

DATOS GENERALES

Departamento _____ Fecha _____
 Puesto _____ Analista _____
 Responsable _____

I. AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

1.1 Jefe Inmediato: Puesto _____ Nombre _____

1.2 Subordinados:

Puesto y No. _____

Puesto y No. _____

Puesto y No. _____

II. RELACION DE TRABAJO

2.1 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.2 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.3 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.4 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.5 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.6 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.7 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.8 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.9 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.10 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.11 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

2.12 Puesto _____ Nombre _____
 Relación Trabajo _____

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

ELEMENTOS	ELEMENTAL (MINIMO O NINGUNO)	BASICA (POCA)	MEDIA (REGULAR)	TECNICO (MUCHA)	DE GRAN DESARROLLO (BASTANTE)	ESPEC. (EXCEDE DE NORM)	ESPECIFIQUE FORMA BREVE
Instrucción o Escolaridad							
Experiencia							
Capacitación							
Iniciativa y Criterio							
Resp. por Valores							
Resp. por Subordinados							
Resp. por Dirección							
Esfuerzo Mental y/o Visual							
Esfuerzo Físico							

CONDICIONES DE TRABAJO

	MUY MALO (NINGUNA)	MALO (POCO)	REGU- LAR	TOLERAB. (MUCHO)	BUENO (BASTANTE)	EXCELENTE (EXCEDE DEL NORM.)	ESPECIFIQUE FORMA BREVE
Ambiente de Trabajo							
Condiciones en que se desarrolla							
Prob. de Enfermedad Prof.							
Condiciones de Desarrollo							

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

7.- SISTEMA DE EVALUACION

La presente guía de evaluación tiene por objeto contar con los lineamientos que orienten y uniformen el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la auditoría.

Por otra parte, se puede contar con la determinación anticipada de criterios que permitirán evaluar y obtener un resumen particular por cada unidad o área que forman un organismo social, mediante el empleo de la tabla de puntuación que comprende, en su totalidad, las cifras de los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa.

Uno de los mayores beneficios que ofrece esta guía es, precisamente, el poder de contar con lineamientos que facilitan la orientación en la aplicación de criterios para evaluar, mismos que, a su vez, incrementan el grado de confiabilidad de los informes de auditoría administrativa.

7.1 CRITERIOS PARA SU APLICACION

La guía de evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- Planeación,
- Organización,
- Dirección y
- Control.

Mismos que, a su vez, se encuentran clasificados en doce subtítulos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:

- Elemento I Planeación
 - Subelemento
 - * Planes de trabajo
 - * Objetivos
 - * Políticas
- Elemento II Organización
 - Subelemento
 - * Estructura orgánica y funcional
 - * Manual de Organización
 - * Aprovechamiento de recursos humanos
 - * Utilización y racionalización de recursos materiales.
- Elemento III Dirección
 - Subelemento
 - * Delegación
 - * Comunicación
 - * Supervisión
- Elemento IV Control
 - Subelemento
 - * Sistemas y Procedimientos administrativos

- * Manual de operación
- * Medición de resultados.

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseñó una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado.

La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente:

Para los elementos I, III y IV

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	de 0	Carencia
II	de 5 a 15	Deficiente
III	de 16 a 30	Elemental
IV	de 31 a 45	Adecuado
V	de 46 a 60	Excelente

Para el elemento II

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	de 0	Carencia
II	de 5 a 20	Deficiente
III	de 21 a 40	Elemental

(87)

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
IV	de 41 a 60	Adecuado
V	de 61 a 80	Excelente (13)

(13) Rublo Ragazzoni, Víctor M. y Hernández Fuentes, Jorge: Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Ed. 1983. Editorial P.A.C. P.c. 63 a 65.

QUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Gerencia: _____

Departamento: _____

Oficina: _____

Sección: _____

Puesto: _____ Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su Jefe Inmediato: _____

Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si _____ No _____

Cuál? _____ Por qué? _____

Cuál es su grado máximo de estudios? _____ Edad _____

El principal objetivo de su trabajo es: _____

Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? _____

Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto?

Si _____ No _____ Cuáles? _____

Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Si _____ No _____

Cuáles? _____

Planeación

1.- Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento.

2.- Estos Objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si _____ No _____

Por que? _____

- 3.- Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento: _____
- 4.- Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos? Si _____ No _____Cuál? _____ Por qué? _____
- 5.- Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir Satisfactoriamente con su objetivo? _____
- 6.- Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento? Si _____ No _____ Por qué? _____
- 7.- Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento, y específicamente del área. _____
- 8.- Quién las elabora? _____
- 9.- Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas? -- Si _____ No _____ Por qué? _____
- 10.- Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? -- Si _____ No _____ Por que? _____
- 11.- Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento? Si _____ No _____ Por qué? _____
- 12.- Quién los elabora y que periodo comprende? _____
- 13.- Quién los autoriza? _____
- 14.- Quién los evalúa? _____
- 15.- Como se evalúa? _____
- 16.- Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? Si _____ No _____ Por que? _____

- 17.- Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que se basa para desarrollar sus actividades (recabar un ejemplar) _____
- 18.- Considera que sean adecuados? Si _____ No _____ Por qué? _____
- 19.- Están actualizados? Si _____ No _____ Por que? _____
- 20.- Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta -- el nivel de sección? Si _____ No _____ (En caso negativo) Por qué ? _____
- 21.- Se considera que el manual de organización esté actualizado _____ Si _____ No _____ Por qué? _____
- 22.- Se adapta a las necesidades de funcionamiento? Si _____ No _____ Por qué? _____
- 23.- Es conocido por el personal? Si _____ No _____ (En caso negativo) Por que? _____
- 24.- El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? _____ Si _____ No _____ (En caso negativo?) Por qué? _____
- 25.- Considera que existen funciones que originen una duplicidad de -- labores en la oficina o departamento a la que pertenece? Si _____ No _____ (En caso positivo) Indique su causa: _____
- 26.- Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? Si _____ No _____ Por que? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 27.- Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su oficina o departamento: _____
- 28.- Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido - para su carga y volúmenes de trabajo? Si _____ No _____ Por que? _____

Personal

- 29.- Cuentan con planes de capacitación? Si _____ No _____ Por que? _____
- 30.- Cuenta con planes de calificación de méritos? Si _____ No _____ Por que? _____
- 31.- Existen planes de incentivos para el personal? Si _____ No _____ Por que? _____
- 32.- Cuenta con planes de promoción? Si _____ No _____ Por que? - _____
- 33.- El personal de la oficina o departamento es de base Si _____ No _____ Por que? _____
- 34.- Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? Si _____ No _____ Por que? _____

Recursos Materiales

- 35.- Las actividades de suministro se encuentran programadas? - - Si _____ No _____ Por que? _____
- 36.- Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? Si _____ No _____ Por que? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

37.- Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo? _____

38.- Considera usted que su departamento tenga todo el material, —
equipo y demás medios requeridos para su trabajo? Si _____
No _____ Por que? _____

Recursos Financieros

39.- Su oficina o departamento cuenta con presupuesto? Si _____ Nó
_____ Por que? _____

40.- Considera usted que los recursos económicos de que dispone —
sean adecuados? Si _____ No _____ Por que? _____

Dirección

41.- Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para —
todos los integrantes del departamento? Si _____ No _____ Por
que? _____

42.- Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad
estén definidos adecuadamente? Si _____ No _____ Por que? -

43.- Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el de-
sarrollo de sus actividades u operación? Si _____ No _____ Por
que? _____

44.- Considera usted que existe una adecuada supervisión de las prin-
cipales actividades u operaciones del departamento y oficinas -
que la integran? Si _____ No _____ Por que? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

45.- En que oficina del departamento considera que haya abusos de -
autoridad? _____

Indique sus causas: _____

46.- Considera adecuada la información tanto interna como externa,
que se reciben en su departamento? Si _____ No _____ Por --
que? _____

47.- La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañe
ros es adecuada? Si _____ No _____ Por que? _____

48.- Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes
e instrucciones a su personal? _____

49.- Considera a estos medios de comunicación como los más apro
piados? Si _____ No _____ Por que? _____

50.- Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que us
tad haga llegar a sus superiores? Si _____ No _____ Por que?

