

7 88
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

R O C I O G O N Z A L E Z B O I G A S

18300
ASESOR: L.A.E. VICENTE VARGAS GARCIA

1 9 7 9



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

	PAG.
I.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION	1 - 4
1.1 El Proceso Administrativo	4 - 9
1.2 Importancia de la Administración en nuestro país.	9 - 11
II.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
2.1 Origen de la Auditoria Administra <u>tiva</u>	12 - 14
2.2 Concepto de la Auditoria Adminis <u>trativa</u>	14 - 16
2.3 Aplicación de la Auditoria Admi <u>nistrativa</u>	16 - 17
2.4 Qué es y qué importancia tiene el Auditor Interno dentro de la Organización.	18 - 21
2.5 Qué es y qué importancia tiene el Auditor Externo dentro de la Organización.	22 - 24
III.- SISTEMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
3.1 William P. Leonard y su importan <u>cia</u>	25 - 29

3.2	Fernández Arena José A. y su importancia.	29 - 46
3.3	El medio ambiente y su impor- tancia.	46 - 50

**IV.- APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN EL SECTOR INDUSTRIAL - CASO PRACTICO -51**

4.1	Empresas Manufactureras - Bosque- jo -	52 - 56
4.2	Sistema de Auditoría Administra- tiva.	56 - 58
4.2.1	Sondeo preliminar	58 - 68
4.2.2	Fijación ó determinación de objetivos	69
4.2.3	Investigación.	70 - 71
4.2.4	Análisis y evaluación de - la información.	71 - 74
4.2.5	Conclusiones y recomenda- ciones.	74 - 79
4.2.6	Apéndice	

V.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 115 - 117

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

La Auditoría Administrativa como herramienta de apoyo de la Administración, juega un papel muy importante dentro de todo tipo de organización y me encuentro convencida que su aplicación periódica y permanente es imprescindible para poder aprovechar los cambios necesarios que por motivos de error o evolución natural deban de efectuarse, permitiendo establecer un alto grado de efectividad y confiabilidad dentro de los sistemas de dicha organización.

La cobertura administrativa que en razón de la aplicación de una Auditoría de este tipo debe de efectuarse en una empresa, es una de las inquietudes que me llevaron a escoger esta área de evaluación administrativa para realizar mi investigación. Además, una de las etapas que considero de mayor importancia, aún dentro del proceso administrativo y de cualquier organización es la de "Dirección" ya que es aquí donde se fincan muchas veces los aciertos o fracasos en función de la toma de decisiones, factor muy importante que distingue a ésta de las demás.

Por lo anterior decidí efectuar un estudio de Auditoría Administrativa dando énfasis a la etapa de Dirección en una empresa pequeña de tipo industrial que nos resultara representativa tanto por el tamaño como del sector.

En nuestro país la Auditoría Administrativa no ha tenido la

relevancia o el interés que en realidad esta técnica representa, por circunstancias de desconocimiento, desconfianza, por motivos económicos o simplemente por falta de interés; es por eso que deseo participar a mis compañeros y aquellos estudiosos de la Administración mi experiencia y lo que representa la Auditoría Administrativa, esperando despertar - la inquietud en todas aquellas personas que tienen en una u otra forma relación con cualquier sistema empresarial y esto con la finalidad de que exista el mejor funcionamiento - posible en toda organización.

I CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Desde tiempos remotos se ha observado la gran necesidad que tiene el hombre de realizar las actividades de su vida colectivamente, es decir, que unen su esfuerzo y sus recursos (físicos, materiales y técnicos) para lograr sus objetivos comunes, esto depende en su mayor parte, de la capacidad que tengan y demuestren sus dirigentes o "administradores" para lograrlo o llevarlo a cabo.

La Administración es sumamente necesaria e indispensable en toda actividad organizada y en todos los niveles de la organización, porque a través del esfuerzo colectivo se alcanzan los objetivos que se persiguen con un costo mínimo de tiempo y dinero.

Para llegar a conocer en forma adecuada algo, el medio principal es la definición de ese algo, anteriormente citamos la necesidad de la administración, ahora, la definición de la administración puede ser etimológica o real, esto depende de la investigación de la palabra o de ese algo del que se va a referir.

Etimológicamente la palabra "administración" se forma del prefijo "Ad" hacia, y de "Ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "Minister", vocablo compuesto de "Minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "Ter" que sirve como término de comparación.

La etimología de minister es opuesta a la de "Magister", de "Magis" comparativo de superioridad, y de "Ter".

Si "Magister" (magistrado) indica una función de autoridad, (el que ordena o dirige a otros en una función) "Minister" - expresa precisamente lo contrario; subordinación u obediencia, es el que realiza una función bajo el mando de otro: de un servicio que presta y por lo tanto significa que la etimología de la Administración nos da la idea de que ésta - se refiere al encauzamiento de todos los elementos (que maneja la administración) y que se desarrollan bajo la dirección ó el mando de otro, es decir, que la administración se basa en la integración de todos los elementos (humanos, técnicos y materiales), los cuales van a ser dirigidos en el momento y lugar indicado para su optimización, en cualquier organismo que se encuentren.

La definición de "Administración" dada por autores mexicanos son las siguientes:

Según Agustín Reyes Ponce: "La administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en - las formas de estructurar y manejar un organismo social", - añadiendo que la administración es la técnica de la coordinación, es decir, la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas - que integran una empresa.

Para José Antonio Fernández Arena: "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Otra definición de administración pero de autores extranjeros son: Según Koontz and O'Donnel: La administración es - "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a - sus integrantes".

Se escogieron estos estudiosos por ser los mas representativos o importantes y por aplicar y desarrollar sus estudios - sobre la administración en nuestro país, puesto que existen autores extranjeros que hablan y dan distintas opiniones sobre la utilización y aplicación de la administración, pero - ellos dan los ejemplos representativos de su país, lo cuál - nos ayuda para situar (la aplicación, ejemplos, etc.) al - nuestro, pero si es importante y reconocido que utilizamos - técnicas parecidas a las suyas, sólomente que aplicadas a - nuestro sistema actual.

Analizando las definiciones anteriores, podemos decir que - la administración es "el conjunto o la reunión de todos los recursos (humanos, técnicos y materiales), encaminados a satisfacer los objetivos institucionales y específicos de la - organización, para lograr su máxima eficiencia y efectividad

por medio de una buena planeación, implementación y control de esos recursos".

Esto se refiere a que todos los recursos ya sean humanos, - técnicos o materiales, tengan una magnífica coordinación y aplicación para llegar a satisfacer los objetivos de la institución o empresa y los objetivos específicos de los que - la integran para obtener un rendimiento deseado de todos los factores, por medio de una buena planeación, implementación y control bien definidos y estructurados.

1.1.- El proceso administrativo

El proceso administrativo es la integración e interrelación de todos los elementos que componen la administración, es - decir, que en toda empresa se tienen y se desarrollan varias funciones las cuales se componen de: publicidad, promoción, ventas, relaciones públicas, contabilidad, etc., en los que debe existir un adecuado funcionamiento.

En la administración moderna, éstas funciones se simplifican o son complementarias de las etapas de la administración las cuales se dividen de acuerdo a cada autor, por ejemplo:

Las etapas del proceso administrativo según Agustín Reyes - Ponce son las siguientes:

1).- La previsión.- Implica la idea de anticipación en -

cuanto a los acontecimientos y situaciones.

- 2).- La planeación.- Consiste en fijar el curso de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.
- 3).- La organización.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre - las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin - de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- 4).- La integración.- Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
- 5).- La dirección.- Es el elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio -

de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

6).- El control.-

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

El proceso administrativo para José A. Fernández Arena es el siguiente:

I.- Planeación.-

Esta etapa la divide en las fases de:

- a) Investigación (definición del problema).
- b) Bocetos (derivados del análisis).
- c) Innovación.

También incluye las siguientes sub-fases:

- a.a. Decisión
- b.b. Motivación
- c.c. Comunicación

Esto es, las técnicas que se utilizan de diversos tipos de políticas, es decir, las rutas críticas, etc.

También se toca el tema de dirección (tipos). Estos tipos de dirección o autoridad pueden ser: dirección democrática, dirección autocrática y dirección paternalista.

II.- Implementación.- Esta etapa se conceptúa eminentemente ejecutiva, ya que es donde el resultado de la planeación encontrará su aplicación concreta.

III.- Control.- Su concepto es claro y sus fases son de carácter evaluativo y retroalimentador de su modelo:

- A.- Revisión de resultados (contra estimación de la planeación).
- B.- Determinación de diferencias.
- C.- Análisis de diferencias.
- D.- Corrección (para futuros planes).

Al igual que Francisco Laris Casillas, el autor Issac Guzmán Valdivia, dividen el Proceso Administrativo en cinco etapas.

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Integración
- 4.- Dirección
- 5.- Control

La única diferencia que existe entre estos autores, es que el primero se enfoca al desarrollo de la administración, partiendo de su etapa que se llama empírica ó práctica, es decir, todos los antecedentes históricos, el estudio de la administración moderna y su representante principal Taylor, en cambio Valdivia maneja la administración en forma realista y significativa para nuestra época.

El Proceso Administrativo más concreto es el de José A. Fernández Arena, porque divide las etapas del proceso en tres solamente, esto implica que se encuentren bien reforzadas, con los elementos ó pasos a seguir para un funcionamiento eficiente y adecuado a las necesidades que se presenten.

Los puntos que toca estas etapas son:

- . Objetivos
- . Investigaciones
- . Cursos alternativos
- . Políticas
- . Procedimientos
- . Programas, Pronósticos
- . Presupuestos
- . Jerarquías
- . Funciones
- . Obligaciones
- . Selección
- . Introducción
- . Desarrollo

La única diferencia que existe entre estos autores, es que el primero se enfoca al desarrollo de la administración, partiendo de su etapa que se llama empírica ó práctica, es decir, todos los antecedentes históricos, el estudio de la administración moderna y su representante principal Taylor, en cambio Valdivia maneja la administración en forma realista y significativa para nuestra época.

El Proceso Administrativo más concreto es el de José A. Fernández Arena, porque divide las etapas del proceso en tres solamente, esto implica que se encuentren bien reforzadas, con los elementos ó pasos a seguir para un funcionamiento eficiente y adecuado a las necesidades que se presenten.

Los puntos que toca estas etapas son:

- . Objetivos
- . Investigaciones
- . Cursos alternativos
- . Políticas
- . Procedimientos
- . Programas, Pronósticos
- . Presupuestos
- . Jerarquías
- . Funciones
- . Obligaciones
- . Selección
- . Introducción
- . Desarrollo

- . Autoridad
- . Coordinación
- . Supervisión
- . Normas (su establecimiento)
- . Controles (su operación)
- . Interpretación de resultados

1.2.- Importancia de la administración en nuestro país.

Es importante la administración en nuestro país, porque se ha ratificado la necesidad de crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficientemente, en cualquier nivel de la organización de una empresa.

La administración surge con Taylor y Fayol, denominados los padres de la administración porque fueron los iniciadores de los esfuerzos encaminados a estructurar el estudio de la administración, proponiendo y estableciendo principios, sistemas evaluativos para el personal, métodos de trabajo, etc. integrando así la nueva disciplina. La más importante obra de Federico Taylor se llama "Principios de la Administración Científica".

La posición de los distintos autores es que, el conocimiento y el arte de la administración bien aplicada o eficaz, -

no son sólomente exclusivas de los norteamericanos, jamás -
han sostenido que su tarea fuera exportar la administración
norteamericana, sino, más bien identificar y analizar los -
fundamentos de la administración.

La administración se ha analizado desde puntos sociológicos, económicos, científicos, etc., que satisfacen las necesidades del individuo; por ejemplo: produciendo bienes y/o servicios para las grandes cantidades de seres humanos que actualmente se encuentran sin éstos bienes y/o servicios en el proceso de desarrollo; esto puede realizarse motivando a los participantes dentro de la organización y promoviendo al administrador, el cual deberá tener conocimientos científicos sobre las técnicas y procedimientos generales dentro de la administración.

La administración en nuestro país es todavía reciente, es decir, que relativamente hace poco tiempo se ha implantado, la aplicación y el desarrollo de la administración, a la situación actual de éste.

Es importante mencionar que existen muchos campos de actuación del administrador en el país, como son, el mejoramiento de la eficacia de la organización de servicios públicos; la organización sindical, la organización política, etc.

La tecnología es uno de los factores que condicionan fuerte

mente la vida actual.

Corresponde al profesional de la administración, recopilar - experiencias cotidianas, analizarlas, evaluarlas y estructurarlas técnicamente para su avance.

