



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA INSTITUCION DE SEGUROS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MA. ALEJANDRA RUIZ DIAZ
JORGE ADOLFO ROJAS LOJERO**

Director del Seminario: Lic Carlos Reza Troncino

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION.

<u>CAPITULOS</u>	<u>PAGINA</u>
I.- ANTECEDENTES DEL SEGURO EN MEXICO.	1 - 11
II.- GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	12 - 27
III.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	28 - 41
IV.- DESARROLLO DE FUNCIONES.	42 - 64
V.- DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	65 - 83
VI.- CASO PRACTICO.	84 - 145

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N

La presente investigación tiene por objeto demostrar las ventajas de contar con un Departamento de Auditoría Administrativa en una Institución de Seguros .

Nuestra inquietud nació a raíz de las experiencias que vivimos como Analistas de Métodos en Seguros La Comercial. Gracias a ésto pudimos darnos cuenta de los conflictos y limitaciones que se tienen al no contar con una área especializada de Auditoría Administrativa. Esto nos llevó a averiguar si sucedía lo mismo en el resto de las aseguradoras, pudiendo -- comprobar que ninguna de las empresas investigadas contaba -- con un grupo de auditores capacitados que sirviera de apoyo a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones .

Por ello decidimos desarrollar este tema y demostrar en forma práctica los resultados que se obtienen al efectuar una auditoría, sobre todo en áreas claves, como es en este ca so el área de Producción de Seguros La Comercial.

La tesis se compone de un capítulo inicial en el cual presentamos los antecedentes del Seguro en México y en particular de la empresa que hemos tomado como muestra "Seguros La - Comercial, S.A."; en un segundo capítulo daremos algunas gene-

ralidades sobre Auditoría Administrativa, así como las características ideales del auditor; a continuación mostramos el impacto que dentro de la Organización debe tener el área de Auditoría Administrativa y en el capítulo cuarto haremos una exposición sobre el Desarrollo de sus Funciones, con lo cual quedará conformado el marco teórico de la investigación .

En el quinto capítulo se plantea un modelo de auditoría adaptable a las empresas aseguradoras, indicando en -- forma teórica su aplicación. En el siguiente capítulo presentamos el desarrollo de un Caso Práctico en el área de producción de Seguros La Comercial, con el objeto de demostrar su efectividad en una situación real .

Para finalizar presentamos nuestras conclusiones, - en donde quedarán comprobadas las ventajas que para administrar proporciona el contar con un Departamento de Auditoría Administrativa en una Institución Aseguradora .

I ANTECEDENTES DEL SEGURO EN MEXICO

Con el propósito de introducir al interesado en la historia del negocio asegurador, a continuación haremos una breve reseña de sus orígenes, así como de sus inicios en nuestro país.

Debido a los constantes riesgos a los que el hombre ha estado expuesto a lo largo de su existencia, ya bien sea afectando su salud, su integridad física, sus bienes y hasta su vida, el ser humano ideó la forma de proteger o de compensar de alguna manera las pérdidas sufridas, o disminuyendo el impacto económico consecuencia del evento no deseado.

A ciencia cierta no se puede establecer una fecha determinada para señalar el momento o la persona que dio origen al negocio asegurador, sin embargo podemos mencionar que las primeras asociaciones aseguradoras tuvieron como resultado del culto a los muertos y el respeto a los ritos funerarios, ya que mediante aportaciones convenidas previamente, los deudos cubrían los gastos mortuarios y las erogaciones necesarias para el pago de los ritos funerarios al ocurrir la muerte del asociado.

De este tipo de seguro se convierte al seguro de vida.

A través del tiempo se ha tratado de establecer la definición del seguro, mas a la fecha no existe una definición generalmente aceptada, por lo que mencionaremos algunas de ellas:

" El seguro es el sistema que permite preveer las consecuencias económicas de los hechos futuros e inciertos, cuya realización preocupa al asegurado, anulando totalmente sus efectos o remediándolos en gran medida " (J.J. Garrido y Comas) *

" El seguro es àquel recurso por medio del -- cual un gran número de existencias económicas, amenazadas por peligros eventuales y análogos, se organizan para atender a posibles necesidades tasables en dinero " (Alfredo Manes) *

" El seguro no es preventivo, no elimina la - posibilidad de daño, pero si resta gravedad a sus consecuencias económicas " *

* Tomadas del folleto "Plática de inducción para empleados de nuevo ingreso", del Grupo Seguros La Comercial.

1.1 EL SEGURO EN MEXICO

Es en el año de 1893 cuando se inicia el negocio formal de los seguros en México, siendo "La Mexicana" y "La Fraternal" las primeras compañías aseguradoras en el ramo de vida que aparecen en nuestro país.

Sin embargo, pronto desaparecen quedando en su lugar siete agencias de empresas norteamericanas, sobre cuya seriedad, solvencia y forma de operar se sabía muy poco, tanto que al desaparecer dejaron tras de sí un ambiente muy poco propicio para el encauzamiento y desarrollo del seguro en general.

En el período comprendido entre 1895 y 1919, además de las ya mencionadas, se fundaron en el ramo del seguro de automóviles la Compañía General de Seguros Anglo Mexicana, que se fundó en 1897; en el ramo de vida La Nacional Compañía de Seguros contra la Vida, fundada en 1901 y La Latinoamericana Compañía de Seguros de Vida, fundada en 1906, y por último, la Compañía de Seguros Veracruzana, que se fundó en el año de 1908, para practicar los seguros de incendio y de transportes marítimos.

La importancia de las operaciones de seguro llevadas a cabo por todas las organizaciones que practicaban -

el seguro en el lapso de 1895 a 1910, pueden juzgarse a través del cuadro que a continuación se presenta y que muestra las primas cobradas en millares de pesos mexicanos: *

<u>AÑO</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VIDA</u>	<u>INCENDIO</u>	<u>TRANSPORTES</u>	<u>OTROS RAMOS</u>
1895	\$ 2,945	\$ 2,205	\$ 561	\$ 30	\$ 149
1900	\$ 4,846	\$ 2,781	\$ 1,650	\$ 67	\$ 348
1905	\$10,003	\$ 6,431	\$ 2,824	\$ 178	\$ 570
1910	\$10,380	\$ 6,250	\$ 2,998	\$ 278	\$ 854

El día 25 de mayo de 1910, se promulgó la primera ley que en forma específica y acorde con aquella época, reglamentaba las operaciones de seguros sobre la vida en México, siendo la Ley para la Reglamentación de la Organización de Empresas de Seguros, la que proporciona el control al Estado para garantizar los intereses de los asegurados, ya que anteriormente solo se contaba con el Código de Comercio de 1884 y de 1889 y la Ley sobre las Compañías de Seguros de 1893, que ni determinaban las técnicas aplicables al entonces incipiente negocio del seguro, ni daban al Estado la facultad de intervenir controlando esas operaciones o reglamentando el funcionamiento de los organismos que las practicaban.

* Artículo tomado del Sistema de Unidades Múltiples de Aprendizaje de Seguros La Comercial. (Antecedentes del Seguro).

Los aspectos más importantes que contenía esta --
ley eran:

- 1.- El seguro solo podría ser practicado por em--
presas constituidas como sociedades anónimas
o por mutualistas.
- 2.- Que éstas no podrían operar sino mediante au--
torización previa de la Secretaría de Haciaen--
da.
- 3.- Se hacía obligatoria la constitución y la in--
versión de reservas técnicas y de previsión.
- 4.- Se estableció la inspección oficial de acuer--
do con el reglamento respectivo.
- 5.- Las tarifas de primas y los documentos de con--
tratación de los seguros, debían ser previa--
mente aprobados por la Secretaría de Hacienda.
- 6.- Se exigía a las empresas la publicación periód--
ica de sus estados financieros.
- 7.- Se ordenaba la creación de un Departamento de
Seguros, que se fundó en la Secretaría de Ha-

cienda el 15 de diciembre de 1910, siendo éste el precursor de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

El desarrollo del negocio de seguros en México se ve truncado a partir de 1910, debido a la agitación política que existía en el país en esa época, sin lograr los propósitos de control que se establecieron con la promulgación de la Ley para la Reglamentación de la Organización de Empresas de Seguros, por lo que el volumen de las operaciones practicadas en aquella época fue el que se muestra en el cuadro siguiente:

<u>AÑO</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VIDA</u>	<u>INCENDIO</u>	<u>TRANSPORTES</u>	<u>OTROS RAMOS</u>
1910	10.380	6.250	2.998	278	854
1920	8.835	1.884	4.742	2.171	38
1925	11.000	3.058	6.027	1.322	593

Entre 1926 y 1935, el seguro en todos los ramos era practicado por agencias extranjeras y la inversión de las reservas dispuestas por la ley, correspondientes a los riesgos asumidos en México y derivadas de primas cobradas en el país, se hacía en beneficio de los países en donde éstas agencias tenían su domicilio; dando por resultado que la garantía que trataba de proporcionar la ley era únicamente teórica, causando con esto serios perjui-

cios a la economía nacional, ya que las primas cobradas - aquí, emigraban al extranjero, así como también las utilidades resultantes de las operaciones efectuadas.

El 26 de agosto de 1935 constituye una fecha memoorable en la historia del seguro en México, pues fue entonces cuando se promulgaron y entraron en vigor las dos leyes fundamentales que marcan la pauta para el progreso de esta actividad.

La Ley de Instituciones de Seguros que dejó asentadas las bases de la mexicanización y el correcto funcionamiento de la industria aseguradora en México y la Ley sobre el Contrato de Seguro que establece las normas para la interpretación y adecuada aplicación del contrato que manifiesta los derechos y las obligaciones de ambas partes.

Con las nuevas disposiciones legales se dio ori--gen al establecimiento de numerosas empresas, que en la - actualidad suman 53, entre las que se encuentran empresas que trabajan conjuntamente por ser de diferentes ramos.

Los principales grupos de empresas aseguradoras - del país suman 28, entre los que se encuentran:

Grupo Mexicano Hidalgo, América Banamex, Grupo Nacional Provincial, Aseguradora Bancomer, Monterrey Serfín, Grupo Seguros La Comercial, la República, Tepeyac, Pan -- American, Interamericana, Grupo del Atlántico, Independencia, Azteca, General de Seguros, Aseguradora Cuauhtémoc, Atlas, Territorial, La Latinoamericana, Continental, Progreso, Anglo Mexicana, El Fénix, Equitativa BCH, COMESEC, Banpaís, Protección Mutua, Peninsular, Atlántida, etc. *

En los últimos años, el negocio del seguro en México ha progresado a pasos agigantados, además de ser una actividad que cuenta con un amplísimo campo y brillantes perspectivas, de ahí la importancia de que este sector -- cuente con departamentos especializados y herramientas -- adecuadas para su administración, con el propósito de organizar y controlar adecuadamente todas y cada una de las operaciones que se efectúen dentro de ellas.

Debido a que el desarrollo de nuestra tesis se basa fundamentalmente en nuestra experiencia en un grupo -- asegurador específico, a continuación mencionaremos un poco de la historia del Grupo Seguros La Comercial, compañía que nos servirá como ejemplo para demostrar la importancia de un Departamento de Auditoría Administrativa en una empresa de este ramo.

* Los grupos mencionados son los que se encuentran asociados a la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

1.2 COMO Y CUANDO NACIO SEGUROS LA COMERCIAL

Seguros La Comercial nació el 4 de mayo de 1936, Don Liberto Senderos, con una gran visión en lo que a seguros se refiere y con una gran confianza en el crecimiento económico de México, al frente de un grupo de empresarios, fundó La Comercial, S.A., Compañía Mexicana de Seguros Generales.

Durante el primer año de operaciones, La Comercial sólo operó en los ramos de incendio, marítimo y transportes. Al siguiente año, 1937, se incluyó la cobertura de automóviles, en 1941 el ramo de diversos y en 1943 el ramo de vida.

En el año de 1973, La Comercial pasó a formar parte del Grupo Chihuahua, el cual está formado por:

- Más de 80 empresas en el país, de entre las que se destacan:

a) En el sector financiero: Comermex Casa de Bolsa.

b) En el sector industrial: Celulosa de Chihuahua,

Bosques de Chihuahua, Papeles La Ponderosa y -
Proveedora Industrial de Chihuahua.

c) En el sector comercial: División de Operacio--
nes Internacionales, Arrendadora Comermex, In-
mobiliaria Comermex, Komatsu y Clark y Grupo -
Seguros La Comercial.

- Más de 70 mil millones de activos al público.

- Más de 12 mil millones en activos propios; y

- Más de 17,000 empleados.

A partir de 1974, La Libertad, Cfa. General de Se-
guros se fusiona con Seguros La Comercial y a partir de -
esa fecha surge el Grupo Seguros La Comercial, S.A., cons-
tituido además por:

- Seguros La Comercial del Norte, S.A.
- Seguros La Comercial de Puebla, S.A.
- Seguros La Comercial de Occidente, S.A.
- Seguros La Comercial de Noroeste, S.A.
- Seguros La Comercial de Chihuahua, S.A.

En octubre de 1981, Seguros La Comercial se fusiona con las aseguradoras del Norte, de Puebla, de Occidente y de Noroeste, quedando constituido a partir de esa fecha el Grupo Seguros La Comercial por:

- Seguros La Comercial, S.A.
- Seguros La Comercial de Chihuahua, S.A.
- La Libertad, Cfa. General de Seguros.

II GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que hemos hecho una breve reseña de cómo nació el negocio asegurador, cuáles fueron sus orígenes - en nuestro país y cómo nació Seguros La Comercial, S.A., a continuación mencionaremos algunos aspectos generales - sobre la parte medular de nuestro estudio que es la Auditoría Administrativa.

A) ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El nacimiento de esta técnica se remonta al año - de 1925, cuando el padre de la Administración moderna estructural, Henry Fayol, en una entrevista concedida a la publicación "Cronique Social de France" estableció que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, estaban adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa estaba bien administrada.

El Dr. James Mc. Kinsey en los años 1935 a 1940, concluyó que la empresa debe periódicamente hacer una "Au

to-Auditoría" es decir, una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

Sin embargo, es a partir de la década de los 70' cuando esta técnica es adoptada por la mayoría de las empresas, debido a las exigencias que las administraciones actuales presentan y al sinnúmero de beneficios que de esta técnica se obtienen.

Antiguamente, auditar consistía en escuchar. El concepto actual del término es más amplio y además de oír implica la necesidad de investigar: ¿Cuáles son las causas? ¿Cómo se han formado? ¿Por qué? ¿Con qué objeto? y ¿Qué efectos producirán?

Dado que la Auditoría Administrativa está en proceso de maduración y debido a la diversidad de criterios, es conocida en nuestro medio por un sinnúmero de denominaciones, de entre las que destacan:

1. Diagnósis de Productividad.
2. Análisis Potencial de Productividad.
3. Auditoría Operacional.
4. Análisis de Operaciones.
5. Anatomía de Operaciones.

6. Revisión Administrativa.
7. Diagnóstico Industrial.
8. Diagnóstico de la Empresa.
9. Fiscalización Empresarial.
10. Revisión del Proceso Administrativo.
11. Auditoría de la Empresa.
12. Análisis Factorial.
13. Examen Funcional.
14. Auditoría Industrial.
15. Exploración Administrativa.
16. Análisis Administrativo.
17. Investigación de la Empresa.
18. Auditoría de Funciones.

B) DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las exigencias planteadas a la Administración para que se beneficie de las oportunidades actuales y futuras, deben ser afrontadas por ésta, ya que son demasiadas las posibilidades que encierra el desarrollo industrial y económico. La Administración que se precie de ser cuidadosa y prudente, procederá a examinar a fondo sus objetivos y métodos.

La Auditoría Administrativa es utilizada como una herramienta valiosa dentro de las organizaciones para lle

var a cabo una buena administración, a través de la evaluación de los planes y objetivos de la estructura orgánica, de los métodos, de los sistemas y de los procedimientos, así como para conocer la efectividad de los recursos humanos, técnicos y materiales, obteniéndose como resultado el enfoque integral del funcionamiento del área en estudio anteriormente seleccionada.

Con el propósito de unificar criterios, ya que representa la parte medular de nuestro tema, consideramos indispensable presentar a continuación diversas definiciones establecidas por aquéllos que se han dedicado al estudio de esta técnica.