51.- Considera usted a estos medios de comunicación adecuados?
Si _____ No _____ Por que? _____

52.- Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, --
etc. entre el personal? Si _____ No _____ Por que? _____

Indique su causa:

Control

53.- Existen registros de control de asistencia en su departamento?
Si _____ No _____ Por que? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

54.- Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.? Si _____

No _____ Por que? _____

55.- Utilizan un control para programas de desarrollo? Si _____ No _____

_____ Por que? _____

56.- De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina o departamentos, para resolver gastos imprevistos:

56.1 Fondo revolvente

56.2 Caja chica

56.3 Fondo de caja

56.4 Bancos

56.5 No tiene _____ Por que? _____

57.- Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? Si _____

No _____ Por que? _____

58.- Contiene un manual de sistemas y procedimientos? Si _____

No _____ Por que? _____

59.- Estan actualizados los sistemas y procedimientos que se utilizan en su departamento? Si _____ No _____ Por que? _____

Indique usted en que fecha se actualizaron por ultima vez los -
manuales de sistemas y procedimientos que se utilizan en su -
área:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

60.- Quisiera usted indicarnos si le sería útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda -- clase de información de importancia? Si _____ No _____ Por -- que? _____

61.- Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Firma del
Entrevistado

Firma del
Analista

Fecha de
Entrevista (14)

(14) Rubio Ragazzoni, Victor y Hernández Fuentes, Jorge: Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. 1983, Editorial P. A. C. P.c. 94 a 100.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(95a)

CAPITULO VI

PLANEACION DEL ESTUDIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conociendo ya la importancia que tiene la planeación y su realización correcta, ésta no puede realizarse de manera empírica, máxime que existen técnicas de planeación y control que permiten ejecutarlo metodológicamente sin dejar todo al criterio de quien la realiza, de estas técnicas presentamos un ordenamiento lógico a continuación:

- Alcances y Objetivos.
- Metodología de una Auditoría Administrativa, aplicada a los Sistemas.
- Programa de trabajo.
- Gráfica de Gantt.
- Selección de Personal Adecuado.

1.- Determinación de Alcances y Objetivos.

1.1 Conocimiento del Objetivo.

Para poder iniciar la planeación de la Auditoría, se debe tener un conocimiento exacto del objetivo aprobado y del problema que motivó el estudio.

La mala interpretación del objetivo ó el desconocimiento del objetivo o del problema real, puede desviar las miras del estudio, planeándolo de modo deficiente e incorrecto en cuanto a las soluciones que se puedan proponer, con el consiguiente desperdicio de tiempo, costos, recursos y demás aspectos.

1.2 Fijación del Alcance del Estudio.

Los objetivos de un estudio pueden alcanzarse a diferentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

niveles todo dependiendo de los recursos con los que se --
cuenten (tiempo fijado de realización, presupuesto para el
estudio, etc.)

Es importante definir claramente el alcance del estudio en
cuanto a:

- Areas funcionales.
- Profundidad.
- Costos.
- Recursos.
- Otros aspectos importantes.

Dado a que la dirección puede estar esperando más de lo --
que se planeó para el estudio, existiendo la posibilidad de
que se rechacen las soluciones propuestas por considerar--
las superficiales.

2.- Metodología de una Auditoría Administrativa, Aplicada a los Sis temas.

2.1. Objeto

Estandarizar en forma general los métodos de trabajo para
el desarrollo de nuevos proyectos de Auditorías Administra
tivas.

2.2. Generalidades.

El proceso para el desarrollo de nuevos proyectos de Audi
torías Administrativas dentro de cualquier Empresa es tan

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dinámico que impide tener un modelo secuencial de actividades; no obstante la presente metodología muestra en forma resumida los pasos que de acuerdo con un ordenamiento lógico de análisis del plano secuencial de lo general a lo particular, deben darse para el análisis de las áreas.

La aplicación de los diferentes pasos de la presente metodología, estará en función de la naturaleza del proyecto a desarrollar y a las necesidades de la Empresa. La presente metodología no sólo debe ser aplicada en las Auditorías Administrativas, si no en la optimización y mantenimiento de los ya existentes.

2.3 Fases de la Metodología

Iniciación

- 1.- Petición del Usuario, que requiere de un estudio administrativo, con el fin de que se le detecten las fallas posibles, así como reforzar su áreas de resultados.
- 2.- Estudio de Factibilidad.
 - 2.1 Preparar la petición del proyecto de la Auditoría Administrativa.
 - 2.2 Investigar la potencialidad de los beneficios que se pueden esperar.
 - 2.3 Evaluar la prioridad que debe tener el nuevo proyecto considerando la planeación de objetivos a corto y a largo plazo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Previsión

1.- Investigación

- 1.1. Conocer cuál es el proceso de la Empresa o área a investigar. (Entrevista con el Responsable principal del área a investigar).

2.- Percepción de Necesidades

- 2.1. Percibir el problema en general.
- 2.2. Determinar necesidades del área .
- 2.3. Estimar tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.

3.- Situación Actual.

- 3.1.- Conocer los objetivos, la estructura orgánica y el proceso de la empresa o del área a investigar, a través de la recopilación de otros estudios efectuados en el mismo sentido o similares.
- 3.2. Conocer los objetivos y filosofía del sistema computarizado, así como su proceso interno, a través de la recopilación de manuales e instructivos existentes y de los listados fuente.
- 3.3. Determinación de los objetivos del estudio.
- 3.4. Resumen de la situación actual (Oportunidades y limitantes).
- 3.5. Indicar y obtener compromiso de relación del Usuario.
Como máxima autoridad para autorización del proyecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3.6. Solicitar al Usuario, a una persona de su área (cuando menos), como asesor permanente.

4.- Antecedentes

- 4.1. Integrar y verificar fuentes originales e información relacionada.
- 4.2. Elaborar un perfil diagnóstico como previo de la situación actual (marcando puntos básicos de ataque del proyecto).
- 4.3. Elaborar programa previo de actividades (pre-asignación de responsabilidades).
- 4.4. Explicación del estudio a los responsables (Jefes y colaboradores) y retroalimentación por parte de éstos de sus puntos de vista como usuarios.

Planeación

1.- Programa de Trabajo

- 1.1. Determinar la totalidad de actividades que se van a desarrollar, estimar el tiempo que se llevará cada una de ellas y quién será el responsable de llevarla a cabo.
- 1.2. Estimar el costo del proyecto para su aplicación al centro de costos respectivo.
- 1.3. Elaboración, presentación y aprobación del cuadro de responsabilidades del usuario.

2.- Investigación

- 2.1. Percepción de objetivos actuales de la Empresa o del área a investigar.

- 2.2. Recopilación de las políticas actuales.
 - 2.3. Recopilación de funciones generales por puesto.
 - 2.4. Definición de procedimientos actuales.
 - 2.5. Recopilación de documentos y reportes actuales.
 - 2.6. Conocer el funcionamiento del sistema computarizado actual.
 - 2.7. Definir el proceso del actual sistema computarizado, elaborando el diagrama general del flujo.
 - 2.8. Definir la interrelación que el sistema tiene con otros sistemas.
 - 2.9. Recopilación de formatos de archivos, de formatos de captura, y de tarjetas y listados de programas fuente.
 - 2.10. Captación de la distribución física del área y de las condiciones de trabajo.
 - 2.11. Estimación de volúmenes de trabajo.
- 3.- Análisis.
- 3.1. Ordenamiento y Clasificación de los datos.
 - 3.2. Organigrama actual.
 - 3.3. Cuadro de distribución de funciones.
 - 3.4. Diagramas de procedimientos.
 - 3.5. Diagramas de flujo de documentos.
 - 3.6. Diagramas de flujo del sistema computarizado actual.
 - 3.7. Evaluación de necesidades del Usuario contra alcances del sistema computarizado actual.

- 3.8. Deficiencias y limitantes del sistema computarizado actual contra resultados esperados.
- 3.9. Deficiencias e incompatibilidades en la interrelación de módulos del sistema computarizado actual.
- 3.10. Definir magnitud de modificaciones o de diseño.
- 3.11. Analizar si el tipo de organización es el adecuado al momento que vive la empresa o el área a investigar.
- 3.12. Analizar los tramos de control.
- 3.13. Analizar niveles de estructura, identificando su equilibrio a resultados.
- 3.14. Definir estructuras de organización cronológicas proforma; tomando en cuenta el proceso de la Empresa o del área a investigar, los objetivos a corto plazo y a largo plazo de la Dirección y el momento que está viviendo la Empresa.
- 3.15. Investigar el grado de orientación que tiene actualmente cada departamento o función de la organización hacia el medio ambiente que por la naturaleza de su trabajo tiene que atacar; así como el grado de colaboración entre diferentes departamentos o funciones cuya misión es común o interrelacionada.
- 3.16. Analizar y definir la filosofía actual de la Empresa o del área a investigar, a través de los lineamientos generales de actualización. (Políticas)

- 3.17 Identificar la funcionalidad y rentabilidad productiva de las condiciones físicas en que el personal desarrolla sus funciones.
- 3.18 Identificar y analizar las responsabilidades, funciones básicas y condiciones de los puestos de la Empresa o área a investigar (Descripciones de Puestos).
- 3.19. Describir y Diagramar las actividades actuales de trabajo, mediante el análisis de sus etapas; determinando métodos y estándares promedio para ejecución de las labores.
- 3.20. Identificar los canales de comunicación, así como su flujo y periodicidad a través del análisis de formas, procedimientos y archivos.
- 3.21. En base a las descripciones de puestos, métodos de trabajo y estándares promedio de labores, analizar la distribución actual de trabajo y la relación recursos resultados.
- 3.22. Analizar y definir las metas o logros a esperar de cada uno de los puestos.
- 3.23. Coordinar y programar la evaluación periodica de los resultados individuales para comparecer con los de la Empresa, por parte de la Dirección.
- 3.24. Analizar y detectar el grado de equidad interna entre - - puestos- sueldo por magnitud de responsabilidades.