La administración idónea sería la administración que buscará la auténtica realización del hombre en el trabajo, la - que diseñará sistemas organizativos con la participación de los individuos y la distribución de bienes y servicios equitativamente, innovando nuestro sistema tradicional y realizando en forma general una administración para todos y no - de unos cuantos.

II AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1.- Origen de la Auditoria Administrativa

Realmente no existe ningún libro específico que nos ayude a redactar el surgimiento y origen de la Auditoria Administrativa, pero, trataremos de analizar su evolución en una forma sencilla y comprensible.

Una auditoria es un exámen hecho por una persona u organización para proporcionar información (sobre lo que se está auditando) a otra persona ó grupo que lo esté requiriendo. Tradicionalmente el exámen y la información que se recababa se limitaba exclusivamente a los registros y estados financieros, pero existe una creciente tendencia a extender el trabajo a áreas tales como pronósticos y a estimaciones de eficiencia y eficacia. Este crecimiento refleja el hecho de que la auditoria desempeña una importante función social ya que proporciona seguridad a las personas que necesitan información sobre su organización.

La función de auditoria creció en volúmen de trabajo con la revolución industrial y produjo nuestra presente sociedad compleja y altamente industrializada.

Con tal tendencia, surgió la Auditoria Administrativa, la cual nacio del desarrollo tecnológico y económico que han tenido las empresas para tomar sus decisiones, es decir, de

las necesidades de conseguir o llevar a cabo una correcta - y adecuada dirección; un buen control; la toma de decisiones y los objetivos que se quieren alcanzar.

Es importante resaltar que, en toda organización debe considerarse útil y necesario un buen control el cuál nos va a - ayudar a obtener la información pertinente para corregir situaciones indebidas que se puedan suscitar; con ésto la auditoria se simplifica más rápidamente, es decir, que son herramientas que benefician a la auditoria detectando con mayor brevedad las causas que afectan a la organización, y - así poder proporcionar un diagnóstico adecuado al problema.

La Auditoria Administrativa nos ayuda a hacer una evaluación de todos los niveles jerárquicos de la empresa; nos orienta para descubrir las fallas existentes; observar si se cumplen los procedimientos y políticas planeadas.

Con esto nos damos cuenta que la auditoria es un instrumen- to por el cual podremos conocer la situación real de la em- presa en cualquiera de sus áreas, por lo tanto es esencial que en la actualidad se busque una buena y correcta proyec- ción y funcionamiento de la empresa, para un mejor desarro- llo de sus actividades por medio de la Auditoria.

En sí, lo que dió origen a la Auditoria Administrativa es - la necesidad creada de las empresas en desarrollo.

Con ésto, nos damos una idea concreta y analítica del surgimiento y del origen de la Auditoria Administrativa en forma general.

2.2.- Concepto de la Auditoria Administrativa

Es necesario e importante conocer diferentes definiciones - de lo que debemos entender por Auditoria Administrativa, - porque es la que va a facilitarnos el camino hacia su estudio y nos permitirá redondear un poco mas el concepto de la Auditoria Administrativa.

Existen diferencias de opiniones respecto a la naturaleza - de la Auditoria Administrativa, puesto que algunas autoridades creen que las Auditorias Administrativas y las Financieras no deberían estar separadas y distintas; sin embargo, - bajo los modernos conceptos de este término, es necesario - precisar el campo a que se refiere la Auditoria Financiera, Administrativa, de Personal, etc.

Hay varios autores que en el campo de la Administración han realizado estudios sobre Auditoria Administrativa; de los - mas reconocidos e importantes tenemos las siguientes definiciones:

Según William P. Leonard(1) "La Auditoria Administrativa es el exámen comprensivo y constructivo de una empresa, de una

institución de una sección del gobierno ó de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos".

Otro autor es Fernández Arena José A., el cual define la Auditoría Administrativa como "La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución. "

La definición del Maestro Dr. Macías Pineda Roberto (2) nos dice:

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que 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 exámen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

- 1.- William P. Leonard: The Management Audit. P.35 Prentice Hall Inc. Enflewood Cliff. New Jersey 1967.
- 2.- Macías Pineda Roberto: La Investigación Metódica en la Administración, Edic. Contables y Administrativas Méx.70

Analizando las definiciones anteriores, logramos nuestra propia definición:

"La Auditoria Administrativa es un exámen analítico y metódico de cualquier organismo público o privado, para satisfacer los objetivos institucionales y estructurales de toda empresa y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objetivo mismo de su exámen"

Esto se refiere, a que debemos basarnos en la aplicación del método científico, a fin de establecer las relaciones de causa-efecto. Llevando una evaluación y medición precisa de los fenómenos y hechos, para tener bases objetivas de juicio. Y como los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos nos darán la pauta del exámen a realizar.

El elemento humano es el mas importante de los que comprenden de la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de un negocio.

2.3.- Aplicación de la Auditoria Administrativa

Las auditorias sirven de comprobación de la capacidad de la administración en todos los niveles, basandose precisamente en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Se dice que las auditorias son un servicio proyectado para - determinar los puntos que representan peligro para la organi- zación, aportando y recabando información necesaria para la modificación ó creación de nuevos sistemas, políticas, etc.

Las Auditorias se pueden aplicar de distintos puntos de vis- ta: sociológicos, económicos y administrativos, ya sea den- tro de una área ó de toda la unidad administrativa, esto es, que la Auditoria Administrativa es un instrumento definido - para la constante y continua evaluación de los métodos y sis- temas que se llevan a cabo en una empresa.

Por lo tanto, tienen por finalidad apreciar la efectividad - de políticas, programas, procedimientos, etc. que nos lleven a un análisis comparativo de todos sus elementos para un me- jor funcionamiento de la organización.

La Auditoria Administrativa no interviene ni se aplica en la evaluación de los estados financieros, que es una función - que realiza la Auditoria Contable, y es una parte de la "Au- ditoria" pero no Administrativa.

Con ésto tenemos una visión general de la aplicación de la - Auditoria Administrativa ya que es aceptada y reconocida en forma importante en cualquier organismo que requiera buena - integración y funcionamiento de sus elementos.

2.4.- Qué es y qué importancia tiene el Auditor -
Interno dentro de la organización

El Instituto de Auditores Internos, en su declaración de responsabilidades del Auditor Interno, define la Auditoria Interna como sigue:

"La Auditoria Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial - cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles".

Las principales funciones del Auditor Interno son:

- 1.- Efectuar exámen de funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente.
- 2.- Revisar las operaciones administrativas.
- 3.- Revisar las operaciones financieras.
- 4.- Revisar las operaciones de producción.
- 5.- Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos.
- 6.- Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos sean seguidos eficientemente por el personal de la empresa.

El lugar que el Auditor Interno ocupe dentro de la organización de la empresa y el soporte que el mismo tenga del funcionario a quien reporte, son las principales determinantes del rango y del valor de los servicios que se obtendrán del departamento de Auditoria Interna. Dicho departamento, reportará a un funcionario de suficiente rango que le pueda asegurar libre campo de actividades, y que lo respalde con una adecuada consideración a los hechos reportados y una efectiva acción sobre los mismos y sobre las recomendaciones emanadas del Auditor.

El Auditor Interno pondrá el máximo cuidado en la realización de su trabajo. Los requisitos básicos que sobre ética profesional deberá observar son: tacto, discreción y cautela, con respecto a la opinión de los demás.

El Auditor deberá tener presente que la Auditoria Interna, dentro de otros aspectos, se encarga principalmente de comprobar la efectividad de los controles establecidos.

El Departamento de Auditoria Interna deberá asistir a la Gerencia General en revisiones especiales, mediante petición por escrito de la propia Gerencia, que define claramente los límites de la revisión. Esta se llevará a cabo tan pronto como sea posible asumiendo completamente el Departamento de Auditoria Interna la responsabilidad de la revisión.

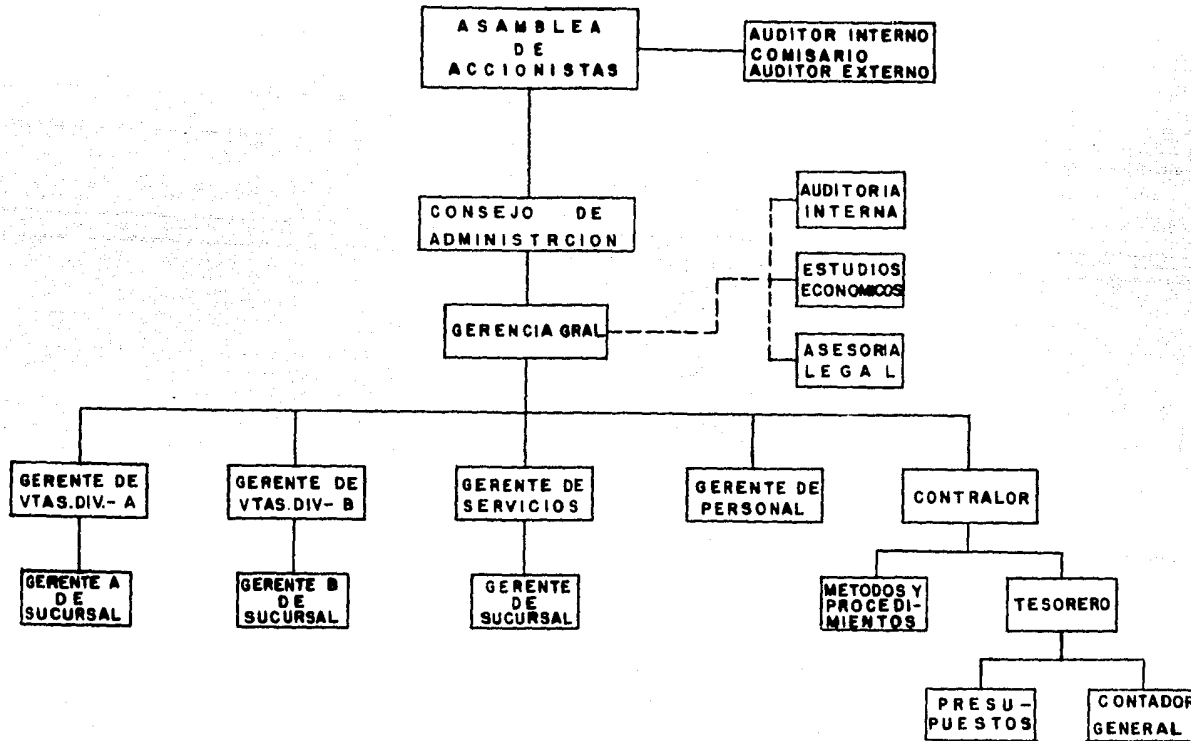
La Auditoria Interna, es una función staff y no de línea, - como es natural, el Auditor tendrá mando directo sobre su propio personal.

La importancia que tiene el Auditor Interno en la empresa - es que: está plenamente identificado con la empresa y con los objetivos generales y estilo de actuación.

El Auditor Interno, siempre está en la compañía y los canales de comunicación son constantes.

Una desventaja primordial es cuando pierde la visión general de los problemas, enfrentandose a "la ceguera de taller" por su estancia permanente en la compañía".

UN EJEMPLO DE LA UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA



2.5.- Qué es y qué importancia tiene el Auditor Externo dentro de la organización.

El Auditor Externo es la persona o personas encargadas de realizar la Auditoría, ésta depende del área o áreas que se encuentren afectadas. Son los especialistas que realizan la Asesoría.

Es muy común que éste departamento se encuentre al nivel departamental más alto (a la par con los accionistas).

El objetivo del Auditor Externo es principalmente el examen de los libros y registros de contabilidad y la misión de su correspondiente dictamen para terceros y público en general.

El Auditor Externo protege los intereses de los accionistas de la empresa.

Una desventaja de la Auditoría Externa, es que es más costosa que la Interna, porque debe ser realizada por profesionales de indudable calidad y reconocidos en su campo de acción.

Es importante que el Auditor Externo se empape de los problemas que tiene que enfrentar para conocer lo necesario y fundamental de su aparición y así dar la solución adecuada para su modificación.

Para contratar a un Auditor Externo se debe realizar una "carta convenio", que es un contrato donde se especifican los derechos y obligaciones de ambas partes, y contiene:

- El objetivo de la Auditoría Administrativa
- El tiempo
- El costo
- La forma de pago
- Los tipos de comunicación
- Sistema de trabajo
- Las fuentes de información

También podríamos decir que la carta convenio es una garantía, tanto para la empresa como para el Auditor; para la presentación del servicio que se requiere.