" La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales " William P. Leonard. *

" Es un análisis de potencialidad de la productividad " Análisis Factorial del Banco de México. *

" Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten ob

tener una evaluación de la administración " Instituto - Americano de Administración. *

" La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la Gerencia un método de evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos " Edward F. Norbeck. *

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

" La Auditoría Administrativa es la revisión metódica, objetiva y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución " José Antonio Fernández Arena. *

" La Auditoría Administrativa consiste en la verificación de todas o de algunas de las funciones de la estructura gerencial de la empresa, a fin de comprobar que los programas se realizan de acuerdo a las políticas establecidas. La verificación puede efectuarse sobre los registros existentes y sobre las actividades " T.G. Rose. *

Conjugando todos los conceptos anteriores, nos encontramos con los siguientes factores comunes:

1. Es una técnica.
2. Tiene por objeto evaluar, revisar y supervisar la administración de una empresa.
3. Establece la eficiencia y efectividad administrativa.
4. Puede ser usada en cualquier organización o en parte de ella.
5. Muestra la participación de los recursos humanos, técnicos y materiales.

C) PROPOSITOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa analiza y valora la situación de la empresa con el propósito de precisar en

* Todas las definiciones se tomaron del libro "La Auditoría Administrativa" del Lic. José Antonio Fernández Arenas. Editorial Diana. México 1981.

donde está y hacia donde va con la administración actual y si es necesario revisarla o modificarla. De lo contrario, si no se conocen oportunamente las deficiencias y si no son encauzados oportunamente los esfuerzos hacia el logro de objetivos, la empresa perderá la estabilidad requerida para un desarrollo natural.

De aquí la importancia de aprovechar al máximo esta técnica, ya que nos proporciona la información necesaria, dando además sugerencias para que la empresa se enfrente con éxito a los problemas.

Si consideramos que el objetivo principal de la Auditoría Administrativa es el de descubrir deficiencias en algunas de las partes de la empresa auditada y de establecer las posibles soluciones, a continuación describiremos algunos puntos que conlleva la persecución del objetivo central:

- Asegurar a la Administración que los planes y objetivos generales, así como las políticas, sistemas y procedimientos están siendo cumplidos.

Determinar diferencias e irregularidades tales como: descuidos, fallas, errores, desfalcos, si

desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización, señalando mediante sus múltiples técnicas e instrumentos de recolección, análisis y evaluación de los hechos, las causas que originan tales diferencias e irregularidades y presentar la acción que deba tomarse inmediatamente, a fin de eliminarlos, con lo cual se reducirán los costos y en consecuencia aumentarán las utilidades.

- Observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles.
- Lograr métodos de organización más eficaces, -- por medio de la aclaración y arreglos mejorados de las obligaciones y responsabilidades individuales.
- Estudiar nuevas y mejores ideas, aspirando siempre a la perfección para ayudar a la Dirección a lograr una administración más eficaz.

- Determinar las causas por las cuales existan in diferencias y falta de entendimiento hacia los principios de la Administración.

- Proporcionar información completa y conjunta so bre:
 - * La posición que el organismo guarda en el mer cado.
 - * La forma como se han logrado los objetivos.
 - * Si las políticas son adecuadas.
 - * Si la estructura organizacional es adecuada.
 - * Si los sistemas y procedimientos de operación son eficientes.
 - * Si la comunicación existente es la adecuada.
 - * El comportamiento del elemento humano, princi palmente del cuerpo directivo, y
 - * La utilización de los recursos de que dispone el organismo.

Con esta información los dirigentes tienen cada vez más oportunidad de efectuar eficientemente sus funcio nes directivas. Los puntos anteriores podrían circunscri birse en seis aspectos básicos:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias.

2. Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
3. Reestructurar adecuadamente su organización.
4. Mejorar los medios de control.
5. Capacitar mejor a su personal.
6. Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos, cuidando su óptima coordinación.

D) LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para poder utilizar eficientemente las diferentes técnicas administrativas, es necesario situarlas dentro del proceso administrativo y conocer e interpretar su relación con las etapas de este proceso.

El proceso administrativo ha sido definido por varios autores, considerando diferentes etapas, por lo que enseguida presentamos un cuadro diseñado por el Lic. José Antonio Fernández Arena, donde nos muestra las diferentes clasificaciones.

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES			
H. FAYOL	1886	PREVISION	ORGANIZACION.	COMANDO COORDINACION	CONTROL
L. URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL
W. NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION OBTENCION DE RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
KOONTZ Y O'DONELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
J.F. MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION	CONTROL
G.R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
L.A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
D. MC. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		
A. REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
I. GUZMAN VALDIVIA	1961	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION EJECUCION	CONTROL
J.A. HERNANDEZ ARENA	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION		CONTROL

DATOS OBTENIDOS DEL LIBRO "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" DE JOSÉ ANTONIO FERNANDEZ ARENA, EDITORIAL DIANA.

Cabe mencionar que ninguna etapa puede considerarse aislada de las demás, ya que todas se complementan e integran entre sí.

Consideramos sin embargo que las cuatro etapas -- fundamentales del Proceso Administrativo, llevadas inclusive al desarrollo de una Auditoría Administrativa son: - Planeación, Organización, Dirección y Control, tal y como lo muestra la gráfica presentada a continuación.

ADMINISTRACION

PLANEACION

ORGANIZACION

DIRECCION

CONTROL

I.- PLANEACION

Es la función que consiste en predeterminar el -- curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos fijados.

Los fundamentos de la Planeación son:

Objetivos: Son los fines que se pretenden alcanzar, bien sea en la organización en general o en cada - - área específica.

Políticas: Son reglas o normas generales que sirven de guía para la consecución de los objetivos.

Procedimientos: Son planes más concretos que norman el criterio y la acción que debe seguirse apoyada en los objetivos y políticas. Los procedimientos indican -- claramente cómo y cuándo se han de realizar las actividades.

Programas: Son planes más complejos en los que - se determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función de dos elementos esenciales "Tiempo y Dinero".

II.- ORGANIZACION

Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y - - obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En el desarrollo de una - Auditoría Administrativa resulta necesario precisar si la empresa o área de estudio cuenta con:

- a) Organigrama.
- b) Relaciones interdepartamentales adecuadas.
- c) Definición clara y precisa de autoridad, res--ponsabilidad, atribuciones y relaciones.
- d) Definición de cualidades requeridas para cada puesto.
- e) Manual de Organización e Instructivos específi--cos, como pueden ser de: Ventas, Producción o de Reclutamiento y Selección de Personal.

III.- DIRECCION

Es la función administrativa que consiste en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados.

Sus principales elementos son:

Comunicación: Es el intercambio oportuno de hechos, ideas y opiniones con el propósito de informar y lograr entendimiento y propiciar actitudes creativas que conduzcan a resultados.

Autoridad: Es el derecho que otorga la entidad administrativa para hacer cumplir las disposiciones que emanen de su responsabilidad.

Delegación: Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que actúe en substitución de alguien.

Supervisión: Consiste en comprobar que las instrucciones dadas fueron cumplidas tal como se indicaron.

IV.- CONTROL

Henry Fayol precisaba "que en una empresa el control consiste en comprobar que todo suceda de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones formuladas y con los planes establecidos. Actuando sobre todo en personas, cosas y acciones" Sin embargo cabe señalar que la Auditoría es una herramienta de la Administración que se encuentra dirigida en forma muy determinante a esta etapa

del proceso administrativo y que la función de evaluar, - verificar y comprobar las actividades, decisiones y proce dimientos a través del análisis y la observación de he--- chos y registros, permite el perfeccionamiento y la opti- mización de los recursos.

A diferencia de los enfoques limitados que adop- tan otros tipos de exámenes, la Auditoría Administrativa esta interesada en todos los controles de la entidad audi- tada; tanto en los controles de calidad como en los con- troles cuantitativos de producción, comercialización, ho- ras-hombre, horas-máquina, etc.

Si bien el Auditor Administrativo esta interesado en la efectividad de los controles como medio para prote- ger los bienes de la entidad, su enfoque normalmente es - prioritario hacia la eficiencia de operación, por lo que -- normalmente ejercita su juicio profesional al hacer reco- mendaciones que optimizan eficiencia mientras no rebasan el límite del riesgo tolerable.

III ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En anteriores capítulos hemos expuesto un bosquejo sobre los inicios del negocio asegurador en nuestro país y de la empresa que hemos tomado como ejemplo para demostrar nuestra hipótesis "Seguros La Comercial"; además hemos enunciado los conceptos fundamentales de la auditoría administrativa, por lo que corresponde a este capítulo exponer el impacto que dentro de una organización debe tener el área de auditoría administrativa desde el punto de vista estructural, para la cual iniciaremos dando algunas generalidades sobre organización, sus conceptos básicos y las herramientas que utilizan, continuando con la exposición sobre la estructura organizacional.

A) Significado de "Organización"

Organización se puede definir como la parte de la administración que reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está pensada para ayudar a que la gente trabaje junta con eficacia, hacia el logro de los objetivos específicos. La importancia de organizar es armoni

zar un grupo de personalidades distintas, fundir varios - intereses y utilizar habilidades - todo hacia una dirección dada.

I.- Organización Formal

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr los objetivos predeterminados. En ocasiones se les cita como una jerarquía de puestos y tareas. Existen cuatro componentes básicos en la organización formal: (1) el trabajo, el cual es divisionalizado, (2) las personas que son asignadas y ejecutan este -- trabajo divisionalizado, (3) el ambiente en el cual se -- ejecuta el trabajo, y (4) las relaciones entre las personas de las unidades trabajo - personas.

La teoría de la organización formal enfatiza la - razón, la eficiencia, el arreglo lógico de las funciones, las órdenes por escrito, el comportamiento orientado al - trabajo, la atención al número de subordinados que se - - asigna a un superior y a una definida cadena de mando o - canal de comunicación desde nivel superior hasta el nivel inferior. Las personas son colocadas en distintas unidades organizacionales (unidad trabajo - personas) con lo - que se espera se logren ciertos resultados preescritos y se infundan en ellos un sentido de obligación en el cual el autointerés y el autoenriquecimiento son los principales motivadores.

La división del trabajo da como consecuencia la división de la autoridad y de la responsabilidad en las personas de un mismo nivel organizacional, lo que da origen a la departamentalización en la organización.

Como ya mencionamos, se hace la división por departamentos para distribuir el trabajo, para aprovechar la especialización del trabajo, para obtener unidades de tamaño manejables y para utilizar la habilidad gerencial.

La estructura organizacional también es afectada por otro factor principal: el tramo de autoridad. Esto condiciona el número de unidades organizacionales, su arreglo y sus relaciones. El tramo de autoridad es el número de subordinados inmediatos que se reportan a un gerente. Aunque el número de subordinados se establezca en función directa a la habilidad para dirigir del gerente, existe un enfoque cuantitativo a este respecto, en donde se indica que el tramo de autoridad preferido es de seis subordinados, considerando los siguientes aspectos: (1) el tiempo que dentro de la jornada de trabajo debe destinar el superior a cada subordinado es de media hora (llamado tiempo de servicio), (2) el tiempo entre esas conferencias debe de ser de siete horas y media, y (3) el número de superiores es sólo uno.

II.- Herramientas escritas dentro de la Organización Formal

Un organigrama y un manual, además de los requisitos o descripción del puesto y las especificaciones del ocupante, son herramientas comunes de la organización formal. Estas indican con cierto detalle como se consideran, que deben ser las relaciones formales, así como los requisitos y condiciones de trabajo.

El manual de organización proporciona detalles complementarios y adicionales acerca de la organización formal. Preparado con propiedad, el manual hace asequible una información completa sobre asuntos pertinentes respecto a cada puesto, aumentando así el conocimiento y la comprensión de los requisitos de las especificaciones y de las limitaciones, así como de las relaciones del puesto con toda la estructura de la organización.

Los organigramas son herramientas útiles para organizar. Ayudan a visualizar la organización formal, pero su uso no asegura una buena estructura organizacional.

Los organigramas se pueden dividir convencionalmente en: (1) organigramas maestros y (2) organigramas complementarios. Los primeros, o sea los maestros, muestran toda la estructura de la organización formal. Los segundos, o -

sea los complementarios, se dedican exclusivamente a un departamento o a un componente principal, y dedica más detalles respectos a relaciones, autoridad y obligación dentro de dicha área.

El arreglo acostumbrado dentro de un organigrama es mostrar las funciones principales en la parte superior, o en sucesivas funciones subordinadas en posiciones inferiores, tal y como se muestra en la figura número 1.

Otros arreglos son los que van de izquierda a derecha, en donde los niveles organizacionales están representados por columnas verticales, el flujo de la comunicación es de izquierda a derecha (figura número 2). Si bien este tipo de organigramas no es muy común, ofrece sus ventajas, como es: (1) el considerar el hábito normal de lectura de ir de la izquierda a la derecha; (2) visualizar con claridad los varios niveles organizacionales; (3) simplifica la comprensión de la forma en que fluyen las líneas de mando; (4) revela con rapidez las áreas en donde los niveles organizacionales están omitidos por los canales de supervisión formales; (5) indica la relativa longitud de mando formal y (6) es compacto y relativamente fácil de elaborar.

Un tercer tipo es el organigrama circular en donde se coloca la posición suprema en el centro de círculos con-

céntricos (figura número 3). Las funciones que comprenden la estructura están agrupadas alrededor de este centro, de manera que, mientras más cerca está del centro la posición de la función, es más importante ésta. Las ventajas del organigrama circular son: (1) dar una idea gráfica de como irradia la autoridad del jefe supremo, del centro a la periferia, en muchas direcciones; (2) muestra claramente - las funciones de igual importancia relativa; (3) utiliza - sólo una sola dimensión, o sea la distancia del centro, para indicar la importancia relativa funcional (se eliminan las confusas designaciones "debajo de" y "arriba de"); y (4) - elimina conceptos desagradables tales como el de que alguien esté "en la base" y otro "en la cumbre" de la organización, puesto que la carta concéntrica puede ser vista desde cualquier dirección.

En relación a los títulos que se muestran en los -- organigramas, podemos decir que no existen títulos estandarizados con relación al nivel orgánico o al contenido del puesto.

Por ejemplo, el ejecutivo a cargo de las ventas puede denominarse gerente de ventas, gerente general de ventas, director de distribución o vicepresidente a cargo de las -- mismas. Además, puede estar en la cumbre o en el nivel - intermedio de la organización, y aún cuando sea un - -