Conclusiones

- 1.- Integrar manual de la situación actual (Los papeles de trabajo quedarán integrados en legajos de referencia).
- 2.- Evaluación y repaso interno para preparación del informe de la situación actual.

Diseño Propuesto.

- 1.- Definir los objetivos propuestos de la Empresa o del área a investigar, a través de entrevista con los usuarios responsables.
- 2.- Diseñar la estructura orgánica de la Empresa o del área a investigar, basándose con los objetivos propuestos.
- 3.- Determinar la sucesión cronológica o secuencia de operaciones y su método óptimo de ejecución, asignando los puestos que la deben realizar.
- 4.- Diseñar las formas de papelería, considerando el formato para la disposición de los datos, que facilite su identificación, que simplifique las operaciones de clasificación de archivo y sobre todo que contenga todos los datos requeridos.
- 5.- Diseñar los reportes necesarios para el control y toma de decisiones, considerando que deben contener información, clara, completa, concisa y correcta.
- 6.- Determinar el grado de intervención del computador en el proceso de información como herramienta de trabajo para la eficacia y oportunidad del proceso propuesto, atendiendo a los alcances y limitaciones que se pudieran suceder.

- 7.- En base al análisis llevado a cabo en la Empresa o el área investigada, se realiza el diseño general del sistema mecanizado.
- 8.- Determinar la justificación económica del sistema mecanizado, calculando su costo de operación.
- 9.- Presentación a Usuario del diseño general y retroalimentación - por parte de éstos, de sus puntos de vista y necesidades.
- 10.-Ajustar el diseño general, si es el caso.
- 11.-Desarrollo del sistema mecanizado

Planeación de la Presentación de Resultados.

- 1.- Objetivos
- 2.- Diagramas generales del sistema actual y propuesto
- 3.- Alcances.
- 4.- Ventajas y Desventajas
- 5.- Requerimientos.
- 6.- Ejemplos (en el caso del sistema mecanizado).
- 7.- Perfiles de los puestos. ,

Presentación

Ajustes a la organización y al Sistema Mecanizado.

Elaboración de Manuales.

Implantación

- 1.- Junta... con los responsables.
 - 1.1. Coordinar con los responsables de la Empresa o área a investigar, definiendo fecha de arranque.

2.- Introducción

- 2.1. Explicar y dar a conocer a los responsables, la forma programada de mejorar las condiciones limitantes encontradas durante el estudio (Informe y manuales).

3.- Coordinación

- 3.1. Definir con los responsables la forma y ajustes que se consideren necesarios para la introducción de los cambios acordados.

4.- Integración de Recursos

- 4.1. Integrar recursos humanos, materiales (Equipo) y técnicos (manuales, programa de instalación, etc.)

5.- Ejecución.

- 5.1. Asesorar y proseguir cada curso de acción, generando sobre la ejecución los ajustes que se consideran necesarios.
- 5.2. Capacitación y entrenamiento necesario al personal.
- 5.3. Programa y manual de supervisión.

Control

1.- Evaluación final del Sistema.

- 1.1. Que se ha hecho?
- 1.2. Qué tan bien se hizo?
- 1.3. Se debe continuar haciendo?

2.- Mantenimiento

- 2.1. Revisión periódica (según políticas y cargas de trabajo) - de los resultados y funcionamiento de las diferentes áreas

de la Empresa.

3.- Corrección

3.1. Preveer, generar y aplicar las modificaciones y cambios requeridos por el desarrollo alcanzado, los resultados obtenidos, el transcurso del tiempo, la redefinición de objetivos y/o la etapa en que se encuentre la Empresa.

3.- Gráfica de Gantt:

El Lic. Agustín Reyes Ponce, Define los Programas de Trabajo como "Aquellos planes en que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino donde se determina cada tiempo requerido para realizar cada una de sus partes". (15)

Un programa de trabajo es básico para determinar los costos - del proyecto de la auditoría administrativa a realizar, además definirá la fecha de inicio y terminación, permitiendo conocer si contamos con los elementos necesarios para su terminación en la fecha establecida.

La definición de tiempo debe darse de acuerdo con la experiencia que se haya adquirido en la realización de actividades similares, siempre dando un porcentaje de holgura, debido a las contingencias que pudieran presentarse durante el desarrollo del trabajo.

La utilidad de la Gráfica de Gantt, radica en que muestra la -

(15) Reyes Ponce, Agustín: "Apuntes de Administración".
U.N.A.M., 1964.

correlación existente entre los planes y lo ejecutado, así como su relación con el factor tiempo, Gantt, fundó su método tiempo gráfico en dos sencillos principios:

- Todas las actividades pueden ser medidas por el tiempo que se requiere para su realización.
- El espacio que representa la unidad de tiempo en la gráfica puede ser hecho para representar la cantidad de actividad que debió haberse realizado en ese tiempo.

La gráfica está compuesta por columnas; la primera de la izquierda contendrá el número consecutivo de la actividad, el responsable y las restantes, de tamaño menor, servirán para las unidades de tiempo, para cada concepto se trazará una línea horizontal que abarque las unidades de tiempo que se programaron para la actividad de la Auditoría Administrativa.

En la gráfica No. 6 ejemplificaremos conjuntamente el programa de trabajo, con gráficas de Gantt.

4.- Selección de Personal Adecuado.

Un factor muy importante es el determinar al personal que se va a hacer cargo de la Auditoría Administrativa.

Las características del auditor deberá ser las siguientes:

Capacidad de Análisis: Tener objetividad para efectuar análisis, síntesis y viceversa.

Creatividad: Es necesario que la persona tenga una vigorosa imaginación.

Relaciones Humanas: Consiste en tener los atributos verdaderos de un buen conductor o guía con tacto y diplomacia.

Talento de Expresión. Facilidad de expresión natural ya sea oral o por escrito.

Conocimientos: Ciencias Administrativas, probabilidad y estadísticas, filosofía, psicología, lenguaje y experiencia.

Existen otros tipos de conceptos en cuanto a las características del Auditor; entre las que menciona el Profesor Alvarez Angulano. "El Auditor en jefe debe ser una persona con amplios conocimientos administrativos, espíritu científico y grandes cualidades de organizador, con lo cual podrá adquirir autoridad moral y técnica para poder conducir acertadamente al grupo". (16)

(16) Prof. Alvarez Angulano, J.: "Apuntes de Auditoría Administrativa", U.N.A.M., 1977.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(111-a)

CAPITULO VII

ANTECEDENTES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- ANTECEDENTES.

El presente estudio fue desarrollado de acuerdo al programa del capítulo anterior, así como realizado en base a la metodología registrada y presentada en dicho capítulo.

La empresa en donde se llevó a cabo la Auditoría Administrativa, es una Industria de Transformación que pertenece a la rama hulera y esta compañía se compone por cuatro plantas y un edificio de oficinas - generales que se encuentran en los siguientes lugares:

P-1 D.F. Consta de un Almacén de Refacciones.

O.G. D.F. Se provee del mismo Almacén de Refacciones de --
P-1

P-2 Edo. de México Consta de un solo Almacén de Refacciones

P-3 Edo. de México para las dos Plantas,

P-4 Guadalajara, Jal Consta de un Almacén de Refacciones.

Esta Empresa se creó en 1928, iniciando la fabricación de tacones y - posteriormente zapatos tennis, telas ahuladas, mangueras, cámaras y otros productos.

En 1932 se fusiona con una prestigiosa marca americana que fabrica - llantas, por lo tanto en 1933 se manufacturan las primeras llantas con la marca combinada de ambas empresas.

En 1936 se consolida la compañía, ampliando sus instalaciones de fabricación y en año de 1972 se contruye la planta más moderna de fabricación de llantas en América Latina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Proceso General de Fabricación .

Los principales componentes en una llanta de automóvil, camión o - tractor agrícola, son los siguientes:

- * Hule natural
- * Hule sintético
- * Nylon
- * Rayón
- * Poliéster
- * Negro de Humo
- * Pigmentos
- * Aceleradores
- * Antioxidantes
- * Azufre, etc.

El Hule .- Natural o sintético, es el elemento principal de casi todos los productos. Las pacas de hule se cortan en trozos de hule natural se introducen en el Banbury agregándoles un elemento plastificador o peptizante para quebrar la molécula y facilitar así la incorporación de los demás ingredientes que forman la mezcla.