Es importante que exista un Auditor Externo, porque en cualquier organización es necesario que se lleven los registros y libros bien asentados. Se podría preguntar el porqué no se recurre al Auditor Interno, ésto a veces es posible pero en otras no, porque el Auditor Interno principalmente proporciona ayuda a la administración, para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y de contabilidad.

Los objetivos, responsabilidades y campos, son muy diferen-

tes para cada uno, aunque usan las mismas técnicas de verificación y las mismas normas de auditoria, generalmente aceptadas y su trabajo se basa en los mismos registros financieros, sólomente que en dimensiones diferentes.

El uso de éste tipo de auditoria lo determinan los accionistas de la empresa.

III.- SISTEMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1

A medida que surgen nuevos instrumentos y conceptos administrativos, se ha planteado la necesidad de desarrollar diferentes sistemas de acuerdo a cada autor, como son: William P. Leonard; Alfonso Mejía Fernández; José A. Fernández Arena; etc., porque tienen como finalidad evaluar, analizar e integrar en forma óptima el uso de los recursos (humanos, técnicos y materiales) con que contamos en la empresa, contribuyendo así a un buen trabajo de auditoria administrativa.

Como existen diferentes sistemas, por lo tanto, analizaremos los mas representativos para nuestro estudio, como son: "El sistema de William P. Leonard" y "El sistema de José A. Fernández Arena". También incluiremos en el estudio el factor Medio Ambiente por ser importante, ya que es un conjunto de influencias externas que actuan sobre la operación de la empresa, lo cual nos dará una visión mas objetiva, clara y completa de sus actividades.

3.1.- El sistema de William P. Leonard y su importancia

I: Es un exámen:

A.- Comprensivo, es decir, que debe conocer el área(s) a estudiar y lo que comprende.

- B.- Sistemático, es estructurar el sistema de investigación en base a un sondeo preliminar.
- C.- Constructivo, debe atender todas las actividades en la auditoria administrativa a construir.

Lo anterior debe realizarse dentro de un area(s), es decir, dentro de una empresa pública ó privada ó de una parte de un organismo.

Los detalles a estudiar son:

- 1.- Planes y objetivos
- 2.- Estructura de la empresa
- 3.- Políticas, sistemas y procedimientos
- 4.- Métodos de control (son los que especifican - cómo, cuándo y quién ejecutará los planes, - ejemplo: inutilización de los recursos, índice de rechazo, volumen, etc.)
- 5.- Recursos humanos y físicos (horario de trabajo, retrasos, tiempo extra, vacaciones pagadas, - deducciones, incentivos, calificación de méritos, boletines, publicaciones, etc.)
- 6.- Normas de ejecución
- 7.- Medición de resultados

II: Es un juicio de evaluación

A.- Proceso de evaluación

- . Influencia económica
- . Estructura adecuada de la empresa
- . Certeza y adecuación de los controles
- . Métodos de protección
- . Causas de variación
- . Utilización de mano de obra y equipo adecuado
- . Métodos adecuados para trabajar

B.- Análisis, interpretación y síntesis:

- . Estudiar los elementos, obtener la historia de su desarrollo y de su medio ambiente
- . Diagnosticar detalladamente
- . Determinar propósitos y sus interdependencias, explicando la casualidad y sus consecuencias
- . Encontrar sus deficiencias
- . Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento
- . Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores, considerando su importancia
- . Buscar los problemas existentes
- . Encontrar soluciones a los problemas
- . Comparar alternativas que se ofrecen a la solución del problema

- . Simplificar métodos (eliminando trabajo - innecesario, mejorar sistemas, reducir gastos, determinar decisiones apropiadas, seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado.

III: Presentación:

Esta puede ser: oral ó como informe final dependiendo de lo complejo que se presente para llevar a cabo la eliminación de las irregularidades ó situaciones inadecuadas del problema.

IV: Reporte de resultados y recomendaciones:

Este punto va ligado al anterior ya que después del informe final se presenta el informe de las adecuadas y necesarias formas y sistemas que se necesitan realizar, con revisiones y exámenes periódicos para ayuda óptima de su administración.

Los pasos que se siguen en el sistema de Leonard son muy importantes para el entendimiento de éste, y trata de ayudar a los ejecutivos administrativos en todas las áreas con el fin de - mejorar los métodos y la operación, mediante el análisis, la comparación y la evaluación de los sistemas y procedimientos actuales de la empresa.

Para elaborar el material de investigación se siguen los pasos de la primera etapa del proceso de auditoria, que a continuación mencionamos:

- 1.- Estudio de los objetivos de la auditoria
- 2.- Ordenar los detalles de estudio
- 3.- Elaboración de un listado de información
- 4.- Guías de entrevistas
- 5.- Elaboración de cuestionarios

3.2.- El sistema de José A. Fernández Arena y su importancia

Para comprender mejor este sistema, analizaremos el concepto de auditoria administrativa que nos dá José A. Fernández Arena y sus implicaciones:

"Es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V)".

I.- Auditar consiste en escuchar e implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. La administración pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. También abarca toda la empresa y co

mo consecuencia la solución a los problemas derivados del objeto de la institución. Para ésto, se necesita una revisión basada en el método científico:

1.- De caracter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas.

El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por cualquiera que - desee investigar.

2.- Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más - apropiados para tener una certeza casi completa - de lo que se ha registrado.

3.- Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

II.- De la satisfacción de objetivos institucionales.

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos:

1.- Objetivos de Servicio: "es la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofrecien-

do buenos productos o servicios en condiciones -
aprobadas"

2.- Objetivo Social: "es la protección de los inte_
reses económicos, personales y sociales de los em-
pleados y obreros de la empresa, del gobierno y de
la comunidad, logrando la satisfacción de estos -
grupos por medio de buenas relaciones humanas, así
como adecuadas relaciones públicas".

Colaboradores: buen trato económico y motivacional
a empleados y obreros que prestan sus servicios en
la empresa. También son grupos importantes los fa_
miliares o dependientes de aquéllos.

Gobierno: cumplimiento de las tasas tributarias pa_
ra permitir la realización de las actividades gu-
bernamentales.

Comunidad: actividades de buen vecino y miembro de
la localidad.

3.- Objetivos Económicos: "es la protección de los
intereses económicos de la empresa, de sus acree-
dores y sus accionistas, logrando la satisfacción
de estos grupos por medio de una generación de ri-
queza".

Inversionistas: pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores: reinversión de un cifra proporcional - de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

Los principios con relación a los Objetivos Institucionales son:

1.- Las empresas que requieren de administración - deben definir claramente sus objetivos.

2.- Todas las empresas tienen objetivos institucionales que deben ser satisfechos. Los objetivos son: a) de servicio, b) social, c) económico.

3.- El objetivo de servicio pretende satisfacción a las necesidades de los clientes. Esta actividad la cubren principalmente los departamentos de producción y comercialización.

4.- El objetivo social busca la satisfacción de - los colaboradores en la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal. Los departamentos característicos para lograr este objetivo son los de relaciones públicas y humanas.

5.- El objetivo económico se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los inversionistas, acreedores y al desarrollo futuro de la empresa por medio de la reinversión de utilidades. Esta actividad es clásica de finanzas y se complementa en el departamento de contabilidad o de información.

III.- Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

1.- Dirección, encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo. Representa el cuerpo doctrinal de la institución.

2.- Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objeto, es decir, las actividades comunes a una función, tal es el caso de: producción, comercialización, finanzas, etc.

Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa. Este trabajo lo realizan estableciendo, en forma clara las políticas

departamentales.

3.- Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo. El control es general y no se refiere a una función, o a un sistema, por lo que es erróneo basar el control financiero sólo por medio de los presupuestos.

IV.- Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos:

- 1.- Humanos
- 2.- Materiales
- 3.- Técnicos

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá: buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa.

Dentro del concepto administrativo, la organización queda fragmentada en:

- 1.- Dirección; ejercida por el consejo de la administración, quien debe revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.
- 2.- Operación; relativa a la producción, cuando la empresa sea índole industrial, y será la función encargada de la transformación de los artículos desde la materia prima hasta el producto listo para el consumo.
- 3.- Comercialización; quien debe coordinar todos los factores que aseguran el tránsito de los productos desde la fabricación hasta el consumidor final. Las empresas distribuidas sólo contarán con esta actividad al nivel de operación.
- 4.- Asesoramiento; en cuanto a los diferentes departamentos que colaboran y coadyuvan con la dirección y la operación.
- 5.- Información; encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, sus causas y en caso de no ser eficaces las correcciones adoptadas por los jefes departamentales, sugerir otras medidas al gerente general.

La estructura formal cuenta con los siguientes principios:

- Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos, materiales, técnicos.
- La organización requiere una división funcional - que permita el establecimiento de departamentos - con actividades bien definidas (dirección, operación, asesoramiento e información).
- Las necesidades operativas determinan la centralización o descentralización de funciones.
- Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad.
- Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.
- Todos los puestos en la empresa requieren análisis y valuación.
- La autoridad formal del puesto tiene la misma responsabilidad que los puestos que están a su mismo nivel.
- La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.

V.- No basta analizar la estructura. Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una ta rea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

1.- Planear

Los planes y los programas son necesarios, pero no representan un fin por sí mismo, son medios valiosos pero con un manejo complicado.

Los programas son instrumentos, meros medios que desean llegar a un objetivo.

Los principios que sirven de base a la planeación son:

- Existiendo una repetición marcada podrá haber una programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos toda una tendencia.
- La planeación tiene como primer requisito la defi nición del problema, aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes, tomando en cuenta soluciones a problemas y nuevos cursos producto de la innovación. De los pasos previos surgirán los programas alternativos que generan decisiones y soluciones al problema original.

- El contenido del programa dependerá de: objetivos de la tarea, los recursos humanos, materiales y técnicos, disponibles, el tiempo límite.
- Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores, la conjunción de los cuales permitirán la satisfacción de la principal y originarán la especialización.
- El método del camino crítico ayuda a la programación mediante la representación gráfica de un plan tan detallado como se desee, en la que se pueden observar clara y objetivamente, las relaciones de las distintas actividades entre sí y las dependencias de unas con otras.
- Si se requiere un programa muy detallado y lógico, la máquina es la solución ideal, si los límites de la economía lo permiten.
- En una programación adecuada, es posible pensar en una predicción mayor.
- La rutina en exceso dejará poco tiempo para realizar innovaciones y las capacidades serán mal usadas porque habrá tiempo para pensar originalmente.
- Es más fácil localizar la innovación en el comienzo del plan y no en el momento en que la actividad es puramente rutinaria.
- Es posible hablar de mayor innovación si hay presión de tiempo, unida a la claridad en las metas a satisfacer, es decir, que cuando se dan situa-

ciones apremiantes (presión de tiempo) existe mayor innovación de acuerdo a las metas que se quieren cubrir, ejemplo: el descubrimiento de la bomba atómica.

- Cuando los elementos ocupantes del puesto con autoridad lineal dependan de los grupos de asesoría, será la innovación.
- Si como resultado de los programas la actuación adquiere matices monótonos, surgirá apatía. Si por el contrario, los logros son confusos se presentará la frustración.
- Si como consecuencia de una programación continua se manifiesta la insatisfacción, será necesario dar oportunidad para que surja la innovación, utilizando sistemas de sugerencias y evaluación de los programas.

2.- Implementar:

"Decidir: el planteamiento de un problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratará de resolver la incógnita establecida".

La decisión demanda integridad en todas sus etapas:

- Autoridad formal.- Es la que se deriva del puesto o posición que se define en la organización.
- Autoridad personal.- Es la referente al individuo y emana de su carácter o formación educativa.
- Autoridad profesional.- Es la que se deriva de una instrucción de tipo técnico, y consiste en saber hacer una actividad a resultas de un aprendizaje.
- Motivar.- Con base en el plan y programa rutinario o de innovación así como en la decisión adoptada - generando el interés que permita la actuación. Se parte de la siguiente fórmula: Necesidades, Motivación, Incentivo, Resultados.
- Necesidades primarias.
- Necesidades del ego personal.
- Necesidades del ego proyectada.
- Necesidades sociales.
- Seguridad.
- Reconocimiento.
- Grupos informales
- Comunicación.

Algunos principios de implementación son:

- Las decisiones son resultados de procesos lógicos o de apreciaciones intuitivas.
- Las decisiones en actividades rutinarias son automáticas, por lo que debe vigilarse el proceso -

creativo y procurar la innovación.

- Una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo.
- El tipo de material que puede comunicarse será: rutinario, original, combinado.
- El uso de símbolos generalizados y de formas escritas facilitan la comunicación.

3.- Control:

"Es la apreciación del resultado de la acción".

Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación individual.

Cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio analizando su actuación. En las ocasiones en que sea posible y recomendable se solicitará esta opinión por escrito, pero siempre deberá el interesado explicar las causas de desviación en el programa.

El informe contendrá análisis de las cantidades y de la calidad, tanto en casos en que expliquen progresos positivos como en la situación en que se detallan fallas.

Controlación.- Su función es de asesoramiento, además orientan toda su actuación desde un ángulo contable.

Los principios relativos al control son:

- La realización del proceso administrativo requiere del control como elemento que permite la comparación de los resultados con lo establecido por el plan seleccionado.
- Las etapas de control deben establecerse en el plan.
- El control debe precisar la calidad obtenida.
- El control debe enfatizar el tiempo transcurrido.
- El control contendrá los factores del costo incurrido.
- El control medirá el volúmen obtenido en caso de productos o la intensidad lograda cuando se habla de servicios.
- El control debe realizarse por excepción, o sea, en aquellos casos en que las desviaciones son demasiado pronunciadas.
- El control automático incluye una corrección inmediata en las áreas que han sufrido desviaciones importantes.
- Realizada la comparación de lo real con lo esperado (plan) debe llevarse a cabo un análisis de las causantes de la desviación.

Este sistema se caracteriza principalmente por que establece una tabla de apreciación (es determinar en una escala de 0 a 100% los niveles de administración que se consideran, y

pueden ser: excelente, bueno, regular, etc., también asigna subjetivamente un máximo de puntuación a la empresa (arbitrariamente), el puntaje se obtiene de cuestionarios y entrevistas.

Este sistema se realiza con:

- 1o.- Un sondeo preliminar
- 2o.- La determinación de las áreas de estudio
- 3o.- La determinación de los detalles de estudio
- 4o.- La elaboración del cuestionario maestro
- 5o.- Asignación de la puntuación total por áreas; por detalles y por cuestionarios
- 6o.- Preparar el material para la investigación, elaboración del programa
- 7o.- La investigación (realizar)
- 8o.- Analizar (los datos)
- 9o.- Calificar (en puntos a porcentajes)
- 10o.- Conclusiones y recomendaciones
- 11o.- Informe final

El autor da una puntuación, porcentaje y adjetivo al sistema ideal de la empresa y es la siguiente:

Punt u a c i ó n		P o r c e n t a j e		A d j e t i v o
5220	a	5800	90 a 100%	Admón excelente
4640	a	5219	80 a 89	" muy buena
3460	a	4639	60 a 79	" buena
2320	a	3479	40 a 59	" regular
1160	a	2319	20 a 39	" mala
0	a	1159	0 a 19	" muy mala

Para que se entienda un poco mejor éstos sistemas, mencionaré brevemente el proceso general de aplicación de una auditoria administrativa:

I Sondeo preliminar

- a) Entrevistas con el nivel mas alto
- b) Otras entrevistas preliminares para determinar el objetivo de nuestra auditoria y el sistema que vamos a seguir. Encontrar la causa de los síntomas del problema para dar soluciones.
- c) Revisión de algunos estados financieros o de las actas constitutivas ó bien de algún documento que se considere importante.

II Fijación o determinación de objetivos (objetivos de Auditoria)

Se hace en base al sondeo preliminar, estableciendo las actividades y/o funciones que se persiguen.

(establece nuestros objetivos específicos y sistemas de trabajo (sistemático, científico y exhaustivo)).

III Programa detallado de la Auditoria Administrativa - que podemos dividir en dos partes:

a) Cuando es Auditor Interno:

Se presenta un programa detallado.

b) Cuando es Auditor Externo:

Se presenta una Carta Convenio.

Un programa es una secuencia lógica de planes que se deben de realizar en un tiempo determinado, en función del objetivo de la Auditoria Administrativa.

IV Investigación.- Es la recabación de la información que nos ayuda a lograr el objetivo de la auditoria, ésta recabación de información se hace en función de las herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas, previamente establecidas por el auditor.

V Análisis y evaluación de la información recabada. Es pulir la información y analizarla en forma ordenada, para evaluar las soluciones que se derivan del problema.

VI Conclusiones y recomendaciones:

Podríamos decir que es la parte mas importante de la Auditoria Administrativa, puesto que en esta etapa después de analizar la información y evaluarla, obtenemos las posibles soluciones al problema de auditoria mas viable que deben estar en función al objetivo de la Auditoria Administrativa, a los recursos con que cuenta la empresa y sus objetivos.

VII Presentación:

Es la etapa final en donde se presenta a los dirigentes de la empresa, nuestras soluciones y recomendaciones al problema Auditoria Administrativa.

Con lo anterior, podemos observar que los sistemas que se presentaron son útiles y aplicables a diferentes organizaciones dependiendo de sus necesidades y estructura orgánica.

3.3.- El medio ambiente y su importancia

Se analizará el factor medio ambiente por ser importante, como ya se dijo.

El medio ambiente, es un factor necesario para cualquier estudio que se realice ya que tiene como función principal mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que se efectúen en el exterior de ésta, orientar los facto-

res útiles e indispensables para un correcto desenvolvimiento de la empresa.

Los elementos con que cuenta el medio ambiente son:

- 1.- Físicos.- Localización, ejemplo: cercanía con respecto al mercado de proveedores y al de consumidores; disponibilidad de la fuerza de trabajo y servicios de producción; condiciones sanitarias y clima, etc.
- 2.- Políticos.- Legal, ejemplo: fomento o restricciones a las actividades industriales.
- 3.- Económicos.- Mercados, ejemplo: ubicación, capacidad, poder de compra.
Financiamiento, ejemplo: disponibilidad de crédito, tasas de interés, formas usuales de pago.
Fiscal, ejemplo: clase y tasas de imposición, estímulos fiscales.
Actividades hacia la industria por parte:
 - de las autoridades
 - de la fuerza de trabajo
 - de los proveedores

- de los consumidores
- de los competidores

4.- Sociales Habilidades

- oficios tradicionales
- habilidades y conocimientos especiales
- servicio de adiestramiento

Relaciones humanas, ejemplo: organizaciones comerciales, de trabajadores, políticas, sociales, etc.

Existe un ambiente interno, el cual se complementa con la información externa que se requiere para la empresa, ésta tiene ó posee información para su operación e informa al exterior sobre sus propias actividades si lo cree conveniente ó necesario.

Con lo anterior, tenemos una visión general de los sistemas que se pueden aplicar a cualquier organización, sin decir - con ésto, que son los únicos existentes en la actualidad.

Cabe mencionar que realizando comparaciones de éstos sistemas, encontramos que el sistema de W.P. Leonard es mas práctico y sencillo que el de Fernández Arena, porque éste es - mucho más completo y complejo, es decir, Fernández Arena divide el Proceso Administrativo en tres etapas que son: Planeación, Implementación y Control, sin que con ésto deje de

tomar en consideración: la Previsión, Organización, Inegración, Dirección y Ejecución, ya que están implícitas en esas etapas. También éste sistema es más objetivo ya que trata de demostrarnos de una manera cualitativa y cuantitativa las funciones en estudio.

Tomando en cuenta que tiene un interés importantísimo hacia el factor humano, es decir, que integra al trabajador con la empresa, esto es que no separa los objetivos individuales de los objetivos de la organización y lo realiza, motivando al factor humano a que sus objetivos propios son los objetivos mismos de la empresa, pero procurando que no se pierdan ni se distorsionen los objetivos principales de la institución.

Fernández Arena nos demuestra que éste sistema se caracteriza por que su calificación es al criterio del que lo aplique, es decir, al azar. Aquí no se da una escala normativa que se tenga que seguir, sino la que uno quiera.

Se dijo que el sistema de W.P. Leonard es más práctico y sencillo porque no hace ó representa su sistema, como lo representa ó realiza Fernández Arena, sino que él tiene otra forma ó tipo de valorización, lo cual simplifica el trabajo ya que solamente se analiza el organismo público ó privado ó la sección que se necesita con sus diferentes herramientas de investigación, las cuales, nos va a llevar a una revisión de la organización, para lograr mejorar los diferentes méto-

dos o sistemas que se utilizan para así tener una eficiencia óptima en los recursos físicos y humanos con que se cuenta.

Leonard, divide el Proceso Administrativo en cinco etapas, - que son: Planeación, Organización, Dirección, Control y Coordinación por ser las más importantes para él, puesto que ya tiene implícitas otras etapas, las cuales son mencionadas - por diferentes autores de acuerdo a su apreciación e ideología personal.

Por lo tanto, se considera más importante y completo el sistema de Fernández Arena por ser más objetivo, aunque el sistema de Leonard no deja de ser bueno, es decir, que los diferentes sistemas que existen se aplican a cualquier organismo pero sin dejar de tomar en cuenta que a veces se utiliza el más sencillo, el cual, es el que necesita la organización; esto depende ya del criterio del Auditor.

IV

APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EN EL SECTOR INDUSTRIAL

C A S O P R A C T I C O

4.1 EMPRESAS MANUFACTURERAS - BOSQUEJO

Como ya se sabe, el Sector Industrial está dividido ó se ramifica en varias actividades como son: Minería y Petróleo, Metalúrgica, Siderúrgica, Automotriz, Electricidad, Electrónica, etc.

La empresa que nos interesa para nuestro estudio pertenece al sector industrial manufacturero, que está dedicado a la fabricación de "Hornos de Inducción para Fusión de Metales".

Su creación o desarrollo es el siguiente:

Esta compañía se dedicaba a la manufactura de maquinaria para la industria (en todas las áreas), la cual prestaba sus servicios a diferentes empresas que lo requerían, puesto que éstas no contaban con sistemas de automatización para la fabricación de sus productos, ya que eran efectuados manualmente por su personal, lo que provocaba una deficiencia y un bajo índice de producción que por consiguiente limitaba el volumen de ventas del producto manufacturado por dicha empresa.

Estos servicios se realizaban por medio de una investigación de las necesidades del cliente, mismas que dependiendo del problema se solucionaban manufacturando partes especiales ó maquinaria según lo que conviniese para éstas.

Esta fué la primera compañía que empezó a fabricar los hor-

nos de inducción para fusión de metales en el país. Dicha compañía comenzó su desarrollo con capital e ingeniería nacional, como tantas otras. Posteriormente la tecnología fué comprada a los Estados Unidos, que se dedicaba a la creación y especialización de este tipo de sistemas, de los cuales, - aquí todavía se carecía.

Dicha adquisición fué la pauta para introducir este tipo de equipo y herramienta en México, puesto que no existía una - fabricación de los productos, que eran parte para el ensamble de dicha maquinaria, lo que obligaba a la compañía mexicana a importar la mayoría de ellas, las cuales fueron adquiridas de los Estados Unidos a través de diferentes compañías establecidas en México, como la General Electric, etc.

Al paso del tiempo se encontró que algunas partes de la maquinaria se fabricaban en México, lo que dió origen a la disminución de trámites de importación, pero la crisis económica que se presentó en el país, con la devaluación de la moneda, llegó a acrecentar el problema de ésta y varias otras - existentes, por ésta crisis, decidieron "vender" parte de - las acciones de la compañía, las cuales fueron compradas ó - adquiridas por la misma empresa (de los Estados Unidos) que nos proporcionaba la tecnología que aquí se requería y la - misma que fabricaba la maquinaria, dando como resultado la - fusión de éstas compañías.

A partir del momento de la "Regularización o Equilibrio" de la moneda se importaron nuevos diseños de equipo, cuyos componentes son eléctricos y requieren de una fabricación diferente a la realizada en la actualidad.

Con éste sistema se ha establecido un nuevo segmento del mercado nacional, obteniendo así mayor cantidad de ventas, que las realizadas en años anteriores.

Con ésto, podemos observar que el sector industrial se ha acrecentado a través del tiempo y que las compañías se han desarrollado más y más aunque algunas de éstas, al no poder subsistir por la crisis económica, se vieron en la necesidad de "vender" parte de sus acciones, y con mayor razón una compañía que empezaba a abarcar una parte importante del mercado y la cual carecía de tecnología adecuada, que era y es adquirida de los Estados Unidos, puesto que fué la primera compañía que se interesaba en este tipo de industria y la que abriría nuevas perspectivas de mercado, dado que en México no existían ni existen muchas empresas dedicadas a ésta rama industrial, lo que representa un paso importante para el desarrollo del país y su tecnología en proceso. Actualmente esta empresa cuenta con 70 personas que laboran dentro de ella.