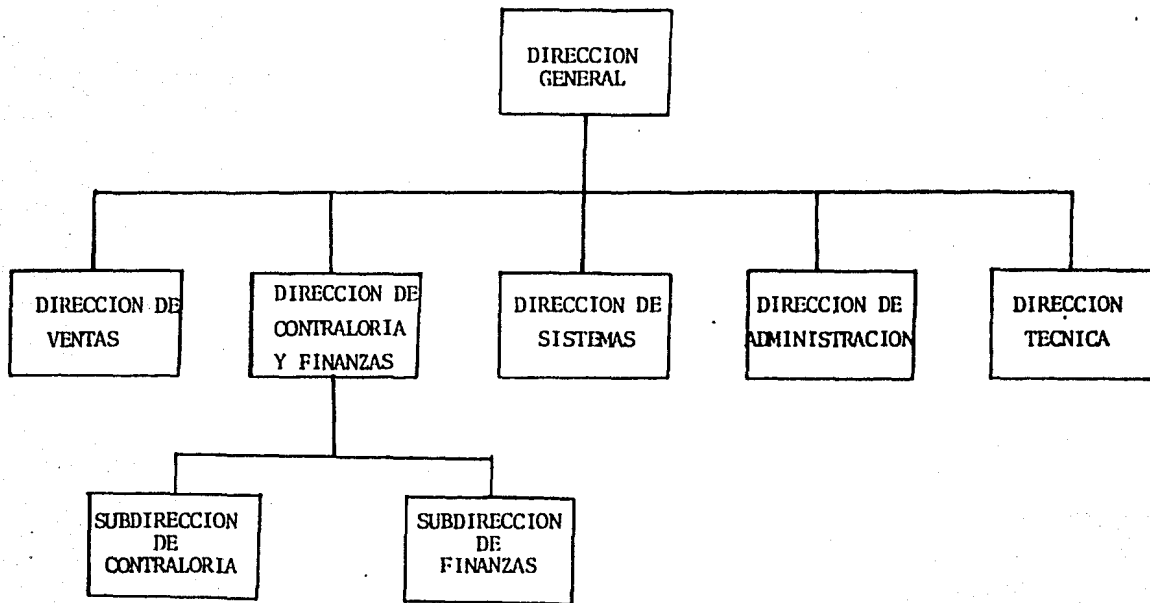


FIGURA NO. 1
ORGANIGRAMA TRADICIONAL

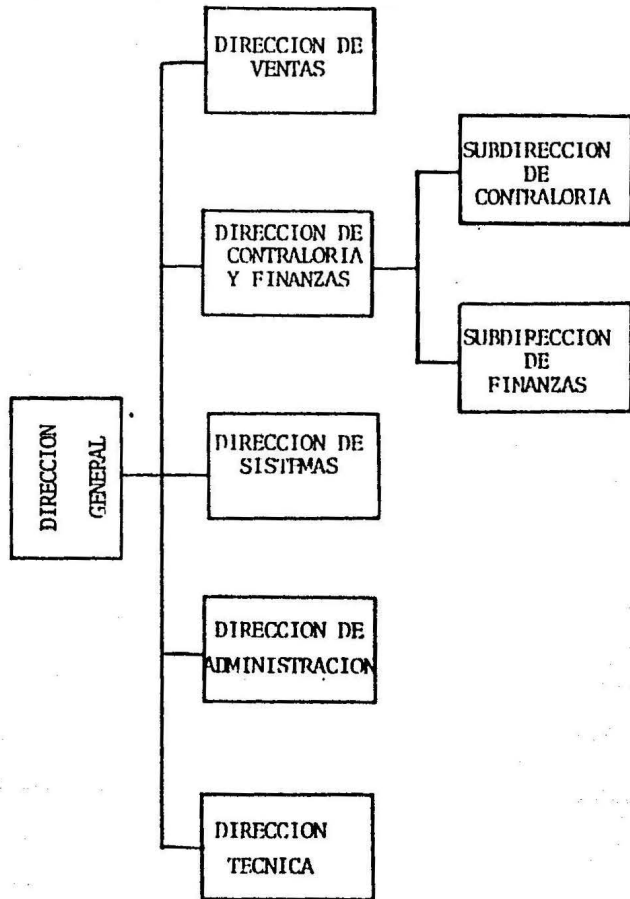


FIGURA NO. 2
ORGANIGRAMA DE IZQUIERDA A DERECHA

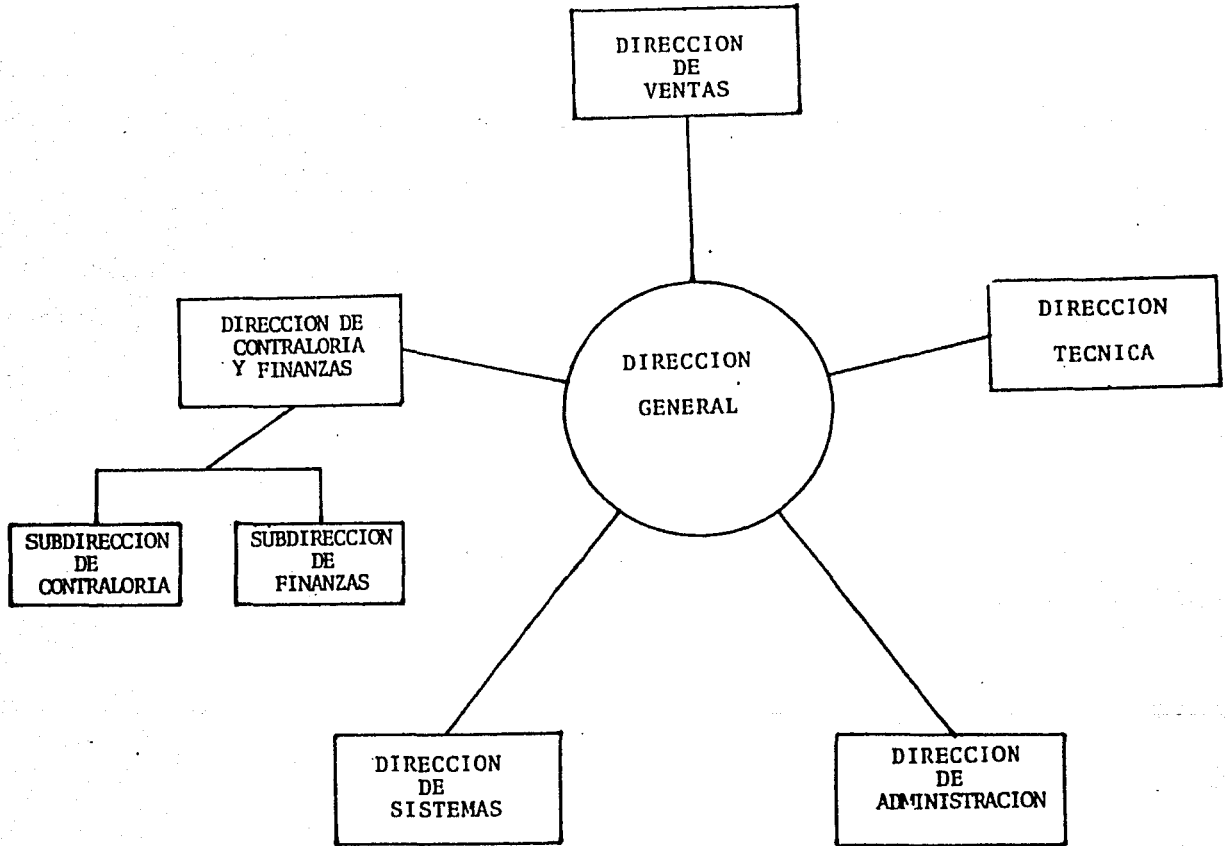


FIGURA NO. 3

"gerente de ventas", bien puede no desempeñar precisamente las mismas funciones que otros gerentes de ventas en otras empresas.

Es preferible que un título llene estos dos fines: (1) ayudar a identificar y a definir la naturaleza del trabajo, su importancia relativa y su autoridad; (2) indicar que la persona que ostente el título es competente y adecuada para el puesto. Con esto lograremos que al ver el nombramiento de un funcionario dentro del organigrama, - - identifiquemos cuales son sus funciones en términos generales y su nivel jerárquico dentro de la organización.

B) Estructura Organizacional

La estructura organizacional puede considerarse -- como el marco en el cual se desempeñan las tareas gerenciales. Una buena estructura es el objetivo de los esfuerzos de la organización y tiene alta prioridad en la Administración Efectiva. El marco de cualquier departamento puede ser de distintas configuraciones, dependiendo de lo que se quiera lograr, de las preferencias de la alta gerencia, y de la atención y esfuerzo que se pongan al organizar. Cualquier estructura organizacional se busca que incluya - un número adecuado de unidades organizacionales, relacionadas de tal manera que se logre la máxima cooperación, --

eficiencia y satisfacción de los esfuerzos de trabajo personal para las circunstancias y condiciones individuales.

En todas las instituciones de seguros existe una premisa fundamental que es el servicio; el éxito de una aseguradora radica en dar el mejor servicio en el mercado. Es obvio que para que ésto se logre resulta indispensable que la empresa se encuentre funcionando adecuadamente, lo cual se obtiene entre otras cosas, manteniendo revisiones periódicas en cada una de las áreas de la empresa, con el propósito de verificar si la forma en que se están haciendo las cosas es la correcta o establecer una mejor forma de hacerlo. Además el área de Auditoría Administrativa debe servir de asesor a la Dirección para la toma de decisiones. Es por esto que sugerimos como nivel adecuado para esta área una posición de staff dependiendo directamente de la Dirección General, en la cual se cuente con personal que actúe como consultores permanentes dentro de la organización. Así, aunque los gerentes de línea son explícitamente responsables por la producción y venta de los productos de la empresa, los especialistas del área Staff de Auditoría, están para dar apoyo "fuera de línea" y actúen solamente como consultores y consejeros de los gerentes de línea así como de la Dirección General. El organigrama propuesto es el siguiente:

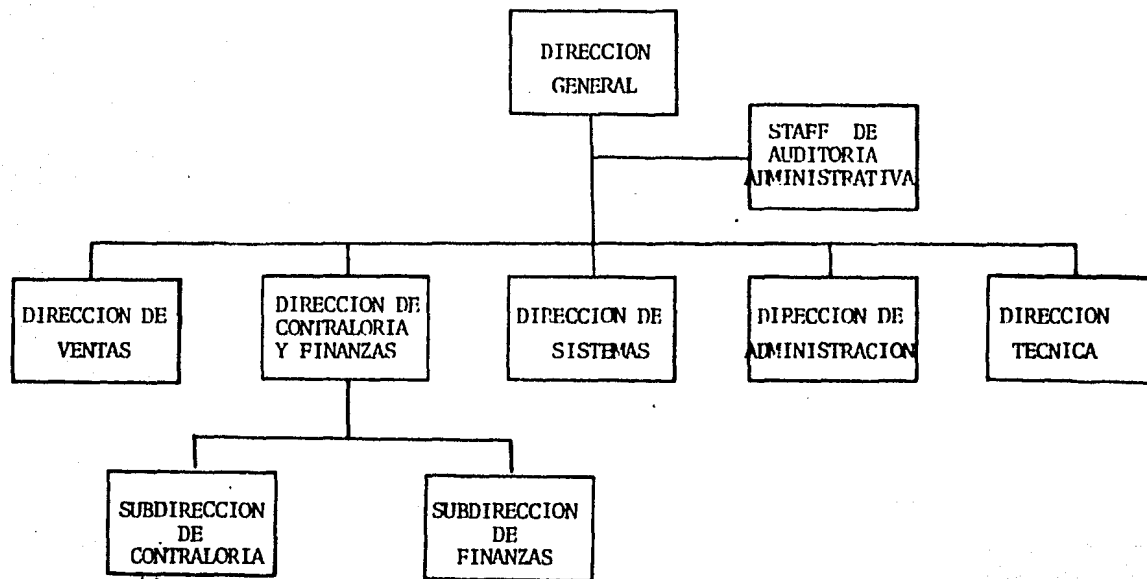


FIGURA NO. 4

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Esta estructura permite al área de Auditoría Administrativa revisar, evaluar, aconsejar y dar servicio a todas y cada una de las áreas de la empresa, sin depender de ninguna de ellas, lo que permite la independencia y neutralidad de sus auditores. Además de establecer un contacto directo con la Dirección General permite que el área sea fuente de información real y precisa sobre lo que está ocurriendo dentro de la organización, para que en el momento que se requiera, se tomen decisiones oportunas y adecuadas.

Internamente el área de auditoría debe estar conformada por el personal que a continuación se menciona:

1. Un gerente de Auditoría que administre el trabajo de la unidad.
2. Líderes de Proyecto que son los responsables directos del desarrollo de una auditoría, además de coordinar el trabajo de auditores y analistas.
3. Auditores administrativos quienes requieren de cierta experiencia para evaluar los procesos que se auditen, así como para emitir recomendaciones adecuadas.
4. Analistas Administrativos quienes se encargarán de la elaboración de nuevos procedi---

mientos, diseño de formas, implantación de --
nuevos sistemas, elaboración de manuales e --
instructivos, etc.

5. Un dibujante, quien se encargue de dar adecua
da presentación a: Diagramas, gráficas, orga
nigramas, formatos y todo el material que se
elabore en la unidad.
6. Una secretaria cuyas actividades son: mecano
grafía de informes, manuales e instructivos,
trámite de correspondencia, llamadas telefó
nicas, el archivo del área, etc.

Cabe aclarar que tanto los auditores como los ana.
listas se deberán asignar a cada líder de proyecto de - -
acuerdo al trabajo designado, sin que éste represente una
dependencia definitiva.

Una vez que hemos establecido como debe estar - -
organizado nuestro departamento; procederemos en el si---
guiente capítulo a exponer como desarrollará sus funciones.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE FUNCIONES

Antes de iniciar este apartado es importante recalcar que el concepto actual de la auditoría implica la necesidad de investigar las causas de las irregularidades, ¿cómo se han formado? ¿porqué? ¿con qué objeto? y ¿qué -- efectos producen? El significado de la palabra investi-- gar se observa desde diferentes aspectos, que son:

- I. Indagar el número de veces que se presenta un fenómeno y analizar las causas y efectos del mismo.
- II. Inquirir la razón por la cual un fenómeno se presenta con diferencias muy precisas en el mismo ciclo.
- III. Descubrir y examinar las variaciones.
- IV. Verificar las distintas hipótesis obtenidas por observaciones y buscar la comprobación de las mismas.

- V. Observar en forma exhaustiva el área investigada.
- VI. Deducir conclusiones de análisis dados y objetivamente adquiridos para vaciarlos en - - muestreos estadísticos.
- VII. Obtener datos necesarios en la realización y desarrollo del trabajo por medio de encues--tas.

Todo esto es encaminado a buscar mejoras que a - su vez se traducen en reducción de costos. Esto significa que el auditor, al llevar a cabo un análisis pone en - juego toda su imaginación para hacer realidad el axioma - de "siempre hay una forma de hacer mejor las cosas" lo -- que generalmente puede conseguirse mediante la investiga- ción que se haga y ésto tomando como base los recursos de que dispone la empresa.

En el área de Auditoría Administrativa se reali- zan estudios para determinar las deficiencias causantes - de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregu- laridades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuacio-

nes equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una eficiente organización.

Para el desarrollo de las funciones del área de Auditoría, es indispensable agruparlas en cuatro fases:

- A) Examen Preliminar.
- B) Evaluación.
- C) Presentación.
- D) Vigilancia.

A) Examen Preliminar

El examen preliminar es el análisis a través del cual el auditor administrativo obtendrá una visión genérica de la situación en que se encuentra el área, departamento u organización a auditar, teniendo como objetivos:

1. Evaluar la efectividad de las operaciones o funciones administrativas.
2. Descubrir áreas en las que existan problemas administrativos.

3. Proponer medidas correctivas que resulten de esta etapa inicial al conocer la organización, las responsabilidades, políticas, sistemas y procedimientos, objetivos y métodos de operación en forma genérica.

La información obtenida del examen preliminar deberá ser examinada sin ningún perjuicio de tipo doctrinal o personal, la función del auditor en este punto se limitará a la obtención del diagnóstico de las posibles soluciones a los problemas detectados durante la auditoría.

Dentro del examen preliminar deberá definirse:

Áreas por estudiar

Para establecer las áreas por estudiar se deberán considerar los siguientes conceptos:

- Estructura organizacional.
- Funciones básicas del área.
- Métodos y procedimientos de mayor importancia.

Detalles a estudiar

Estos deberán ser determinados en función de las características del área sometida a estudio, entre los --
cuales tenemos:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- ~~--- Métodos de control.~~
- Sistemas y procedimientos.
- Recursos humanos, materiales y técnicos.
- Parámetros de medición.

De esta forma el auditor estará en posibilidades de determinar la amplitud y profundidad del estudio, así como el tiempo y los recursos que deberán destinarse al --
mismo.

B) Evaluación

La evaluación establece que tan bien o que tan --
mal se encuentra el área o áreas auditadas. Una vez que se han definido las áreas que son necesarias evaluar, así como los detalles a estudiar en cada una de ellas, se pro
cede a analizar la forma en que se llevará a cabo la eva
luación de todos los componentes.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Para desarrollar un análisis científico se requieren contemplar los siguientes 10 puntos:

1. Estudio de los elementos

Es el análisis de los conceptos o factores que se desarrollan en la organización, tales como: objetivos, políticas, procedimientos, organización, comunicaciones, programas, etc.

2. Diagnóstico detallado

El auditor determina a través del análisis y de las observaciones efectuadas lo satisfactorio e insatisfactorio de los factores.

3. Determinación del propósito y relación

Por ejemplo, en el análisis de un procedimiento la finalidad del auditor consiste en hallar el significado, intención y relación entre un aspecto del procedimiento y otro. Fragmentará el procedimiento en sus elementos, a fin de determinar que es lo que se está haciendo, quien lo hace, dónde y como es hecho.

Analizará cada uno de los pasos para determinar si es posible hacerlo o no mejor, sin importar lo correcto que pueda parecer el actual método.

4. Investigación de las deficiencias

El auditor deberá buscar y descubrir las deficiencias presentes y en potencia. Deberá dar a conocer las irregularidades, desperdicios y embotellamientos, la existencia de políticas inadecuadas, desviaciones en sistemas, procedimientos o normas y deberá exhibir las deficiencias en los planes, objetivos, organización y control.

5. Balance analítico

Consiste en comparar la importancia y valor de un elemento o unidad con otro similar. -- Por ejemplo al analizar el aspecto autoridad deberá corroborarse que cada Jefe de Departamento posea la misma capacidad de autoridad para el desarrollo de sus propias actividades.

6. Comprobación de eficacia

Resulta necesario efectuar pruebas de la eficacia de cada factor por su evaluación.

La tarea de medir su eficacia involucra una comparación de lo realizado con normas previamente establecidas, además los auditores no solo definen las pruebas a emplear, sino que también fijan una base para determinar el grado de eficacia.

7. Búsqueda del problema

El auditor debe localizar problemas en el funcionamiento, los cuales pueden ser consecuencia de una superposición de responsabilidades, falta de coordinación, embotellamientos, agru

pación deficiente de funciones, supervisión - ineficaz, fricciones internas, duplicidad de esfuerzos, trabajo innecesario. Constituye - un deber del auditor explotar y decidir qué - problema exige una pronta atención y qué cami- no se seguirá para encontrarle solución.

8. Arribo a soluciones

En condiciones normales el auditor deberá es- tar en posibilidades de dar solución a los -- problemas detectados, sin embargo puede darse el caso que en determinado mejoramiento, sea insuficiente y que haya necesidad de efectuar un estudio y buscar una solución más amplia.

9. Determinación de alternativas

El auditor debe aplicar toda su experiencia y conocimientos para elegir la mejor alternati- va para la solución de un problema.

10. Definición de métodos para mejorar la opera- ción.

En sus labores de evaluación estará siempre -- alerta a idear mejores formas de hacer las cosas. Para escoger el mejor camino es necesario estudiar lo que sea más conveniente de -- acuerdo con las circunstancias particulares, -- tras de reflexionar en el objetivo, relación, organización, etc.

I. Programa de trabajo

El propósito de los programas de auditoría es señalar orientaciones sobre la forma en que habrá de planearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes -- para la obtención de datos, de acuerdo a las circunstancias, por lo que son susceptibles a adaptarse o modificar se.

Los programas pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- a) Generales
- b) Analíticos
- c) Tipo
- d) Por áreas

a) Programas Generales

Se relacionan con los objetivos y procedimientos globales de auditar que se deben aplicar, en los cuales se describe de manera general - las actividades que se realizarán.

b) Programas Analíticos

Describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de Auditoría Administrativa.

c) Programas Tipo

Enumeran los procedimientos de auditoría a seguir en situaciones afines a un número considerable de organizaciones.

d) Programas por áreas

Se preparan para el desarrollo de cada actividad, como Gerencia, Producción, Ventas, Personal, etc.

Las ventajas que se derivan del establecimiento de un buen programa de Auditoría Administrativa son las siguientes:

- Proporciona un plan a seguir.
- Sirve de guía práctica para programar futuras auditorías.
- Define responsabilidades para cada auditor.
- Es flexible a las necesidades o limitantes que se presenten.
- Determina el alcance y la efectividad de los procedimientos en revisión.
- Permite planear las tareas del personal que auxiliará en la auditoría.
- Permite verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

II. Criterios para el desarrollo de una Auditoría Administrativa.

Para el establecimiento de un programa de auditoría resulta fundamental decidir cual de los criterios existentes es el más adecuado para la organización a auditar. Por lo anterior exponemos a continuación los criterios más representativos.

El criterio del American Institute of Management (Instituto Americano de Administración) fue desarrollado por Jackson Martindell.

Este criterio evalúa a la organización a través de una escala que va de un mínimo de 7,500 puntos a un máximo de 10,000, considerando el tipo de empresa que se audita.

- a) Religiosa
- b) Educativa
- c) Hospitalaria
- d) Sin fin de lucro
- e) Con fines de lucro

Distribuye la puntuación entre 10 puntos claves:

1. Función Social (a y e), académica (b), económica (d y e).
2. Estructura formal (a, b, c, d, y e).
3. Crecimiento (a, b, c, d, y e), utilidades (e), según sea el caso.

4. Análisis de membresía (a), programa de desarrollo (b y c), atención a donadores (d), atención a accionistas (e).
5. Programa de desarrollo (a, b, c) o Investigación y desarrollo (d y e).
6. Políticas financieras (a, b, c, d), análisis del Consejo de directores (a, b, d) o Consejo de Administración (e).
7. Eficiencia en la operación (b, c), políti-
cas fiscales (e).
8. Eficiencia en la operación (a, d), evalua-
ción del Consejo de directores (c) o efi-
ciencia en la producción (e).
9. Evaluación administrativa (a, b, c), servi
cio al público (d), distribución (e).
10. Efectividad en la Dirección (a), enseñanza
(b), en la actividad científica (c), eva-
luación de los ejecutivos (d y e).

Criterio de Análisis Factorial del Banco de México, perfeccionado por los señores Alfred W. Klein y Nathán Grabins Key.

Este sistema tiene un enfoque económico y pretende realizar estudios de empresas, industrias y sectores de la economía. El análisis contiene una definición de los conceptos y a través de una cuantificación busca evaluar la productividad.

Este método puede utilizarse como modelo para combinar evaluaciones en aspectos individuales de factores o elementos.

Sin embargo, este método tiene las siguientes limitantes:

- Los elementos a estudiar no están definidos.
- No establecé ponderación para cada elemento.
- Dadas estas dos variantes, los auditores -- que intervienen, difícilmente llegan a un mismo resultado.

Método de William P. Leonard

William P. Leonard es el primero en escribir un esfuerzo integral sobre este tema. Los -- puntos básicos de su método son:

Examen:

- Areas de estudio
- Funciones específicas
- Departamentos
- La empresa
- Detalles a estudiar
- Planes y objetivos
- La estructura de la empresa
- Políticas, Sistemas y Procedi-- mientos.
- Métodos de control
- Recursos humanos y físicos
- Estándares
- Medición de resultados

Evaluación:

- Proceso
- Influencia económica
- Estructura adecuada
- Certeza y adecuación de los con-- troles
- Métodos de protección
- Causas de variación

Utilización de hombres-equipo
Métodos adecuados para trabajar

Análisis e

Interpretación:

Estudios de los elementos

Diagnosia detallada

Determinar propósitos y sus interrelaciones

Deficiencias

Balance analítico

Prueba de eficiencia

Búsqueda de problemas

Soluciones

Alternativas

Métodos simplificados

Presentación:

Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe.

Informe preliminar para la administración de la empresa.

Informe final con recomendaciones y conclusiones.

Persecución:

Revisión de instalación.

Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.

Tratamiento de los detalles no terminados.

Revisión del informe final con la administración.

Establece los aspectos específicos a considerar en cada área de estudio, así como lista de problemas que comúnmente se presentan. Establece además algunos apoyos que pueden utilizarse para la recolección de información, tales como: organigramas, diferentes tipos de diagramas, estudios de tiempos, etc.

Modelo desarrollado por el Lic. Alfonso Mejía Fernández.

El criterio de su obra se enfoca fundamentalmente al análisis de las áreas más representativas de las empresas.

Clasifica a la auditoría en dos aspectos básicos:

a) Estructural

Objetivos

Organización

b) Funcional

Producción

Ventas

Finanzas

Manejo de personal

Muestra de manera clara y concreta los puntos que deben analizarse en cada uno de los aspectos básicos mencionados en el párrafo anterior.

Método de José Antonio Fernández Arena

Este autor propone la realización de una auditoría administrativa combinando un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo.

El esquema comprende:

a) Los objetivos de la empresa

- De servicio
- Social
- Económico

b) La Dirección (en sus niveles existentes)

c) Los recursos

- Humanos
- Materiales
- Técnicos

d) El proceso administrativo

- Planeación
- Implementación
- Control

Consideramos que el criterio que más se apega a las necesidades de una institución de seguros es el desarrollado por William P. Leonard, ya que el tipo de auditoría a realizar es sobre problemas específicos detectados por la Dirección en base a los resultados presentados, tal y como lo mostraremos en el capítulo VI, donde desarrollaremos una auditoría a las áreas de Producción Daños para establecer las causas de la baja en la Producción de pólizas de este ramo.

C) Presentación

Una vez que se ha efectuado la recopilación de información, resulta indispensable dar a conocer los re-

sultados de nuestras observaciones, así como nuestras recomendaciones.

La preparación cuidadosa del informe con todos los aspectos y recomendaciones corona el trabajo.

Sin embargo, antes de hacerlo en forma definitiva resulta indispensable elaborar un borrador a fin de establecer una guía para la ordenada presentación del informe.

Un ejemplo típico de formato de informe de Auditoría Administrativa contiene:

1. Finalidad y alcance.
2. Puntos sobresalientes.
3. Aspectos comentados con la supervisión.
4. Prácticas corrientes (detalle).
5. Discusión o comentarios.
6. Recomendaciones.
7. Ilustraciones.

Los informes de auditoría administrativa se pueden presentar en varias formas, a veces verbales cuando la información es confidencial, a través de cartas o memorándums o en un diseño similar al antes mencionado.

Cuando se trata de auditorías de larga duración se emiten tres diferentes clases de informes: preliminar, de progreso y final.

Los informes preliminares (sean orales o escritos) delimitan la finalidad y alcance de la auditoría y -- contribuyen a esclarecer la intención y amplitud del estudio, a fin de evitar, antes de que se haya avanzado demasiado, cualquier malentendido por parte de los afectados.

Los informes de progreso tienen como objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones propuestas hasta la fecha.

Los informes finales suelen comprender en resumen los aspectos incluidos en los informes detallados y -- en general, se les emplea de guía en la discusión de aspectos importantes con la Dirección.

D) Vigilancia

Para que el trabajo realizado obtenga resultados, es necesario continuar la labor después de presentado el informe.

Básicamente las actividades a realizar son:

1. Revisión de las instalaciones para comprobar que son las adecuadas.
2. Apoyo al área de Métodos y Procedimientos para el diseño de formas y procedimientos.
3. Completar cualquier aspecto inconcluso.
4. Comentar con la Dirección General el informe girado anteriormente.

Con esto aseguramos que las mejoras propuestas - sean llevadas a cabo.

CAPITULO V

DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCION

Un rápido sondeo efectuado a las instituciones de seguros más sobresalientes del mercado, entre las cuales po demos mencionar: Grupo Seguros La Comercial, Grupo Nacional Provincial, Seguros Monterrey Serffin, Aseguradora Hidalgo, Seguros Bancomer, Seguros América Banamex y La Interamericana, Cía. de Seguros, nos permitió observar que de estas empresas ninguna cuenta con un departamento especializado en Auditoría Administrativa, por el contrario, en su mayoría coinciden en contar con el área de Organización y Métodos o Métodos y Procedimientos, que aún cuando dentro de la estructura organizacional, se presenta en algunas de estas instituciones a diferentes niveles y con diversas modalidades en el nombre, sus funciones son básicamente las mismas, dentro de las cuales encontramos la Auditoría Administrativa.

Como lo comentamos, en los capítulos anteriores, la Auditoría Administrativa no únicamente nos lleva a problemas ya existentes, sino a encontrar aquellos que puedan -

detectarse en el momento oportuno para encontrar soluciones adecuadas, antes de que estos repercutan notoriamente en los resultados de la empresa. O bien, no sólo buscar problemas, sino optimizar la utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos de una organización.

La competencia entre las compañías aseguradoras está básicamente enfocado al servicio que pueda darse a los -- asegurados o agentes corredores, ya que el producto a vender en todas las empresas es similar. No existen ni primas más bajas, ni condiciones diferentes en los planes -- que vende una u otra de las aseguradoras, sino el éxito -- de una empresa radica en el mejor servicio que pueda proporcionar.

De aquí la importancia de que las instituciones de -- seguros cuenten con un Departamento de Auditoría Administrativa, que además de analizar problemas específicos y -- proponer soluciones, se enfoque a esa optimización de recursos para estar en mejores condiciones de competir con las demás aseguradoras y captar el mayor mercado posible.

Para lograrlo a continuación desarrollaremos un modelo de Auditoría Administrativa que se apegue a las características de las instituciones de seguros, mismo que puede

aplicarse a nivel general o en cada uno de los departamentos, adoptándolo a las características particulares. Con este modelo la Unidad de Auditoría podrá desarrollar sus funciones de manera más eficiente.

DESARROLLO DEL MODELO

I. Investigación Preliminar

La investigación preliminar consiste en realizar una serie de entrevistas directas con el fin de conocer el funcionamiento general del área a estudiar, la cual será complementada con la observación directa de los aspectos administrativos inherentes a la misma.

El objeto de efectuar esta investigación, es conocer factores de mayor importancia en cuanto a su estructura y funcionamiento, los cuales deberán ser considerados durante la etapa de planeación de la auditoría, con la finalidad de alcanzar el objetivo del estudio y evitar aquellos imprevistos que puedan afectar el buen desarrollo de la misma.

La información que como mínimo deberá captarse durante el desarrollo de la investigación preliminar será la siguiente:

- Tipo de departamento.
- Estructura orgánica.
- Objetivos y políticas generales.
- Funciones generales.
- Planes y programas (corto y mediano plazo)
- Manuales administrativos.
- Recursos humanos y materiales.

II. Planeación de la Auditoría

A) Definición del estudio a desarrollar.

Consiste en enunciar de manera clara y objetiva - las características del estudio, indicando el área donde se pretende realizar, con el fin de que todo el personal involucrado en el desarrollo de dicho estudio tenga un conocimiento real del mismo.

B) Definición del objetivo.

En esta fase se determinarán los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el estudio, los cuales deberán ser concretos, fijados por escrito y difundidos al personal que intervendrá en la auditoría.

C) Alcance de la Auditoría.

En esta fase, se deberá definir con toda precisión la profundidad y grado de detalle que tendrá la auditoría, fijando los elementos de carácter administrativo que estarán sujetos a estudio, así como el número de departamentos que se involucrarán con lo anterior, será posible determinar con exactitud los costos, tiempo, recursos materiales y herramientas administrativas que se utilizarán para el desarrollo de la misma.

D) Determinación de los Recursos Humanos.

Una vez determinado el alcance de la auditoría se precisará el número de personas que intervendrán en el desarrollo del estudio. Para esto, será necesario definir el perfil del grupo a intervenir considerando las características que deberá poseer a fin de equilibrar las cargas de trabajo y realizar eficientemente el estudio.

E) Técnicas a utilizar.

Otro de los aspectos relevantes de la auditoría es la necesidad de contar con datos estructurados,

de tal manera que permitan su disponibilidad, para lo cual se deberán seleccionar técnicas y herramientas administrativas que se utilizarán durante el desarrollo de la misma.

Entre la información que deberá captarse a fin de obtener un conocimiento objetivo de la estructura y funcionamiento del área a investigar, se enuncia la siguiente: Organigramas, objetivos y políticas, planes y objetivos, manuales, catálogos de firmas e instructivos administrativos y estadísticas sobre la prestación de los servicios.

F) Programa de trabajo.

Una vez que ha sido perfectamente definida la naturaleza y magnitud del estudio en cuestión y realizada la investigación preliminar, deberá elaborarse el programa de trabajo para efectuar la auditoría.

En este programa, se deberá especificar claramente qué se va a hacer, por qué, cuándo, cómo

y quién lo va a realizar, asimismo, se determi
nará el costo que implicará el estudio.

Con el fin de llevar a cabo la presentación, -
ejecución y control del programa de trabajo, -
es necesario que el mismo haga constar por es-
crito y se anexen a él gráficas tales como las
de Gantt, a fin de estimar el tiempo de dura-
ción de la auditoría y determinar en forma ob-
jetiva y en cualquier momento el avance de la
misma.

Asimismo, es conveniente hacer uso de técnicas
de planeación y control como son el PERT y C.P.
M., con la finalidad de maximizar los resulta-
dos del estudio.

El programa de trabajo deberá contener como mí
nimo los datos que a continuación se presentan:

- Antecedentes y justificación de la auditoría.
- La finalidad de la auditoría y los resulta--
dos deseados.
- Alcance de la auditoría.
- Las acciones, los recursos, el tiempo y cos-
to que serán necesarios.

- La autorización del estudio y la clara identidad de quienes sean los responsables del mismo en cada una de sus fases.

Es necesario informar a las personas afectadas, en qué consiste el estudio a fin de lograr su colaboración y estar en condiciones de alcanzar el objetivo de la auditoría.

III. Obtención y Análisis de Información

A) Obtención de información.

Una vez concluida la parte preparatoria del estudio de la auditoría, se iniciará la etapa de obtención de información, la cual deberá dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en el área auditada a fin de integrar un marco completo de la misma.

La información deberá recopilarse evitando acumular datos innecesarios que provoquen confusiones y alarguen inútilmente la duración de la auditoría.

De aquí que los datos deberán reunir tres requisitos: ser claros, completos y concisos.

También, al recopilar la información deberá -- aplicarse un criterio de discriminación de datos innecesarios, teniendo siempre presente el propósito del estudio y así, proceder continuamente, con el fin de asegurarse de que los mismos nos son útiles y necesarios. De lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas.

La labor de recopilación quedará asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos debido a que éste proporciona -- ciertas ventajas a saber:

- Disponer de un historial completo del caso, que permita registrar y evaluar el trabajo de auditoría.
- Comparar el trabajo de auditoría con los planes y programas establecidos.
- Facilitar el análisis de los problemas detectados.

- Analizar eficazmente las funciones de las -- áreas estructuradas.

Los estudios de auditoría requieren también -- de técnicas o instructivos específicos para el ordenamiento y presentación de los datos, entre los cuales se encuentran los organigramas; diagramas de flujo, sociogramas, cuadros estadísticos, cuadros de distribución de actividades, manuales, etc.

La investigación deberá comprender tanto la obtención de antecedentes como de datos referentes a la situación actual. Entre los antecedentes que deben conocerse están los problemas que con anterioridad se hayan presentado y los aspectos jurídicos que puedan estar involucrados.

Por lo que se refiere a la situación actual, - se cubrirá aquella información que permita estudiar y analizar:

- Los objetivos del área administrativa.
- La estructura orgánica actual.

- Las políticas establecidas y las normas admi
nistrativas.
- Las funciones de cada área y las operaciones
asignadas a cada puesto.
- Los trámites de operación, manuales de con--
trol interno, circulares, reglamentos, decre
tos, etc.
- Las estadísticas sobre volúmenes de trabajo
y costos de operación.
- Los recursos materiales.
- Las condiciones de trabajo (medio ambiente,
relaciones humanas, comunicaciones, grupos -
informales, etc.)
- La comunicación y coordinación de otras uni-
dades de trabajo.

B) Análisis de la información.

Una vez obtenida la información, se procederá a realizar el estudio exhaustivo de la misma, a fin de conocer la situación actual, para lo cual será necesario detectar las fallas y defi
ciencias del área intervenida, analizando los siguientes factores:

- 1) Organigrama. Al estudiar el organigrama es tructural del área investigada, el auditor deberá empezar por cersiorarse de si refleja o no la situación actual de las funcio-- nes orgánicas, para lo cual necesitará ana- lizar cada uno de los elementos a fin de de terminar si el organigrama precisa los nive les adecuados de autoridad y responsabili-- dad.

- 2) Funciones. Se analizarán las funciones del área auditada desde el punto de vista gene- ral, con el propósito de determinar si son acordes a las políticas establecidas y si - cumplen con los objetivos generales de la de- dependencia a la que pertenecen. De lo con trario, se determinarán las funciones que - deban desarrollarse en la unidad de trabajo mismas que serán las más adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y políticas.

- 3) Sistemas y Procedimientos. Una vez determi nadas las funciones del área en estudio, se procederá a analizar los procedimientos, -- con el objeto de comprobar si permiten el -

adecuado cumplimiento de las mismas. Para ésto, se verificará si las operaciones que los conforman siguen una secuencia lógica y sencilla, así como, que proporcionen la información necesaria y oportuna.

El análisis de los procedimientos se efectuará en relación a su origen y finalidad, al lugar, al volumen, a la secuencia, al método y al tiempo.

- 4) Recursos Humanos. El análisis de éstos comprende una valuación de las prácticas que se siguen en relación al mismo. Para ello será necesario realizar un examen cuidadoso de las condiciones en que se efectúa el trabajo, asimismo deberán analizarse los programas de adiestramiento, servicios y prestaciones al personal, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desarrollo de sus actividades. También se deberán analizar las leyes y reglamentos que rigen las actividades para determinar si son acordes a sus derechos y obligaciones.

- 5) Mobiliario y equipo. Referente a este aspecto, el auditor responsable deberá determinar si el mobiliario y equipo de trabajo es el adecuado y necesario para el desarrollo eficiente de las operaciones.
- 6) Comunicación. El análisis de la comunicación deberá orientarse hacia los canales establecidos verificando que sean claros tanto en sentido vertical como horizontal, así mismo se deberá estudiar la comunicación con otras unidades ajenas que tienen coordinación con la unidad auditada.
- 7) Cargas de trabajo. Al estudiar la distribución de las operaciones entre el personal que integra la unidad de trabajo, se determinará si realmente hay un equilibrio de las mismas o en su caso, efectuar una distribución de las operaciones con la finalidad de nivelar las cargas de trabajo.
- 8) Diagramas. Al efectuar el análisis de los diagramas, se deberá tomar en cuenta que éstos representan gráficamente los sistemas -

de trabajo que se siguen en una determinada área administrativa, por lo que el auditor estudiará cada uno de los elementos que integran los diagramas, el orden que siguen y la relaciones que tienen entre sí, con el propósito de buscar su simplificación, modificación o mejoría, la cual permita agilizar las operaciones a través de una secuencia lógica de las mismas y tener un conocimiento ordenado y claro de los sistemas.

- 9) Análisis, diseño y control de formatos. A fin de mejorar la eficiencia de los sistemas administrativos, el formato se puede considerar como un instrumento que tiene como finalidad lograr una comunicación más eficaz.

De aquí su importancia, ya que la información que se trasmite contribuye a la toma de decisiones. Para fines de estudio, el auditor deberá examinar los formatos en tres fases, a saber:

- a) Análisis. Consiste en separar y estudiar cada una de las partes del formato

hasta conocer los elementos que lo forman, con el fin de determinar qué datos se deben agregar y/o eliminar.

- b) Diseño. Significar trazar, delinear o describir los componentes del formato para conocer si su diseño y tamaño es el adecuado y funcional.
- c) Control. Consiste en la revisión periódica de los formatos en uso, a fin de actualizarlos y eliminar los datos innecesarios. Asimismo, comprende su inventario, clasificación, catalogación, registro y determinación de calidad y cantidad.

Las guías y los cuestionarios necesarios -- que se utilizan en la auditoría para la obtención de información, no se anexan en este capítulo debido a que se plantean en el desarrollo del caso práctico.

IV. Presentación del informe final.

Como resultado del estudio efectuado, se deberá elaborar y presentar un informe detallado en el cual se dé a conocer la problemática en general y los aspectos vulnerables detectados en el área administrativa auditada.

Aunado a lo anterior, se plantearán las sugerencias de solución, las cuales serán, al criterio del grupo de auditoría, las más adecuadas para la solución de dichos problemas.

Para la elaboración del informe final, se deberán tener presentes las consideraciones que a continuación se citan:

- No perder de vista, en ningún momento, los objetivos del estudio.
- Dar preferencia a las recomendaciones prácticas, entendiendo como tales, las que dentro de las condiciones que prevalecen en el área auditada sean las más factibles de aplicarse en la realidad.
- Considerar las limitaciones que pueden emanar de disposiciones jurídicas y administrativas cuando presenten dificultades para su modificación.
- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que combatir la

tendencia a apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.

- Descartar soluciones que requieran de complejos esquemas de coordinación por parte de más de una unidad, cuando ésta sea problemática de lograr.
- Aprovechar toda la ayuda disponible, con el objeto de llegar a mejorar resultados, tal podría ser: - las sugerencias del personal que labora en el área sujeta a investigación y la asesoría de especialistas en campos determinados.

De acuerdo a lo anterior, los datos que deberá contener como mínimo la presentación del informe final serán - los siguientes:

1. Objetivo y alcance.
2. Antecedentes.
3. Apreciación del área.
4. Aspectos discutidos con los responsables.
5. Recomendaciones.
6. Comentarios.
7. Anexos.

V. Prosecución

Debido a que la aplicación de las recomendaciones, - sugerencias de solución, no corresponde efectuarla a la - Unidad de Auditoría por estar conferida esta función a la Unidad de Organización y Métodos, la prosecución que el - auditor realizará será después de un tiempo considerable de haber presentado dichas recomendaciones en el informe final.

Para realizar la etapa de prosecución se recomienda que ésta la lleve a cabo el mismo grupo de auditoría, ya que es el principal conocedor de las condiciones que prevalecen en el área auditada y sabe realmente las deficiencias existentes y el lugar donde se detectaron, así como las sugerencias dadas para su solución.

La prosecución consistirá en verificar como se aplicaron las recomendaciones y comprobar su eficiencia, en caso contrario, el auditor procederá a investigar el porqué no ayudaron a la dependencia a lograr el objetivo pretendido, para lo que deberá adecuar y completar dichas recomendaciones.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

En los capítulos anteriores hemos comentado acerca de los antecedentes de la auditoría administrativa, de su definición, de sus propósitos y objetivos, también hemos hecho referencia del perfil del auditor y de sus características principales, así como de las funciones del área, de los diferentes modelos de elaboración o presentación de programas y su contenido.

Pues bien, corresponde a este capítulo señalar a través de un caso práctico la importancia que representa para la empresa contar con un área de Auditoría, así como ejemplificar el desarrollo del modelo presentado en el Capítulo V.

Nuestro ejemplo se desarrolla en el área de producción, por ser una de las áreas más representativas de la empresa que hemos tomado como muestra, es decir, Seguros La Comercial, S.A. El ejemplo ha sido tomado de una situación real, sin embargo, por razones obvias los nombres que aquí se mencionan son ficticios.

CASO PRACTICO

Fecha: Marzo de 1983.

Lugar: México, D.F.

Empresa: Seguros La Comercial, S.A.

Antecedentes:

Al conocer los resultados del ejercicio que finalizara en diciembre de 1982, la Dirección de la empresa - se mostró preocupada, ya que éstos no fueron nada alentadores, en virtud de que las metas esperadas no habían sido cumplidas.

Según las estadísticas el ejercicio pasado era - económica, financiera y productivamente el que presentaba los resultados más bajos en los últimos veinte años.

La Dirección estaba consciente de que la devaluación del año anterior, la estatización de la banca, la -- confiscación de la moneda extranjera (básicamente los dólares) por el Gobierno Mexicano y el control de cambios, aünados al descontrol administrativo, mismo que no había sido previsto, causaron un fuerte impacto en los resultados, sin embargo la Dirección sentía que el descontrol administrativo no solo se debía a las causas mencionadas, - sino que existían fallas internas que resaltaron por la -

situación vivida el año anterior, por esta razón la Dirección General solicitó a la Dirección de Sistemas la intervención del área de Auditoría Administrativa, con el propósito fundamental de analizar el área de producción, ya que consideró que las fallas podían estar generándose ahí.

La Dirección de Sistemas asignó dos auditores administrativos para la realización del análisis preliminar

El equipo de auditores llevó a cabo el análisis - de la siguiente manera:

Se solicitó al área de Organización y Métodos, los diagramas de flujo, instructivos de operación y organigramas del área de producción, - con el propósito de conocer la forma en que - se realizaba el trabajo, el tipo de departamento a auditar, así como la estructura organizacional del área.

A continuación presentamos la forma en que se solicitó lo anterior al área de Organización y Métodos.

M E M O R A N D U M

Marzo 19, 1983.

PARA: Lic. Jorge Briseño Moreno
Gerente de Organización y Métodos.

DE: Lic. José Alejandro Pérez de Celis
Gerente de Auditoría Administrativa.

REF.: Documentación áreas
de Producción.

Por el presente hago de su conocimiento que a solicitud de la Dirección General, se llevará a efecto una auditoría administrativa a la Gerencia de Producción, por lo que mucho le agradeceré me proporcione antes del próximo 30 de marzo el siguiente material:

- Organigrama del área.
- Diagramas de flujo.
- Instructivos de operación.
- Manuales administrativos.

En espera de lo anterior, me es grato saludarle.

C o r d i a l m e n t e .

Mientras tanto los auditores se entrevistaron con el Director de Administración para informarle de la auditoría solicitada por la Dirección General y el propósito fundamental de ésta. El Director a su vez informó al Gerente de Producción de esta situación.

El equipo de auditores fue presentado al Gerente de Producción (Ing. Gilberto Moreno Linares) por el Lic. José Alejandro Pérez de Celis, nombrando como responsable al Lic. Rafael Viadana Martínez.

Con el fin de iniciar el análisis, el Lic. Viadana solicitó al Ing. Moreno las políticas, objetivos, los planes y programas, así como el inventario de recursos materiales y humanos actualizados y por escrito.

El Lic. Viadana se entrevistó con los Gerentes de Producción, algunos Jefes de Departamento y cierto personal operativo, con objeto de conocer los factores de mayor importancia que deberían ser analizados.

Se realizó un recorrido por las instalaciones de la Gerencia de Producción para observar directamente las condiciones de trabajo respecto a: disponibilidad de espacio, ubicación del personal, distribución del mobiliario, ventilación, higiene, iluminación, etc.

Una vez obtenida la información del área de Organización y Métodos, así como lo solicitado al Ing. Moreno, es decir, el organigrama del área, los diagramas de flujo, instructivos de operación y manuales administrativos, así como las políticas del área, los planes, objetivos y programas y el inventario de recursos disponibles, los auditores se enfocaron a la tarea de analizar esta información a fin de obtener un panorama general y objetivo del área, conjuntamente con la información captada de las entrevistas.

El resultado del análisis preliminar fue el siguiente:

I. La estructura organizacional

Aún cuando el organigrama de la Gerencia presenta una estructura lógica, ya que está distribuido por producto, (Figura #1), es claro que no todos los productos tienen la misma demanda, por lo tanto la carga de trabajo es más fuerte en unas áreas y en otras es menor, por lo que existe descontento entre los elementos de una y otra Gerencia y más grave aún entre los mismos Gerentes, lo cual está generando conflictos.

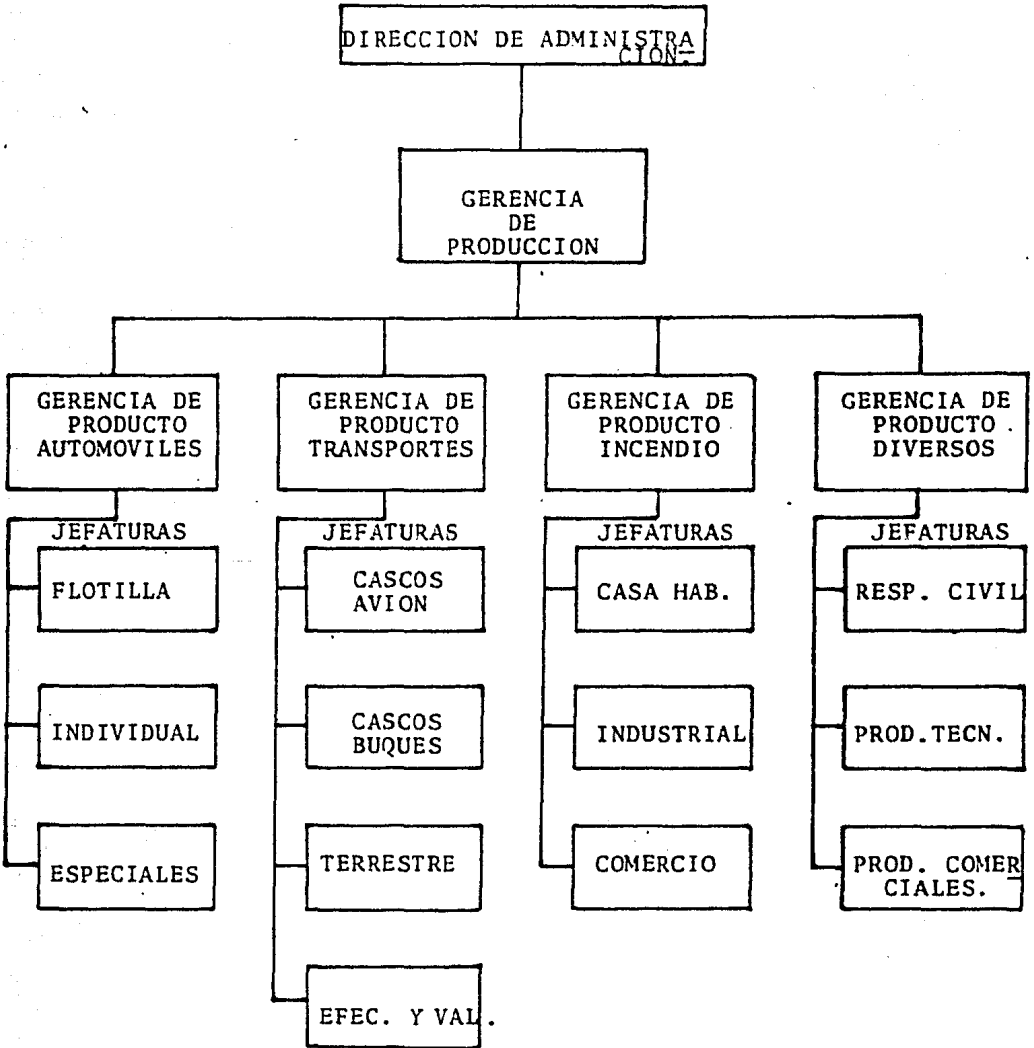


FIGURA #1 ORGANIGRAMA GERENCIA DE PRODUCCION

La estructura organizacional se encuentra dividida por cuatro Gerencias de Producto, las cuales a su vez están subdivididas por especialidades a nivel Jefatura.

II. Objetivos y políticas generales.

No existe un manual de políticas generales que se deben aplicar a la emisión de pólizas o endosos, lo cual genera errores en la producción, ya que existe una deficiente comunicación de las mismas, el personal desconoce los objetivos del área.

III. Funciones generales.

Este punto se puede decir que es de los más graves, ya que a la mayoría de las gentes que se entrevistaron se detectó, desconocen el porqué y para qué de sus funciones y actividades básicas dentro de la Gerencia. Las entrevistas se aplicaron a nivel operativo y a algunos Jefes de Departamento.

IV. Planes y programas.

Los Gerentes de los diferentes productos carecen de programas o planes de trabajo, por lo que no existen metas de producción a cumplir, solo producen lo que se demanda. Al respecto los Gerentes comentaron durante la entrevista que desconocían como elaborar un plan de trabajo y que nunca lo habían desarrollado por tener cargas excesivas de trabajo.

V. Manuales administrativos.

En la mayoría de los casos los Gerentes cuentan con los manuales de procedimientos de sus áreas, sin embargo éstos no son dados a conocer al personal operativo y en algunos de los casos los mismos manuales se encuentran desactualizados.

Por este motivo existe un fuerte rezago de producción en las Gerencias de Incendio y Automóviles que son los productos de más demanda, sin embargo es claro que a diferencia de Transportes y Diversos el proceso de expedición es más complicado, por lo que se forman cuellos de botella en las líneas de Producción.

VI. Recursos humanos.

La Gerencia de Producción cuenta con 150 empleados aproximadamente, los cuales no cuentan con la preparación suficiente y necesaria para el desarrollo eficiente de sus labores. Asimismo se detectó que no existe un programa de capacitación que permita solucionar a corto plazo este problema.

VII. Recursos materiales.

Se pudo observar que las líneas de producción se encuentran mal distribuidas, lo que provoca pérdidas de tiempo al personal operativo.

Con base a la información obtenida, el Lic. Rafael Viadana, responsable del proyecto, elaboró el Programa de Trabajo a desarrollar, para ser presentado a la Dirección, el cual contenía los siguientes puntos:

PROGRAMA DE TRABAJO

Que presenta el Lic. Rafael Viadana Martínez, para llevar a cabo la evaluación administrativa de la Gerencia de Producción.

Solicitado por: Ing. Francisco Carrillo Alcalá.

Antecedentes: A raíz de los deficientes resultados obtenidos en el ejercicio anterior, la Dirección General solicitó se efectuara una Auditoría Administrativa al área de Producción.

Objetivo: Determinar las causas que están provocando una baja y deficiente producción, así como encontrar las alternativas de solución que permitan alcanzar los resultados deseados en este año.

Naturaleza: Evaluativa, proporcionando diversas alternativas de solución.

Alcance:

Evaluación detallada de los procesos de expedición, controles y reportes de la producción en un período de 40 días hábiles, a iniciarse el 12 de abril de 1983 y terminarse el 14 de junio de 1983.

Recursos a utilizar:Recursos humanos:

1 coordinador
3 auditores
1 secretaria

Recursos materiales:

Organigramas
Diagramas de flujo.
Instructivos departamentales.

Técnicas a utilizar:

De entrevistas a través de cuestionarios y personales y técnica del seguimiento físico.

CONCEPTOS A EVALUARACTIVIDADES

- a) Planes y objetivos: Analizar y verificar con el Gerente y su personal, la claridad, el alcance y precisión de los mismos.
- b) Estructura Organizacional: Comprobar si la estructura actual satisface las necesidades de la empresa, si el balance que existe dentro del área es adecuado, si los niveles de autoridad y responsabilidad son los óptimos.
- c) Políticas: Se evaluará si las políticas están claramente definidas, si existe una eficiente comunicación de éstas al personal en general, si son flexibles, etc.
- d) Sistemas y Procedimientos: Se analizarán a detalle todos los procesos de producción, con el propósito de detectar cuellos de botella, la duplicidad de actividades o desviación en los procesos.

- e) Métodos de control: Evaluar la funcionalidad y eficacia de los controles.
- f) Métodos de operación: Determinar cada operación y su finalidad, para precisar si requiere de un mejor o mayor control y lo necesario de su realización.
- g) Recursos humanos y materiales: Se evaluará si los recursos humanos del área son idóneos para el desarrollo de sus funciones y si el mobiliario y equipo con que se cuenta satisface las necesidades de la misma.
- h) Medición de resultados: Los resultados obtenidos deberán ser medidos cuantitativa y cualitativamente para compararlos contra los objetivos de la auditoría.

Informe final por escrito.

Aprobado por: Lic. José Alejandro Pérez de Cellis, Gerente de Auditoría Administrativa.

Fecha de aprobación: Abril 9, 1983.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA

Una vez aprobado el plan de trabajo, el equipo de auditores se enfocó a su tarea utilizando la siguiente metodología: Se diseñó una forma especial (Figura #2) para realizar un seguimiento físico de todas las órdenes de trabajo o solicitudes de expedición que se recibieran en la empresa de seguros, con el propósito de medir los siguientes factores:

- a) Actividades u operaciones para detectar posibles duplicidades o actividades innecesarias.
- b) Tiempo de cada operación para determinar los estándares de producción.
- c) Responsabilidad y autoridad para conocer si éstas están correctamente definidas.
- d) Interrelación con otras áreas de la empresa para identificar posibles cuellos de botella.

Para este efecto se elaboró un instructivo de llenado, el cual involucró a las siguientes áreas: Correspondencia, Control Administrativo, Expedición, Area Técnica

ca, Proceso Electrónico de Datos, Servicio a Ventas y Rea seguros. El instructivo señalaba que cada persona de cada una de las áreas por las que pasara la orden del trabajo o solicitud de expedición, debía anotar en la forma diseñada, el día y la hora en que la turnada a otra persona o a otra área y así sucesivamente hasta que el documento procesado se enviara al asegurado o cliente, de esta manera se podría conocer el tiempo real que tardaba el proceso de expedición de un documento.

El seguimiento a las solicitudes de expedición se inició el día 2 de mayo, anexando a cada solicitud un volante foliado para determinar el volumen de la muestra, - en un período de 20 días hábiles (período entre un cierre o corte mensual y otro) Durante los primeros días del -- período los auditores acudieron a cada una de las áreas - para verificar que la información se registrara correctamente.

El flujo que seguía a una orden de trabajo era básicamente el siguiente: (Figura #3)

Los volantes foliados eran engrapados a cada solicitud en el área de recepción de correspondencia antes de ser enviados a cada una de las áreas respectivas de pro--

FIGURA NUM. 2 FORMATO DISEÑADO PARA LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO A LAS ORDENES DE EXPEDICION

SEGUIMIENTO A ORDENES DE EXPEDICION		
	RAMO: INCENDIO DIVERSOS	TRANSPORTES AUTOMOVILES
		FOLIO 00001
1	CORRESPONDENCIA:	Entrega a Producción Día: _____ Hora: _____
2	REVISION:	Entrega a Control Admvo. Día: _____ Hora: _____
3	CONTROL ADMINISTRATIVO:	Entrega al Archivo Día: _____ Hora: _____
4	ARCHIVO:	Localización antecedentes SI NO Entrega a Jefe de Producción Día: _____ Hora: _____ Entrega a Recuperador Día: _____ Hora: _____
5	RECUPERADOR:	Entrega a Jefe de Producción Día: _____ Hora: _____
6	JEFE DE PRODUCCION:	Distribuye a Renovadores Día: _____ Hora: _____
7	RENOVADORES:	Entrega a Revisor Técnico Día: _____ Hora: _____
8	REVISOR TECNICO:	Detecta error SI Devuelve a Renovador Día: _____ Hora: _____ NO Entrega a Calificador Día: _____ Hora: _____
9	CALIFICADOR:	Entrega a Numerador Día: _____ Hora: _____
10	NUMERADOR:	Entrega a Proceso de Datos Día: _____ Hora: _____
11	PROCESO DE DATOS:	Entrega a Mecanografía Día: _____ Hora: _____
12	MECANOGRAFIA:	Entrega a Control de Calidad Día: _____ Hora: _____
13	CONTROL DE CALIDAD:	Detecta error SI Devuelve a mecanografía Día: _____ Hora: _____ NO Entrega a distribución Día: _____ Hora: _____
14	DISTRIBUCION:	E n v í o Día: _____ Hora: _____

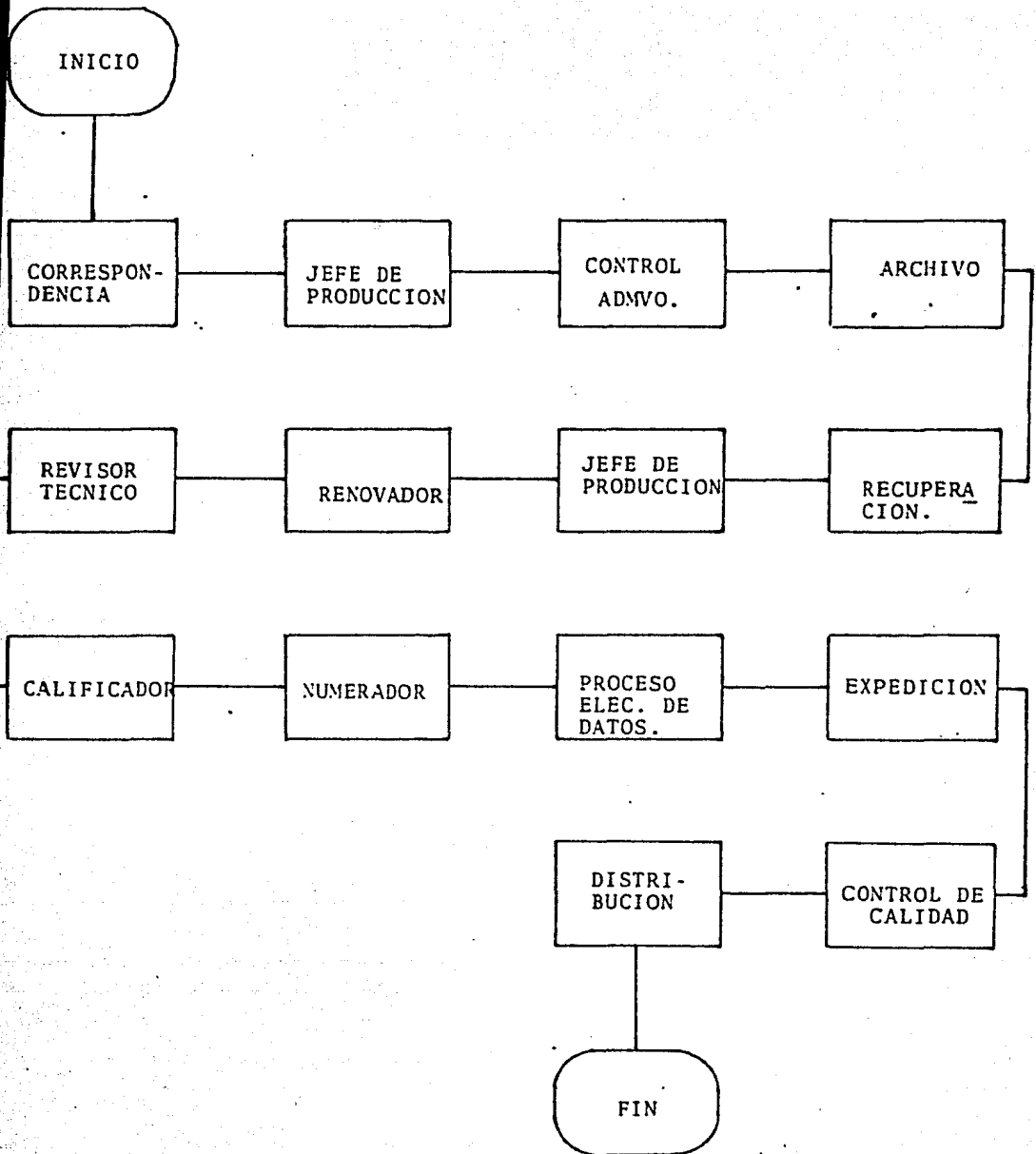


FIGURA #3. - FLUJO DE UNA ORDEN DE TRABAJO.

ducción y así permanecían durante todo el proceso hasta que el documento producido o la orden rechazada eran enviados al cliente, en ese momento se desprendía el volante y era entregado diariamente a los auditores para el análisis, codificación y captura de los datos que contenía.

Por esta razón los auditores solicitaron al área de Programación se diseñara un programa que les permitiera mecanizar la información, facilitándoles la agrupación y explotación de la misma.

Los auditores efectuaron entrevistas diarias con el personal de Producción, obteniendo información relevante, basándose en preguntas tipo como las que a continuación se muestran:

- ¿ Sabes cuál es el objetivo de la empresa y --
área en la que laboras ?

- ¿ Conoces a tu Jefe y al Jefe de tu Jefe ?

- ¿ Conoces cuáles son sus planes y en que estás
tu involucrado ?

- ¿ Estás enterado de las políticas que existen dentro de tu Departamento y de las políticas de la empresa ?
- ¿ Sabes cuál es el inicio de tu trabajo y en donde finaliza ?
- ¿ Conoces en qué parte del proceso intervienes y en qué repercute tu participación ?
- ¿ Tienes idea de los problemas que se generan si cometes un error ?
- ¿ Trabajas a gusto durante el día ?
- ¿ Tu relación con personal de otras áreas es cordial ?
- ¿Cuál es el propósito de que entregues a otras personas copia de tu trabajo ?
- ¿ Consideras que la carga de trabajo dentro de tu área se debe a que falta personal ?
- ¿ Cuentas con espacio suficiente para guardar tus papeles y herramientas de trabajo ?

- ¿ Conoces las actividades que deben realizarse en tu puesto ?

- ¿ Te consideras suficientemente capacitado para desarrollar tu trabajo ?

- ¿ Asistes a cursos de capacitación ?

- ¿ Con qué frecuencia ?

Durante la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas, los auditores detectaron que tanto el personal operativo como el supervisor, no respondían con mucha confianza dado que según manifestaron sentían temor de -- que tal información podría ser utilizada para desplazar-- los de sus puestos o despedirlos de la empresa, por lo -- que los auditores se vieron en la necesidad de convencer al personal de que esa información se utilizaría únicamen-- te con el fin o propósito de conocer la problemática real del área y ésta permitiera hacer recomendaciones tendien-- tes a mejorar su situación laboral y personal, lo ante-- rior facilitó obtener la información y permitió garanti-- zar en cierta forma su veracidad.

La información recabada con los subordinados era verificada y comentada con los niveles superiores, para -

determinar su veracidad y considerarla para los comentarios finales.

El día 30 de mayo se engraparon los últimos volantes de la muestra y se esperó hasta el día 7 de junio para recuperar los últimos documentos y preparar el informe.

Durante todo el seguimiento el personal de las áreas de Producción mostró un alto espíritu de colaboración, sin el cual no hubiera sido posible realizar el estudio.

Una vez codificada y capturada la información se inició el análisis de la misma para la preparación del informe.

Los puntos analizados a detalle, además de la información obtenida por el seguimiento son los siguientes:

- a) Organigrama.
- b) Funciones y actividades.
- c) Sistemas y procedimientos.
- d) Recursos humanos.
- e) Comunicación.
- f) Cargas de trabajo.

- g) Diagramas de flujo.
- h) Formas.
- i) Controles.
- j) Reportes.
- k) Programas y planes de trabajo.

Durante el seguimiento a las órdenes de trabajo y una vez que los auditores verificaban que éste se estaba llevando a cabo conforme a lo establecido, labor que se realizaba diariamente, se dedicaban a la tarea de analizar los puntos anteriormente mencionados, ya fuera del material escrito que les había sido proporcionado como son: los organigramas, diagramas de flujo, instructivos y manuales, o a través de entrevistas con el personal, tanto supervisor como operativo, para los puntos que corresponden a la comunicación, cargas de trabajo, programas y planes, controles, reportes, etc., así como a la información obtenida de los cuestionarios aplicados.

A continuación se presentan a través del informe elaborado por los auditores, los resultados obtenidos, -- tanto del seguimiento físico, como del análisis a toda la información recabada por éstos.

M E M O R A N D U M

Julio 14, 1983.

PARA: Ing. Francisco Carrillo Alcalá
Director de Sistemas.

DE: Lic. José Alejandro Pérez de Celis
Gerente de Auditoría Administrativa.

Al presente anexo informe correspondiente a la au
ditoría practicada al área de Producción Daños como res--
puesta a su solicitud de fecha 12 de marzo del año en cur
so.

En espera de sus comentarios.

C o r d i a l m e n t e .

INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PRACTICADA A LA GERENCIA DE PRODUCCION

JUNIO DE 1983.

GERENCIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A N T E C E D E N T E S

La Dirección General de la empresa, Seguros La Comercial, S.A. preocupada por los deficientes resultados - obtenidos durante el ejercicio anterior, decidió era necesario se realizara una evaluación del área de Producción Daños, tarea que se encomendó a la Gerencia de Auditoría Administrativa, dada la importancia y delicadeza del análisis y que el personal de dicha área contaba con la preparación y experiencia necesaria para ello.

O B J E T I V O

El presente informe tiene como propósito o finalidad, mostrar en forma clara y objetiva la situación real en la que se encuentra el área de Producción Daños, las principales fallas detectadas a través de la evaluación, así como las diferentes alternativas de solución que permitirán una mayor y efectiva productividad.

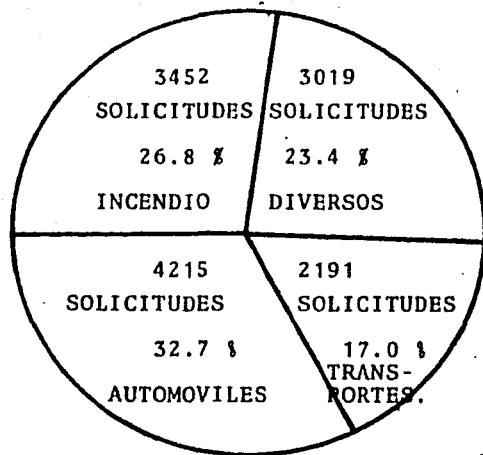
A L C A N C E

El estudio se inició el día 15 de marzo al tomar la Dirección la decisión de solicitarlo y concluyó el día 30 de junio, habiéndose realizado las actividades especificadas en el siguiente cuadro.

INFORMACION OBTENIDA DEL SEGUIMIENTO FISICO
A LAS ORDEN DE EXPEDICION EN EL PERIODO DEL
2 AL 30 DE MAYO DE 1983.

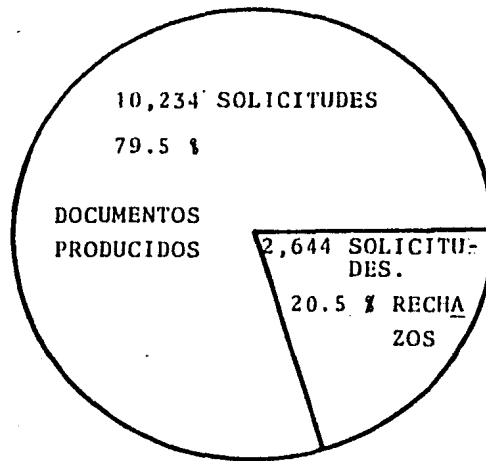
Durante este período se recibieron un total de 12,878 solicitudes, de las cuales se rechazaron 2,644 por diversas causas y se produjeron un total de 10,234 documentos, tal y como lo muestran las siguientes gráficas:

"GRAFICA QUE MUESTRA EL VOLUMEN Y PORCENTAJE
DE SOLICITUDES RECIBIDAS DE CADA PRODUCTO -
DURANTE EL PERIODO (20 DIAS HABILES DEL 2 -
AL 30 DE MAYO DE 1983)



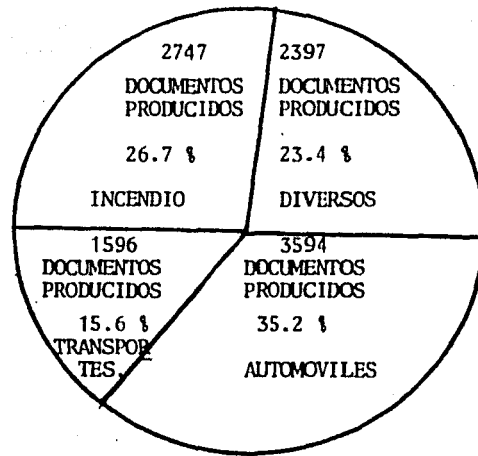
EN TOTAL 12,878 SOLICITUDES = 100 %

"GRAFICA QUE MUESTRA EL VOLUMEN Y PORCENTAJE DE DOCUMENTOS PRODUCIDOS Y RECHAZADOS EN RELACION AL TOTAL RECIBIDO DURANTE LA MUESTRA"



EN TOTAL 12,878 SOLICITUDES = 100 %

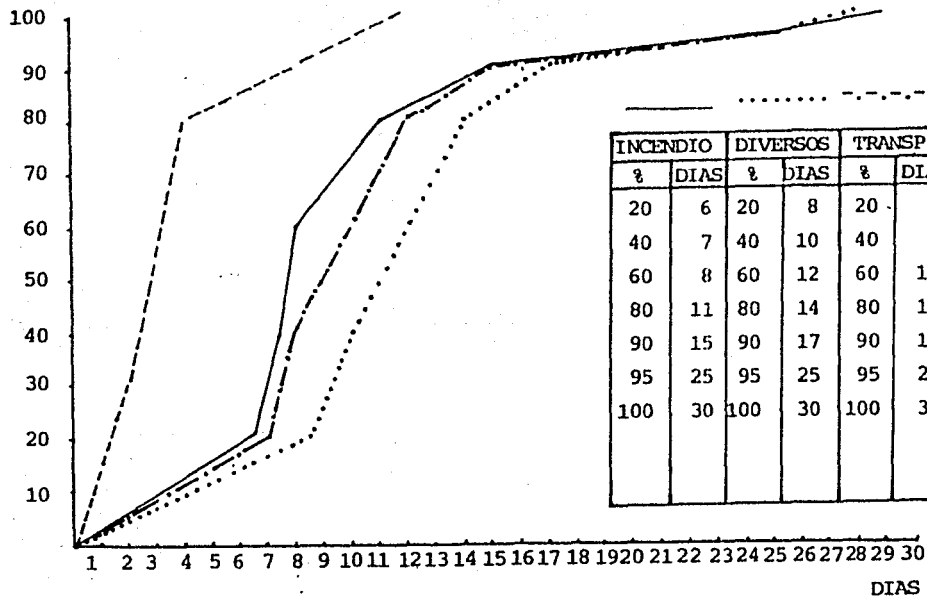
"GRAFICA QUE MUESTRA EL VOLUMEN Y PORCENTAJE
QUE CORRESPONDE A CADA PRODUCTO DEL TOTAL -
PRODUCIDO"



EN TOTAL 10,234 DOCUMENTOS PRODUCIDOS = 100 %

"GRAFICA QUE MUESTRA LOS TIEMPOS DE EXPEDICION POR CADA PRODUCTO, CONSIDERANDO LA FECHA DE RECEPCION DE LA SOLICITUD A LA FECHA DE ENVIO DEL DOCUMENTO"

PORCENTAJE
%



Como se aprecia en las gráficas anteriores, los ramos de Incendio y Automóviles obtienen los porcentajes más altos de documentos producidos, sin embargo como se comentó anteriormente, la complejidad del cálculo en los documentos emitidos varía de un producto a otro y en este caso el ramo de Incendio es complejamente muy superior al ramo de Automóviles, sobre todo si consideramos la tecnología y los procesos de ambos, en donde los documentos -- del ramo de Automóviles son casi totalmente procesados en el computador a diferencia de los documentos del ramo de Incendio que se procesan casi totalmente en forma manual, lo cual aumenta su grado de complejidad y margen de error, lo que repercute en una deficiente productividad.

Por lo que respecta a los ramos de Transportes y Diversos, aún cuando sus volúmenes no son nada insignificantes, la complejidad de su cálculo y elaboración son menores y aunque de igual manera que el ramo de Incendio, - casi todo su proceso de elaboración es manual, su margen de error es mucho menor.

Como se pudo observar en las gráficas anteriores, los tiempos de expedición varían de acuerdo al producto y es claro que los tiempos que corresponden a los ramos de Incendio y Diversos son los más elevados, por lo tanto po demos concluir que es en estos productos en donde el ser-

vicio es altamente deficiente y más aún si consideramos - que son precisamente estos dos ramos los que, tanto técnica como económicamente, representan los de mayor importancia para la empresa y Fuerza de Ventas, no así los ramos de Automóviles y Transportes que son básicamente productos de servicio y que su utilidad es mínima para la empresa, ya que son ramos que tienen una alta siniestralidad.

INFORMACION OBTENIDA DEL ANALISIS A LA DOCUMENTACION
PROPORCIONADA DE LAS ENTREVISTAS Y DE LOS CUESTIONA-
RIOS APLICADOS AL PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCION.

a) ORGANIGRAMA

Tal como lo presentamos al inicio del capítulo, - la estructura organizacional del área esta formada por:

- 1 Gerente de Producción a nivel general.
- 4 Gerentes de Producto.
- 13 Jefaturas de especialidades.
- 5 Secretarias.

Ahora el análisis a detalle nos permite conocer - el número de puestos y de personas que integran el área - de Producción. Los puestos se clasifican de la siguiente manera:

NOMBRE DEL PUESTO	NO. DE PERSONAS EN C/PUESTO P/PRODUCTO			
	AUTOS	INCENDIO	DIVERSOS	TRANSPORTES
MECANOGRAFIA	14	18	17	18
ARCHIVISTAS	3	3	3	2
KARDISTA	1	1	1	1
RECUPERADOR	2	2	3	2
NUMERADOR	3	3	2	2
CHECADOR	12	15	15	14
RENOVADOR	8	10	12	8
CALIFICADOR	2	6	6	4
REVISOR TECNICO	8	10	12	8
AUX. PROC. DE DATOS	3	4	4	3
DISTRIBUIDOR	3	3	3	3
TOTAL 11 PUESTOS	59	75	78	67

En total tenemos:

A nivel supervisor	3 puestos y 18 personas
A nivel secretarial	1 puesto y 5 personas
A nivel operativo	11 puestos y 279 personas
Que nos da un total de:	<u>15 puestos y 292 personas</u>

Como se comentó en el informe preliminar, la estructura del área es lógica, sin embargo el análisis efectuado al organigrama nos permitió detectar que los recursos humanos no están equilibrados, por lo que podemos afirmar que en las áreas de Incendio y Diversos hacen falta recursos humanos y materiales y que en las Gerencias de Automóviles y Transportes están excedidos de personal, y que las cargas de trabajo no son equitativas, tal como lo muestran los resultados obtenidos del seguimiento físico a las órdenes de trabajo.

Por otra parte, se detectó que la estructura por producto o rama no permite una buena identificación de los agentes y/o corredores de seguros para los cuales se produce, esto repercute en un deficiente servicio a los asegurados y por lo tanto, se refleja también en la disminución de ventas y utilidades para la empresa.

b) FUNCIONES Y ACTIVIDADES

De la información recabada de los cuestionarios aplicados dentro del área se ha conluido que el personal desconoce el objetivo y alcance de sus funciones y actividades y que desempeña sus labores porque así se lo enseñaron o porque siempre se ha realizado de tal o cual manera. No existen instructivos de puestos actualizados y en ocasiones no son localizados por lo que la gente se desarrolla de acuerdo a sus habilidades e iniciativa, esto ha generado un desinterés común hacia el trabajo, una falta de calidad y responsabilidad y un gran porcentaje de ausentismo, razón por la cual nuestro servicio no es el deseado y por consecuencia ésta también merma nuestra utilidades.

c) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Al evaluar los procedimientos del área, se detectó primeramente, que éstos no están actualizados, en virtud de que en la práctica han variado considerablemente en relación a como se presentan en el papel. Por otra parte como se comentó en el punto anterior, un gran porcentaje del personal desconoce que existieran procedimientos escritos, incluyendo personal supervisor (Gerentes y Jefes) por lo que en cada área existen diferencias en el proceso de expedición.

d) RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

En este punto observamos que tanto el personal su pervisor, como operativo, no reúnen las características y habilidades que requiere el puesto, específicamente citaremos que existen Jefes de Departamento y Gerentes de Pro ducto que se han ido desarrollando como operativos y por su experiencia y antigüedad en la empresa han logrado lle gar a ese nivel, sin embargo no cuentan con las habilida des o la capacidad para tomar decisiones, organizar su -- trabajo, liderar grupos, planear y supervisar a su perso nal, por lo que existe un fuerte descontrol del personal como de la producción.

Por otra parte el personal operativo no tiene la suficiente preparación para desarrollar su trabajo, esto se refleja por la gran cantidad de errores que comete al producir los documentos, lo cual repercute en la calidad de los mismos, así como en el servicio y utilidades de la empresa.

En cuanto a los recursos materiales con que cuen tan las áreas de producción, éstos no sólo satisfacen las necesidades del personal, sino que son desperdiciados en exceso.

c) COMUNICACION

Como lo hemos comentado anteriormente, este recurso tan elemental dentro de las empresas no sólo es poco utilizado por el área de Producción, sino que inclusive la poca comunicación que existe es bastante deficiente e ineficaz, ya que sólo la hay en dirección descendente y no se verifica si llegó hasta el nivel más bajo del área, por lo que el personal en ocasiones no sigue las indicaciones porque las ignora o porque simplemente no prestó atención a las mismas.

Lo que anteriormente se menciona queda confirmado por la siguiente situación que observamos:

El 19 de febrero la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros envió su Circular No. 5-418, en la cual se notificaba la variación de los recargos por pagos fraccionados que debían entrar en vigor a partir del 1° de marzo del año en curso, sin embargo un gran porcentaje del personal operativo desconocía esta información ya que la comunicación no les había llegado a ellos, sino a los Jefes de Departamento y en algunas áreas ni siquiera a éste le llegó.

f) CARGAS DE TRABAJO

Al analizar las causas que generan las fuertes -- cargas de trabajo que se detectaron en las áreas observamos lo siguiente:

- Existen demasiados pasos en el proceso.
- Existe una gran duplicidad de funciones.
- Se trabaja en lotes.
- No existe personal suficiente para satisfacer las demandas de aplicación de políticas y autorización de las mismas.
- No existe identidad de los asegurados, por lo que muchas de las solicitudes que son rechazadas se vuelven a recibir sin modificación alguna.
- Existe un gran ausentismo en las áreas, debido a que la gente se desplaza de su lugar de trabajo para conseguir datos o antecedentes para emitir un documento.

- Hay una gran pérdida de tiempo generada porque los agentes constantemente están llamando para preguntar por sus documentos y los productores tardan mucho en localizarlos por la falta de -- controles efectivos.
- Existe una gran cantidad de errores que se cometen y baja calidad de los documentos, lo que genera que los documentos se tengan que repetir y por consiguiente lo que llega diario se va atrasando.

Si a todo lo anterior le agregamos que los volúmenes de solicitudes que se reciben son considerablemente elevados, es lógico que existan fuertes rezagos en la producción y por consecuencia fuertes cargas de trabajo, lo cual genera el pago de tiempos extras en exceso, razón por la que nuestras utilidades una vez más se ven mermaidas.

g) DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo de las actividades se encuentran en la misma situación que los procedimientos, -- falta actualizarlos.

h) FORMAS

Existe una gran diversidad de formas que intervienen en la producción de documentos, una gran cantidad de éstas ya están canceladas y han sido substituídas por - - otras, sin embargo se siguen utilizando las formas canceladas por existir un alto stock de impresión en el almacén y por instrucciones del Gerente de Producción estas formas deberán seguirse consumiendo hasta agotar su existencia.

Por otra parte cada Gerencia de Producto ha diseñado sus propias formas, las cuales no se justifican, ya que se podría utilizar una misma forma en todas las áreas y esto ha generado un altísimo costo en la papelería que se utiliza en producción y un gran desperdicio de la misma por inconciencia del personal operativo y la falta de supervisión, razón por la cual nuestras ya mutiladas utilidades se merman una vez más.

i) CONTROLES

Existen demasiados controles en el proceso, lo -- que origina una fuerte pérdida de tiempo y sin embargo éstos no son efectivos ya que siempre se dificulta localizar alguna orden de trabajo, generando a su vez mayor pérdida de tiempo.

j) REPORTES

Los reportes de producción no son nada reales, - en virtud de la ineficacia de los controles, por conse--- cuencia los reportes de lo emitido que se presentan a la Dirección son falsos y éstos nunca coinciden con el reporte de documentos contabilizados.

k) PROGRAMAS Y PLANES DE TRABAJO

Al evaluar estos factores se puede resumir en lo siguiente: no existen.

Los factores anteriormente analizados nos lleva-- ron a las siguientes conclusiones.

CONCLUSIONES

Si bien es posible afinar algunas situaciones, corregir desviaciones, reducir tiempos promedios de expedición y rediseñar procedimientos de trabajo y actividades, no es posible enunciar una falla única o principal, por lo que a continuación enumeramos todas las anomalías detectadas como resultado de la auditoría.

a) No existe un conducto claramente definido para la recepción de solicitudes, ya que más de un 30% se reciben en los Departamentos de Producción directamente por los agentes, actividad que distrae la atención de los supervisores y productores, esta situación es generada por la falta de comunicación a la fuerza de ventas y la falta de control en el área de Correspondencia.

b) Se trabaja en lotes, lo que está originando un fuerte atraso, ya que mientras no se termine el lote no se cambia a otro paso del proceso.

c) Se ha creado una variedad de minifunciones con objetivos parciales que se alejan del objetivo principal de producir documentos, por lo que la responsabilidad de un documento producido se ha pulverizado, no hay un responsable directo.

d) Se han creado labores innecesarias para el control del tráfico de documentos, generando constantemente fricciones entre las áreas, existiendo un sinnúmero de controles sobre controles.

e) El nivel de supervisión no cuenta con información confiable para controlar la productividad de su personal.

f) Existen demasiados documentos urgentes generados por el mismo atraso, los cuales demandan una gran cantidad de recursos para su proceso.

g) No existe información verídica sobre la cantidad y calidad del trabajo del empleado, no se le motiva - ni se le evalúa, lo que está generando un fuerte ausentismo y desinterés hacia el trabajo.

h) Las cargas de trabajo no están equilibradas, - tal como se mencionó en el análisis preliminar, en virtud de que existen productos más complejos que otros.

i) Las políticas de aceptación no son generalmente respetadas, lo cual genera desconcierto en los operativos.

j) No existe un amarre diario de que todo lo que se emite quede debidamente contabilizado.

k) Los estándares de producción indican que el - - tiempo promedio para producir es de 8 días el 90% y de 10 a 12 el 100%, sin embargo como se aprecia en las gráficas los promedios actuales están muy alejados de éstos.

l) Existen demasiados pasos en el proceso de expe
dición.

m) Los niveles de supervisión no son los idóneos, aunado a la falta de capacitación de sus ejecutivos, ya - que no se les está preparando para seguirse desarrollando.

n) Falta de capacitación y desarrollo de los nive
les operativos y supervisores, por lo que la calidad de - los productos es considerablemente mala.

o) Se han diseñado una gran diversidad de formas para el mismo uso, lo que está generando un fuerte desperdic
icio.

p) La estructura organizacional no es la más ade
cuada, en virtud de que esta estructura está generando --

fuertes cargas de trabajo en unas áreas y en otras no, -- por lo que el servicio es bastante irregular.

q) Constantes reclamaciones de los agentes y corredores de seguros por la pérdida de solicitudes, debido a la falta de control.

Como podemos observar existen una serie de anomalías que difícilmente sería posible corregir al mismo - - tiempo, en virtud de que muchas de éstas son consecuencia de otras, por lo que a continuación presentamos una serie de recomendaciones que consideramos nos permitirán en poco tiempo optimizar nuestros procesos y servicio, así como mejorar nuestra calidad de vida.

RECOMENDACIONES A CORTO PLAZO

Como lo comentamos anteriormente la serie de recomendaciones que presentamos a continuación están enfocadas a obtener una mayor efectividad de nuestros procesos de -producción y una mejor calidad de nuestros productos y --servicios.

Se recomienda:

Rediseño de los puestos del área

Actualmente cada puesto es una actividad específica, lo cual solo permite que el proceso se realice por lotes. Al rediseñarlo y agrupar todas las actividades o todos los puestos por así decirlo, en uno solo, permitiría que el proceso de producción fuera en línea y por lo tan-to más ágil y eficaz, lo que se pretende con esto es que una sola persona sea responsable del producto desde que -se recibe la solicitud de la elaboración hasta que lo en-via terminado al cliente, esto además de ser más efectivo permitiría controlar real y objetivamente la producción.

Se requiere:

- Capacitar al personal supervisor y operativo en sus nuevas funciones.
- Iniciar con una sola Gerencia esta recomendación a fin de garantizar los resultados y no generar un caos mayor.
- Elaborar con el apoyo del personal de Organización y Métodos los instructivos y descripciones de los nuevos puestos.
- Concientizar al personal del área, a que disponga de su mejor esfuerzo y hacerlo participar en el cambio activamente.

Tiempo estimado para llevar a cabo esta recomendación:

Tres meses.

Ventajas:

- Motivar al productor en su trabajo, ya que conocerá todo el proceso de elaboración de un documento, desde el inicio hasta ver el producto --

completamente terminado por él mismo, esto lo -
hará responsable de su propio trabajo, obtendrá
una gran diversidad de destrezas, una mayor - -
identidad de su tarea o labor, convertirá su --
puesto en una unidad natural de trabajo.

- Disminución del ausentismo a causa del desinte-
rés y la falta de motivación.
- Aumento de la productividad.

Se recomienda:

Al rediseñar los puestos, será necesario redise-
ñar al mismo tiempo el proceso de expedición y así evitar
la duplicidad de funciones y se agilizará notablemente.

Se requiere:

- Apoyo del área de Organización y Métodos para -
el rediseño del proceso.
- Informar al personal de nuevo proceso (Figura #
4)

- Elaborar instructivos, procedimientos y diagramas de flujo.

Tiempo estimado para llevar a cabo esta recomendación:

Quince días posteriores al rediseño de puestos.

Ventajas:

- Disminución de pasos en el proceso convirtiéndose de complejo a simple y ágil.
- Disminución de tiempos promedios de expedición.
- Disminución de cargas de trabajo.
- Aumento de productividad.
- Mayor control de la producción.

Se recomienda:

Redefinir canales para la recepción de solicitudes de producción, se asigne la función de recibir corres

pondencia al área de comunicaciones, con el fin de garantizar que toda solicitud sea entregada a esa área.

Se requiere:

- Informar a todo el personal del área, que queda estrictamente prohibido recibir directamente de los agentes o corredores cualquier solicitud para emisión de documentos.
- Informar a los agentes y corredores de seguros que toda la correspondencia deberá canalizarse a través del área de comunicaciones y que no se recibirá absolutamente nada directamente en las áreas de producción.

Tiempo estimado para llevar a cabo esta recomendación:

Una semana posterior al día de hoy.

Ventajas:

- Evitar la pérdida de tiempo que originan los agentes al entregar la correspondencia directamente a los productores.

- Aumento de la productividad al no distraerse -- los productores por esta razón..
- Reducción en los tiempos promedio de expedición.
- Garantizar que la correspondencia se canalice - por un solo conducto y esto permita llevar un - control efectivo de todo lo que se reciba dia-- riamente.
- Evitar la pérdida y reclamación de solicitudes.

Se recomienda:

Crear una área específica para proporcionar infor mación y dar atención ya sea personal o telefónica a los agentes, corredores y clientes en general.

Se requiere:

- Definir un responsable que se haga cargo del -- área.
- Formar un grupo de gentes que reúnan las si---- guientes características:

- Tener don de gentes.
- Buena presentación.
- Responsabilidad.
- Experiencia y conocimiento del proceso de expedición.
- Experiencia y conocimiento de aspectos técnicos y cálculo, para estar en posibilidades de dar cotizaciones si le son requeridas.
- Sea dinámico y con iniciativa.
- Diseño de puestos, procedimientos y diagramas de flujo.

Tiempo estimado para llevar a cabo esta recomendación:

De 1 mes a mes y medio a partir de esta fecha.

Ventajas:

- Evitar la pérdida de tiempo en las áreas de producción por efectuar estas labores.
- Aumento en la productividad garantizando que el personal de producción se dedique exclusivamente a su labor principal que es producir.

- Reducción en los tiempos promedios de expedición.
- Aumentar la calidad del producto al evitar distracciones innecesarias.
- Mejorar nuestro servicio.

Se recomienda:

Diseñar formas para el control y reporte de la producción diaria.

Se requiere:

- Apoyo para el diseño de un analista de formas del área de diseño.

Tiempo estimado para llevar a cabo esta recomendación:

De quince a veinte días a partir de esta fecha.

Ventajas:

- Eliminar controles innecesarios.

- Garantizar que la información de los reportes - sea verídica.
- Evitar pérdida de tiempo a los productores en - labores administrativas.
- Garantizar que lo que se produce quede debida-- mente contabilizado.
- Aumentar la productividad y calidad de los pro- ductos.
- Reducción de los tiempos promedios de producción.

RECOMENDACIONES A LARGO PLAZOSe recomienda:

Rediseñar toda la papelería que interviene en el proceso de expedición, buscando unificar el mayor número de formas posible.

Se requiere:

- Apoyo a las áreas de diseño e impresión y de Organización y Métodos para que se asigne un equipo de analistas, a fin de efectuar un estudio profundo de todas las formas existentes.
- Que cada Gerente de área proporcione un ejemplar de todas las formas que correspondan a su área a fin de llevar a cabo el estudio.
- Apoyo del área técnica para la validación de las mismas.

Tiempo estimado para llevar a cabo esta recomendación:

De doce a dieciocho meses.

Ventajas:

- Reducción de costos en la producción al eliminar formas similares.
- Mayor espacio físico en almacén y papelería y - archivos de producción.
- Mejor presentación y mayor calidad en los documentos.
- Menor desperdicio de papelería.

Se recomienda:

Reestructuración total del área de producción a substituir las Gerencias de Producto por Gerencias de - - Atención y Servicio.

Estas Gerencias de Atención y Servicio producirían todos los ramos, es decir los cuatro productos (Incendio, Diversos, Transportes y Automóviles) pero únicamente para un número reducido de agentes y corredores, es decir, se deberá distribuir toda la cartera de pólizas en vigor de acuerdo a lo siguiente:

Se formarán cuatro Gerencias de Atención y Servicio, cada Gerencia producirá todos los productos y cada Gerencia tendrá un cierto número de agentes y corredores, para lo cual se debe considerar y nivelar lo siguiente:

- Volumen de documentos por cada ramo y por conducto.
- Volumen de primas en cada ramo y por conducto.
- Volumen de documentos por vencimientos mensuales y por conducto.
- Volumen de movimientos solicitados anualmente y por conducto.

De esta manera quedarían distribuidas equitativamente las cargas de trabajo.

Se requiere:

- Un listado de pólizas en vigor a la fecha, el cual deberá ser proporcionado por el área de -- proceso de datos.

- Analizar detenidamente y a conciencia los puntos mencionados anteriormente.
- Distribuir a los agentes y corredores en forma equitativa en las cuatro Gerencias.
- Separar físicamente el archivo de asegurados -- que correspondan a cada Gerencia.
- Realizar una distribución del personal de acuerdo al producto que manejaba, de manera tal que exista un equilibrio justo en cada área.

Tiempo estimado para la realización de esta recomendación:

De 6 a 12 meses.

Ventajas:

- Mayor identidad de los agentes y corredores.
- Identificación del personal del área de producción que prestará atención y servicio por parte del agente.

- Equilibrio en los recursos humanos y materiales.
- Equilibrio en las cargas de trabajo.
- Mejor control de la producción.
- Atención y servicio realmente efectivos.
- Mejor imagen de la empresa con los clientes y -
agentes.
- Aumento de productividad.
- Reducción de tiempos de expedición.
- Motivación del personal, ya que no solo logrará
una identidad plena de su tarea, sino también -
con sus clientes.

Si todas las recomendaciones anteriores son llevadas a la práctica tal como se indican, en breve tiempo es taremos no sólo superando nuestra actual crisis, sino cumpliando ambiciosas metas que nos redituarán en mayores -- utilidades para la empresa y sus empleados.

El caso práctico anteriormente expuesto nos da -- una idea clara de lo importante que es el contar o no con tar con un Departamento, área o sección de Auditoría Admi nistrativa.

Hemos expuesto una serie de datos, algunos reales otros ficticios por razones obvias, de una situación que no esta muy lejos de la realidad y que puede suceder no -- sólo en las empresas de seguros, sino hasta en la más pe queña empresa, ya sea de servicio o de producción y en -- las cuales sus directivos pueden estar completamente aje nos a esa situación.

Y he aquí que surge el siguiente cuestionamiento:

¿ Qué hubiera sucedido en Seguros La Comercial, - S.A. si ésta no hubiera contado con el área de Au ditoría Administrativa ?

¿ Hubiera quebrado ? Tal vez

¿ Hubiera liquidado personal ?

¿ Hubiera contratado los servicios de un despacho externo ?

¿ Hubiera permanecido así, esperando que el tiempo decidiera ?

¿ Hubiera cambiado a sus directivos ?

Las alternativas pueden ser muchas, sin embargo - la empresa tenía la mejor y es así, a través de este caso práctico que queremos demostrar la importancia de contar con un Departamento de Auditoría Administrativa.

¿ Cuenta su empresa con uno ?

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

La Auditoría Administrativa es una herramienta de control que permite a las Organizaciones que hacen uso de ella, la optimización de su funcionamiento administrativo, mediante el análisis y revisión de las áreas que las constituyen, en cuanto a su estructura organizacional, sus sistemas y procedimientos, sus funciones y el aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y técnicos, sugiriendo medidas correctivas para la solución de sus deficiencias y desviaciones detectadas en dichas áreas.

Como en todas las empresas, es de suma importancia asegurar el éxito en una institución, sobre todo en estos tiempos de crisis económica. Esto, en el negocio asegurador se refleja en mantener el mayor número de negocios en la cartera de una compañía. La competencia entre este tipo de empresas radica fundamentalmente en el servicio que cada una de ellas pueda proporcionar a sus asegurados o conductos. Sin embargo para lograrlo es indispensable que cada área de la empresa trabaje eficientemente y es aquí en donde el área de auditoría administrativa representa el recurso ideal para lograr este propósito .

De acuerdo a la investigación que efectuamos, pudimos constatar que la hipótesis que presentamos es real, ya que ninguna de las empresas de la muestra contaban con un Depar-

tamento de Auditoría Administrativa, teniendo por consecuencia limitaciones y deficiencias similares en su administración .

El modelo de auditoría presentado es de uso general y adaptable a las necesidades de cualquier empresa de Seguros. Su utilización está orientada al desarrollo eficiente de una auditoría, por medio de la cual podrán obtener la información necesaria y suficiente para integrar un marco completo del área investigada y estar en posibilidades de optimizar sus recursos.

Las ventajas de su utilización quedaron manifestadas en el desarrollo del Caso Práctico, con lo cual Seguros La Comercial está en posición de reestructurar su sistema de expedición, a fin de mejorar notablemente el servicio que actualmente proporciona a sus asegurados y conductos, logrando con esto situarse a la vanguardia en el negocio asegurador .

Este ejemplo sirve de muestra para las demás aseguradoras que deseen mejorar su administración, para que en el momento en que lo decidan, implanten este recurso dentro de su organización y así continúen en la lucha por ser la Mejor en el ramo .

BIBLIOGRAFIA

1. ALVAREZ Anguiano, Jorge
"Apuntes de Auditoría Administrativa"
Décima Primera Edición, U.N.A.M., F.C.A.
2. ANAYA Sánchez, Carlos Enrique
"Auditoría Administrativa"
Ediciones Contables y Administrativas, México 1980.
3. FERNANDEZ Aréna, José Antonio
"La Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, México 1976.
4. LEONARD, William P.
"Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, México 1977.
5. REYES Ponce, Agustín
"Administración de Empresas"
Teoría y Práctica, Primera Parte
Editorial Linuesa, México 1973.
6. SEGUROS LA COMERCIAL, S.A.
"Guía para plática de inducción para empleados de -
nuevo ingreso"
México 1982.
7. SEGUROS LA COMERCIAL, S.A.
"Sistema de Unidades Múltiples de Aprendizaje"
México 1982.

8. TERRY, George R.
"Principios de Administración"
Compañía Editorial Continental, S.A.
México 1980.