El Banbury.- Es un gigantesco equipo de mezcla. Allí el hule natural o sintético se mezcla con otros ingredientes como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el negro de humo, azufre, aceites, etc. para que al ser vulcanizado adquiriera las características deseadas de flexibilidad y resistencia. La calidad de la mezcla se controla rigurosamente en el laboratorio.

La Calandria. - En el tren de la calandria las cuerdas de nylon, rayón o políester, que habrán de constituir el armazón de la llanta, son tratadas y ahuladas. Desde un centro de mando, un hombre controla la precisión de todo el proceso. El espesor del ahulamiento es verificado por un medidor de rayos Beta. Las cuerdas ahuladas que salen de la calandria son cortadas al ancho y ángulo adecuados para cada tipo de medida de cada llanta.

La Tubuladora. - De este largo tren salen bandas de hule que cubrirán el piso y las paredes de la llanta. Un gusano empuja el compuesto a través de una abertura provista de un dado, que da al recubierto el perfil necesario.

Aros y Cejas. - Las llantas están construidas de acero, en las cejas. Los alambres de acero se enrollan en anillos especiales para formar los aros (Las medidas deben ser muy precisas). Estos se forrarán posteriormente con telas ahuladas formando así la ceja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Construcción de la Llanta.- Ya se tienen los elementos de la llanta: las cuerdas ahuladas, las bandas de hule para el piso, las paredes y las cejas. El ensamblarlos debe aplicarse con mucho cuidado, una vez armada la llanta a ésta se le llama "llanta cruda o verde".

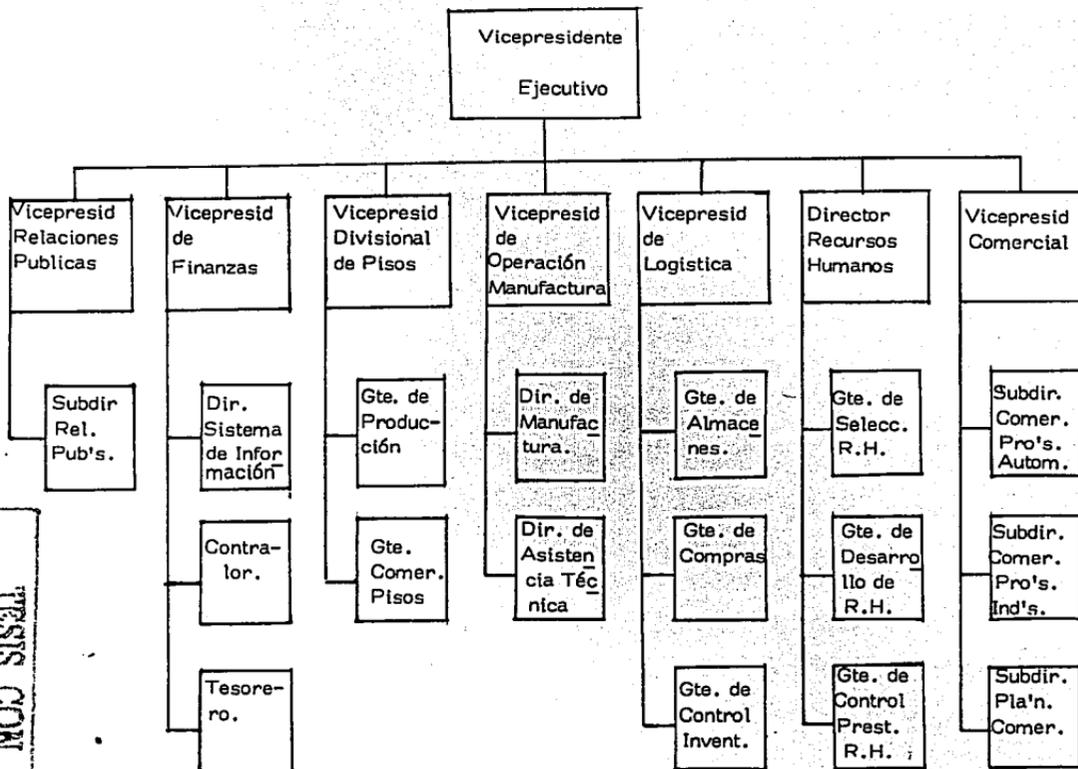
Las Prensas de Vulcanización.- El moldeo, el calor intenso pero controlado, darán a la llanta la consistencia y la forma adecuada. Al abrirse la prensa, la llanta deberá enfriarse inflada, para asegurar su calidad, una vez fría, cae a una banda transportadora que la conducirá al área de acabado.

Acabado.- Donde se cuidará de los últimos detalles de pintura, recorte de pivotes, pulido de la pared blanca en las llantas para automóviles, balanceo, lo que permitirá tener el producto terminado.

Una vez que se indicó las generalidades de la Compañía, a continuación presento el organigrama general de la Empresa, así como la estructura organizacional del área a estudiar.

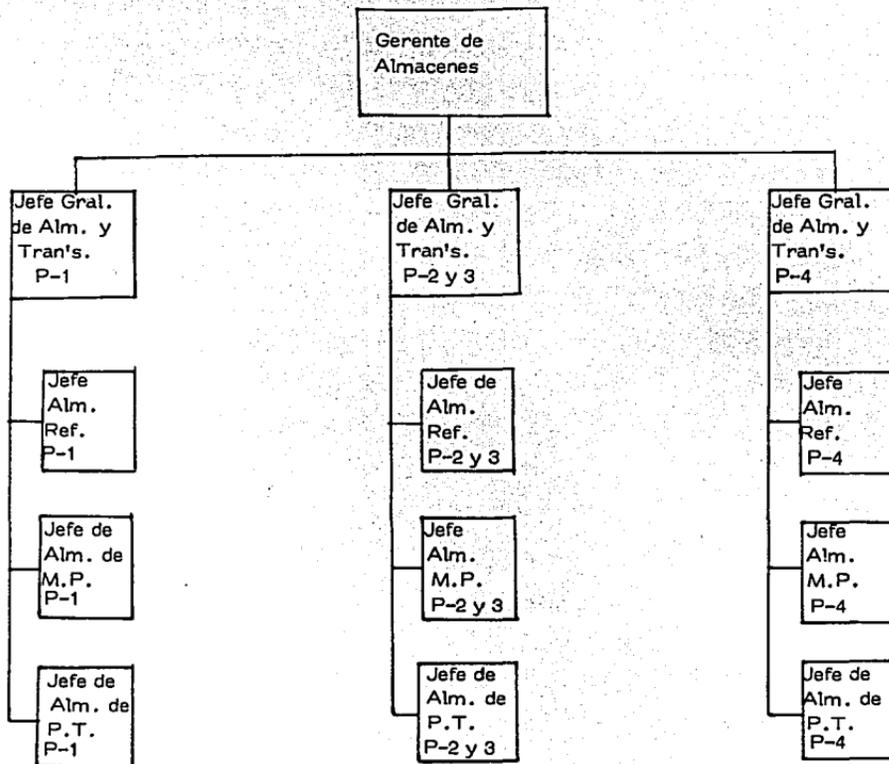
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



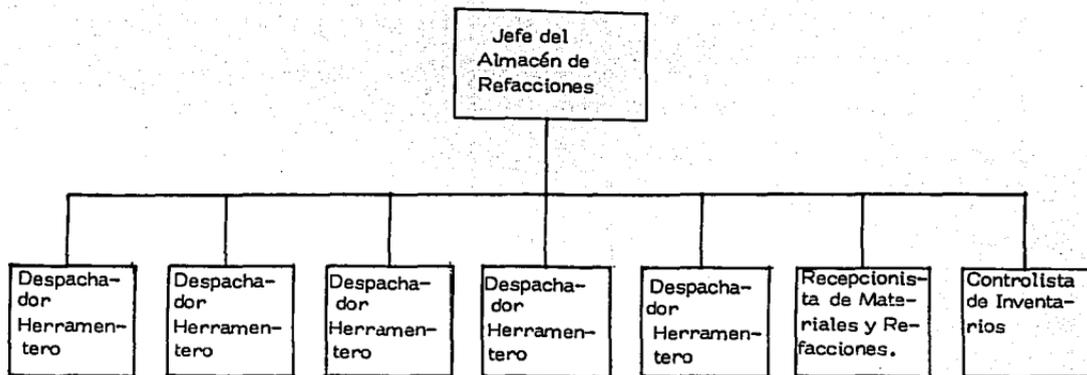
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ALMACENES



TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DEL ALMACEN DE REFACCIONES



(118)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El área a estudiar es el Almacén de Refacciones de cada una de las - plantas, que abastece el área de mantenimiento con el fin de que ésta tenga en buen funcionamiento la sección de producción. Cabe hacer - notar que es un trabajo de investigación (Auditoría Administrativa) -- en forma verídica y que lo que se propuso como alternativas de acción a dicha área esta implantado y por lo tanto funcionando con los cam- bios que se llevaron a cabo.