Esta compañía está afiliada a la "Camara Americana del Comercio" cuyo principal motivo es la de tener una representación

jurídica en México. Su ingreso a ella es voluntaria, su principal propósito es: fomentar el comercio entre México y Estados Unidos, proveer una amplia gama de servicios e información, contribuir al crecimiento y desarrollo de sus compañías afiliadas y del país en general, y lo realiza fomentando, desarrollando y facilitando el registro y mejoras mutuas de los lazos comerciales e industriales de ambos países, creando y manteniendo relaciones con los sectores público y privado, - etc.

Es importante y necesario hacer referencia que a raíz de la devaluación del peso mexicano anunciada por el Secretario de Hacienda y Crédito Público el 31 de agosto de 1975, quedó pendiente definir la nueva política comercial que seguiría México, la cuál entró en vigencia el 8 de septiembre, modificando las tarifas generales de los impuestos de importación y exportación, y así mismo, los nuevos precios oficiales y los acuerdos en los que suprimen algunos subsidios. Esto se realizó con el fin de combatir el contrabando, desalentar algunas importaciones, fomentar su producción interna, es decir, que trata de ayudar al país aumentando las tarifas de importación para así obligar a que ciertos artículos que se pueden realizar o hacer aquí, se hagan, y no los compren ó fabriquen en otros países.

Como se dijo anteriormente, nuestro estudio está enfocado a la industria manufacturera dado que en México no existen mu-

chas empresas dedicadas a este ramo, y tomando en cuenta que es de mucha importancia para el desarrollo industrial. Considero necesario enfocarme a este tipo de organizaciones y - en especial al área de Dirección, por considerar que ésta es el corazón de toda organización y la que nos va a dar la pauta para establecer y manejar eficientes organizaciones similares.

4.2 SISTEMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Primeramente señalaremos que el caso práctico se limitará - solamente al área de dirección, ya que es la raíz misma de - cualquier organización, la cual nos ayudará a conocer los diferentes recursos: humanos, técnicos y materiales con que - cuenta la empresa.

Esta área de dirección es el centro de mando y responsabilidad que existe en toda la empresa y la cual dirige, motiva - al factor humano, se preocupa, trata de lograr un nivel de tecnología adecuada a un sistema y sus requerimientos, es la que organiza en el presente y al futuro, y la toma de decisiones.

Por lo que se menciona anteriormente, podemos decir que el área de dirección busca la unión y utilización adecuada de todos sus elementos con una buena comunicación general y - con una supervisión y control eficiente para lograr así el

ó los objetivos de la organización y de sus integrantes; por ésto considero de mayor importancia enfocarme al área de dirección para el caso práctico, y porque muchas veces aquí es donde se originan los aciertos o fracasos que normalmente una organización tiene.

En segundo término se quiere hacer notar, que la presentación del estudio que se va a desarrollar contendrá todos los pasos principales y necesarios que se requieren para lograr una Auditoria Administrativa, pero sin dejar de considerar que algunos de ellos se darán a conocer sólomente como ejemplos, ya que para el fin de este estudio no serán necesarios porque podría dar una imagen equívoca de éste, es decir, que el trabajo se debe considerar con caracter de estudio y no con un caracter lucrativo, lo cual, distorsionaria el objetivo del mismo.

Los ejemplos que se presentarán son: consideraciones del Sondeo Preliminar (4.2.1) en el cuál se menciona la duración del trabajo y costo; la Carta Convenio (ver apéndice) en la que se menciona lugar donde se desarrollará el trabajo, información necesaria, personal con que puede contar el auditor, persona indicada para la entrega o comentario del trabajo, el tiempo, el costo, material que se utilizará, etc. Estos son algunos pasos que deberán considerarse como ejemplos representativos del caso practico solamente.

Con los siguientes sub-incisos se complementará este punto, el cual nos llevará a conocer en forma general el objetivo principal de éste caso práctico.

4.2.1 SONDEO PRELIMINAR

El sondeo preliminar es el que nos va a ayudar al establecimiento del alcance de ésta Auditoria.

Primeramente se sostendrán pláticas con la Dirección, es decir, a un nivel directivo de la empresa. Estas pláticas y otras entrevistas (si son necesarias) preliminares serán las que nos ayudarán a determinar el alcance de la Auditoria Administrativa, las cuales (las entrevistas y las pláticas) después de ser realizadas o aplicadas en la organización, determinarán que la Auditoria Administrativa se enfocará únicamente al Departamento de Dirección porque es el eje central de la empresa y se quiere conocer:

- 1.- su funcionamiento
- 2.- fallas y problemas
- 3.- sus limitantes

En segundo término, se dará a conocer la duración y el costo de la Auditoria para que se conozcan los términos generales con los que se va a desarrollar el trabajo, con esto no se quiere dar a entender que el estudio que se va a realizar

tendrá un lucro, sino¹ que es un ejemplo que complementa la presentación del trabajo.

Y en tercer lugar, se adjunta el cuestionario preliminar que se aplicó, y en el cuál se pretende llegar a conocer las fallas o problemas que se suscitan en la empresa y también nos sirve, para determinar los cuestionarios base para cada área ó fase existente y cuyo principal objetivo es sondear el estado real de ésta y sus características primordiales, lo que nos conducirá a detectar el sector ó sectores que pueden en un momento determinado, optimizar o afectar a la organización. Además, se adjunta el cuestionario de la Gerencia General que se aplicó, y que nos sirve como complemento de la información preliminar, y de esta forma enfocarnos más objetivamente al área de dirección.

CUESTIONARIO PRELIMINAR

- 1.- Cuales son los objetivos institucionales.
R. Principalmente, mantenerse como lider en el mercado.
- 2.- Cuales son las políticas generales.
R. Mantener un índice de seguridad dentro de la misma empresa.
Mantener seguridad en el trabajo, para que no exista inseguridad económica.
- 3.- Existen políticas departamentales.
R. Sí, una de ellas es mantener optimismo y dinamismo dentro del personal.
- 4.- Existen organigramas de la empresa.
R. Sí.
- 5.- Qué tipo de financiamiento utilizan.
R. Bancario y propio.
- 6.- Existen diagramas de forma y procedimientos, quien (es) lo(s) realiza(n).
R. No existen.
- 7.- Qué tipo de restricciones legales existen.

- R. Sólomente las señaladas en la Ley de Trabajo.
- 8.- Qué tipo de información existe en la empresa, y para que sirve.
- R. Información departamental y sirve para tomar las decisiones acertadas.
- 9.- Existen métodos de control para cada área de la empresa.
- R. Si existen.
- 10.- Cuáles son las fuentes de reclutamiento del personal.
- R. Agencias, periódicos y escuelas técnicas.
- 11.- Qué métodos de seguridad existen para el personal dentro de la empresa.
- R. Son promociones por medio de campañas en posters, volantes y la supervisión del uso del equipo de seguridad.
- 12.- Existe algún sindicato obrero-patronal.
- R. No existe.
- 13.- Qué tipo de incentivos utilizan para el personal.
- R. Ninguno.

- 14.- Qué tipo de canales de distribución utilizan.
R. Son publicidad, revistas y sistema postal.
- 15.- La ubicación de la empresa no afecta en sus ventas, de acuerdo a su distribución física.
R. N6, en absoluto.
- 16.- Cuenta con instalaciones adecuadas y suficientes para sus objetivos.
R. N6, porque está en expansión la empresa.
- 17.- Qué tipo de mantenimiento se utiliza en el área de producción.
R. Ninguno.
- 18.- Cada cuando se les da mantenimiento a la maquinaria.
R. Cuando se requiere.
- 19.- Qué tipo de tecnología se utiliza.
R. Americana.
- 20.- Se utiliza algún tipo de publicidad y promoción para dar a conocer la empresa.
R. Sí, en revistas especializadas y generales, en la sección amarilla y publicidad verbal.

CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA GENERAL

1.- Cuantas personas están en el Consejo de Accionistas.

R. Dos personas.

2.- Es suficiente ese número de personas.

R. Sí, porque con ese número de personas las operaciones son adecuadas.

3.- Cada cuando se reúnen.

R. Cada tres meses.

4.- Existe participación en esas reuniones.

R. Si existe participación.

5.- Revisan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

R. Si.

6.- Cada cuando los revisan.

R. Cada tres meses.

7.- Que objetivos tiene la empresa.

R. Ser líder en el mercado, elevar su prestigio para crear mayores ventas y asegurar el futuro de la empresa.

8.- Quién determina esos objetivos.

R. Los Accionistas.

9.- Cuáles son los planes y objetivos a corto y largo plazo.

R. Incrementar el índice de ventas, optimizar los controles de calidad, abarcar un mayor segmento en el mercado.

10.- Quién se encarga de realizar esos planes y objetivos.

R. El Gerente General y sus gerencias.

11.- Existe un plan general ó planes para cada departamento.

R. Si existen.

12.- Quién coordina la realización de esos planes.

R. La Gerencia General.

13.- Existen políticas dentro de la empresa.

R. Si existen pero no escritas.

14.- Quién determina esas políticas.

R. La Gerencia General con ayuda de sus otras gerencias departamentales.

- 15.- Existen sistemas y procedimientos adecuados en la compañía.
- R. No, debido a que esta compañía inicia su formación y requiere establecer mayor información que la auxilie para que posteriormente se tengan adecuados sistemas y procedimientos, dentro de ésta.
- 16.- Existen programas y presupuestos.
- R. Si existen.
- 17.- Quien fija esos programas.
- R. La Gerencia General.
- 18.- Los programas son a corto ó largo plazo.
- R. Son a corto plazo, porque así le conviene a la empresa.
- 19.- Existen manuales de políticas.
- R. No.
- 20.- Existen manuales departamentales.
- R. No.
- 21.- Existen manuales del empleado o de bienvenida.
- R. No.
- 22.- Existen manuales de organización.

R. N6.

23.- Existen diagramas de proceso.

R. N6.

24.- Cuentan con organigramas en la empresa.

R. SÍ.

25.- Existe especialización dentro de la organización.

R. N6.

26.- Existe un jefe para cada función.

R. SÍ.

27.- La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, igual que la responsabilidad.

R. SÍ.

28.- Cuentan con manuales departamentales de organización.

R. N6.

29.- Cuales son los medios de control mas utilizados.

R. De calidad, producción y servicio.

30.- Existen controles de ventas, cuales son.

R. N6.

- 31.- Existen controles de producción, cuales son.
R. Sí, de entradas y salidas de almacén y reporte de mano de obra.
- 32.- Existen controles financieros y contables, cuales son.
R. Libros de Bancos y pago y cobranzas.
- 33.- Existen controles administrativos, cuales son.
R. Sí, Libros de Ventas, Diario, Balance e Inventario.
- 34.- Existe un control de la calidad de la administración.
R. No.
- 35.- Existe adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
R. Sí.
- 36.- Existe capacitación de supervisores.
R. Sí.
- 37.- Cómo distribuyen el trabajo.
R. Acorde a las necesidades y a su departamento.
- 38.- Existen incentivos para el personal.
R. No.

39.- Quién recibe las quejas del personal,

R. Los gerentes departamentales.

40.- Realizan juntas con su personal.

R. Sí.

41.- Cada cuando las realizan.

R. Cada semana.

42.- Esas juntas son departamentales o generales.

R. De las dos.

43.- Quién hace los reportes.

R. Las diferentes gerencias.

44.- Cada cuando se hacen.

R. Cuando las circunstancias lo requieren.

45.- Por que hacen los reportes.

R. Por mal comportamiento y se sanciona de acuerdo a lo establecido por la Ley.

46.- Los jefes de departamento realizan juntas, cada cuando.

R. Sí, cada semana.

4.2.2. FIJACION O DETERMINACION DE OBJETIVOS

- . Cuál es el funcionamiento de éste departamento (dirección).
- . Detectar fallas y problemas que existen en el departamento.
- . Revisar ó determinar las políticas.
- . Revisar ó determinar los reglamentos ó estatutos.
- . Revisar que tipos de control existen.
- . Determinar que fuentes de información se utilizan.
- . Revisión ó determinación de diagramas de organización.
- . Conocer la opinión del factor humano sobre el trato que se les dá en la empresa.
- . Encontrar soluciones posibles.

4.2.3 INVESTIGACION

El Auditor obtiene una parte de las informaciones que necesita en su trabajo mediante datos que le son suministrados por los funcionarios o empleados, y es llevada a cabo mediante la resolución de cuestionarios formulados para cada función en los que estén comprendidas todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativos para su desempeño.

De acuerdo a la presentación del organigrama (*) de esta organización, se determinó que los cuestionarios se enfocaran a cada uno de los departamentos gerenciales, los cuales son una representación objetiva del área a evaluar.

Los cuestionarios contarán en cada una de sus preguntas con tres posibles respuestas. A través de esto, se pretende conocer la opinión que tienen las diferentes gerencias sobre el trabajo que desarrollan de acuerdo a las instrucciones que se les dan para su ejecución.