El por que se escogió esta área, fué en base a que existían serios pro- blemas de comunicación, interpretación, técnicos, operativos y huma- nos, ocasionando los siguientes aspectos, mencionados en forma gene- ral:

- 1.- El área de mantenimiento reportaba a la Vicepresidencia - de Operaciones que no tenía las suficientes refacciones pa- ra mantener la sección de producción funcionando en forma normal.
- 2.- El Almacén de Refacciones reportaba a la Gerencia de Al- macenes que el Departamento de Compras no surtía en los tiempos establecidos y por lo tanto no abastecía oportuna- mente al área de Mantenimiento, así como también arguía que ésta no sabía solicitar las refacciones que necesitaban.
- 3.- El Depto. de Compras reportaba a su Gerencia respectiva, que tanto el área de Mantenimiento como el Almacén de Re

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

facciones no sabían solicitar las refacciones suficientes y requeridas, por lo tanto no surtía éstas en forma normal.

- 4.- El trabajo operativo en el Almacén de Refacciones se realizaba manualmente, por lo que se convertía el proceso en lento y con bastantes errores.
- 5.- Dentro del sistema manual que se llevaba a través de tarjetas de Kardex, existían de 3 a 4 tarjetas de una misma refacción.
- 6.- Se solicitaban compras de refacciones urgentes a través de solicitudes de compras, existiendo dicha refacción en el Almacén de refacciones.
- 7.- Falta de unificación en los nombres de las refacciones ya que el área de Mantenimiento, Almacén de Refacciones y Compras conocían a la misma refacción con diferentes nombres.

Podría seguir mencionando otros factores que se encuentran funcionando mal, pero he dejado esto para explicarlo con mayor cúmulo de detalle en el diagnóstico, donde dare la pauta como se encontraba el Departamento del Almacén de Refacciones.

2.- DIAGNOSTICO.

El estudio de la naturaleza organizacional del área, es el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las funciones y responsabilidades, así como la autoridad, estableciendo relaciones, con el fin de hacer posible que las personas que trabajen en coordinación lo hagan de una manera más efectiva.

Perfil del Area.

Factores	Subfactores
1.- Control de Inventarios	1.1 Control de la movimientos 1.2 Rotación del inventario 1.3 Análisis de Consumos
2.- Area de Trabajo	2.1 Equipo y Mobiliario 2.2 Distribución del Area 2.3 Sistema de Almacenaje
3.- Sistema Automatizado	3.1 Documentos de Entrada 3.2 Periodicidad de Reportes 3.3 Flujo del Sistema
4.- Planeación	4.1 Planes de Trabajo 4.2 Objetivos 4.3 Políticas

Factores	Subfactores
5.- Organización	5.1 Estructura orgánica y funcional. 5.2 Manual de Organización 5.3 Aprovechamiento de Recursos - Humanos. 5.4 Utilización y racionalización de recursos materiales.
6.- Dirección	6.1 Delegación 6.2 Comunicación 6.3 Supervisión
7.- Control	7.1 Sistemas y Procedimientos 7.2 Manual de Operación 7.3 Medición de resultados

Para el caso de los factores 4, 5, 6 y 7 ya se tienen las preguntas correspondientes, para obtener la evaluación, pero para los factores -- 1, 2 y 3 se tendrán que anexar las preguntas necesarias, con el fin de determinar la actuación técnica del desarrollo del trabajo del área.

Para dar la evaluación de los factores 1, 2 y 3, se tomarán los parámetros de medición igual a los factores 4, 6 y 7, debido a que cada uno tiene tres subfactores.

Preguntas a Anexar:

Control de Inventarios.

- 1.- Se cuentan con estudios que permitan conocer los mínimos y máximos necesarios de cada una de las refacciones? Si () No (), por que?
- 2.- Describa el procedimiento seguido para determinarlo (en caso - afirmativo)
- 3.- Se conoce en forma exacta los inventarios mínimos de seguridad y su punto de reorden? Si () No () Por que?
- 4.- Describa el procedimiento si es afirmativa su pregunta.
- 5.- Existe una rotación de cada una de las refacciones adecuadamente? Si () No () Por que?
- 6.- Conoce el índice de rotación?
- 7.- Existe material obsoleto? Si () No ()
- 8.- Cuántas unidades obsoletas existen dentro del Almacén?
- 9.- Se llevan acabo análisis de los consumos? Si () No () Por que?
- 10.- Como se llevan a cabo los análisis de los consumos?

Area de Trabajo

- 1.- El equipo que tiene para el manejo de las refacciones es adecuado? Si () No (), Por que?
- 2.- Mencione el equipo que tiene para el manejo de refacciones.
- 3.- La distribución de las refacciones dentro del Almacén es el adecuado? Si () No (), Por que?

- 4.- Mencione las ventajas y desventajas (en caso afirmativo)
- 5.- El sistema que se lleva a cabo para su localización de las refacciones es dinámico en cuanto al flujo del trabajo? Si () No ()
Por que?

Sistema Automatizado.

- 1.- Los documentos de entrada al sistema cumplen con las especificaciones del sistema? Si () No (), Por que?
- 2.- La periodicidad de los reportes se cumple de acuerdo con lo establecido con el área de Informática? Si () No (), Por que?
- 3.- Dentro de cada reporte se tiene toda la información que usted requiere? Si () No (), Por que?
- 4.- El flujo de documentos y reportes es el adecuado? Si () No ()
Por que?

Una vez que se han realizado los análisis de puestos (a Jefes y puestos operativos, así como el aplicar el cuestionario correspondiente (al Gerente de Almacenes), se llevó a cabo el análisis correspondiente de toda la información recopilada tal como: organigrama actual, cuestionario, análisis de puestos, cargas de trabajo, funciones, procedimientos, etc., se llegó a la siguiente evaluación que - esta contenida en el punto siguiente.

3.-EVALUACION DEL AREA.

En esta sección dare la puntuación de acuerdo a los parámetros establecidos, con el fin de dar una calificación y proporcionar así las

áreas de resultados que se encuentran fuertes, así como aquellas que requieren de un apoyo inmediato.

FACTOR

1.- Control de Inventarios.- En este factor se están evaluando las técnicas del control de máximos y mínimos, así como el movimiento de las refacciones que se mantienen estables o dinámicas, el registro de la actualización de las existencias, con el fin de conocer el manejo de dichas refacciones.

Subfactores	Grado	Ptos.	Descripción del Grado
1.1.- Control de Entradas y salidas.	II	10	Control de Entradas y Salidas Deficientes.-Se considera que al existir errores y registros incorrectos en la cual la existencia física no concuerda con la existencia en tarjetas, provoca que se soliciten refacciones, habiendo existencias en el Almacén.
1.2.- Rotación de Inventarios	II	10	Rotación de Inventarios Deficientes.- No existe una rotación de los inventarios ya que nunca se revisan las fechas de ultimo movimiento de las refacciones, y existen en el Almacén refacciones obsoletas, por lo que estan -

1.3.- Análisis de Consumos

III

25

ocupando espacios que no le corresponden.

Análisis de Consumos Elementales.-

Se tienen análisis de consumos sin bases técnicas y científicas, por lo que se llevan a cabo manualmente, haciendo que su elaboración sea lenta, creando datos imprecisos y obsoletos.

Concepto	Puntos	C	D	E	A	E
		0	10	20	30	40

1.1 Control de Entradas y Salidas

1.2 Rotación de Inventarios

1.3 Análisis de Consumos



FACTOR

2.- Area de Trabajo.- En este factor se esta evaluando que tan bien se encuentren distribuidas las refacciones, localización así como el equipo y mobiliario con que cuenta el Almacén.

Subfactores	Grado	Ptos.	Descripción del Grado.
2.1 Equipo y Mobiliario	II	10	Mobiliario y Equipo Deficiente.- La estantería que se tiene para el Almacenaje de las refacciones es insuficiente y no es el requerido, por lo que sucede - que haya refacciones en los pasillos <u>es</u> torbando el flujo de trabajo.
2.2.- Distribución	IV	40	Distribución Adecuada.- La distribución que tiene la estantería y el acomodo de - estas tienen acorde a los movimientos de las refacciones, por lo que la entrega de estas es rápida.
2.3.- Sistema de Almacenaje	III	25	Sistema de Almacenaje Elemental.- La - clave que se maneja en las tarjetas de <u>Con</u> trol para la localización de la refacción -

son muy largas y en ocasiones no concueru
cuerta con la localización física, por lo -
que ocasiona demoras en la entrega de -
las refacciones.

(130)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Concepto	Puntos	C	D	P	A	E
		0	10	20	30	40

2.1 Equipo y Mobiliario

2.2 Distribución

2.3 Sistema de Almacenaje



TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

FACTOR

3.- Sistema Automatizado.- En este factor se esta evaluando el manejo de un sistema automatizado, los documentos de entrada como los reportes que se obtienen para analizar la información procesada.

Subfactores	Grado	Ptos.	Descripción del Grado.
3.1.- Documentos de Entrada	I	0	Carencia de Documentos de Entrada.- El área de los Almacenes de Refacciones no maneja ningún sistema automatizado por lo que todo se lleva manualmente, provocando errores en cálculos manuales, etc.
3.2.- Periodicidad de Reportes	I	0	Carencia de Reportes.- El área de los Almacenes, no maneja reportes automatizados que reflejen el estado actual de las existencias, creando la falta de análisis de consumos y de costos de refacciones, etc.

(198)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

3.3.- Flujo de Documentos de Entrada
y Reportes Automatizados

I

0

Carencia de Flujo de documentos de Entrada y Reportes Automatizados.- Por la falta de un sistema automatizado no se tienen documentos de entrada ni reportes, por lo que todo el trabajo se lleva manualmente, creando registros incorrectos y provocando errores en las requisiciones de compra, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Concepto	Puntos	C	D	E	A	E
		0	10	20	30	40

3.1 Documentos de Entrada

3.2. Periodicidad de Reportes

3.3 Flujo de Doc. de Entrada

y Reportes Automatizados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR

4.- Planeación .- En este factor se esta evaluando las disposiciones para trabajar en equipo, el establecimiento de metas, así como las políticas establecidas para el logro de los objetivos, con el fin de determinar los resultados esperados.

Subfactores	Grado	Ptos.	Descripción del Grado
4.1. Plan de Trabajo	III	25	Planes de trabajo elementales.- Se considera que la unidad cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos establecidos.
4.2.- Objetivos	III	20	Existencia de Objetivos Elementales.- Se considera que cuenta con objetivos básicos a los planes y programas establecidos en forma muy elemental.
4.3.- Políticas	II	10	Existencia de Políticas Mínimas.- Se considera que cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Concepto	Puntos	C	D	E	A	E
		0	10	20	30	40

4.1 Plan de Trabajo

4.2 Objetivos

4.3 Políticas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR

5.- Organización.- En este factor se esta evaluando el sistema de organización del área de los Almacenes de Refacciones, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones y responsabilidades y por lo tanto también la funcionalidad del manual, sin olvidar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, con el fin de conocer la eficiencia operativa a través de las herramientas de trabajo.

Subfactor	Grado	Ptos.	Descripción del Grado.
5.1.- Estructura Orgánica	II	15	Estructura Orgánica Funcional Deficiente.- Se considera que no cuenta con representación gráfica de la estructura orgánica y funcional que limita al personal en el alcance de los planes y programas de trabajo fijados.
5.2.- Manual de Organización	II	10	Existencia de Manual de Organización Deficiente.- El área de los Almacenes de Refacciones cuenta con un manual de Organización obsoleto e infuncional, que no obedece a la realidad del funcionamiento

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

5.3.- Aprovechamiento de Recursos
Humanos.

III 30

de la sección.

Aprovechamiento de Recursos en Forma Elemental.- Se cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.

5.4.- Aprovechamiento y Racionalización de los Recursos Materiales.

III 35

Utilización y Racionalización de los Recursos Materiales en forma Elemental.- La falta de recursos materiales para el manejo de las refacciones hace que haya que las mismas se echen a perder y exista un índice alto de mermas y descomposturas, provocando que en ocasiones no se pueda abastecer con normalidad el área de mantenimiento, con el fin de que ésta realice las reparaciones en la maquinaria productiva.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Conceptos	Puntos	C	D	E	A	E		
		0	10	20	30	40	50	60

5.1 Estructura Orgánica y Funcional

5.2 Manual de Organización

5.3 Aprovechamiento de Rec. Hum.

5.4. Utilización y Racionalización de Rec. Mat.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FACTOR

6.- Dirección.- En este factor se esta evaluando el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada, la efectividad de los medios formales de la comunicación, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados, y la capacidad para supervisar que tiene el personal con habilidad para organizar y dirigir el trabajo.

Subfactor	Grado	Ptos.	Descripción del Grado.
6.1.- Delegación	III	20	Delegación Elemental.- Se considera que el personal cumple con sus funciones, por contar con la autoridad necesaria.
6.2.- Comunicación	II	10	Medios de Comunicación Deficiente.- Cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados, considerándose inadecuada, por no estar informados oportunamente los acontecimientos sobresalientes.
6.3.- Supervisión	II	10	El área cuenta con un liderazgo muy irregular, los resultados del equipo de trabajo alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos, la actuación y motivación hacia el personal es irregular.

Concepto	Puntos						
	C	D	E	A	E		
	0	10	20	30	40	50	60

6.1 Delegación

6.2 Comunicación

6.3 Supervisión

FACTOR

7.- Control.- En este factor se esta evaluando la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en el área, la eficacia de los manuales de operación y el como medir el grado de avance de los programas establecidos.

Subfactor	Grado	Ptos.	Descripción del Grado
7.1.- Sistema y Proc. Admvs.	II	10	Sistemas y Procedimientos Administrativos deficientes.- Los procedimientos actuales son inoperantes por no obedecer a las necesidades del área.
7.2.- Manuales de Operación	III	25	Manuales de Operación Elementales.- Cuenta con manuales de operación no actualizados e inoperantes, que no concuerdan con la situación real de necesidades.
7.3.- Medición de Resultados	III	20	Medición de Resultados Elementales.- Cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.

Concepto	Puntos	C	D	E	A	E	
		0	10	20	30	40	50

7.1.- Sistemas y Procedimientos

7.2.- Manual de Operación

7.3.- Medición de Resultados

Concepto	Puntos	C		D			E		A		E	
		0	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500

1. Control de Inventarios
2. Area de Trabajo
3. Sistema Automatizado
4. Planeación
5. Organización
6. Dirección
7. Control



4.- PROPUESTA

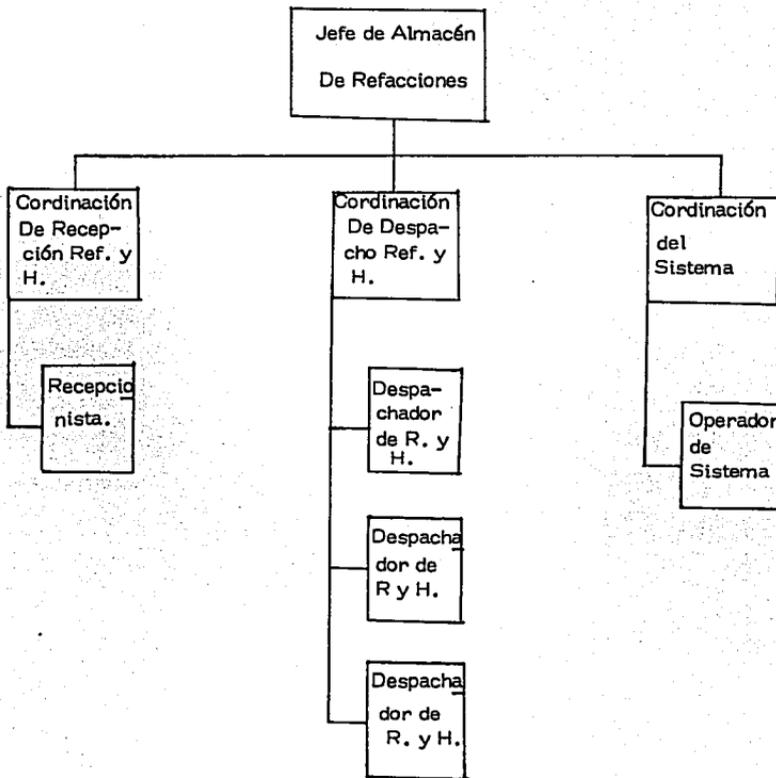
Una vez que se ha desarrollado la evaluación de los factores y subfactores del área del Almacén de Refacciones, se observó que existen una serie de deficiencias, tal como que no existe un sistema automatizado que de el apoyo para mantener un control mas eficiente dentro del área, la cuál, como se estaba llevando de una manera manual, hacfa que el proceso del trabajo sea lento y con errores de registro, repercutiendo en problemáticas que ya fueron mencionadas con anterioridad.

Es por esto que se lleo a la alternativa de desarrollar un sistema automatizado a base de reportes, ya que la compañía no cuenta con una computadora que no tiene capacidad para integrar terminales (sistemas en línea).

Pero, antes de esto hay que desarrollar una estructura orgánica definiendo las funciones, responsabilidades, tramo de control, cadena de mando, estilo de dirección, con el fin de que soporte a dicho sistema automatizado, así como dar la capacitación necesaria al personal de los Almacenes de Refacciones de como manejar y controlar el sistema.