Estos cuestionarios fueron elaborados de acuerdo a las características de la empresa, es decir, tomando en consideración el giro que esta maneja.

Es necesario mencionar que en ésta etapa del estudio se pretende delinear de acuerdo a los datos obtenidos, las fallas

(*) ver apéndice

y limitaciones que se presentan en la organización con la finalidad de tomar las medidas correctivas que deben considerarse para un buen funcionamiento de la misma y así lograr el mejor aprovechamiento de todos sus elementos.

4.2.4 ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACION

El análisis y evaluación de la investigación, se realizó dependiendo de las características de la empresa y de acuerdo al objetivo que se pretende con este trabajo, y su ponderación se hizo en base a tres posibles respuestas en cada pregunta de cada uno de los cuestionarios planteados, con lo que señalaremos primeramente, que la calificación más alta que se otorgó en cada pregunta, tiene un valor de tres puntos que es lo excelente, un valor de dos que es lo regular y un valor de uno que es lo malo respectivamente, y éstas calificaciones se ponderaron según la importancia de las respuestas y se realizó en cada uno de los cuestionarios de las diferentes áreas.

1.- Cuadro de la obtención del porcentaje

Calificación	(No. preguntas de cada área)	Total	Porcentaje	Factor
3	(14)	42	100%	Excelente
2	(14)	28	66%	Regular
1	(14)	14	33%	Malo

En segundo lugar, se determinó el porcentaje que se tomó en consideración y en el cuál se decidió que en vez de tres factores existentes, fueran cinco, por ser esto más representativo para dicho estudio.

2.- Cuadro General

Calif.	No. preguntas	Total	Porcentaje	Factor	Puntuación
3	(14)	42	100 al 80%	Excelente	225 a 180
			79 al 60	Bueno	179 a 135
2	(14)	28	59 al 40	Regular	134 a 90
			39 al 20	Malo	89 a 45
1	(14)	14	19 al 0	Muy Malo	44 a 0

Después, se obtuvo la puntuación general, lo que nos ayudó a lograr una visión más completa de lo que se está realizando y una objetividad más encaminada a la realidad para situar mejor nuestro objetivo de conocer a esta organización.

3.- Cuadro de la obtención de la puntuación

A R E A S

Calif.	Admón.	Contabi lidad	Produc ción	Servicio	Ventas	Total
3	14(3)=42	12(3)=36	25(3)=75	11(3)=33	13(3)=39	225
2	14(2)=28	12(2)=24	25(2)=50	11(2)=22	13(2)=26	150
1	14(1)=14	12(1)=12	25(1)=25	11(1)=11	13(1)=13	75

Y en tercer plano, se determinó la puntuación del área de dirección, de acuerdo a la evaluación de las cinco áreas - en la empresa, lo que nos determinó que el porcentaje es - del 80 al 100% y señaló que el factor es de Excelente, que es la máxima calificación.

4.- Puntuación del Area de Dirección

Areas	Admón.	Conta- bilidad	Produc. ción	Servi cio	Vtas.	Total de las respuestas
-------	--------	-------------------	-----------------	--------------	-------	----------------------------

Parcial

de las

contes_ 34 29 67 32 38 200

taciones

de las -

preguntas

(Calificaciones)

Por último, y para redondear la investigación, se obtuvo la puntuación de todas las preguntas del cuestionario que son 225, lo que nos representa un 100% de efectividad y nos sirve para conocer el porcentaje general que tiene la empresa de acuerdo a dicha investigación, y éste es de 88.88%.

4.2.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusiones, se determinó que de acuerdo a la evaluación y el análisis de la investigación, se tiene, que la empresa obtuvo una ponderación de excelente; y las herramientas para obtenerlo fueron: Los cuestionarios, Preliminar y el de la Gerencia así como la observación directa.

Con base en lo anterior, tenemos lo siguiente.

A) EN EL AREA DE ADMINISTRACION

- 1.- Este departamento carece de sistemas adecuados de motivación para su personal, y
- 2.- Carece de adecuadas mediciones y controles de trabajo, por motivos económicos según se argumentó.

Se recomienda:

- 1.- Establecer él ó los sistemas necesarios para motivar al personal, sin que afecte el presupuesto de la empresa y sí la beneficie en su proyección.
- 2.- Establecer técnicas de mediciones y controles -

de trabajo reales y efectivos, porque son fundamentales para el desarrollo de toda empresa.

B) EN EL AREA DE CONTABILIDAD

1.- Hace falta pulir un poco más sus métodos y sistemas de trabajo en cuanto a su manejo y administración documental.

Se recomienda:

1.- Que los métodos y sistemas que se están llevando a cabo, se realicen de una forma ordenada, para que cuando su manejo y administración documental se requiera, se le encuentre en el lugar y tiempo deseado.

C) EN EL AREA DE PRODUCCION

1.- Se necesita capacitar al personal.

2.- Es necesario un buen control de suministros de materiales.

3.- El tipo de mantenimiento que se utiliza, es de reparación y no preventivo.

Se recomienda:

1.- Que se adiestre y capacite al personal adecuada y permanentemente para que desempeñe su labor y exista la suficiente producción para afrontar la demanda en el mercado.

2.- Establecer un control de suministros más rígido, donde exista un flujo constante y bien delineado que elimine equivocaciones ó errores innecesarios.

3.- Establecer un programa de mantenimiento preventivo y no de reparación porque es mejor, ya que ahorra tiempo y sobre todo no detiene en la mayoría de los casos la producción.

D) EN EL AREA DE VENTAS

1.- Unicamente, existe un sólo individuo que se encarga de todo el departamento.

Se recomienda:

1.- Que se contrate y capacite personal para realizar la labor de ventas y así, ampliar "la cartera" porque de esta labor depende la subsistencia y desarrollo de la organización.

Como conclusión general de esta investigación, se señalará que los objetivos que pretende lograr la organización se están cumpliendo por la participación exhaustiva y lógica de la función de Dirección, a la que sóloamente le hace falta -redondear y dirigir un poco más algunos detalles para que -su desarrollo sea efectivo y óptimo.

Es importante señalar que la empresa fue observada únicamente en su etapa de Dirección y se puede considerar como una

organización pequeña, y que las observaciones y sugerencias dadas deberán servir para una administración saludable y - que sirvan de parámetro en su proyección a futuro.

Algunos de estos detalles, por ejemplo, son que sus normas y políticas no existen en forma escrita, ésto es importante que se realice para que el personal que labora en la empresa, conozca la forma en que se rige ésta. También es necesario que cuente con diagramas y procedimientos para que se de una buena comunicación y se logre la eficiencia esperada.

La herramienta primordial que sirvió y sirve para detectar las fallas existentes en toda empresa, es la Auditoría Administrativa, la cuál nos ayudó a conocer en este caso práctico, que estas pequeñas fallas en la organización, pueden estar sucediendo por la influencia ascendente de los dueños o accionistas y no directamente por el Area de Dirección, lo que representa que se deberá modificar con pláticas y planteamientos lógicos y objetivos; la superación de estos problemas nos llevará a mejorar el sistema actual de la organización.

La Administración, se complementa con esta herramienta la - cual la consideran así Poterson and Plowman* " una técnica

* Albrandt Piñera Arturo I.S.E.C.- Apuntes del Primer Curso de Administración México, D. F.

por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan - los propósitos y metas de un grupo humano". Estos instrumentos son los que capacitan al administrador para planear, implementar y controlar el mejor desarrollo de la organización, y el cuál debe contar con información confiable y actualizada para la toma de importantes decisiones y una constante eficacia en todas las rutinas y actividades cotidianas.

La Administración cuenta con dos grandes autores que han sido representativos para este estudio y son: William P. Leonard y José A. Fernández Arena, los cuales se han dedicado a realzar la importancia que tiene la Auditoria Administrativa en nuestro país. Es importante señalar que en este país no se conoce ó no se tiene la información adecuada sobre la necesidad de realizar en determinados períodos dicha Auditoria, lo que representaría el aprovechamiento de todos sus recursos, en el tiempo y momento adecuado.

Al igual que estos autores y muchos más, este estudio tiene las características requeridas para demostrar que no importa que la organización este funcionando bien aparentemente, sino que es imprescindible estar seguros y confiables de que se estan llevando a cabo todas las técnicas y procedimientos que necesita dicha empresa.

Para lo anterior es recomendable que todo administrador conozca y utilice las técnicas y herramientas que la Adminis-

tración le proporciona, con una visión versátil para cualquier momento determinado y no deje de actualizarse y de contribuir al mejoramiento personal, empresarial y del país, que es de suma importancia para situar económica y tecnológicamente nuestros progresos en todo el mundo.

4.2.6

A P E N D I C E

C A R T A C O N V E N I O

1

México, D. F., 19 de junio de 1979.

Thiers No. 128
Av. Sn José Insurgentes
Tel. 518-98-38
México 20, D. F.

En cumplimiento del acuerdo tomado en la junta celebrada con usted y los Gerentes de Departamento de ésta empresa el día 12 de junio de 1979, me permito presentar a su atenta consideración, los términos de la Carta-Convenio de prestación de los servicios profesionales que se solicitaron, con el fin principal de que ésta empresa cuente con una adecuada dirección, afinando ó cambiando los componentes necesarios que lo requieran.

Para efectos de facilitar la interpretación de la presente, se consideró conveniente dividir los comentarios respectivos en los siguientes capítulos:

I Trabajo a desarrollar

Para ésto será indispensable un estudio de la estructuración orgánica y funcional de ésta empresa, tendiente a definir y

formular el sistema ó la función que está desempeñando la "Dirección", tanto como los objetivos y políticas que deben existir como el control y la toma de decisiones que faciliten el desarrollo eficiente de las operaciones de esta empresa. Esto se realizará mediante la ejecución de los siguientes trabajos:

- 1.- Investigaciones previas que pretenden reunir con base en documentación y pláticas efectuadas con las gerencias, la información relativa a las funciones, responsabilidades, objetivos y políticas generales establecidas.
- 2.- Análisis de la información obtenida en el trabajo anterior que incluirá el organigrama general de la empresa, la definición y alcance de los objetivos, políticas, sistemas, etc., que los gerentes tienen, así como la división adecuada de las actividades y responsabilidades que cada uno de los puestos otorga, de acuerdo a la "Dirección".
- 3.- Con base en lo anterior y pláticas con los gerentes, se precisará a realizar los cambios ó ajustes necesarios que se requieran.

II Plazo de ejecución y honorarios correspondientes

A.- Con base en los trabajos realizados hasta la fecha y la estimación de tiempo que se utilizará para la ejecución de los trabajos indicados anteriormente, se establecerá la posibilidad de concluir las actividades a nuestro cargo, el próximo 12 de julio de 1979.

Los honorarios por la labor respectiva se estiman en la cantidad de \$ 60,000.00 (Sesenta Mil Pesos 00/100 M.N.).

B.- Por lo que se refiere a la forma de pago antes mencionada, se cubrirá el monto al entregar los trabajos indicados en el Capítulo I.

C.- Cualquier variación importante en el tiempo empleado para la ejecución de la labor a nuestro cargo, ya sea en un sentido o en otro, consecuentemente repercutirá en los honorarios, por lo que de presentarse esta situación, de común acuerdo con ustedes se efectuará a realizar los ajustes respectivos.

Para efecto de lograr un mejor aprovechamiento, es necesario que se designe a la(s) persona(s) adecuada(s) con autoridad suficiente, para proporcionar la información y elementos indispensables para el desarrollo adecuado del trabajo, ya que al contar con el apoyo decidido de esta(s) persona(s) -

se eliminarán retrasos ó interrupciones innecesarias.

Los puntos antes mencionados concluirán con la entrega del estudio respectivamente discutidos y aprobados por la Dirección, y se le entregará a la persona indicada por la empresa.

Esperando que los términos de ésta carta de prestación de los servicios profesionales que se solicitaron merezca su aprobación, para lo cual se le suplica que manifieste su conformidad firmando al calce de la misma, quedando pendiente de proporcionar las aclaraciones ó informaciones adicionales que se estimen convenientes sobre el particular.

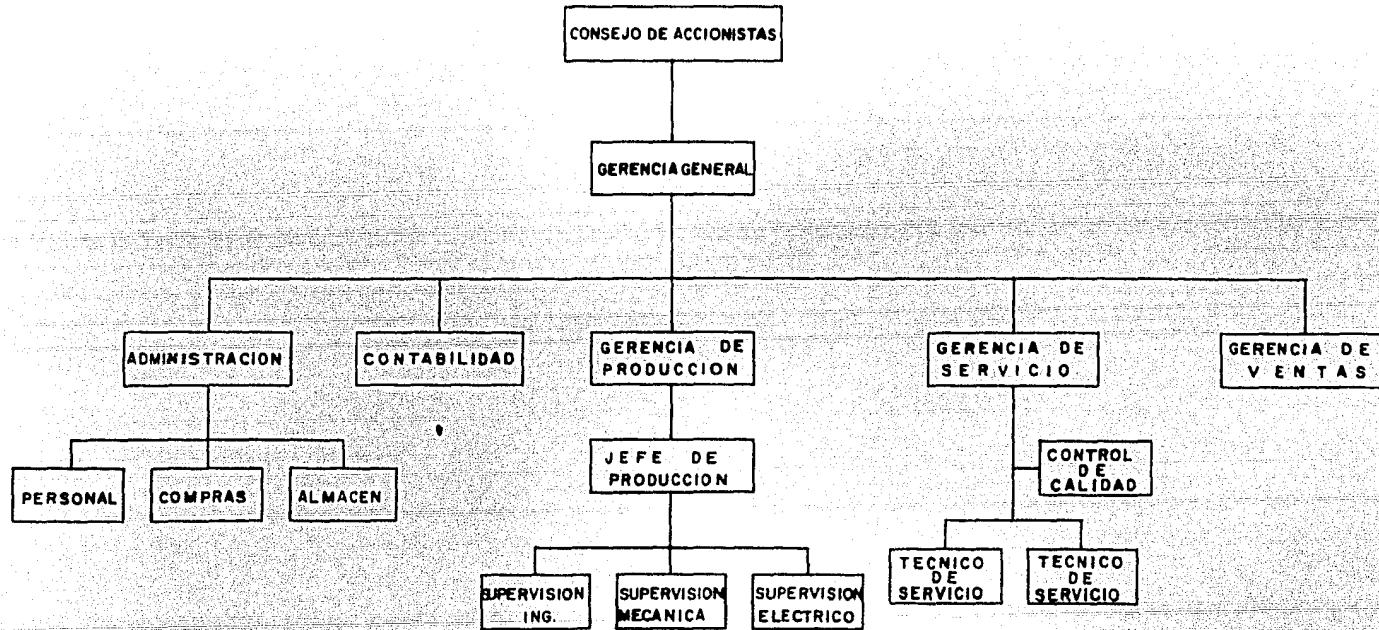
A t e n t a m e n t e

L.A. ROCIO GONZALEZ BOIGAS

C o n f o r m e

SR. JOAN NICHOLSONS
Gerente General

ESTRUCTURA ORGANICA



CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA DE ADMINISTRACION

1

1.- Para usted que tipo de dirección existe en la empresa:

- A.- Autoritaria
- B.- Democrática
- g.- Laissez Faire (dejar hacer)

Porque dá oportunidad a que se desenvuelvan con iniciativa y sin presiones.

2.- Cuando el Gerente General se encuentra bajo presión:

- A.- Es fácil hablar con él?
- B.- Hay que escoger cuidadosamente el momento para hablarle?
- C.- Lo deja para otro momento?

Porque cuando está enojado toma mal las decisiones.

3.- La labor de la gerencia de acuerdo a sus objetivos, es:

- A.- Tratar de ayudar a su personal a que comprenda los objetivos de la empresa.
- B.- Dejar a su personal que resuelva como son aplicables a ella los objetivos de la empresa.
- E.- Trata de ayudar a sus colaboradores a que com-

prendan que los objetivos de la empresa son los objetivos de ellos mismos.

Porque se quiere que todos formen un equipo y que los objetivos de la compañía sean, ó lo sientan como personales.

4.- La gerencia se preocupa por proporcionar la información a:

A.- Todo el personal que lo desee.

B.- Toda persona que cree que la necesitará.

Q.- Sólomente a las gerencias a su mando.

Porque tiene delegadas las responsabilidades a sus diferentes departamentos.

5.- Cuando se presentan errores en el trabajo, la gerencia:

A.- Los pasa por alto, mientras que uno aprenda de ellos?.

R.- Se preocupa principalmente por corregir los errores y descubrir como podrán evitarse en el futuro?.

C.- No permite errores y trata de encontrar al culpable?.

Porque al conocer los errores se podrán corregir pa

ra el futuro.

1

6.- De acuerdo al trabajo, la gerencia espera:

A.- Que el rendimiento sea superior y otorga el crédito debido cuando uno lo logra?.

B.- Que uno trabaje bien, no diciendo nada a menos que algo salga mal.

C.- Que el rendimiento sea adecuado a su salario.

Porque trata de infundirles iniciativa propia para así desarrollar mas su trabajo.

7.- Los objetivos (corto, mediano, largo plazo) son razonablemente alcanzables?.

X.- Si

B.- No

C.- A veces

Por estar basados en la capacidad normal de la compañía.

8.- La relación que existe entre esta gerencia y la gerencia general es:

A.- Buena

B.- Regular

C.- Mala

Porque no se ha mantenido el funcionamiento continuo y no se han creado los sistemas adecuados para lograr los objetivos.

9.- Las relaciones que hay entre esta gerencia con las demás gerencias son:

A.- Satisfactoria

B.- De trabajo

C.- Amistosas

10.- Esta gerencia participó en fijar los:

A.- Objetivos

B.- Planes

C.- Manuales

Porque marcó las metas y dejó que el personal forma ra el camino.

11.- Los incentivos que otorga la empresa son:

A.- Adecuados

B.- Pocos

E.- No satisfacen al personal

Porque únicamente se rige a lo establecido por la ley, sin motivar de otra forma.

12.- La gerencia general determina de una manera satisfactoria el salario de sus trabajadores de acuerdo:

A.- Al puesto que ocupa

B.- A la simpatía que tiene

C.- A la labor que ejerce dentro de la empresa

Porque para mejor desempeño de los diferentes departamentos, es necesario tomar en cuenta la labor desempeñada por el personal.

13.- Esta gerencia cuenta con:

A.- Controles de producción

B.- Mediciones y controles de trabajo

C.- Control de costos

Porque es necesario coordinar las funciones de los diferentes departamentos, para determinar las políticas a seguir.

14.- Existen controles de:

A.- Entrada-Salida de Almacén

B.- Sólo salidas de Almacén

C.- No tienen

Porque es la única forma de controlar las existencias.

CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA DE CONTABILIDAD

1.- Para usted que tipo de dirección existe en la empresa:

A.- Autoritaria

B.- Democrática

C.- Laissez Faire (dejar hacer)

Porque la mayoría de las decisiones se toman opiniones a nivel de Gerencias.

2.- Cuando el Gerente General se encuentra bajo presión:

A.- Es fácil hablar con él?

B.- Hay que escoger cuidadosamente el momento para hablarle

C.- Lo deja para otro momento

Porque en momentos de ofuscación toma mal sus decisiones.

3.- La labor de la gerencia de acuerdo a sus objetivos es:

A.- Tratar de ayudar a su personal a que comprenda los objetivos de la empresa.

B.- Dejar a su personal que resuelva como son aplicables a ella los objetivos de la empresa.

8.- Trata de ayudar a sus colaboradores a que comprendan que los objetivos de la empresa son los objetivos de ellos mismos.

Porque se pretende que todos formen un equipo unido y lograr que los objetivos de la compañía, los sientan como personales.

4.- La gerencia se preocupa por proporcionar la información a:

A.- Todo el personal que lo desee

B.- Toda persona que cree que la necesitará

C.- Sólo a las gerencias a su mando

Porque tiene deslindadas las responsabilidades en sus distintos departamentos.

5.- Cuando se presentan errores en el trabajo, la gerencia:

A.- Los pasa por alto, mientras que uno aprenda de ellos

B.- Se preocupa principalmente por corregir los errores y descubrir como podrán evitarse en el futuro.

C.- No permite errores y trata de encontrar al culpable

Porque s6lamente detectando los errores se podr6n -
corregir para el futuro.

6.- De acuerdo al trabajo, la gerencia espera:

A.- Que el rendimiento sea superior y otorga el cr6di
dito debido cuando uno lo logra

B.- Que uno trabaje bien, no diciendo nada a menos
que algo salga mal

C.- Que el rendimiento sea adecuado a su salario

Porque se considera que el trabajo sin presiones, -
desarrolla m6s iniciativa al personal.

7.- La relaci6n que existe entre esta gerencia con las
otras gerencias es:

A.- Satisfactoria

B.- Amistosa

C.- De trabajo

Porque el compa6erismo existente y el respeto a las
personas es la esencia para convivir ocho horas -
diarias.

8.- Los estados financieros se realizan cada:

A.- Mes

B.- Seis meses

C.- A6o

Porque es esencial para un control y decisiones -
acertadas y oportunas.

9.- El informe que se le debe presentar a la gerencia -
general de todos los movimientos es cada:

A.- Mes

B.- Seis meses

C.- Un año

10.- Las políticas establecidas en esa gerencia fueron -
realizadas por:

A.- Todo el departamento

B.- Por el gerente general

E.- Por el gerente general y el gerente de ese de-
partamento

Porque toda la información que requiera la gerencia,
debe de estar de acuerdo a las necesidades de cada
compañía.

11.- Existe algún control que se utilice dentro del de-
partamento como:

A.- Control de costos y utilidades en cada campo de
la empresa

B.- Control de organización

C.- Control de desperdicios

Porque este renglón es el más importante en cualquier empresa.

12.- Que tipo de Auditoria existe en la empresa:

A.- Interna

B.- Externa

C.- Ninguna

Porque muchos errores que pudieran existir y que se pasen por alto, debido a la rutina, pueden ser tomadas por otras personas ajenas al trabajo.

CUESTIONARIO DE LA GERENCIA DE PRODUCCION

1

1.- Para usted que tipo de dirección existe en la empresa:

A.- Autoritaria

B.- Democrática

C.- Laissez Faire (dejar hacer)

Porque las ideas se someten a una votación para obtener la opinión de todos en conjunto.

2.- Cuando el Gerente General se encuentra bajo presión:

A.- Es fácil hablar con el?

B.- Hay que escoger cuidadosamente el momento para hablarle?

C.- Lo deja para otro momento?

Porque escucha y analiza todas las circunstancias, para resolver en la mejor forma cualquier problema presentado a esta persona.

3.- La labor de la gerencia de acuerdo a sus objetivos, es:

A.- Tratar de ayudar a su personal a que comprenda los objetivos de la empresa.

B.- Dejar a su personal que resuelva como son apli-

cables a ella los objetivos de la empresa

- E.- Trata de ayudar a sus colaboradores a que comprendan que los objetivos de la empresa son los objetivos de ellos mismos

Porque deja sentir en cada una de las gerencias, una confianza, la cual, aporta(rá) mayor(es) beneficios para la empresa, ya que pensando que los objetivos de ésta, van en relación con los suyos propios.

- 4.- La gerencia se preocupa por proporcionar la información a:

- A.- Todo el personal que lo desee
- B.- Toda persona que cree que la necesitará
- C.- Sólomente a las gerencias a su mando

Porque al ser solicitada la información si no son ó es la persona adecuada, trata de esquivar las respuestas.

- 5.- Cuando se presentan errores en el trabajo, la gerencia:

- A.- Los pasa por alto, mientras que uno aprenda de ellos
- B.- Se preocupa principalmente por corregir los errores y descubrir como podrán evitarse en el futuro

C.- No permite errores y trata de encontrar al culpable ¹

Porque con este sistema o forma, ayuda a corregirlos no exclusivamente en el momento sino en un futuro, cuidando que no se repitan estos errores.

6.- De acuerdo al trabajo, la gerencia espera:

A.- Que el rendimiento sea superior y otorga el crédito debido cuando uno lo logra

B.- Que uno trabaje bien, no diciendo nada a menos que algo salga mal

C.- Que el rendimiento sea adecuado a su salario

Ya que en forma notoria hace mención de los sucesos presentados en todas las reuniones que se realicen.

7.- El tipo de relación que existe entre las gerencias es:

A.- Amistoso

B.- De trabajo

C.- Satisfactoria

Porque existen diferentes y variadas formas de caracteres que no se prestan para otro tipo de relación.

8.- La localización del sistema productivo es el correcto?

A.- Sí

B.- No

C.- No se

Porque está diseñado acorde a mis ideas y al departamento.

9.- Las políticas a corto y largo plazo fueron comentadas:

A.- Con usted

B.- Con todos los gerentes

C.- No se comentaron.

Porque con esta forma crea un futuro inmediato para cada uno de los integrantes, y se elabora con mayor eficiencia.

10.- Qué tipo de producción existe dentro de la empresa:

A.- Continua

B.- Intermitente

C.- Por pieza

Porque no se tiene un producto de línea, sino que se tienen diferentes productos para diferentes necesidades

sidades, ejemplo: unidad de potencia y unidad de fusión.

11.- Existe suficiente capacidad de producción.

A.- Sí

B.- No

C.- No se

Porque hace falta personal capacitado al igual que maquinaria.

12.- Existen instalaciones de maquinaria adecuadas?

A.- Sí

B.- No

C.- No se

Porque al ser pequeña la empresa, no cuenta con mucha maquinaria, sino la adecuada solamente.

13.- Qué tipo de distribución existe?

A.- En series largas de producto ó fabricación en cadena.

B.- En series pequeñas (lotes) de productos o fabricaciones por pieza.

C.- Montaje y/o ensamble de conjuntos pequeños y medianos.

Porque el tipo de producto no permite fabricar en -
cadena.

14.- Qué tipo de mantenimiento tiene la empresa:

A.- Conservación

B.- Preventivo

E.- Reparación

Porque no se cuenta con un personal capacitado pa-
ra realizar un mantenimiento preventivo.

15.- Quien(es) se encarga(n) de realizar el mantenimien-
to:

A.- El maquinista ó engrasador

B.- Equipo de mantenimiento

C.- Taller de reparación

Porque es la persona idónea para este tipo de tra-
bajo.

16.- Si existe dentro de la empresa un buen sistema de -
mantenimiento que evite las averías peligrosas, de-
be existir también una reducción de:

A.- Indices de accidentes

B.- Calidad del producto

C.- Cantidad de trabajo

17.- Existe un buen suministro de los materiales necesarios de la empresa.

A.- Sí

B.- No

C.- A veces

Porque el departamento al que corresponde este tipo de trabajo, requiere que se le haga una solicitud a muy largo plazo para poder cumplir con lo requerido.

18.- Para mantener un flujo de materiales se utilizan:

A.- Sustitutos

B.- Piezas costosas

C.- Piezas de poca calidad

Porque existe una similitud de las partes necesarias.

19.- Existe un control de recepción de materiales en la empresa.

A.- Del exterior

B.- De fabricación

C.- Interno

Por beneficios mutuos, tanto como para el proveedor como para nosotros.

20.- Existen controles de costos de producción:

A.- Sí

B.- No

C.- No se

Porque sin ellos no se permitiría visualizar el estado real de la producción.

21.- Los controles de costos son contabilizados a:

A.- Cada 15 días

B.- Fin de mes

C.- Después de cada trabajo (aprox. cad 2 meses).

Porque nos da una realidad objetiva de las existencias con que contamos.

22.- Existe algún control de calidad.

A.- Sí

B.- No

C.- No se

Porque no está establecido, ya que otro departamento como servicio se encarga de reportar las fallas y problemas que pudieran surgir en el producto.

23.- Existe alguna seguridad en el trabajo para el personal:

A.- Sí

B.- No

C.- No se

Porque cuenta con todos los servicios y materiales para la seguridad personal y de la compañía.

24.- La seguridad que existe en el trabajo de acuerdo a su peligrosidad es:

A.- Buena

B.- Mala

C.- Regular

Porque se distribuye al personal que esté capacitado acorde a la experiencia obtenida por cada una de las mismas.

25.- La comunicación que existe en la empresa es:

A.- Buena

B.- Regular

C.- Mala

Porque es muy pequeña la compañía, lo cual permite una comunicación mas estrecha.

CUESTIONARIO DE LA GERENCIA DE SERVICIO

1.- Para usted que tipo de dirección existe en la empresa?

A.- Autoritaria

B.- Democrática

C.- Laissez Faire (dejar hacer)

Porque se someten a votación las opiniones individuales, y se modifican las ideas de acuerdo a los resultados.

2.- Cuando el Gerente General se encuentra bajo presión:

A.- Es fácil hablar con él?

B.- Hay que escoger cuidadosamente el momento para hablarle?

C.- Lo deja para otro momento?

Porque atiende todo el personal que requiera su atención, sin importar su estado de ánimo.

3.- La labor de la gerencia de acuerdo a sus objetivos es:

A.- Tratar de ayudar a su personal a que comprenda los objetivos de la empresa.

B.- Dejar a su personal que resuelva como son apli

cables a ella los objetivos de la empresa.

- Ⓔ.- Trata de ayudar a sus colaboradores a que comprendan que los objetivos de la empresa son los objetivos de ellos mismos.

Porque dá oportunidad de que las personas se desarrollen siempre y cuando no se exceda de un control determinado.

- 4.- La gerencia se preocupa por proporcionar la información a:

- A.- Todo el personal que lo desee.

- B.- Toda persona que cree que la necesitará

- Ⓔ.- Sólomente a las gerencias a su mando.

Porque éstas a su vez transmitirán esa información a sus subordinados.

- 5.- Cuando se presentan errores en el trabajo, la gerencia:

- A.- Los pasa por alto, mientras que uno aprenda de ellos?

- B.- Se preocupa principalmente por corregir los errores y descubrir cómo podrán evitarse en el futuro?

Porque trata de obtener mejores resultados en todos los aspectos.

6.- De acuerdo al trabajo, la gerencia espera:

A.- Que el rendimiento sea superior y otorga el crédito debido cuando uno lo logra.

B.- Que uno trabaje bien, no diciendo nada a menos que algo salga mal.

C.- Que el rendimiento sea adecuado a su salario.

Porque da el reconocimiento publicamente a las personas que se esmeran en su labor.

7.- Que tipo de servicios otorga la empresa?

A.- Técnica

B.- Especializada

C.- De reparación

Porque la clase de fallas existentes no requiere de especialistas exclusivos, sino de asesoría técnica en general.

8.- Qué políticas utilizan para dar el servicio:

A.- Que pague el total al término del trabajo

B.- Que pague a 30, 60, 90 días el trabajo realizado

C.- Se dá crédito por más tiempo

Porque dependiendo del estado financiero en que se encuentre el cliente, con respecto a la compañía o sea de acuerdo al adeudo, se somete a un juicio por parte de la Directiva, que es la que decide si se otorga el crédito o se paga de inmediato.

9.- Quién se encarga del control de calidad?

A.- El Depto. de Servicio

B.- El Depto. de Producción

C.- El Depto. de Ventas

Porque debido a las fallas localizadas en el campo de servicio, éste departamento se encarga del control de calidad, ya que se pueden perseguir las fallas y crear un buen control de calidad.

10.- La relación que existe entre la gerencia de servicio y la gerencia general es:

A.- Satisfactoria

B.- Relativa

C.- No hay buenas relaciones

Porque todos los proyectos presentados, tanto para el departamento como para la empresa, son llevados a cabo sin ninguna objeción.

11.- A quién se le dá el servicio cuando lo requiere:

A.- Al interior del país

B.- Al exterior del país

C.- Sólomente a conocidos de la empresa

Porque la compañía sólomente esta capacitada para -
otorgar el servicio deseado, únicamente en el inte-
rior del país, ya que no cuenta con el personal su-
ficiente para ir al exterior.

CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA DE VENTAS

1.- Para usted que tipo de dirección existe en la empresa:

A.- Autoritaria

B.- Democrática

E.- Laissez Faire (dejar hacer)

Porque exclusivamente se entregan los datos y se no tiene confianza para dar los mejores resultados.

2.- Cuando el Gerente General se encuentra bajo presión:

A.- Es fácil hablar con él

B.- Hay que escoger cuidadosamente el momento para hablarle

C.- Lo deja para otro momento

Porque atiende todas las cuestiones o problemas que se le presentan, dándole un orden de importancia a las cosas.

3.- La labor de la gerencia de acuerdo a sus objetivos, es:

A.- Tratar de ayudar a su personal a que comprenda los objetivos de la empresa.

B.- Dejar a su personal que resuelva como son apli-

cables a ella los objetivos de la empresa.

- 8.- Trata de ayudar a sus colaboradores a que comprendan que los objetivos de la empresa son los objetivos de ellos mismos.

Porque otorga confianza al personal y los motiva a que sientan la empresa o los objetivos de ésta, como suyos propios.

- 4.- La gerencia se preocupa por proporcionar la información a:

A.- Todo el personal que lo desee

B.- Toda persona que cree que la necesitará

C.- Sólomente a las gerencias a su mando

Porque exclusivamente da la información a la persona que lo pide, pero si él considera que no es la adecuada, la evade.

- 5.- Cuando se presentan errores en el trabajo, la gerencia:

A.- Los pasa por alto, mientras que uno aprenda de ellos.

B.- Se preocupa principalmente por corregir los errores y descubrir cómo podrán evitarse en el futuro.

C.- No permite errores y trata de encontrar al culpable.

Porque analiza el problema y ayuda con sugerencias a resolverlo.

6.- De acuerdo al trabajo, la gerencia espera:

A.- Que el rendimiento sea superior y otorga el crédito debido cuando uno lo logra.

B.- Que uno trabaje bien, no diciendo nada a menos que algo salga mal.

C.- Que el rendimiento sea adecuado a su salario.

Porque el gerente hace mención ante los demás, cuando una persona logra el rendimiento adecuado.

7.- Las ventas son realizadas:

A.- Dentro de la empresa

B.- Personales

C.- Por teléfono

Porque en ocasiones se trae a la persona a la planta, personales, porque se va al lugar donde ellos indiquen y por teléfono, cuando el cliente pide la información debido a las distancias.

8.- Las ventas también se realizan en:

A.- Todo el interior del país

B.- En el exterior

C.- En ambos

Porque esta empresa realiza las ventas en el interior, ya que en el exterior son realizadas por compañías filiales.

9.- Las ventas son hechas con costos:

A.- Reales

B.- Aproximados

C.- Otros

Porque existen tablas que nos dan un costo establecido internacionalmente, y de acuerdo a los gastos que se realicen, se dará ó será el costo real, es decir, que ya se tiene un estándar en los precios.

10.- Los precios del material son:

A.- Fijos

B.- De acuerdo al valor actual

C.- Elevados

Ya que debido a la fluctuación de la moneda, será el valor del material.

11.- Quién fija los costos del material:

- A.- La Gerencia General
- B.- El Departamento de Ventas
- C.- Otros

Porque es la que tiene el control directo sobre los gastos, pérdidas ó ganancias de la empresa.

12.- La proyección de una buena imagen de la empresa es:

- A.- Importante para el futuro de la empresa
- B.- Es relativamente importante, lo que sí importa es vender
- C.- No importa sólomente vender

Porque al realizar mayores ventas, se crea una estabilidad económica en el mercado, lo cual ayudará a establecer un prestigio y una calidad del producto.

13.- Las relaciones entre los departamentos existentes - son:

- A.- Buenas
- B.- Malas
- C.- No existen

Porque la compañía es pequeña y se presta para tener mejores relaciones.

VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Albrandt Piñera Arturo I.S.E.C.
Apuntes del Primer Curso de Administración
- 2.- Alvarez Anguiano Jorge (F.C.A.)
Auditoria Administrativa (Apuntes 12a. reimpre
sión)
- 3.- Bayardo Pavia Raúl
Auditoria Administrativa (Tesis)
México 1977
- 4.- Fayol Henri
Administración Industrial y General
Editorial Herrera
5a. Edición, México 1965
- 5.- Fernández Arena José A.
La Auditoria Administrativa
Editorial Diana
3a. Edición, México 1973

6.- Koontz y O'Donnell

Curso de Administración Moderna

(Un Análisis de las funciones de la Administración)

Editorial Mc Graw-Hill de México, S. A. de C.V.

Traducido de la 5a. Edición, México 1975

7.- Kohler Eric L.

Editorial Diana

1a. Edición 1973

8.- Leonard William P.

Auditoría Administrativa

Editorial Diana

5a. Edición, México 1975

9.- Lozano Nieva Jorge C.P.

1a. Edición 1969

10.- Martínez Villegas Fabián, Dr. y C.P.

El Contador Público y la Auditoría Administrativa

Edic. Contables y Administrativas, 2a. Edición
1970 (2a. reimpresión 1977)

11.- Norbeck Edward F.

Auditoria Administrativa

American Management Association 1969

Editorial Técnica, S. A. 1972

12.- Paniagua y Ríos Szalay

Origen y Perspectivas de la Administración

Marzo de 1975

13.- Vance Lawrence L., Boutell Wayne S.

Editorial Interamericana, S. A. de C. V.

1a. Edición 1977

14.- Velázquez Mastretta Gustavo (F.C.A.)

Apuntes de Técnicas de Administración de

la Producción

Editorial Limusa, México 1976