A través de dicho sistema se interrelacionará con los sistemas de compras y mantenimiento con el fin de que las tres áreas mantengan unidad en cuanto al nombre de la refacción, unidad de medida, proveedores, calidad, etc., por lo tanto se presenta la siguiente propuesta.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



VENTAJAS

- 1.- Tramo de control corto, lo que aumenta la supervisión de cada uno de los coordinadores, así como mantener una comunicación más directa y obtener información rápida y oportuna.
- 2.- Cadena de Mando corta, lo que hace más fluido los procesos de trabajo, eficientando la productividad del personal del Almacén de Refacciones.
- 3.- Segmentación de funciones bien definida con el fin de hacer una especialización por función, que permita que cada sección aumente su productividad conforme se realicen las actividades.
- 4.- Permite una coordinación y planeación del trabajo ya que el Jefe del Almacén tendrá tiempo para atender sus propias funciones, así como dar el apoyo necesario a cada uno de sus colaboradores.
- 5.- El estilo de liderazgo, está orientado a la descentralización de funciones, así como la toma de decisiones con el fin de que los colaboradores contribuyan a resultados.

Función General

Coordinación de Recepción de Refacciones y Herramientas

- 1.- Recibir las refacciones que entregan los Proveedores, así como las herramientas, con el fin de tener los abastecimientos necesarios para el área de Mantenimiento.
- 2.- Elaborar las entradas de refacciones con el fin de registrar las cantidades de refacciones y herramientas que ingresan al Almacén, así como supervisar que sean bien formuladas, para evitar errores en su captura y proceso de los movimientos de entrada.
- 3.- Revisar que las características de las refacciones y herramientas cumplan con los requerimientos de calidad solicitados por el área de Compras.
- 4.- Devolver, en aquellos casos que sea necesario, refacciones y herramientas a los Proveedores, cuando estas no cumplan con las especificaciones y requerimientos solicitados.

Función General

Coordinación de Despacho de Refacciones y Herramientas al Area de Mantenimiento.

- 1.- Recibir los vales correspondientes de salida, para la entrega de las refacciones y herramientas solicitadas por el área de Mantenimiento.
- 2.- Almacenar las refacciones y herramientas nuevas, que fueron entregadas por los Proveedores, de acuerdo a su volumen y cantidad.
- 3.- Entregar los vales al área de la Coordinación del Sistema, con el fin de que estos sean sumariados e integrados en lotes.
- 4.- Controlar las existencias físicas, revisando periódicamente contra los listados de existencias, con el fin de evitar pérdidas o robos.
- 5.- Supervisar constantemente la elaboración de los vales de salida, con el fin de que sean bien formulados, para evitar errores en la captura de la información.

Función General

Coordinación del Sistema

- 1.- Recibir todos los vales de Salidas, devoluciones al Almacén, Devoluciones a Proveedores, Traspasos de refacciones entre Almacenes, entradas de refacciones y herramientas y los ajustes correspondientes a las existencias por Inventarios para revisar la elaboración de los documentos y de la información contenida en estos.
- 2.- Elaborar cifras de control por cada tipo de movimientos de entrada y salida, con el fin de enviarlos al área de Informática para su captura y Proceso.
- 3.- Revisar las validaciones de la información procesada, contra los documentos fuentes, para certificar que la información capturada es verídica, evitando con esto los errores en la información procesada.
- 4.- Analizar la información contenida en los reportes conjuntamente con el Jefe del Almacén de Refacciones, para tomar las decisiones correspondientes.
- 5.- Respetar el horario establecido con el área de Informática con respecto a la entrega de documentos, así como solicitar oportunamente los resultados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 6.- Enviar oportunamente las modificaciones (altas, bajas y cambios de refacciones y herramientas), al área de Informática, para man tener actualizado el Archivo Maestro de las Refacciones y Herramientas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

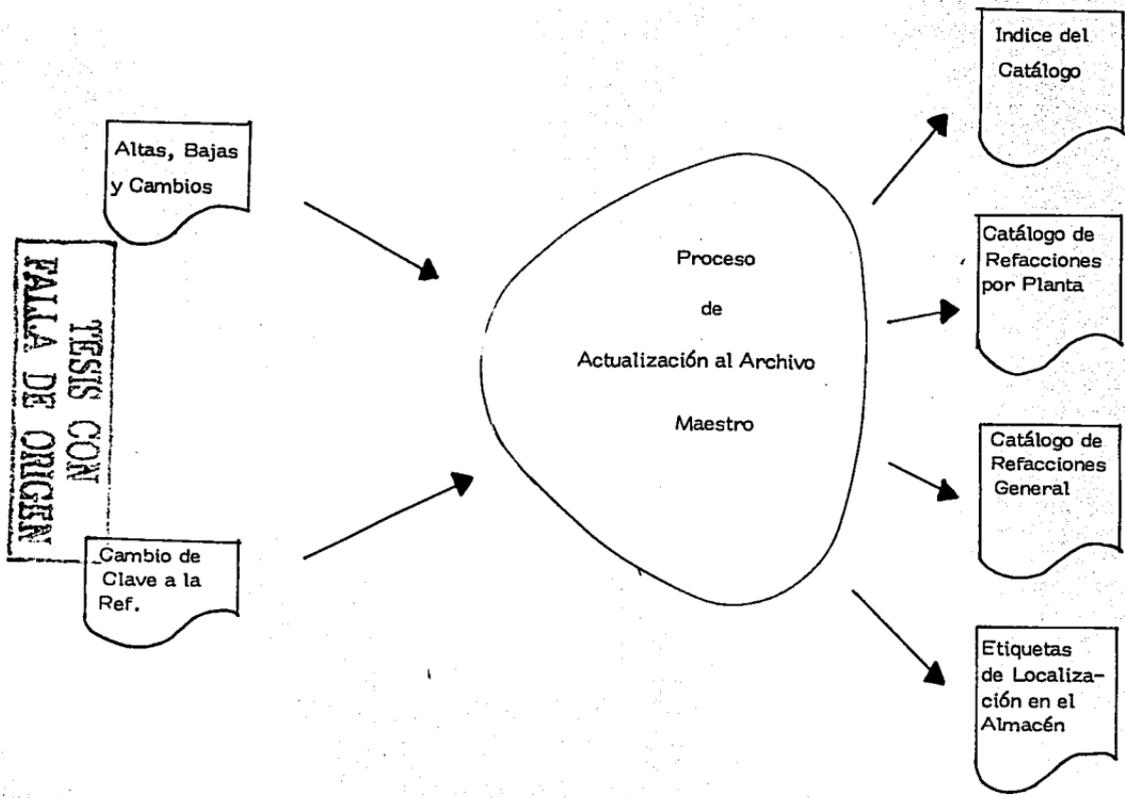
Módulo de Actualización Al Archivo Maestro de Refacciones y Herramientas.

Objetivos

- 1.- Mantener actualizado el catálogo maestro de refacciones y herramientas, en base a las altas, bajas y cambios, con el fin de que sea un medio informativo de consulta y de toma de decisiones - oportunas y congruentes.
- 2.- Llevar a cabo la estandarización de las descripciones y claves de partes, para que cada refacción y herramienta esté ocupando el lugar correcto dentro del grupo y subgrupo que le corresponda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama conceptual del Módulo de Actualización Al Archivo Maestro de Refacciones y Herramientas



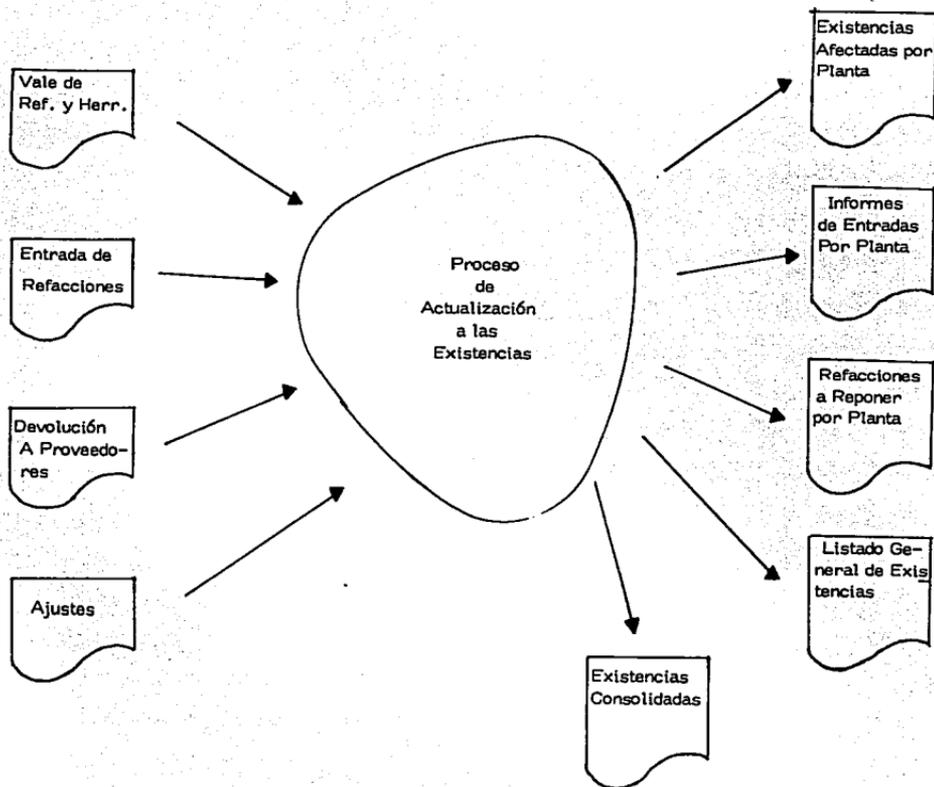
Módulo de Actualización a las Existencias de Refacciones y Herramientas.

Objetivos

- 1.- Realizar la actualización de las existencias de las refacciones y herramientas, en el sistema automatizado, en base al envío oportuno de los documentos de movimientos de entrada y salida.
- 2.- Realizar las solicitudes de compra por grupo de refacciones afines, así como de herramientas, a través del reorden automático, manteniendo el seguimiento del abastecimiento de las refacciones y herramientas.
- 3.- Conocer la existencia de refacciones y herramientas en otras plantas, con el fin de solicitarlas en casos de emergencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama Conceptual del Módulo de Actualización a las Existencias de Refacciones y Herramientas



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

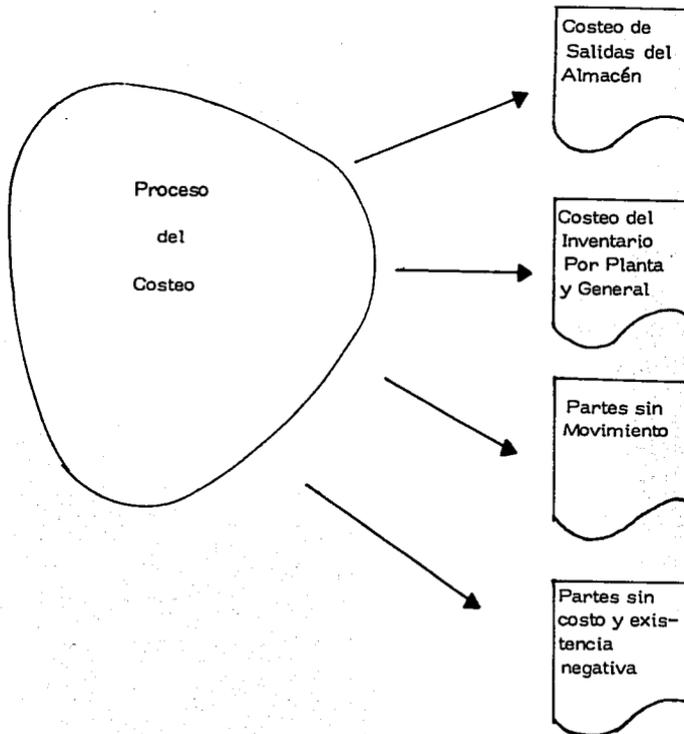
Módulo del Costeo de las Refacciones y Herramientas

Objetivos

- 1.- Reducir el nivel de inventarios cuando en aquellos casos se encuentren refacciones en demasía, evitando así la duplicación de dichas refacciones y herramientas.
- 2.- Mantener un seguimiento de todas aquellas refacciones y herramientas que no tienen movimiento y que por alguna causa se convierten en obsoletas para que sean removidas del Almacén
- 3.- Analizar los costos de las refacciones y herramientas, para mantener los niveles de inventarios bajos, con el fin de evitar tener inversiones en activos estáticos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama Conceptual del Módulo del Costeo de las Refacciones y Herramientas



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

La estructura de cada manual que se le entregó al Almacén de Refacciones es la siguiente:

Manual de Organización

Objetivo.- Proporcionar el ámbito del área, así como las funciones por puesto con el fin de que cada elemento conozca sus parámetros de actuación.

- Objetivo
- Políticas
- Estructura Orgánica
- Descripción Genérica por Sección
- Descripción de Funciones por Puesto
- . Identificación
- . Nivel Jerárquico
- . Comunicación
- . Descripción Genérica
- . Descripción Específica
- . Responsabilidades

Manual de Procedimientos

Objetivo.- Proporcionar una herramienta de trabajo que sirva de guía de consulta para llevar a cabo las actividades, así como capacitar al nuevo personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Objetivo
- Políticas
- Procedimientos
- Inventarios de Archivos

Manual del Usuario

Objetivo.- Proporcionar una herramienta de trabajo que sirve de guía, para manejar y controlar el sistema, así como capacitar al nuevo personal.

- Objetivo
- Políticas
- Transacciones o movimientos del sistema
- Control de Totales de Reportes
- Matriz de Reportes
- Mensajes de Validación

Manual de Formas

Objetivo.- Proporcionar una herramienta de trabajo que sirve de guía, para el llenado de las formas, así como capacitar al nuevo personal.

- Objetivos
- Políticas
- Formas
- Instructivo de llenado de la Forma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones a los Objetivos del Estudio

Objetivo Principal

- Al llevar a cabo el presente estudio se cumple con el objetivo perseguido, ya que se llevó a la realización de la Auditoría Administrativa.

Objetivos Secundarios

- Se logro aplicar los conocimientos técnicos adquiridos, siendo nuestro estandar para evaluar el grado de desarrollo y aprovechamiento de las técnicas administrativas en dicho departamento.
- El estudio presenta en forma conjunta, los fundamentos básicos de la Auditoría Administrativa con los factores técnicos de análisis, necesarios para la evaluación funcional del departamento.
- La aplicación de la Auditoría Administrativa en el desarrollo del estudio, resulta ser una técnica económica ya que en corto tiempo permite tener un panorama total del área a estudiar, proporcionando información para la toma de decisiones y control de actividades.
- Se logro aplicar conjuntamente con la Auditoría Administra-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tiva la técnica del Desarrollo Organizacional, en la medida que se fueron fundamentando los cambios, así como de crear conciencia de la necesidad de ajustarse al cambio orientando a los recursos para afrontarlo.

- A través del diagnóstico general se determinó la función limitante, en relación a su baja contribución a resultados, al momento y necesidades por las que atravesaba la sección de Almacenes de Reparaciones.
- Se obtuvieron soluciones y recomendaciones de fondo, con el fin de que la área participará en la contribución a resultados.
- En cuanto a la integración teoría - práctica, definitivamente, la teoría debe ser adecuada a la práctica, debido a las necesidades, problemática y recursos con que se cuentan, así como la determinación del objetivo y alcance del desarrollo de las Auditorías Administrativas.

La conclusión que doy, es que no sólo bastan técnicas de análisis y control para eficientar una organización, un área y/o un departamento, sino que se hace necesario el estudio y manejo del comportamiento humano por medio del análisis de la sensibilización, la percepción de necesidades del individuo y su motivación para hacer frente a los cambios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así como el comprobar que la Auditoría Administrativa es una excelente herramienta de diagnóstico para empresas que requieren de una técnica sencilla, que les permita tomar decisiones correctivas para manejar la empresa, un departamento y/o sección dentro de los niveles de eficiencia planeados ya que permite conocer el grado de contribución a resultados de cada una de las áreas funcionales, haciéndose necesario detectar elementos o factores para su evaluación .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- Prof. Alvarez Anguiano, J.
Apuntes de Auditoría Administrativa
U.N.A.M., 1977.

- Asociación de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración.
Diagnóstico Operativo.
1976

- Fernandez Arena, José Antonio
Auditoría Administrativa
Edit. Diana, México, D.F., 1975.

- FOGAIN
Características de la Industria Mediana y Pequeña en México Tomo
I y II, México, 1974.

- John E. Jones
The 1973 Annual For Group Facilitators,
University Associates Publishers, INC.
Traducción INDUCE.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Lazaro, Victor
Sistemas y Procedimientos
Edit. Diana, 1974.

- Reyes Ponce, Agustín
Apuntes de Administración
U.N.A.M., 1964

- Reyes Ponce, Agustín
Administración de Empresas
Edif. LIMUSA, México, D.F. 1973.

- Rubio Ragazzoni, Víctor y Hernandez Fuentes, Jorge
Guía Práctica de Auditoría Administrativa
Edit. P.A.C., México, D.F., 1983

- Shein (Serie Desarrollo Organizacional)
Consultoría de Procesos
Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977

- Experiencias Personales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN