

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**METODOLOGIA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA Y SU CONEXION
CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

X 251

**Seminario de Investigación
Administrativa**

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

LUIS JOEL MENDEZ RAMIREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. VICENTE VARGAS GARCIA

México, D. F.

1979

9230

14j
133
212



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.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Y SU CONEXION CON EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INDICE:

INTRODUCCION	I
1. ANTECEDENTES	
1.1 Referencia histórica de la humanidad en la búsqueda de la eficiencia.	1
1.2 Referencia de las Escuelas Administra tivas que a lo largo de su existencia buscan la eficiencia	7
2. BASES ETICAS Y FILOSOFICAS	
2.1 Planteamiento de la filosofía que de be sustentar el L.A., como auditor ad ministrativo	16
2.2 Bases éticas, en las que debe orien tar el L.A., su actividad como audi tor administrativo	20
3. PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS EN LA AU DITORIA ADMINISTRATIVA.	24
3.1 Análisis breve de las Normas de Audi toría Administrativa (ANCLA)	25
3.2 Principios generales para la audito ría administrativa	29

4.	DISPOSICIONES LEGALES PARA EL DICTAMEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	39
5.	METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU CONEXION CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
5.1	Teoría que fundamenta esta metodología	43
5.2	Hipótesis planteadas y objetivos determinados	51
5.3	Modelo general de organización	54
5.4	Programa de la Auditoría Administrativa	75
5.4.1	Necesidad que tiene la organización de la Auditoría Administrativa, y su alcance	77
5.4.2	Diagnóstico preliminar y ubicación primaria de desequilibrios de la organización	81
5.4.3	Estructuración y organización del equipo de auditoría	90
5.4.4	Análisis de la estructura organizacional, en relación a la actividad de la organización.	93
5.4.5	Análisis del desempeño individual, en relación a la actividad de la organización	108
5.4.6	Presentación preliminar de resultados	128
5.4.7	Comparación de resultados actuales contra resultados planeados	130

5.4.8	Comparación de resultados actuales contra su entorno local, nacional e internacional	131
5.4.9	Presentación de resultados, - planteando desequilibrios hallados	133
5.4.10	Pruebas de crisis en la organización	136
5.4.11	Análisis de las responsabilidades económicas; sociales, con el consumidor, y de su imagen, que emanan de la organización	138
5.4.12	Presentación final de resultados, planteando el Dictamen Administrativo, así como las soluciones pertinentes en su caso, y motivando a la prosecución de las soluciones mencionadas	141
6.	PRESENTACION DE UN CASO PRACTICO	
6.1	Comentarios al caso práctico	144
6.2	Desarrollo del caso práctico	147
7.	EXPECTATIVAS DEL L.A., AL FUTURO	207
8.	CONCLUSIONES	209

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

Mediante el presente trabajo pretendo despertar la inquietud del profesional en administración y de aquellos que teniendo diversas especialidades, se encuentren ante la problemática de vigilar y controlar el correcto funcionamiento de una entidad u organización, (la cual puede ser desde la persona misma, hasta la comunidad, la iglesia, el estado, la empresa, etc.), y requieran de un instrumento adecuado que solucione dicha problemática.

El esfuerzo de establecer unos objetivos, exige no solamente satisfacerlos, sino más aún, el de optimizarlos; la auditoría administrativa es el instrumento adecuado que permitirá verificar el correcto funcionamiento de una entidad u organización, y por ende, los objetivos establecidos se verán satisfechos y además optimizados.

La auditoría administrativa es entonces un instrumento de control cuyo enfoque está en los objetivos de la entidad u organización; es una modalidad en el presente trabajo, que este análisis se lleve a los niveles individuales de quienes forman parte de la organización, de tal mane

ra que el personal de la entidad u organización coadyuve a la satisfacción y optimización de los objetivos establecidos logrando asimismo en lo individual satisfacer los suyos propios. Es decir, en nuestro concepto, el modelo general de organización debe darse de la manera siguiente:

- a) Actividad de la organización. Es la razón de ser y por la cual existe; por ejemplo: la educación que proporciona la escuela; los bienes y servicios que proporciona la industria, el comercio, la banca, el gobierno, etc.
- b) Estructura organizacional. Es el conjunto de planes y objetivos que establece la organización, así como los recursos materiales y económicos con que cuenta.
- c) Desempeño individual. Es la respuesta del hombre ante la demanda de esa actividad de la organización, para alcanzar los objetivos establecidos, y al mismo tiempo ante la demanda de la satisfacción de sus propias necesidades, para alcanzar sus objetivos personales.

De aquí, que el presente trabajo pretende hacer una conexión de la auditoría administrativa con la llama

da teoría del Desarrollo Organizacional, porque en la actualidad la organización debe vigilar no solamente sus intereses propios, sino también de los que colaboran con ella, y de la comunidad de la quien subsiste y a la que sirve. Es entonces que en mi concepto, la valoración del hombre debe ser modificada y aumentada, porque ésto redundara en beneficios de la comunidad y el país en general.

Un segundo aspecto de este trabajo, es promover la búsqueda de una metodología de auditoría administrativa en conexión con el desarrollo organizacional, cuyas evaluaciones tiendan a ser de carácter objetivo y universal, para ésto se comenta brevemente el desenvolvimiento de la teoría administrativa al través de sus diferentes escuelas, hasta los sistemas conocidos de auditoría administrativa que se manejan actualmente.

El análisis de auditoría administrativa, conectado con el desarrollo organizacional, lo hemos manejado en base a dos teorías: la del Proceso Administrativo del Lic. Agustín Reyes Ponce, que en mi concepto es de las más completas y además adaptado al modelo mexicano, y la teoría de las necesidades del hombre, que sustenta Maslow; ambas teorías me permiten diseñar mi modelo general de organización con el que se comparará la organización a auditar, de acuer-

do a la presente metodología.

Quiero dejar de esta manera, despierta la inquietud de los expertos y los estudiosos en la materia, para que día con día avance la humanidad a un futuro en donde el bienestar material y la satisfacción personal se adecúen en buena medida a cada ser humano, en cada una de sus peculiares actividades y vivencias.

Con gratitud a la UNAM, dejo este material para que con el paso del tiempo pueda llegarse a utilizar y mejorar en beneficio de la sociedad y el país.

LUIS JOEL MENDEZ RAMIREZ

1 9 7 9

1. Antecedentes

1.1 Referencia histórica de la humanidad en la búsqueda de la eficiencia.

Existe inherente al hombre un "potencial de transformación y perfeccionamiento", el que lo hace constantemente inquieto y activo. Esto lo podemos ver claramente a lo largo de determinados momentos de la historia, donde el hombre ha sobresalido por sus hechos notables.

Me puedo atrever a comentar, sin temor a caer en algún error, que en esos momentos notables del hombre, és te se encuentra en vías de su autorrealización y se goza con sus obras y actitudes.

Podemos observar que cuando el hombre encuentra satisfechas sus necesidades primarias, tiende al logro de necesidades más elevadas, tendientes a su autorrealización, donde el conjunto de circunstancias ambientales, interpersonales, materiales e intelectuales, coadyuvan de una u otra manera a su logro.

Voy a comentar brevemente una serie de hechos históricos sobresalientes, donde de una sencilla manera, pretendo analizar la serie de circunstancias imperantes sucedidas en esas épocas pasadas.

a) Organización del pueblo Griego ó Hólade, durante el S. VII A.C.: "La Hólade fué una nación, en el sentido estricto de la palabra. Cada ciudad-estado era independiente y muy a menudo estallaban guerras entre ellas. En el mar había docenas de islas y ciudades, y para ir de una a otra, era necesario navegar bajo condiciones difíciles, de un día a una semana. Estas eran, asimismo, independientes, si bien muchas tenían un pacto de amistad con la ciudad del continente que las había fundado. No había gobierno nacional, pero todas las ciudades eran miembros de la anfictiónia^(*), organización que cuidaba el templo de Delfos y de vez en cuando dirimía una disputa entre ellas. Todas competían en los juegos Olímpicos y hablaban un idioma común."⁽¹⁾

(1) Enciclopedia Barsa. T. VII, P. 363, Ed. Encyclopédia Británica, Inc.

(*) Nota: anfictiónia: s. Confederación de las ciudades griegas. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Ed. Ramón Sopena Mexicana, S. A., 1978.

Podemos notar cómo el hombre griego de éstas - épocas, encuentra plena satisfacción en la convivencia con - sus semejantes. Su organización armoniza con los intereses particulares y todos sus elementos persiguen objetivos comunes. Así, bajo éstas mismas normas de orden y respeto, el - pueblo de Grecia es hasta nuestros días la cuna de la civilización.

b) El Derecho Romano: Célebre y perfectamente conocida es esta doctrina que fundamenta el Derecho moderno. El hombre romano logró tener un vasto imperio, el cual requerería de un orden social, claro y realista; los romanos alcanzaron su plenitud al darle al hombre derechos y obligaciones para hacerle más satisfactoria su convivencia.

c) La Gran Muralla China: "En el S. III A.C., los belicosos estados feudales que habían existido anteriormente quedaron unidos bajo un solo gobierno. Este gobierno construyó la primera porción de la Gran Muralla China, a lo largo de la frontera N. de China, para alejar a los salvajes nómadas tártaros. La muralla cubría por igual cerros, montañas y valles, y todavía en nuestros días se la considera una extraordinaria obra de ingeniería. Tenía de 4.5 a 9 metros de altura y de 3.6 a 6 metros de espesor; cuando quedó termini

nada tenía unos 2,400 Kms. de largo. Iba desde el Golfo de Pechili hasta los Montes de Nau-Chan, en la provincia de Kan su." (2)

He aquí a miles de gentes organizadas, llevando a cabo una obra que sería casi imposible en nuestros días. Gente unida con un solo objetivo.

Actualmente, nos encontramos con países altamente desarrollados en su economía como Estados Unidos, dentro del cual puede verse un alto sentido de democracia y respeto a la Patria. Este hecho no suele conjugarse mucho con otros países como los latinos; no es mi intención el hacer una burda crítica, es sencillamente una breve reflexión respecto a nuestro caso de México: mientras los mexicanos somos dados al individualismo, el pueblo de Estados Unidos, se distingue porque alienta el progreso, el orden y la democracia, ya lo hemos visto en casos notables como Watergate.

Un último hecho quiero hacer notar, es el caso de la nación Israelita, éste pueblo ha permanecido unido y sin disgregarse, por miles y miles de años, se ha comentado que es de los pocos países que se puede denominar nación. No

(2) Ob. Cit. T. V, P. 322.

es raro notar la unión que existe entre ellos; se suele encontrar calles completas con negocios de israelitas, incluso he escuchado casos de una gran ayuda y comprensión personal que se tienen entre ellos. Siempre un israelita ayudará a otro, sin temor a que le falle. Aquí podemos notar que todos son parte de una nación y caminan hacia el mismo objetivo, que es la superación como individuos y como nación; así la nación israelita tiene y vive un gran sentido de comunidad y hermandad.

Quiero concluir estos breves comentarios, enfatizando que el hombre, constantemente va a buscar la transformación de la naturaleza para su mejor supervivencia en este mundo. Este hombre también va a buscar sentirse autorrealizado y pleno en sus actividades diarias. Así, la búsqueda de hacer mejor las cosas y sentirse mejor con lo que se hace y con los demás, es la lucha diaria, que comienza al despuntar el sol, y ya es el bebé que llora por su biberón, o es la esposa que prepara el desayuno y planea las compras, o es el esposo que parte a algún lugar a colaborar con alguna organización que le proporcionará el sustento. Todos ellos buscan su bienestar material, (donde podemos incluir las necesidades primarias como las fisiológicas y de seguridad), y su bienestar no material (donde podemos incluir las necesidades como las de filiación, reconocimiento y autorrealización). La búsqueda de la eficiencia es el elemento que permite ver

la diferencia entre el hombre y los demás seres y cosas de -
la naturaleza.

1.2 Referencia de las Escuelas Administrativas que a lo largo de su existencia buscan la eficiencia.

La búsqueda de la eficiencia, en los últimos años, se está desarrollando conforme a metodologías y doctrinas que han ido evolucionando al través de los tiempos; las llamadas escuelas administrativas han tenido su razón de ser y de existir, dadas las condiciones apremiantes del momento y los principios y expectativas de las personas de esas épocas.

A continuación haremos una breve descripción del estudio de las escuelas administrativas que comentan Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna, con la intención de tener presentes los diferentes enfoques que ha tenido la Administración, y poniendo de manifiesto que las diferentes organizaciones, actualmente se conducen en base a las más antiguas escuelas como lo sería el Cientificismo. Así podremos notar esquemáticamente que al auditar una organización, definiremos lo que podríamos llamar "grado de Administración", y los pasos que deberá seguir, aproximadamente para su desarrollo.

- I) CIENTIFICISMO: Se caracteriza por buscar la eficiencia en el estudio, de tiempos y movimientos, al estandariz

zar las actividades del hombre. A pesar de su gran validez, el uso inadecuado de esta doctrina lleva a la explotación del hombre; así la frase "Lo que esperábamos determinar, como resultado final, era que fracción de caballo de fuerza podía ejercer un hombre"⁽³⁾, nos da la concepción del Taylorismo.

Otro autor que se caracteriza dentro de esta escuela, es Henry Fayol, quien hace esfuerzos por estructurar formalmente el estudio de la Administración. El define las áreas funcionales y su interrelación. Describe el primer modelo del Proceso Administrativo que consiste en: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control; las cuales, fundamentan su definición de Administración; así mismo, describe principios que norman el establecimiento de cada una de las fases de su proceso, las cuales son:

- a) División del Trabajo.- "...producir más y mejor con el mismo esfuerzo".⁽⁴⁾

(3) Henry Fayol. Administración Industrial y General. Herre-
ro Hnos. Sucs., S.A., México, P. 131.

(4) IBID. P. 158.

- b) Autoridad-Responsabilidad.- "...el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer." (5)
- c) Disciplina.- "...el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto." (6)
- d) Unidad de Mando.- Un sólo jefe que emita las órdenes.
- e) Unidad de Dirección.- Un sólo jefe y un sólo programa para el desarrollo de las actividades.
- f) Subordinación del interés particular al interés general.- Significa la Supremacía del Fin.
- g) Remuneración del Personal.- "Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la Empresa, al patrono y al empleado." (7)
- h) Centralización.- "El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal." (8)

(5) IBID. Pag. 159

(6) IBID. Pag. 162

(7) IBID. Pag. 163

(8) IBID. Pag. 170

- i) Jerarquía.- Canales de comunicación formal.
- j) Orden.- Administración de Recursos Humanos. Económicos, Materiales y Tecnológicos.
- k) Equidad.- Combinación de la benevolencia con la justicia.
- l) Estabilidad del Personal.- Inducir a los miembros de la organización a permanecer en ella - (idea de Katz y Kahn).
- m) Iniciativa.- "Libertad de proponer y ejecutar."⁽⁹⁾
- n) Unión del Personal.- Promoción del trabajo en equipo, para el logro del objetivo común y único.

II) EL HUMANO-RELACIONISMO: "...es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y la influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración, como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas."⁽¹⁰⁾

(9) IBID. Pag. 178

(10) Ríos Szalay A. Paniagua. Orígenes y perspectivas de la Administración. Pre-Ed. Privada, P. 93.

Elton Mayo, es uno de los que sustentó esta doctrina - del Humano-Relacionismo, al participar en los interesantes estudios de comportamiento en la Hawthorne. Las - aportaciones de esta escuela, al través de Elton Mayo, son las siguientes, en opinión de A. Ríos Szalay y A.- Paniagua:

- a) La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la filosofía del trabajo como factores importantes para mejorar la - situación concreta del trabajador, reducir esfuer-zos y mejorar su clima de trabajo.
- c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, si no a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. (11)

III) EL ESTRUCTURALISMO: "La corriente estructuralista se diferencia básicamente de las escuelas de la adminis-tración científica y de las relaciones humanas, en cuán to al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva ó empresa con el sistema social que

(11) IBID. Pag. 99

lo rodea." (12)

Puntos fundamentales:

- a) Los objetivos de la Organización: Participación de los miembros en la fijación de objetivos.
- b) Tipología de las Organizaciones: En base a fines y objetivos, en cuanto a las estructuras de la organización, y en cuanto a su relación dentro del sistema global, social y económico.
- c) Los conflictos en la Organización: Siendo los conflictos el reflejo de las contradicciones que se encuentran en la estructura social. (13)

"La teoría de los conflictos de los estructuralistas - se reduce, pues, a la suavización, conducción y control de las expresiones de los conflictos dentro de una organización ante la imposibilidad de resolver estos problemas y contradicciones estructurales." (14)

Los autores más representativos de la escuela estructu

(12) IBID. Pag. 101

(13) IBID. Pag. 103

(14) IBID. Pag. 103-104

ralista son: Renate Mayntz, Ralf Darendorf y Amitai - Etzioni.

- IV) EL NEOHUMANO-RELACIONISMO: Esta escuela nace tomando conceptos del Humano-Relacionismo y del Estructuralismo; en opinión de R. Szalay y A. Paniagua, el punto principal de esta corriente "se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de estas relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva." (15)

Douglas McGregor, se considera uno de los principales autores de esta escuela, al sustentar su Teoría "Y" de la naturaleza del hombre.

Tratando de hacer una síntesis de las ideas principales de estas escuelas, he de comentar que ninguna de ellas reconoce al hombre como elemento fundamental, que requiere de la satisfacción de una serie de necesidades; en general, estas escuelas se basan de una u otra manera en la bondad del hombre en cuanto a su utilidad para alcanzar los objetivos de la organización, de una manera inconsecuente respecto a las actitudes y -

(15) IBID. Pag. 125

sentimientos de sus colaboradores.

- CIENTIFICISMO: Tareas sistematizadas para que el hombre produzca más y mejor.
- HUMANO-RELACIONISMO: Influir ideológicamente en el hombre para que produzca más y mejor.
- ESTRUCTURALISMO: Suavizar los conflictos, para que el hombre produzca más y mejor.
- NEOHUMANO-RELACIONISMO: Control sofisticado de las relaciones humanas para que el hombre produzca más y mejor.

Cabría hasta aquí, hacer una reflexión: ¿hasta dónde es humanamente honesto que el individuo, dueño del capital, vea en los que no lo son, como un medio para reafirmar su riqueza? Seguramente este problema ha existido desde el origen del hombre, y nunca terminará; aquí, precisamente cabe comentar que la naturaleza misma del hombre, en cuanto a sus necesidades a satisfacer y temores, no le permiten obrar más que egoístamente. Sin embargo, hoy en día, existen ya organizaciones donde los dueños de ellas quieren ser

más honestos (*) y están permitiendo la entrada y aplicación del Desarrollo Organizacional.

La teoría del Desarrollo Organizacional, pretende promover un cambio en la organización, de tal manera que produzcan y logren más, pero acrecentando, antes que consumiendo los recursos de la sociedad a la que sirven. (**)

Es decir, el Desarrollo Organizacional ve al hombre como parte de todo y busca su preservación y su plena convivencia. Hemos visto en algunos ejemplos, como el de la nación israelita, donde existen motivaciones que les permiten permanecer unidos al través del tiempo y la distancia.

Para beneplácito mío, he escuchado de varias organizaciones, que en el mundo y en nuestro caso, de México, están ya aplicando ésta teoría del Desarrollo Organizacional, porque se ha visto claramente cómo el individuo al descubrir su autorrealización en el desempeño de su labor, se convierte en un hombre útil e íntegro para la sociedad.

(*) Debo hacer notar que tal honestidad, no viene a ser espontánea, sino más bien, resulta de la necesidad de equilibrar las relaciones laborales.

(**) Tomada de: Katz y Kahn. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas, Pag. 518.

2. Bases éticas y filosóficas.

2.1 Planteamiento de la filosofía que debe sustentar el L.A., como auditor administrativo.

El hombre necesita de la ayuda de los demás para satisfacer su inquietud de transformación y perfeccionamiento, inherente en él mismo; así, el hombre debe ser el servidor del hombre.

La actividad de la organización demanda una serie de tareas a realizarse, dichas tareas van a ser realizadas por hombres que vean en su desempeño, el motivo de su autorrealización, ó en su inversa, el motivo de sus frustraciones.

La organización al estar claramente definida, propiciará el orden y entusiasmo de sus colaboradores a participar en los resultados. Ahora bien, dicha organización debe comprender la naturaleza humana y permitirle su desarrollo y justa valoración.

La organización por el sólo hecho de estar existiendo, trae consigo, una serie de responsabilidades que le son ineludibles, con los accionistas, con los colaboradores, con los consumidores, con el gobierno y con la comunidad en general.

De manera que el hombre para la organización, no puede ser solamente un instrumento de producción, sino que por sus principios y derechos humanos, debe ser considerado como ser humano.

La valía de un individuo en la mayoría de los casos, está basada en su riqueza material, ya que quien tiene el capital, puede decidir; véase ésto en las sociedades cuyo fin es el lucro. Ahora bien, no criticamos a quien posee la riqueza, ya que es el resultado de un determinado esfuerzo y ésto es loable; solamente deseamos poner de manifiesto que el poseedor del capital debe ver en sus empleados, a sus mejores colaboradores y permitirles su desarrollo y proyección al facilitar la satisfacción de sus necesidades naturales, como las define Maslow. (*)

El auditor administrativo por tanto, se consti

(*) Tomado de Hersey y Blanchard. "Administración y Comportamiento Humano. Ed. Técnica.

tuye en el mediador de las relaciones entre patrón y colaborador, de manera que su filosofía y criterio deberán conservar una clara independencia. Tal posición la encontramos en el código de Etica para el L.A., Art. 2.5, que versa así: - Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, - opinión ó cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia - de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

En base a lo anterior, he de proponer los siguientes principios filosóficos que podrán coadyuvar en las labores de la auditoría administrativa.

- El empleado de una organización, cualquiera que sea su nivel, es el colaborador más valioso.
- La organización al existir, origina graves responsabilidades económicas y sociales, a las que debe responder honesta y equitativamente.
- El hombre contiene en su naturaleza humana, un potencial de transformación y perfeccionamiento, por tanto, la organización debe alentar el desarrollo de su creatividad y - participación.
- La organización debe reconocer las necesidades naturales

del hombre, (según Maslow), y propiciar el clima adecuado y las políticas necesarias para satisfacerlas.

- La organización para el logro de sus objetivos, requiere de cierto orden y disciplina; este orden y disciplina, - debe estar fundamentado en principios de responsabilidad, honestidad y lealtad mutuos.

2.2 Bases éticas, en las que debe orientar el L.A., su actividad como auditor administrativo.

El auditor administrativo al plantear una propuesta, deberá dejar claros los objetivos y alcances, asimismo, poner de manifiesto las responsabilidades que emanan de la organización por el hecho de existir.

Unas bases éticas deben fundamentar al L.A., - como auditor administrativo, para alentarle en su labor tan compleja, e impulsarlo a cumplir lealmente su cometido social, de intermediario entre el dueño del capital y el colaborador.

A continuación, quiero transcribir y comentar brevemente, las disposiciones del Código de Ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C., que son aplicables - en su función de auditor administrativo.

Art. 1.1 El Licenciado en Administración guardará secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

Art. 2.5 Cuando el Licenciado en Administración de Empresas emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

Art. 4.1 El Licenciado en Administración de Empresas no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

Art. 1.5 El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Art. 1.6 El Licenciado en Administración no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos.

Los artículos anteriores, que del Código de -
Etica, son aplicables al L.A., en su carácter de auditor ad-
ministrativo, y que propone así el Colegio mismo, me parecen
en mi concepto dirigidos exclusivamente a su actuación como
profesional, es decir, el L.A., deberá mantener esta posición
ética, ya sea o no que actúe como auditor administrativo.

El concepto de auditor, se encuentra en un re-
lieve distinto de la mera actuación profesional; esta función
requiere de una actitud especial del L.A., y por lo tanto, -
necesita basar su actuación en normas éticas, que permitan -
definir su perfil de observador y crítico perseverante.

Esta función de auditor administrativo resulta
de grave responsabilidad, ya que la emisión de su opinión, -
podrá repercutir en el beneficio ó malestar de la organiza-
ción, y de los individuos que colaboran en ella.

De esta manera, quiero proponer un pequeño con-
junto de normas éticas que puedan regir la actividad del LA.,
como auditor administrativo, las cuales son las siguientes:

- El auditor administrativo, tiene la responsabilidad de po-
ner todo su empeño y honestidad al desarrollar su labor,-
sin menoscabo de esfuerzo y dedicación alguna.

- El auditor administrativo tendrá siempre una visión optimista de las situaciones desequilibradas, y propondrá acciones positivas y equitativas.
- El auditor administrativo valorará con el mismo criterio el desempeño de los colaboradores de la organización, sea cual sea su posición.
- El auditor administrativo formará su equipo de trabajo, - con profesionales de tantas especialidades como lo requiera su estudio.
- El auditor administrativo será el coordinador del equipo de trabajo y emitirá su dictamen en bases confiables que propongan los especialistas aludidos.
- El auditor administrativo, basará su actuación de L.A., - en el Código de Ética del Colegio de Licenciados en Administración, A. C.
- El auditor administrativo normará su labor en estos principios éticos.

3. Principios generalmente aceptados en la auditoría administrativa.

El dictamen de la auditoría administrativa involucra tanto el grado actual de eficiencia, como el potencial, porque no solamente analiza los hechos pasados, (como lo sería el caso de la auditoría financiera), sino que analiza el estado actual en prevención del futuro. Así, dictaminará si la Estructura Organizacional es adecuada para asimilar los cambios que el futuro y las condiciones inesperadas presentes; también dictaminará (lo cual se propone en la presente metodología de la auditoría administrativa), el desempeño individual.

El contar con un conjunto de principios, coadyuvará a la adecuación de una metodología, que permitirá que la auditoría administrativa satisfaga su función esperada.

Estos principios normarán el análisis tanto de la Estructura Organizacional, como del desempeño individual, de manera que se siga un único patrón y puedan ser compara-

bles los diversos estudios que se hagan en futuras ocasiones.

3.1 Análisis breve de las Normas de Auditoría Administrativa (ANCLA)

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C., durante el 1º Congreso Nacional de Administración, de Monterrey, N.L., en julio de 1971, propone siete normas para llevar a cabo la auditoría administrativa, las cuales me permitiré transcribir a continuación:

I. El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.

II. El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A. C.

III. La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y

el auditor administrativo debe cuidar de que se defina el al cance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

IV. Cuando el auditor administrativo detecte in seguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, - el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo - alcance y responsabilidad deben también quedar claramente de finidos por escrito.

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

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

VII. La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa - de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomenda

ciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en las técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

Podemos observar, que estas normas para llevar a cabo la auditoría administrativa, nos describen el marco de actuación que el L.A., se obliga a cumplir en ésta función; así tenemos que:

- I. El L.A., es el profesional idóneo para practicar la auditoría administrativa.
- II. El L.A., deberá cumplir con el Código de Etica.
- III. Contratación por escrito de la auditoría administrativa, y mención de ser total o parcial.
- IV. Propuesta del diagnóstico administrativo.
- V. Debe el L.A., indicar la metodología a utilizar.
- VI. Máximo esmero al realizar el trabajo.
- VII. No emitir un dictamen global de la eficiencia de la organización auditada.

Podemos analizar, que estas normas, en general se refieren a la forma de actuar durante la auditoría administrativa, más no se refieren al cómo orientar la acción de auditar.

Las normas I y II, indican que el L.A., es el profesional idóneo, que cumplirá con un Código de Etica Profesional; las normas III y IV, se refieren a la contratación del servicio y la propuesta del diagnóstico administrativo; - la V, se refiere al establecimiento de una metodología, cuestión que siento, deja abiertas todas las posibilidades de actuar y por tanto, cada persona actuará de acuerdo a su experiencia y aptitudes; las normas VI y VII, exigen máximo esmero en el trabajo, y no dictaminar en forma global la eficiencia de una organización.

Reiterando mi postura de que al proponer una metodología para la auditoría administrativa, es necesario contar con un conjunto de principios que normen dicha función, me permitiré, a continuación, enumerar los principios que me parecen adecuados para llevar a cabo la auditoría administrativa.

3.2 Principios generales para la auditoría administrativa.

La auditoría administrativa no ha encontrado una metodología única hasta el momento, por tanto, tampoco existen principios que normen el procedimiento de dicha Auditoría. Al proponer una metodología para la auditoría, pretendemos proponer asimismo, sus correspondientes principios que la fundamenten.

1. El L.A., en su calidad de auditor administrativo, será responsable de cumplir y hacer cumplir los principios del Código de Ética y las Normas para la auditoría administrativa que se han establecido.
2. El L.A., en su calidad de auditor administrativo, coordinará el equipo de especialistas que para tal efecto se reúnan. Los resultados proporcionados por tales especialistas, deberán estar en congruencia con los sistemas y métodos administrativos, es por ésto, que el L.A., coordinará el equipo de auditoría.
3. En base al diagnóstico preliminar, el L.A., designará los diferentes especialistas que deberán colaborar en la auditoría administrativa.

Principios correspondientes a la estructura organizacional.

4. Los objetivos que establezca la organización deberán ser claros y racionales.
5. El establecimiento de los objetivos deberá estar basado en diversos cursos alternativos de acción que hayan sido debidamente evaluados metodológicamente.
6. La racionalidad de los objetivos estará en base a los al cances reales y potenciales, que deberán de investigarse debidamente.
7. Se deberán establecer las políticas necesarias que aclaren el cómo alcanzar los objetivos establecidos.
8. La implantación de tales políticas deberá estar dada en todos los ámbitos de la organización.
9. Se deberán establecer programas debidamente equilibrados entre sí, que permitan alcanzar eficientemente los objetivos establecidos.
10. Dichos programas deberán contar con la flexibilidad sufi ciente, y estarán apoyados por diversos cursos alternati vos de acción ya analizados.

11. Dichos programas deberán guardar un orden cronológico entre sí.
12. Cada programa deberá contar con un presupuesto elaborado en base a experiencias anteriores, y buscando la óptima eficiencia.
13. Asimismo, cada curso alternativo, deberá prever su correspondiente presupuesto.
14. Los presupuestos deberán ser revisados periódicamente para conocer sus movimientos.
15. Deberán establecerse para cada actividad, los procedimientos correspondientes, basados en el equilibrio del Estudio de tiempos y movimientos y en el enriquecimiento del puesto. (*)

(*) Nota: Ver caso comentado en la pag. 65, donde el enriquecimiento del puesto, consiste, en conjuntar una serie de actividades que permitan resultados integrales y objetivos, es decir: el responsable de un puesto, que ha sido enriquecido, tendrá la satisfacción de ver el fruto de su esfuerzo en bienes ó servicios manufacturados ó desarrollados directamente por él. Dicho procedimiento va en contra de los trabajos en línea, que vuelven inhumana la actuación del hombre.

16. Dichos procedimientos deberán constantemente de ser revisados y actualizados, con la participación directa del -
operario respectivo.
17. Dichos procedimientos deberán ser claros y del conoci-
miento amplio de los afectados.
18. Deberá establecerse claramente, y hacerse cumplir un sistema de comunicación formal, por medio del cual puedan -
ventilarse todos los posibles asuntos que se llegasen a
suscitar por las actividades encaminadas en la búsqueda
de los objetivos.
19. Cada una de las jerarquías debe estar fundada en una clara relación de autoridad-responsabilidad.
20. Cada uno de los puestos debe contener específica y claramente las funciones y obligaciones de su competencia.
21. El conjunto de puestos que reportan a otro puesto de ni-
vel superior, deberán tener conocimiento de las funciones
de dichos puestos que controla este nivel superior.
22. Se deberá establecer la unidad de mando, de manera que -
un sólo jefe emita órdenes.

23. Se deberá establecer la unidad de dirección, de manera - que haya un sólo jefe y un sólo programa para el desarrollo de las actividades.
24. Se deberá establecer una adecuada división del trabajo, - con la finalidad de evitar las duplicidades de funciones.
25. La responsabilidad del mando deberá estar basada en la - equidad.
26. En las actividades de supervisión deberá promoverse la - iniciativa de los supervisores.
27. Al coordinar las diversas actividades deberá fomentarse la unión del personal, al través del trabajo de equipo.
28. Los diversos líderes de la organización, responsables de hombres, deberán promover la estabilidad del personal, - es decir, inducirlos a permanecer en ella.
29. En cuanto a la integración de recursos humanos:
 - a) Deberá de existir el conocimiento amplio y adecuado - de fuentes de reclutamiento.
 - b) Se deberá contar con sistemas de selección con bases técnicas científicas.
 - c) A los elementos seleccionados deberá de inducirseles

a la organización de una manera adecuada, identificán
dolos ampliamente con dicha organización, con sus je-
fes y compañeros, así como con sus funciones y obliga-
ciones.

d) La organización deberá contar con los adecuados siste-
mas de capacitación, que permitan la superación y de-
sarrollo del empleado, en beneficio de él mismo y de
la organización.

30. En cuanto a la integración de recursos económicos, tecno-
lógicos y materiales:

a) Deberán implementar adecuadamente los objetivos de la
organización.

b) Deberán obtenerse en las condiciones óptimas, de mane-
ra que coadyuven a la realización de los programas.

c) Deberá propiciarse la creación de tecnología propia.

31. Cada una de las actividades deberá contar con sistemas -
de control costeables y adecuados que permitan la pronta
corrección de desviaciones.

32. Dichos controles deberán de ser objetivos y cuantifica-
bles, diseñados en bases metódicas y científicas.

33. Deberá revisarse periódicamente el funcionamiento correc-
to de dichos sistemas de control.

Principios correspondientes al desempeño individual.

34. La organización deberá propiciar un agradable clima organizacional, donde el personal sienta positiva su estancia en dicha organización.
35. Se deberá ser equitativo en cuanto a la remuneración del personal, con salarios que sean competitivos en el mercado y justos internamente.
36. La contratación de personal deberá ser de primordial importancia, siendo ésta en beneficio del empleado.
37. Se promoverá el trabajo en equipo, siendo éste, un vehículo de comunicación tanto ascendente como descendente.
38. Se promoverá la participación individual del empleado en la planeación fijación de objetivos y control, siendo éste un vehículo de comunicación tanto ascendente como descendente.
39. Se deberá contar con un adecuado inventario de recursos humanos que prevea la proyección y desarrollo de cada uno de los elementos de la organización.
40. Se deberá tomar en cuenta y reconocer públicamente la colaboración de los elementos de la organización que así -

lo merezcan.

41. Deberá de motivarse al personal a adecuar sus objetivos personales con los de la organización.
42. Las funciones y obligaciones de cada puesto, deberán de coadyuvar a la plena satisfacción y autorrealización del individuo en su desempeño individual.
43. Se deberá promover un adecuado sistema de prestaciones, tanto en efectivo como en especie, que beneficien al individuo.
44. En cuanto a cuestión de riesgos de trabajo, deberán definirse claramente las políticas correspondientes, así como las disposiciones para cubrirlos.

Principios correspondientes a la responsabilidad de la organización.

45. La organización tiene responsabilidad económica para con sus accionistas; para con sus colaboradores; para con sus consumidores y para con el sistema tributario; dicha responsabilidad debe ser cumplida puntual y eficientemente.

46. La organización tiene responsabilidad social con el país y localidad donde tiene su sede, en cuanto al mantenimiento y creación de fuentes de trabajo; promoción de polos de desarrollo; sanidad ambiental y desarrollo de infraestructura.

47. Las responsabilidades anteriores son inherentes a la existencia de la organización y por tanto deben cumplirse.

Principios correspondientes al diagnóstico administrativo.

48. El diagnóstico administrativo no podrá ser dado en términos globales, mediante una única calificación. Dicho diagnóstico se compondrá, por una parte, de resultados cuantitativos y por otra parte, de resultados cualitativos.

49. El emitir el diagnóstico administrativo implica el haber hecho los estudios correspondientes de una manera concienzuda y ética.

50. El diagnóstico administrativo deberá de acompañarse por las diversas alternativas que pueden formar la solución de las incongruencias detectadas.

51. Las soluciones propuestas deberán presentarse en forma -

de programa de acción, a fin de promover su efectiva aplicación.

52. La prosecución de las soluciones es fundamental responsabilidad del L.A., en su calidad de auditor administrativo.

4. Disposiciones legales para el dictamen de la auditoría administrativa.

La dinámica sociedad actual en sus relaciones con el aspecto laboral, requiere del dictamen administrativo de sus organizaciones, siendo éstas fundamentalmente las que operan buscando el lucro, ó aquellas que de un modo u otro - son responsables de remuneraciones o de sueldos y salarios - de sus colaboradores.

En los últimos tiempos, las relaciones laborales han venido tomando características formales ante la sociedad. El trabajador ha definido sus derechos al organizarse en sindicatos, los patrones también han formado coaliciones, es decir, la actividad de la organización viene a ser - del interés social, porque de ella emanan fuentes de trabajo y fuentes de riqueza.

Ahora bien, en la mayor parte de las empresas de México (hablamos en este caso, de empresas de lucro fundamentalmente), se subestima el valor del empleado y del obrero

ro, perjudicando así la relación obrero-patronal, y por ende la eficiencia organizacional y las aspiraciones y satisfacciones individuales.

Ahora, nuevamente, la relación laboral adopta otra posición que atendiendo dicha actividad de la Organización, viene a formalizar legalmente la obligación de capacitar al personal. Dicha medida, para mi gusto, si es bien entendida y atendida, traerá grandes beneficios al trabajador, porque día a día estará mejor preparado, tendrá derecho a una mejor remuneración, se sentirá satisfecho de su papel de semeñado; de esta manera el patrón se verá beneficiado con el aumento de la productividad, y mejoría en el clima de trabajo.

Pienso que ahora más que nunca, dicho derecho a la capacitación es una obligación nueva para la Empresa y los programas que resulten a aplicar deberán ser cuidadosamente planeados y controlados.

Ahora la organización resulta de interés social, desde el momento que sus relaciones internas deben ser adecuadas, así como el cumplimiento de sus obligaciones.

Argumentando más lo anteriormente dicho, la elevación del trabajo como un Derecho Constitucional, es re-

flejo claro de la preocupación que tiene la sociedad de esa relación laboral. México necesita desarrollarse, y ésto será el resultado del desarrollo intelectual, físico y cultural de cada mexicano que con su presencia, sus sentimientos, sus valores y necesidades forman nuestra Patria.

Un instrumento que permita valorar dicha relación laboral, que como ya vimos resulta de interés social, es la auditoría administrativa, cuyo objetivo sea dictaminar la calidad de esa relación laboral en función de los intereses del poseedor del capital y el contratado a laborar.

Ahora se requiere del dictamen administrativo formal, que determine la calidad de la estructura organizacional, y la calidad del desempeño individual, ambas en función de la actividad de la organización, para buscar armonía en los intereses de los particulares y promover el desarrollo de México.

El hecho de la existencia del instrumento de la auditoría administrativa, permitirá la adecuada vigilancia del cumplimiento de las responsabilidades que emanan de la Empresa. Tal control se vuelve necesario para mantener el orden y el respeto por las Instituciones.

En conclusión: La necesidad de dictaminar formalmente a la organización, es consecuencia directa de pre-

servar y conservar los instrumentos básicos y particulares -
que coadyuven al desarrollo del país.

5. Metodología de la auditoría administrativa y su conexión con el Desarrollo Organizacional.

5.1 Teoría que fundamenta esta metodología.

El sustentar una metodología, implica el haber analizado las ya existentes, así pues, me he permitido basar me en el análisis que sobre el tema hace el L.A. José A. Fernández Arenas, para aseverar que hoy en día, no se sigue un único método, basado en principios generales, que permitan un mismo ó aproximadamente mismo resultado a dos auditores administrativos.

Para desarrollar una posición sólida que como auditor administrativo debe sustentar el L.A., es necesario contar con una metodología consistente y universal que fundamente el análisis administrativo.

Este ensayo, pretende promover, además de la metodología de la auditoría administrativa, una conexión con el desarrollo organizacional; para mi punto de vista: una vez que se ha detectado el nivel de eficiencia, mediante la

auditoría administrativa, es claro que, si existen deficiencias, éstas se corrijan y sobre todo se prepare y eduque a la organización a evitarlas y a desarrollarse eficientemente dada una estructura adecuada y un positivo desempeño de cada uno de sus integrantes.

La teoría del Desarrollo Organizacional, está enfocada hacia el hombre, quien es el elemento por el cual existe la organización, así como para su propia satisfacción y bienestar.

De modo que, una organización que se estructura, sin darle una relevancia al hombre con todas sus necesidades por satisfacer, y se piense que es bueno por cierto - utilitarismo, está promoviendo un desarrollo sin creatividad y ávido de conflictos internos reales y/o potenciales.

Hasta el momento, podemos en lo general decir que, las técnicas administrativas buscan el máximo rendimiento de los recursos y se ha caído en la explotación del hombre de un modo irracional; de aquí, la rotación de personal, la actitud negativa al trabajo, etc. W.P. Leonard, para mi gusto, adelantado en su manera de ver a la organización, pero falto de una acción clara ante el ser humano como respuesta a algunos problemas de la organización ó empresa y debido a ésta situación nos propone: "Las características esencia-

les de una Administración competente son: paciencia, comprensión de la naturaleza humana y un deseo de adiestrar y guiar a otros." (16)

Cuando me refiero a que está falto de una acción clara, es porque en su definición de auditoría administrativa, nos la propone como: "...un examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.." (17), lo que representa la obtención de una clasificación de la actuación de la organización y de cómo emplea sus recursos humanos y materiales; pero este modo de empleo, como se enfoca, es restringido al utilitarismo simple, es decir, en cuanto a lo que el hombre pueda servir lo más barato posible, en otras palabras más sencillas: -necesito un empleado, y tú necesitas dinero, que das contratado-, es una actitud fría y bien calculada.

El hombre con todas sus necesidades y anhelos, ha sido olvidado dentro de la organización predeterminada a un objetivo particular. Sin embargo, esta sensibilidad del

(16) W.P. Leonard, Auditoría Administrativa, Pag. 39.

(17) W.P. Leonard, Auditoría Administrativa, Pag. 45.

hombre, manifestada por la existencia de necesidades -que ha definido Maslow-, promueve ciertas conductas que se reflejan en un momento u otro en los resultados de la Organización.

Autores prestigiados en Psicología Social, como lo son D. Katz y R.L. Kahn, nos comentan: "Se ha ignorado - la gran área central que es la conducta del hombre en las organizaciones y las instituciones; así como el carácter psicológico de tales agrupamientos; sin embargo, en el mundo occidental de hoy día el individuo pasa la mayoría de sus horas diurnas en organizaciones e instituciones." (18)

Los acontecimientos actuales como las huelgas, el movimiento sindical, los conflictos internos de la organización que se reflejan en deshonestidad, baja productividad, ausencia de calidad, representan de uno u otro modo la consecuencia de su insatisfacción y frustración al ser elementos de una organización mecánica.

Ahora quiero volver a hacer referencia a W.P.- Leonard en cuanto a su proposición de estimular la -"...comprensión de la naturaleza humana..." (19) -, para hacer notar,

(18) D.Katz, R.L.Kahn, Psicología Social de las Organizacio-
nes, Editorial Trillas, Pag. 9.

(19) OBCIT.

que la organización debe comprender al hombre con todas sus necesidades y anhelos, incluso a permitir su desarrollo personal, intelectual y material; asimismo, comenta -"... un deseo de adiestrar y guiar a otros..."(20) -, para mí esta oración, trae como consecuencia el Desarrollo Organizacional que implica la educación individual hacia el desarrollo del grupo y como consecuencia, de la organización.

Quiero manifestar, que en mi concepto, la auditoría administrativa tratada mediante una adecuada metodología, puede y debe ser el punto de partida obligado hacia el Desarrollo organizacional.

Al sustentar tal concepto, he de definir Administración y auditoría administrativa, que servirán de apoyo a lo antes mencionado.

I: Administración es un conjunto de técnicas y procedimientos metódicos, aplicables a cualquier contexto social, en el logro de sus objetivos, con el eficiente aprovechamiento de sus recursos.

(Contexto Social: Situación de tiempo y espacio, en el que intervienen seres humanos).

(20) OBCIT.

II: Auditoría Administrativa es la determinación objetiva y metódica, del grado de eficiencia real y potencial de una organización, dados su estructura y el desempeño de sus integrantes en el logro óptimo de sus objetivos racionales.

Se ha comentado alguna vez, que cuando dos hombres se trazan como objetivo el mover una gran roca de un lugar a otro, y planean cómo hacerlo y una vez organizados lo-
gran su objetivo, se dice que están "haciendo Administración", es claro entonces que toda actividad que persiga un objetivo y se planee para lograrlo mediante cierta forma de organizarse, promueve la administración, por lo tanto, los procesos -
administrativos son inherentes en el hombre, es una manera -
de ser, que al afinarse metódicamente permitan el éxito por-
que se han utilizado eficientemente sus recursos.

La determinación de la eficiencia, que de la -
Organización se obtiene mediante la auditoría administrativa,
será dada en términos de eficiencia real y potencial:

Será eficiencia real, cuando se comparen los -
objetivos y políticas pretendidos contra los resultados y de
sempño de los integrantes de la organización.

Será eficiencia potencial, cuando se comparen

los objetivos y políticas pretendidos, contra su mercado y - organizaciones de la misma índole (local, nacional e interna cional).

Las desviaciones encontradas en las anteriores comparaciones en relación directa al desempeño individual, - pondrán de manifiesto las causas que originan dichas desvia ciones y así mismo, permitirán determinar sus consecuencias y su repercusión en lo económico; en la imagen de la organi zación ante la sociedad; y en cuanto al clima de trabajo.

Este enfoque de auditoría administrativa, pre tende manejar, paralelamente a la estructura organizacional, - (compuesta por los objetivos y políticas; por los sistemas y materiales; y por las funciones estratégicas, coordinadoras y operativas en cuanto a su participación al logro de los ob jetivos y su interrelación), y al desempeño individual de - sus integrantes, hombres que colaboran en la organización pa ra el logro óptimo de sus objetivos racionales; hombres que deben encontrar una satisfacción personal con su desempeño, - hombres motivados a alcanzar juntos y participativamente di chos objetivos.

Esta metodología, a su vez, exige que los obje tivos determinados sean racionales; esta conceptualización - implica por una parte, la conexión de objetivos y realidad -

del entorno, es decir, un amplio conocimiento de todas las - alternativas; y por otra parte, la responsabilidad que emana de la organización por el hecho de existir, en cuanto a lo - económico, porque es responsable de los dividendos de las in - versiones, de los sueldos y salarios que darán capacidad de compra a sus integrantes, y la promoción de zonas económicas. En cuanto a lo social, porque sus bienes ó servicios, propor - cionarán beneficios a la comunidad, porque es responsable de generar ingresos a la nación donde tiene su sede por medio - de impuestos, y porque mantendrá fuentes de trabajo.

Este ensayo, reitero, pretende una conexión con el Desarrollo Organizacional, promoviendo la auditoría admi - nistrativa, dentro de una metodología única, que estudie la estructura organizacional y el desempeño individual de sus - integrantes.

Asimismo, interesa de sobremanera, la responsa - bilidad social que emana de la organización; este enfoque ha sido comentado en varias ocasiones: "La empresa tiene una res - ponsabilidad social, y siente también la presión de las reac - ciones de los empleados, del público y de la comunidad." (21)

(21) E.S. BUFFA. Admón. y Dirección Técnica de la Producción.

Ed. LIMUSA, 4a. México 1978, Pag. 83.

5.2 Hipótesis planteadas y objetivos determinados.

Nuestra hipótesis principal contenida en este ensayo, es la siguiente: La Organización se encuentra en un momento prematuro del Desarrollo Organizacional.

De manera que la auditoría administrativa, en base a la metodología propuesta, planteará las medidas tendientes a propiciar, dicho D.O., haciéndose evidentes los obstáculos para su logro. Dichos obstáculos los entendemos como fallas del factor humano, en función de una falta de comunicación, que coadyuven su desarrollo y participación individual dentro de la organización.

"...las organizaciones sobreviven, mientras se induzca a los individuos a ser miembros de ella y actuar como tales." (22) Esta aseveración me parece realista, ya que ellos mismos nos proponen a la organización como un conjunto de papeles mutuamente expectativos entre sí; es decir, de cada individuo se espera cierta actitud y éste mismo individuo espera también cierta actitud de los demás.

De manera, entonces, que el conjunto de individuos que colaboran en la organización, van a dotar a ésta de una personalidad propia en cuanto a su desempeño, imagen y clima organizacional.

(22) Katz y Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, Pag. 499.

De lo anteriormente mencionado podemos partir que el objetivo que se plantea mediante la metodología propuesta es, determinar la calidad del desempeño individual en función de una estructura organizacional con objetivos racionales y, asimismo, la calidad de la estructura organizacional con objetivos racionales en función del desempeño individual.

Esta relación, que para mi gusto está íntimamente ligada me parece la fundamental de la organización, ya que incluso así se determina mediante las fases mecánica y dinámica del Proceso Administrativo del Lic. Reyes Ponce. Es decir, la estructura organizacional carente de calidad en el desempeño individual lleva al fracaso, así como el desempeño individual carente de calidad en la estructura organizacional.

El determinar el desequilibrio entre calidad de la estructura organizacional con objetivos racionales y la calidad del desempeño individual, mediante la auditoría administrativa, implica necesariamente el paso al Desarrollo Organizacional.

La metodología aquí propuesta, pretende implementar y conducir los pasos hacia el Desarrollo Organizacional, mediante la auditoría administrativa, y no implica, des

de luego, el desenvolvimiento de una teoría de Desarrollo Organizacional. La anterior aclaración la creo necesaria en función del ensayo como conexión al D. O.

5.3 Modelo general de organización.

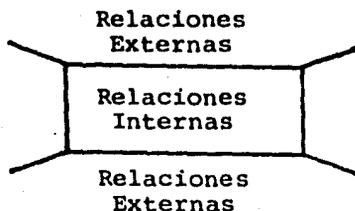
Presentamos un modelo general de organización, ya que nuestra intención es que, se tenga un único enfoque - al auditar la organización; dicho modelo, pretendemos sea aplicable desde una persona en su vida particular, como a cualquier organización, ya sea del sector público o privado, ya sea de lucro o no.

Nuestro modelo de organización contempla dos tipos de relaciones, que se dan simultáneamente y no puede existir la una sin la otra, éstas son:

a) Relaciones Internas: Compuestas de todas aquellas actividades que se realizan dentro de la organización y que preparan e implementan los bienes y/o servicios.

b) Relaciones Externas: Compuestas por todas aquellas actividades que emanan de la organización hacia su medio ambiente y viceversa, y que componen los bienes y/o servicios allegados al consumidor correspondiente, así como las responsabilidades que de aquí se derivan.

ORGANIZACION:

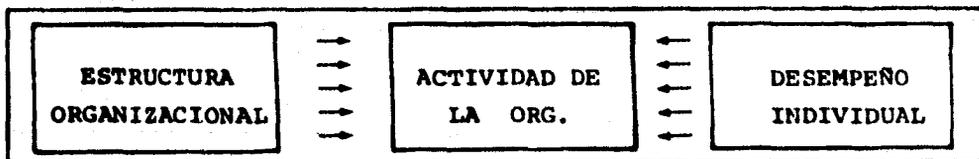


Dicho modelo general de organización, está basado, por una parte, en la Teoría del Proceso Administrativo, del Lic. A. Reyes Ponce; por otra parte, en el análisis que da Maslow de las necesidades del hombre; y por última parte, en la Teoría de Sistemas que analiza Katz y Kahn, así como una proposición del Prof. Gustavo Velázquez Mastreta, que da de la Teoría de Sistemas, definiendo sub-sistemas.

Al describir a continuación nuestro modelo general de organización, nos vamos a referir como relaciones - internas, a la misma organización, y como relaciones externas, al conjunto de responsabilidades derivadas de su existencia, es decir:

Modelo General de Organización	}	Relación Interna:	Organización
		Relación Externa:	Responsabilidades

Nuestro modelo general de organización, lo proponemos en cuanto a sus relaciones internas, como dos partes fundamentales: La estructura organizacional, y el desempeño individual, que concurren a un sólo punto y que es la actividad de la Organización.



Estas partes componen el modelo general de orga
nización.

La actividad de la organización, podemos decir: es aquella necesidad de un bien ó servicio que buscan las per
sonas, y que pueden ser fundamentales o secundarias, y aún su
perfluas; entre algunos de ellos podemos mencionar: Alimen-
tos básicos; vestido; habitación; joyas; servicios médicos;-
servicios crediticios y bancarios; actividades sociales

y religiosas; etc. Esta actividad de la organización, co
mo un gran Sistema, contiene en sí, algunos sub-sistemas que
conjuntan cada uno, una serie de funciones de índole similar.
Existen dos proposiciones, que partiendo de la Teoría de Sis
temas, definen los sub-sistemas, las cuales son:

Katz y Kahn, describen a la organización formada,
en sus actividades, como cinco sub-sistemas: (23)

- a) Producción; Relacionados con el trabajo que realiza.
- b) Apoyo: Para conseguir material, deshacerse del
producto y mantener relaciones de insti-
tución a institución.

(23) OBCIT. Pag. 49-55

c) **Mantenimiento:** Las actividades de mantenimiento no están dirigidas al material que se procesa, si no al equipo que permite realizar el tra bajo. En la mayoría de las organizacio- nes éste equipo consiste de conducta huma na adaptada a una pauta.

d) **Adaptación:** Relacionado con el cambio organizativo.

e) **Gerenciales:** Para dirigir y controlar los muchos sub- sistemas y actividades de la estructura.

El Prof. Gustavo Velázquez Mastreta, haciendo una pequeña adaptación al anterior modelo, nos presenta a la organización formada por cuatro subsistemas a saber:

a) **Conversión:** Producción de bienes y servicios (Prod.)

b) **Adaptación:** Relación del sistema total con su medio ambiente (Mercad., Ventas, Rel.Públ., - Planeación y Desarrollo).

c) **Mantenimiento:** Son las actividades que permitirán al - sistema total su permanencia dentro del buen funcionamiento (Rec. Hum.; Finanzas; Abastecimiento de Materiales; Estadística; Informática; Legal).

d) **Coordinación:** Integración de los demás subsistemas, hacia la consecución de los objetivos.
(D.G.; Alta Dirección; Gerencia). (24)

Los anteriores enfoques en general me parecen razonables, por lo que en éste ensayo, tomaré como definitivo, el segundo caso, donde se nos plantea a la organización como cuatro sub-sistemas: Conversión, Adaptación, Mantenimiento y Coordinación.

ACTIVIDAD DE LA ORG.	
S.S. Conversión	PRODUCCION
S.S. Adaptación	REL. PUBLICAS Y GOB.Y LEGAL COMERCIALIZACION PLANEACION Y DESARROLLO
S.S. Mantenimiento	RECURSOS HUMANOS FINANZAS ABASTECIMIENTOS
S.S. Coordinación	RESULTADOS INTEGRALES

En cuanto a la estructura organizacional, hemos planteado ésta, como todo aquello donde no se encuentra pre-

(24) Velázquez Mastreta, Apuntes de Desarrollo Organizacional,
Pag. 14-15.

sente el hombre, es decir, en nuestro concepto la estructura organizacional se compone de:

- a) Los objetivos determinados explícitamente o no, por la Organización.
- b) Las Políticas, Sistemas y procedimientos, - así como los Programas establecidos.
- c) La Determinación de funciones y su interrelación correspondiente.
- d) Las facultades para toma de decisiones ya sea en los niveles estratégico (alta dirección), coordinador (Gerencia), operativo - (base).
- e) El inventario de recursos humanos real y potencial, así como histórico.
Los estados financieros
Los inventarios de activos, pasivos y capital
Los recursos tecnológicos
- f) Los sistemas de información del estado real y potencial de la organización.

Todo esto, es la estructura organizacional, es como si fuera una Empresa, (ideal para nuestro caso), que visitáramos a las 12 de la noche, encontraríamos su inmueble,-

sus muebles, sus manuales de organización y sus manuales de procedimientos, sus estados financieros, su inventario de recursos humanos, sus planes por realizar, etc., pero no encontraríamos al hombre, el cual se caracteriza por implementar crucialmente dicha estructura organizacional y darle vitalidad y por otra parte, la razón de su existencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS
POLITICAS PROGRAMAS
FUNCIONES E INTERRELACIONES
RECURSOS*
TOMA DE DECISIONES
INFORMACION

- (*) HUMANOS
- ECONOMICOS
- MATERIALES
- TECNOLOGICOS

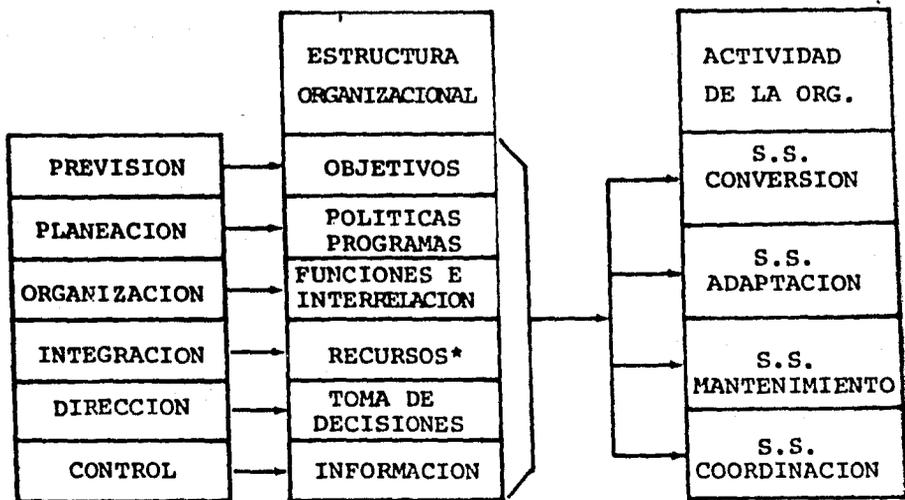
Dicha estructura organizacional, es decir como los manuales de organización, los de procedimientos, los planes, etc., no va a existir necesariamente de una manera formal, no forzosamente la vamos a encontrar escrita, en algunas ocasiones todos estos elementos de dicha estructura organizacional se darán por concebidos y será la rutina diaria y la costumbre quienes las definan.

La existencia formal ó no formal de ésta estructura organizacional, no modificará el hecho de que constantemente se están manejando sus elementos como son: métodos y procedimientos; planes; políticas; etc.

De aquí que la claridad que se tenga de ésta estructura, implicará su calidad misma, y con ello el hecho de coadyuvar al equilibrio de la organización; es decir: mientras los planes; políticas; métodos y procedimientos, etc., estén debidamente establecidos y todos los involucrados los conozcan y manejen, y mientras se defina la calidad y cantidad tanto de recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales, ésto permitirá en mayor medida el logro de los objetivos planteados.

Hemos completado hasta aquí, una de las partes fundamentales de la organización, la estructura organizacional, que determinada mediante una metodología adecuada, en este caso el proceso administrativo mencionado, nos proporcionará la calidad requerida para el equilibrio de la organización, en relación directa, con el desempeño individual, del cual hablaremos más adelante.

Nuestra estructura organizacional definida por el proceso administrativo, permitirá el éxito requerido en la actividad de la organización; de tal manera que cada uno de los subsistemas, (conversión, adaptación, mantenimiento y coordinación), se determinan a su vez con el proceso administrativo, que busca generar los resultados integrales de la organización.



(*) HUMANOS
ECONOMICOS

MATERIALES
TECNOLOGICOS

En este momento, nuestro modelo general de Organización, describe una estructura organizacional, resultante de la metodología del Proceso Administrativo, que incide a la actividad de la organización; en cada uno de los sub-sistemas se lleva a cabo esta metodología del Proceso Administrativo, - lo cual redundando en el éxito de la actividad de la organización, al tener definida una estructura organizacional de gran calidad.

El Proceso Administrativo, por tanto, resulta - ser la metodología adecuada que se puede aplicar para el éxito de la actividad de la organización, porque es en sí mismo análogo al método científico, en donde principalmente los pasos son a saber: observación, experimentación y comprobación. El Proceso Administrativo constituye un sistema directriz de actividades, que tiene un dispositivo de retroalimentación, - el cual permite mantener en curso a la organización.

En general, actualmente en los métodos de Auditoría Administrativa existentes, el objetivo es medir la eficiencia organizacional, más no se analiza el estado anímico - de sus integrantes y su interrelación, lo cual constituye el clima organizacional, que definitivamente redundando en los resultados de dicha organización. Es decir, un mal clima organizacional, que implica vicios en la comunicación formal, mal

entendimientos entre jefes y subordinados, duplicidad de tareas y órdenes, etc., lo que lleva a conflictos que deterioran los resultados y la imagen de la organización. Por imagen de la organización, nos referimos al impacto que genera la organización a sus ejecutivos, sus dueños, sus empleados y obreros, sus clientes, sus acreedores y el gobierno. De otra manera, un buen clima organizacional implica el trabajo en equipo y por ende éxito en los resultados y buena imagen de la organización.

Regresando al supuesto de que la organización es un conjunto de papeles mutuamente expectativos entre sí, podemos visualizar que un individuo desempeñará optimamente su papel, cuando sus necesidades le sean satisfechas. Estas necesidades entendidas como Maslow las propone: El individuo busca un trabajo, fundamentalmente porque necesita una remuneración para subsistir, en cuanto a su alimento y después el vestido (necesidad fisiológica), además, necesita sentirse seguro de su trabajo y protegido, mediante una justa contratación y prestaciones que le permitan salvaguardar a su familia y dotarla de vivienda (necesidad de seguridad); el individuo necesita creer en lo que se persigue, necesita asimilar los objetivos y ser parte de la organización, ser miembro del grupo y por ende ser motivado a trabajar en equipo (necesidad de filiación); asimismo, dicho individuo, busca ser reconocido por sus aptitudes y también por sus actitudes, necesita ocu-

par un lugar definido dentro de la organización y saber que -
tiene una proyección posible que le permitirá irse mejorando
día a día (necesidad de reconocimiento); por último, el indi-
viduo busca la satisfacción personal de su desempeño, es de-
cir, desarrollados el total de sus potencialidades como miem-
bro de la organización (necesidad de autorrealización).

En el caso particular de México, es muy común -
encontrar que la gran mayoría de las empresas de gobierno, des-
centralizadas, privadas, transnacionales, iglesias, asociacio-
nes, adolescen al limitar el desempeño del individuo, frustrán-
dolo y no permitiendo su desarrollo y autorrealización. En -
general, en dichas circunstancias el hombre se vuelve confor-
mista, ó agresivo contra la organización. Dicha agresión di-
recta, como lo sería robando o deteriorando algún bien, o in-
directa, formando grupillos nocivos y haciendo rumores, todo
ésto, en perjuicio de los resultados de la Organización.

Me voy a permitir transcribir un caso comentado
en el estudio de la Teoría Motivación-Higiene de Frederick -
Herzberg, tomado del libro: Hersey-Blanchard. La Adminis-
tración y el Comportamiento. Ed. Técnica. P.P. 70-71.

"Cuando el superintendente fué transferido a -
una planta nueva, no tardó en descubrir que, para su gran asom-
bro, además de sus deberes, quince conserjes de mantenimiento

de la planta reportaban directamente a él. Estos hombres no tenían supervisor. Un día, curioseando entre los archivos, - el superintendente notó que existía un historial de quejas - acerca del mantenimiento de la planta. Después de hablar con los demás y de observar por sí mismo, le tomó poco tiempo con firmar los informes. Los conserjes parecían ser perezosos, - indignos de confianza y, por lo general, carentes de motivación. Eran ejemplos vivientes de los supuestos de la Teoría X sobre la naturaleza humana.

Resuelto a hacer algo en relación con el comportamiento de los conserjes, el superintendente convocó a una reunión en grupo a los quince hombres. Abrió la reunión diciendo que, según entendía, había numerosos problemas de mantenimiento en la planta, pero confesó que no había qué hacer con ellos. Como pensaba que ellos, en tanto que conserjes, - eran expertos en el ramo de mantenimiento, les preguntó si - juntos podrían ayudarle a resolver estos problemas. "¿Alguien tiene algo que proponer?" -preguntó. Hubo un silencio sepulcral. El superintendente se sentó y no dijo nada; los conserjes tampoco decían nada. Esto duró casi veinte minutos. - Por último, un conserje habló, contó un problema que tenía en su zona e hizo una proposición. Pronto otros lo imitaron, y súbitamente los conserjes estaban envueltos en una animada - discusión mientras el superintendente escuchaba y anotaba sus ideas. Al terminar la reunión, se hizo un resumen de las pro

posiciones con la aceptación tácita de todos, incluyendo al -
superintendente.

A partir de esta reunión, el superintendente tu
naba a los conserjes, individualmente ó en grupo, todos los -
problemas de mantenimiento que se presentaban. Por ejemplo, -
cuando acudían a la planta vendedores de equipo de limpieza o
de materiales, no hablaba con ellos el superintendente sino -
los conserjes. De hecho, se dió a los conserjes una oficina
donde podían hablar con los vendedores. Además, continuaron
llevándose a cabo reuniones regulares en las que se discutían
problemas e ideas.

Todo esto tuvo una influencia enorme sobre el -
comportamiento de estos hombres. Llegaron a ser un equipo -
cohesivo y productivo que se enorgullecía de su trabajo. Hasu
ta su aspecto cambió. Los que en un tiempo eran un montón de
andrajosos se presentaban ahora a trabajar con ropas limpias
y planchadas. En toda la planta, la gente se asombraba de lo
limpio y lo bien cuidado que se había vuelto todo."

Considero que este caso habla por sí solo, del
resultado en el desempeño del individuo, cuando se le consideu
ra como elemento primordial de la organización y se le permiti
te la satisfacción de sus necesidades. La organización se beu
neficia y el individuo también; la organización progresa y -

crece y el individuo se desarrollo y autorrealiza.

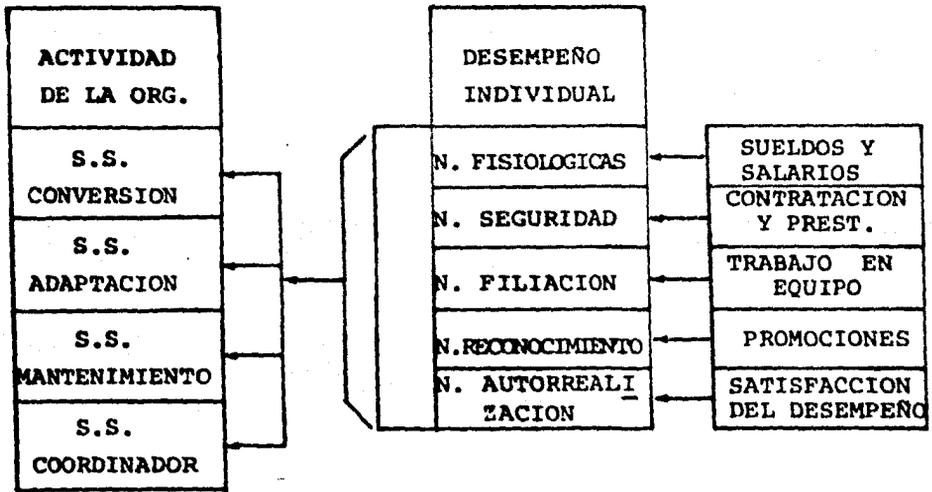


Este ensayo de Metodología de la Auditoría Administrativa, pretende tener éste modelo de organización, donde el desempeño individual, es de crucial importancia en la actividad de la organización, ya que el individuo al sentirse satisfecho de sus necesidades, se convierte en creativo y aporta sus ideas a la organización, de la cual se siente parte, - porque ha asimilado los objetivos y a éste le satisfacen, y porque son tomadas muy en cuenta sus sugerencias, además, su relación interpersonal es magnífica y él cumple con su expectativa, y los que le rodean también, propiciando un buen clima organizacional del conjunto de puestos que componen la organización.

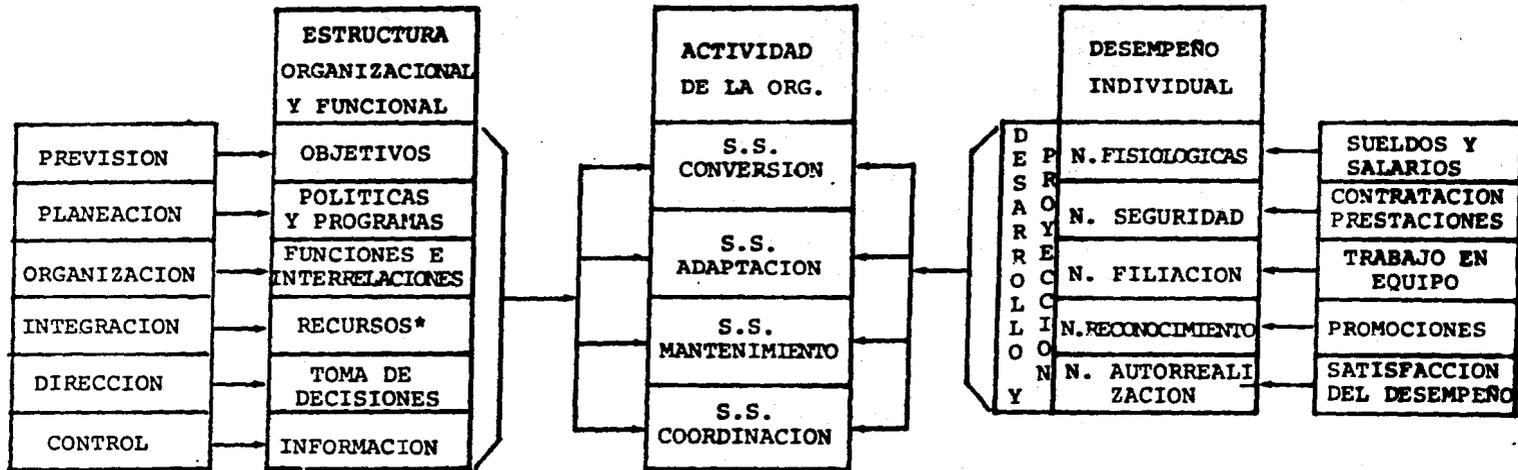
Desde luego, nosotros al mencionar nuestra hipótesis principal de decir que: "La organización se encuentra en un momento prematuro del Desarrollo Organizacional", nos referimos a la necesidad de adiestrar y capacitar a los miembros de la organización para dotarlos de una nueva mentalidad, donde la autorrealización sea propiciada y compartida por todos, en relación directa de la calidad de la Estructura Organizacional.

.. El individuo se va a mover en cada uno de los sub-sistemas, y deberá desempeñar su papel satisfactoriamente para su beneficio propio y el de la Organización; es decir, el individuo, sea cual sea su posición dentro de la organización, ha asimilado los objetivos y se enorgullece de ser miembro de ella, participando en la actividad de la organización.

Dicha participación puede iniciarse enriqueciendo aquellos puestos que tienden a ser rutinarios y monótonos; sería definir funciones en los puestos, que permitan ver claramente la contribución individual al objetivo común, es decir, promover la creatividad del hombre en su tarea cotidiana.



En su conjunto, este modelo general de organización, en cuanto a sus relaciones internas, no tiende a ser mecanicista, sino que pretende separar claramente de la actividad de la organización, la estructura organizacional y el desempeño individual, como factores independientes en cuanto a su determinación y calidad, pero íntimamente dependientes en cuanto al equilibrio, el cual le permite a la organización, - el alcance de sus objetivos.



MODELO GENERAL DE ORGANIZACION,
EN CUANTO A SUS RELACIONES INTERNAS.

(*) HUMANOS
ECONOMICOS
MATERIALES
TECNOLOGICOS

Ahora vamos a considerar el modelo general de organización, en cuanto a sus relaciones externas, es decir, el conjunto de responsabilidades que se derivan de su existencia misma.

En mi concepto, y para fines de la metodología en este ensayo propuesta, la organización por su existencia va a derivar una serie de responsabilidades a saber, entre otras:

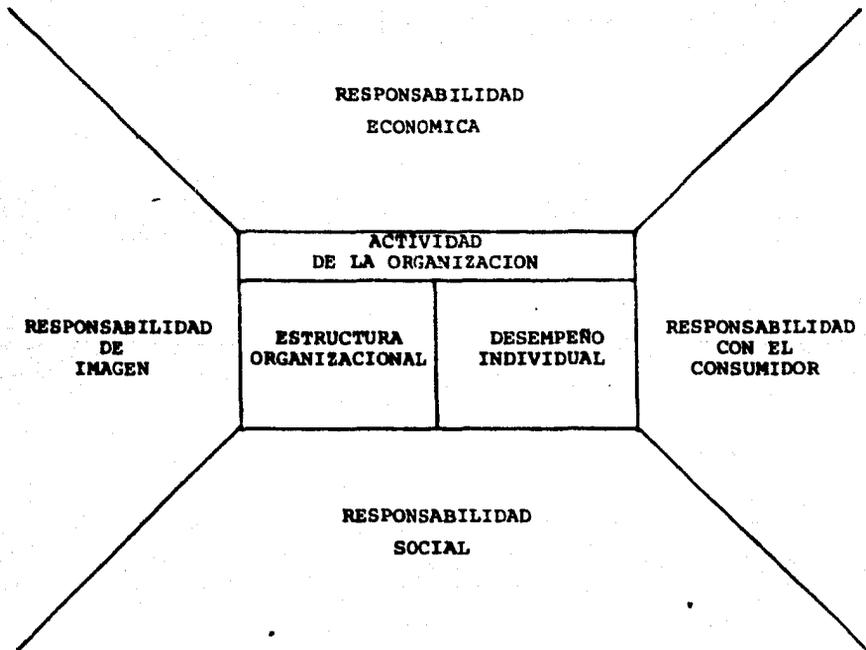
- a) Responsabilidad económica:
- Dividendos a los accionistas de la organización.
 - Pagos de capital e intereses a los acreedores.
 - Cumplimiento al sistema tributario fiscal.
 - Creación de divisas por exportaciones.
 - Disminución de importaciones por sustitución.
 - Remuneración del trabajo.
- b) Responsabilidad social:
- Creación de fuentes de trabajo.
 - Fomento de polos de desarrollo.
 - Desarrollo del País.
 - Creación de tecnología propia.

c) Responsabilidad con el
consumidor:

- Plena satisfacción del bien ó servicio adquirido.
- Adopción de precios de venta justos.
- Creación de bienes y/o servicios útiles y adecuados a las necesidades presentes.

d) Responsabilidad de imagen:

- Proyección de una buena imagen de la organización.
- Imagen como sujeto de crédito.
- Imagen buena de confiabilidad de alta calidad en bienes y servicios.



Podemos ahora considerar, lo anterior comentado, como el "Modelo General de Organización", el cual pretendemos tener como punto de comparación al practicar la Auditoría Administrativa, en base a nuestra metodología propuesta.

5.4 Programa de la Auditoría Administrativa.

Desde el momento que existe una secuencia ordenada de acciones para definir la organización, así mismo debe de existir para auditarla, es por esto, que se plantea la necesidad de contar con un programa que cubra todos los detalles, hasta el Dictamen Administrativo.

PROGRAMA

- 5.4.1 Necesidad que tiene la organización de la Auditoría Administrativa, y su alcance.
- 5.4.2 Diagnóstico preliminar y ubicación primaria de desequilibrios de la organización.
- 5.4.3 Estructuración y organización del equipo de auditoría.
- 5.4.4 Análisis de la estructura organizacional, en relación a la actividad de la organización.
- 5.4.5 Análisis del desempeño individual, en relación a la actividad de la organización.
- 5.4.6 Presentación preliminar de resultados.
- 5.4.7 Comparación de resultados actuales contra resultados planeados.
- 5.4.8 Comparación de resultados actuales contra su entorno local, nacional e internacional.

- 5.4.9 Presentación de resultados, planteando desequilibrios hallados.
- 5.4.10 Pruebas de crisis en la organización.
- 5.4.11 Análisis de las responsabilidades económicas; - sociales; con el consumidor; y de su imagen que emanan de la organización.
- 5.4.12 Presentación final de resultados, planteando el Dictamen Administrativo, así como las soluciones pertinentes en su caso, y motivando a la - prosecución de las soluciones mencionadas.

5.4.1 Necesidad que tiene la organización de la Auditoría Administrativa, y su alcance.

La Organización existe, porque tiene una actividad específica que realizar, esto es, la producción de bienes y/o servicios, que satisfacen las necesidades de determinada población.

Es de esperarse que la organización tienda a crecer día con día y a hacer más grande su cartera de consumidores, los cuales requieren bienes y/o servicios de determinada calidad que les permitan satisfacer sus más variadas necesidades. Para lograr este desarrollo, la organización requiere de una clara y buena calidad de estructura organizacional, así como un desempeño individual de calidad, que ambos al incidir en la actividad de la organización le redunden en resultados óptimos; y no sólo esto, sino que le abrirán perspectivas nuevas y exitosas.

El conocer el estado real y potencial de la organización es determinante, hoy más que nunca, por el alto grado de obsolescencia de los productos, y/o servicios en general, y por la gran competencia, esto, no sólo en el sentido del lucro, sino también gubernamental, social y religioso. La organización debe buscar la sobrevivencia y el desarrollo, lo cual sólo lo puede lograr si se conoce así misma, y conoce su

entorno; es decir, debe conocer sus relaciones internas y también las externas.

La Auditoría Administrativa, basada en la metodología aquí propuesta, pretende ser un instrumento de evaluación e información que permita la estabilidad de la organización, su sobrevivencia y su desarrollo.

Dicha auditoría administrativa plantea un método en el que se analiza la actividad de la organización en cuanto a la calidad de la estructura organizacional definida por el proceso administrativo; y así mismo en cuanto a la calidad del desempeño individual, en base a las necesidades del hombre (planteadas por Maslow), es decir, la promoción del Desarrollo Organizacional; asimismo, analiza el conjunto de responsabilidades que se derivan de su existencia; y por último su ubicación comparada en el entorno local, nacional e internacional.

La situación dinámica moderna, en la que se desenvuelven las organizaciones no permite en muchas ocasiones un crecimiento y desarrollo homogéneo de la organización, es decir, en muchos casos, una determinada organización puede ser líder por el magnífico desempeño que existe en uno de sus subsistemas, pero otro de éstos mismos subsistemas puede mermar el éxito. Vayamos a un ejemplo simple: puede ser el caso de

una tienda de artículos varios, los cuales se caracterizan por su alta calidad, pero la atención al público puede ser pésima, y esto deteriorar la imagen de dicha organización, así como - sus resultados.

En base al anterior comentario, deseo proponer a la auditoría administrativa como una herramienta preventiva, y cuya práctica debe ser periódica, ya que lo que puede ser - válido hoy, no lo será mañana.

De aquí que el mejor provecho que se puede obtener de la Auditoría Administrativa es en su función preventiva, más que correctiva de urgencia. Atendiendo a esto último, en nuestro programa de Auditoría proponemos un análisis de la organización en crisis, lo que significa, poner a prueba tanto la estructura organizacional como el desempeño individual y sus responsabilidades en circunstancias supuestas de crisis, un ejemplo sería: un incendio; la quiebra de la organización; una devaluación de la moneda; un cambio de tipos de energéticos; demandas inesperadas; obsolescencias imprevistas, etc.

Así pues, la auditoría administrativa debe efectuarse periódicamente, por un equipo bien determinado de los expertos necesarios y coordinados por el L.A.; el hecho de - que la auditoría administrativa se lleve a cabo por consultores externos, tiene sus razones muy bien fundamentadas por

el Lic. Alvarez Anguiano: "...tener un conocimiento más generalizado acerca de los problemas dada su experiencia en la resolución de casos similares de otras empresas en las que haya actuado como consultor independiente." "...el costo de la Auditoría Administrativa ejecutada por consultores independientes, puede ser más bajo ya que no forzosamente tendrá que ser una labor permanente y a nuestro modo de ver como ventaja fundamental, podemos mencionar la independencia de criterio para emitir una opinión acerca de la eficiencia." (25)

Concluyendo, podemos decir, de las bondades de la auditoría administrativa en su carácter preventivo, que promueve el desarrollo organizacional, en la atención al ser humano que colabora en los resultados.

(25) Alvarez Anguiano. Auditoría Administrativa. 1978, F.C.A.
P.P. 38-39.

5.4.2

Diagnóstico preliminar y ubicación primaria de desequilibrios en la organización.

La metodología de auditoría administrativa aquí propuesta, pretende promover un cambio en la estructura organizacional y en la mentalidad del desempeño individual, para promover el trabajo en equipo al través de una clara estructura organizacional y que las responsabilidades derivadas de su existencia sean congruentes.

Es por esto que la auditoría administrativa promoverá el cambio, el cual irá necesariamente de arriba hacia abajo, y en forma general, desde un punto de vista de la estructura organizacional, la determinación de objetivos y políticas fundamentales, sólo puede venir de la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración (NOTA). Desde el punto

NOTA: Hemos de considerar nuestro "Modelo General de Organización", como de carácter universal, es decir aplicable - desde un sólo hombre en cuanto a su vida personal, como la familia, hasta la organización cualquiera que sea su forma ó fin. De manera que al referirnos a los accionistas, queremos ampliar el significado de esas palabras - al sentido de principales interesados. Por ej., en el caso de una persona particular, el principal interesado ó accionista es él mismo.

de vista del desempeño individual, en cuanto al desarrollo organizacional, Katz y Kahn nos comentan: "El principal error - que se comete cuando se manejan problemas del cambio organizacional, tanto a nivel práctico como a nivel teórico, es no tomar en cuenta las propiedades sistemáticas de la organización y confundir el cambio individual con modificaciones ocurridas en las variables organizacionales -el cambio de un individuo no promoverá el cambio general-. Es una práctica común sacar a supervisores y gerentes de sus papeles organizacionales y - darles un entrenamiento en relaciones humanas, después vuelven a sus puestos usuales y enfrentan las mismas expectativas de papel por parte de sus subordinados, las mismas presiones de sus superiores y las mismas funciones por realizar, que tuvieron antes de haber recibido ese entrenamiento especial. Incluso aunque el programa de entrenamiento haya comenzado a - producir en las personas adiestradas una orientación diferente hacia otras, probablemente las primeras tendrán pocas oportunidades de expresar su nueva orientación en la circunstancia estructurada que ya está en marcha y a la que regresan," (26) -porque no fué general dicho cambio-.

Así pues, al promover el cambio organizacional tanto a nivel estructura como a nivel desempeño individual, -

(26) Katz y Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, 1977. Pag. 429.

éste deberá venir de arriba hacia abajo, desde los principales interesados, hasta los colaboradores últimos, pero aplicándose en forma general.

Es por esta razón, que el diagnóstico preliminar debe tener en cuenta el siguiente análisis, lo más claro y profundo como sea posible.

I Antecedentes Históricos de la Organización.

1. Descripción del carácter de la Organización, (forma legal).
2. Descripción de la situación económica, política y social que prevalecía durante su fundación y su ¿por qué?.
3. Enunciar los principales cambios trascendentales que ha - tenido la Organización (etapas).
4. Describir la trayectoria de la Organización, desde su fundación hasta el momento actual, en cuanto a sus resultados económicos, sociales y tecnológicos.

II Composición del Capital Social. (Tópico enfocado a Organización de lucro).

1. Describir la tendencia de las acciones y su monto. (En caso de no ser sociedad por acciones, determínese quién o - quiénes son los dueños, cuál es su monto).
2. Detectar el interés y factibilidad por aumentar, en un momento dado, el Capital Social; determinar, en su caso, en qué medida y bajo qué circunstancias.

III Punto de vista de los accionistas principales ó dueños, respecto a:

1. Su satisfacción con el rendimiento de su inversión.
2. La Estructura Organizacional actual.
3. Las instalaciones de la Organización.

IV Ubicación actual de la organización.

1. Verifíquese la adecuación actual de abastecimientos en - cuanto a costo por distancia.
2. Verifíquese la adecuación de vías de comunicación (terres tres, aéreas, marítimas, telefónicas, cablegráficas, etc.)
3. Verifíquese la adecuación del factor mano de obra.
4. Verifíquese la adecuación de energéticos y su costo.
5. Verifíquese la adecuación de incentivos y obligaciones fis cales, y legales.
6. Verifíquese la adecuación con respecto al clima, y recur- sos naturales.
7. Verifíquese la adecuación con respecto a la distancia con los mercados.

V Impacto de los bienes ó servicios producidos, en el consumidor y la imagen de la organización que de aquí se desprende.

Para este efecto, será necesario estudiar por una parte a los principales clientes mayoristas y después a los consumidores finales mediante un muestreo estratificado por nivel socio-económico, por sexos, por ocupación (esto depende del producto ó servicio), para lo cual se iniciará un estudio piloto, para determinar el número de encuestas necesarias en base a la confiabilidad requerida.

En cuanto al estudio de los clientes mayoristas proponemos el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál es su opinión acerca de ésta organización?
2. ¿Conoce todos los bienes y/o servicios de que se dispone?
¿puede describirlos?
3. ¿En lo particular, usted, los utiliza, qué opina de ellos en cuanto a su uso y calidad?
4. ¿Hace cuánto tiempo conoce nuestros bienes y/o servicios?
¿cómo se enteró de ellos?

5. ¿Antes de conocer nuestros bienes y/o servicios, utilizaba otros? ¿puede describirlos?
6. ¿Por qué, ahora, utiliza los nuestros?
7. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que le reportan nuestros bienes y/o servicios?
8. ¿Conoce nuestros canales de comunicación y distribución? ¿podría describirlos?
9. ¿Se encuentra satisfecho del trato de nuestra organización hacia usted? ¿en qué medida?
10. ¿Le agrada ser cliente principal de nuestra organización? ¿por qué? .

En cuanto al estudio de los consumidores finales, se deberá elaborar un estudio de mercado (cuando así se requiera, porque pueden ser mínimo el número de consumidores finales y entonces no será necesario), con los requerimientos estadísticos necesarios, que dependiendo del tipo de bienes y/o servicios será su contenido, en base a los siguientes conceptos:

- a) Hábito de adquisición de los bienes y/o servicios.
- b) Hábito de uso de los bienes y/o servicios.
- c) Relación esfuerzo de adquisición y satisfacción de los mismos.
- d) Imagen que conservan de la organización.

VI Análisis e interpretación de la Situación Financiera actual.

En este momento, se requiere de los estados financieros lo más actualizado posible, de ser necesario, se -
practicará un cierre de ejercicio y a su vez una Auditoría -
Contable.

En nuestro concepto, el análisis e interpretación de los estados financieros, nos va a describir el pasado histórico contable, que nos resultará de gran utilidad al medir el potencial y productividad de la organización; la auditoría contable, pretende a su vez, verificar los sistemas de registro e incluso la situación fiscal de la organización, -
con ésto, pretendemos tener un panorama real de la actuación de la organización y su responsabilidad económica y social.

El análisis de los estados financieros deberá -
aportarse por un experto, en el caso ideal el C.P., el cual -
deberá presentarlos perfectamente claros y desglosados punto por punto.

Una vez colectados todos estos datos, considero que se está en posición de determinar desequilibrios en la organización en cuanto a su estructura, porque se analiza la po

sición de los accionistas respecto a ésta; en cuanto al desempeño individual, por el impacto de los consumidores respecto a la satisfacción de los bienes y servicios adquiridos y la situación financiera a que todo ello conduce.

5.4.3 Estructuración y organización del equipo de auditoría administrativa.

La auditoría administrativa al analizar la estructura organizacional y el desempeño individual para determinar su grado y calidad de aportación a la actividad de la organización, va a requerir de una serie de especialistas de las más variadas disciplinas, coordinadas por un L.A., el cual está capacitado para ordenar administrativamente las funciones de los dichos especialistas.

La estructuración del equipo de auditoría administrativa en la utilización de esta metodología propuesta sería de la manera siguiente:

- A: Diagnóstico preliminar:** -Especialista en estudios de mercado
-Contador Público
- B: Auditoría Administrativa:** -Especialista en estudios de mercado
-Contador Público
-Especialista en desarrollo organizacional
-Ingeniero industrial
-Los demás requeridos según el caso.

Organización del Equipo de Auditoría

El equipo de auditoría administrativa, se integra por un Coordinador, el que necesariamente se requiere sea Licenciado en Administración, y básicamente por un experto en Organización, un experto en Desarrollo Organizacional, un Contador Público Titulado y un experto en Mercadología y dependiendo del estudio, los especialistas que se requieran.



El equipo funcionará con responsabilidades específicas e independientes, pero coordinadas por la interpretación administrativa del L.A.

FUNCIONES DEL

COORDINADOR: Coordinará al equipo de auditoría administrativa, mediante la determinación y programación de objetivos a alcanzar. Recopilará y estructurará la información de los trabajos parciales de

la auditoría. Asimismo, es responsable del resultado integral de la auditoría administrativa, emitiendo el dictamen correspondiente.

ESPECIALISTAS: Es responsable de actuar ética, profesional y creativamente en base a sus conocimientos y experiencia, en el área de su especialidad que se le solicite auditar, apegado a la metodología descrita y aportando sus opiniones y resultados al coordinador.

Dicho equipo deberá conocer a fondo la metodología que presentamos, para que todo marche bajo un sólo criterio y la evaluación sea confiable.

5.4.4 Análisis de la estructura organizacional, en relación a la actividad de la organización.

La estructura organizacional, para nuestro caso, está construida por medio de una metodología empresarial, (Proceso Administrativo. Aquí se propone el de A.Reyes Ponce), que partiendo del funcionario principal, Director General, Gerente General, titulares, etc., desarrolla todo un conjunto de sistemas y procedimientos que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

Quisiera reiterar, que para fines de esta metodología de auditoría administrativa, aquí propuesta, la estructura organizacional y funcional, es todo aquello planeado y escrito, incluso todas las cosas, con excepción del hombre.

El análisis de la estructura organizacional, antes definida, verificará paso a paso las partes mecánica y dinámica del proceso administrativo del Lic. A.Reyes Ponce, como ya se mencionó; dicho análisis abarcará cada uno de los subsistemas que componen la actividad de la organización.

Vease el "Modelo General de Organización", planteado en la pag. 71, donde el proceso administrativo involucra simultáneamente a cada uno de los sub-sistemas de la actividad de la organización.

I. PREVISION:

1. Describa los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.
2. Describa los cursos alternativos diferentes, que se han investigado para alcanzar los objetivos establecidos.
3. Detectar en qué medida, los cursos alternativos, han sido investigados sobre bases metódicas y científicas.
4. Describa las pruebas y modelos de simulacro que se han diseñado y aplicado a los cursos alternativos.
5. Establezca un ordenamiento de los cursos alternativos, en base a sus ventajas y desventajas económicas, sociales y de viabilidad.
6. Describa los objetivos establecidos por áreas de responsabilidad.
7. Describa la mecánica de fijación de objetivos en cada área de responsabilidad.

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Analice el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en cada área de responsabilidad determinando desviaciones y detectando sus causas correspondientes.
- b) Analice la racionalidad existente en los objetivos establecidos.

II. PLANEACION:

1. Describa las políticas establecidas (*) que orientan al alcance de los objetivos.
2. Describa la mecánica de fijación de políticas en cada área de responsabilidad, así como sus correspondientes reglamentos internos de trabajo.
3. Describa los programas establecidos a corto, mediano y largo plazo, para el alcance de los objetivos.
4. Describa los sub-programas establecidos por áreas de trabajo y su responsabilidad (Departamentos, secciones, etc.).
5. Detecte la claridad, adecuación y flexibilidad de los programas establecidos, así como los sub-programas establecidos por áreas de trabajo y su responsabilidad.
6. Describa la cronología de programas y sub-programas.

(*) NOTA: Por establecidas entendemos que han sido formalmente diseñadas y comunicadas a la Organización.

7. Obténgase la descripción gráfica de programas y sub programas; inclúyase su cronología, mediante sistemas de: Ruta Crítica, Gráficas de Gantt, PERT, etc., ya sea por métodos mecánicos o computarizados.
8. Describa los sistemas y procedimientos correspondientes que hacen funcionar los programas y sub-programas establecidos.
9. Describase los sistemas y procedimientos gráficamente mediante diagramas de flujo.

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Determínese el grado de cumplimiento de las políticas establecidas.
- b) Determínese el grado de cumplimiento de los programas y sub-programas establecidos.
- c) Determínese la oportunidad con que los programas y sub-programas se han cumplido.
- d) Determínese la eficiencia de los sistemas y procedimientos establecidos.

III. ORGANIZACION:

1. Obténgase la carta de organización, los manuales de organización y de procedimientos.

2. Describáse las funciones de cada puesto
 - a) Datos del puesto
 - b) Descripción genérica
 - c) Dimensión y naturaleza
 - d) Descripción específica
 - e) Relaciones internas y externas
 - f) Finalidades principales

3. Describáse la interrelación de funciones por niveles jerárquicos.

4. Determinése el cumplimiento de los principios de -
Unidad de Mando y Autoridad-Responsabilidad.

5. Evalúense las cargas de trabajo en cuanto al tramo de control y cadena de mando.

6. Detéctese en función de la Toma de Decisiones, el estilo centralizado ó descentralizado de la organización.

7. Investigue la existencia de grupos staff y comités, describiendo sus funciones correspondientes.

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Investíguese si es adecuado el reflejo de la organización en su carta correspondiente, asimismo, en cuanto a su actualización.
- b) Evalúese la organización actual y analícese posibilidades de reorganizarla.
- c) Evalúese la toma de decisiones, para determinar el grado en que coadyuvan a los resultados integrales.
- d) Evalúese el grado de cumplimiento y rentabilidad económica y organizacional de los grupos staff y comités.

IV. DIRECCION:

1. **Determinese el grado de cumplimiento y las limitaciones en cuanto a las: decisiones estratégicas, - (nivel de Alta Dirección), de coordinación (Mandos Superiores), tácticas (mandos inferiores y operativos).**
2. **Determinese el estilo de dirección de los puestos - que tienen subordinados (con tendencia a la tarea, - con tendencia hacia las relaciones).**
3. **Defínase los canales de comunicación formal y evalúe su efectividad y cumplimiento.**
4. **Defínase las políticas establecidas en cuanto a la supervisión, en cada uno de los niveles jerárquicos.**

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) **Evalúese la adecuación de los estilos de dirección. En este caso nos referimos, al análisis de los ejecutivos dentro del llamado Greed gerencial, el que consiste en un conjunto de puntos contenidos entre**

ejes de coordenadas, donde: el horizontal nos indica la tendencia que tiene la persona a inducir a la tarea a sus subordinados; y el eje vertical nos indica la tendencia que tiene la persona a inducir a las relaciones humanas a sus subordinados. La idea fundamental es encontrar qué clase de dirigente se requiere en cada función, por ejemplo: una actividad de producción en línea, se preferirá un supervisor que tienda a la tarea principalmente, y no a las relaciones humanas, etc.

- b) Analícese el grado de cumplimiento de las políticas establecidas para la supervisión, en cada uno de los niveles jerárquicos.

- c) Determinése el grado de cumplimiento de los sistemas de comunicación formal, así como su oportunidad y rentabilidad.

V. INTEGRACION:

A) RECURSOS HUMANOS

1. Determinense las fuentes de reclutamiento de personal de las que se hace uso actualmente.
2. Defínase la metodología de selección de personal que se tiene en práctica actualmente.
3. Determinense las políticas de contratación manejadas actualmente.
4. Determinense la mecánica utilizada para la inducción del nuevo personal.
5. Hágase un análisis detallado del Inventario de Recursos Humanos, con que se cuenta actualmente.
6. Describanse los sistemas para el adiestramiento de ejecutivos, y personal en general.
7. Describanse los sistemas y planes de desarrollo tanto de ejecutivos, como del personal.
8. Describanse los sistemas de administración de sueldos y salarios.

B) RECURSOS ECONOMICOS

1. Especificuense los presupuestos de ingresos y egresos, por áreas de responsabilidad, anotando sus desviaciones y detectando su causa-efecto.
2. Determinese el grado de optimización en la aplicación de los recursos financieros.
3. Definanse las prioridades de aplicación de recursos económicos en cada área de responsabilidad.
4. Determinese la contribución financiera a los resultados integrales, de cada área de responsabilidad.
5. Determinese la rentabilidad económica y/o social, - originada por cada área de responsabilidad.

C) RECURSOS MATERIALES

1. Describese ampliamente el mercado de proveedores en cuanto a:
 - a) Estándares de calidad requerida
 - b) Oportunidad de entrega
 - c) Financiamiento en el pago
 - d) Aseguramiento de volúmenes de compra
 - e) Relaciones adecuadas con el proveedor.

2. Describáanse los métodos utilizados en cuanto a manejo de materiales (Sistemas de LAY OUT).
3. Describáanse los métodos utilizados en cuanto a control de inventarios.
4. Describáanse los programas relativos en cuanto al mantenimiento preventivo de los recursos materiales (inclúyase bienes inmuebles).
5. Detéctense los sistemas de depreciación y amortización de los recursos económicos.
6. Investíguese el grado en que se maneja la administración de riesgos (*) (inclúyase bienes inmuebles).

(*) NOTA: La administración de riesgos la consideramos como el conjunto de actividades tendientes a reducir el riesgo de siniestros como: incendio, accidentes de trabajo, robo, destrucción por terremoto, huelgas, tormentas, inundaciones, etc., al través de adecuar las áreas donde sea posible la causa de algún siniestro como los antes mencionados.

Un ejemplo de aplicación de administración de riesgos sería: -para el caso de accidentes de trabajo en una planta industrial- señalar las áreas de pe-

D) RECURSOS TECNOLOGICOS

1. Describáanse las técnicas que se utilizan actualmente, tanto de aplicación general, como particular en cada área de trabajo.
2. Defínase las técnicas de creación propia.
3. Describábase el directorio de fuentes de información sobre recursos tecnológicos con que se cuenta. (En general, revistas especializadas, congresos, etc.).

DISPOSITIVO DE CONTROL:

1. Recursos Humanos:

- a) Evalúese la adecuación de cantidad de personal contratado, en base a los programas establecidos.

ligro cercanas a maquinaria en movimiento, mediante el pintar con líneas rojas las áreas infranqueables, y con líneas amarillas las áreas de posible acceso. Como una consecuencia de ésta administración de riesgos que implica el aseguramiento del inmueble, maquinarias y personal, se reducirán los costos de las correspondientes primas de seguro, cuestión que beneficiará en gran medida las finanzas de la organización.

- b) Evalúese los elementos de control para vigilar el cumplimiento de asistencia y puntualidad del personal.
- c) Evalúese la equidad interna y la competitividad externa de los sueldos y salarios.

2. Recursos Económicos:

- a) Determinése lo adecuado de los métodos, de los sistemas de presupuestos, de ingresos y egresos que se utilizan actualmente.
- b) Evalúense las estrategias financieras en cuanto a compras en volumen, depreciación, créditos, amortización, arrendamiento, etc.

3. Recursos Materiales:

- a) Evalúese la disponibilidad de los bienes.
- b) Evalúese oportunidad de entrega, de esos bienes.
- c) Evalúese los estándares de calidad manejados.

4. Recursos Tecnológicos:

- a) Investíguese la existencia de áreas que promuevan el desarrollo de tecnología propia.
- b) Verifíquese uso y registro adecuado de patentes y marcas utilizadas.

VI. CONTROL:

1. Detéctese el grado de cumplimiento de los controles establecidos.
2. Evalúese el costo de los controles establecidos.
3. Descríbase la operación de los controles gráficamente.
4. Defínase la objetividad de los resultados obtenidos por los sistemas de control.

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Determinéese el tiempo de respuesta, para la corrección de desviaciones encontradas.

VII. SUB-SISTEMA COORDINADOR:

1. Determine que el conjunto de objetivos establecidos por área de responsabilidad, sumados alcancen los - objetivos integrales de la organización.
2. Verifique que el conjunto de programas establecidos coadyuve al alcance óptimo de los objetivos.
3. Determinese la eficiencia en cuanto a la coordinación de todos los programas y presupuestos establecidos.
4. Defina los alcances y efectividad de los grupos - Staff y Comités.
5. Describa si existen grupos de Logística (Relación - integral de Abastecimientos-Producción-Comercializa ción).

5.4.5 Análisis del Desempeño Individual en relación a - la actividad de la Organización.

El desempeño individual puede ser positivo o -
negativo, en consecuencia del grado de satisfacción que le -
proporcione al individuo su labor dentro de la organización.

Si el individuo ve satisfechas sus necesidades fisiológicas, de seguridad, filiación, reconocimiento y autorealización (según Maslow), su alta productividad y creatividad impactarán positivamente en los resultados de la organización. De otro modo, en la medida que alguna o algunas - de éstas necesidades no se vea satisfecha, repercutirá en su comportamiento y finalmente en los resultados.

El manejo completo y adecuado del inventario - de recursos humanos permitirá instrumentar las actividades - necesarias que coadyuven a la satisfacción de las necesidades del colaborador de la organización.

De esta manera, el procedimiento a seguir será el siguiente:

- I. Comprobación del cumplimiento de instrumentos que coadyuven a la satisfacción de necesidades humanas, según Maslow:

1. Satisfacción de necesidades fisiológicas:

- a) Describa el cumplimiento adecuado de la Administración de sueldos y salarios.
- b) Detallar la existencia de adecuadas e higiénicas instalaciones sanitarias.
- c) Detalle las costumbres en cuanto la alimentación: lo proporciona la empresa; la empresa aporta efectivo extra-sueldo; la empresa no aporta nada. También detállense los lugares donde los empleados acostumbran comer (calidad e higiene de la comida), su horario de comida en cuanto a la jornada de trabajo y la duración de este lapso.

2. Satisfacción de necesidades de seguridad:

- a) Detállese la mecánica de contratación en cada uno de los niveles jerárquicos.
- b) Detállese el aspecto prestaciones, tanto para empleados como para ejecutivos (clasifíquense en prestaciones a corto y largo plazo).
- c) Descríbanse el tipo de relaciones que se llevan con el Sindicato (en caso de existir).
- d) Investíguese si existe un programa de preparación a la jubilación. Y si el personal jubilado aún presta ciertos servicios a la organización.

- e) Detállese los sistemas de seguridad (incendio y primeros auxilios), con que se cuente.

3. Satisfacción de necesidades de filiación.

- a) Describase la mecánica de fijación de objetivos, - en todos los niveles de desarrollo
- b) Describase si el trabajo de cada sub-unidad, departamento o sección, se lleva a cabo dentro de buena camaradería y en equipo.
- c) Describa las actitudes de los jefes respecto al manejo de su gente.

4. Satisfacción de necesidades de Reconocimiento.

- a) Describa la mecánica de los planes individuales de desarrollo y proyección de cada uno de los elementos de la organización.
- b) Determinese la relación de complejidad del puesto, con su valor y su remuneración.
- c) Describa si entre algunos objetivos de la organización está el inducir a su gente a permanecer en ella.

5. Satisfacción de necesidades de autorrealización.

- a) Describese la forma en que se divide el trabajo: se conjuntan tareas muy sencillas y repetitivas, o se han enriquecido los puestos mediante labores que reflejan resultados objetivos. (Como lo serían los siguientes casos: 1) Armar circuitos integrados; 2) Armar un aparato completo).
- b) Describese la jornada de trabajo, si permite al colaborador tener otro tipo de actividades durante el día como: convivencia familiar, descanso, esparcimiento, etc.
- c) Describese si la organización conoce las capacidades de su personal y procura promover su proyección y desarrollo en el trabajo.

II. Encuesta de actitudes, para describir el clima organizacional.

El cuestionario para la encuesta de actitudes variará de acuerdo a la forma y fin de la organización a auditarse, pero fundamentalmente estará basada en los reactivos que a continuación les proponemos:

REACTIVOS:

- I) Comunicación. Se refiere tanto a la comunicación formal (funciones de los puestos, boletines, reglamentos, instrucciones, memorandums, etc.), como a la comunicación informal (comentarios positivos o negativos del personal, su convivencia).
- II) Relaciones con los jefes. Se refiere a la armonía y coordinación que exista entre subordinados y jefes. De ésta relación ya sea buena ó mala, depende el éxito ó fracaso de la organización, en gran medida.
- III) Relaciones interpersonales. Se refiere a la armonía entre el personal; de ésta relación, también depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización.
- IV) Eficiencia Organizacional. Se refiere al impacto, que de la calidad de los bienes y/o servicios, obtiene el consumidor, y de cómo los Recursos Materiales permiten alcanzar la eficiencia de la organización.
- V) Integración y satisfacción al trabajo. Se refiere al grado de satisfacción y responsabilidad del trabajador.

VI) Desarrollo y progreso personal en la organización. Se refiere al desarrollo y progreso que pueden encontrar dentro de la organización.

La encuesta de actitudes va a medir lo que es ta "sintiendo" el personal, al colaborar con la organización. Dentro de ésta, se va a dar lo que se conoce como "Clima Organizacional", que es el ambiente de las relaciones interpersonales que predomina y envuelve a todos ó a su gran mayoría de integrantes.

El conjunto de sentimientos originados por este clima organizacional, que depende en gran medida de la adecuada estructura organizacional, va a redundar en actitudes negativas o positivas que impactarán los resultados de la organización.

Esta encuesta de actitudes en su mejor caso, deberá aplicarse a la totalidad de integrantes de la organización o en el peor de los casos, mediante una muestra muy bien estratificada.

El cuestionario se diseña de la siguiente manera:

1) Consta de una serie de proposiciones con una respuesta cerrada de opción múltiple, en los términos de: MUY EN DESACUERDO; POCO EN DESACUERDO; NO SE; POCO DE ACUERDO; y MUY DE ACUERDO.

2) La manera de calificar está basado en la puntuación de Likertt: MUY EN DESACUERDO, equivale a -2; POCO EN DESACUERDO -1; NO SE 0; - POCO DE ACUERDO 1; y MUY DE ACUERDO 2.

Por ejemplo una proposición del reactivo comunicación, sería así:

MD PD NS PA MA

X) El personal de ésta orga
nización conoce los obje
tivos que se persiguen. _ _ _ _ _

3) El análisis de datos será sencillamente estadísticamente, una vez recopilados todos los cuestionarios aplicados, se obtendrán los números de respuestas de cada proposición y se obtendrá el promedio, que para el caso siempre variará entre -2 y 2, es decir, una proposición que caiga en el área menor que cero

se considerará como actitud negativa, dado - el enfoque utilizado; viceversa, en el caso de que caiga mayor que cero, se considerará como actitud positiva en forma igual. En el caso de promedios iguales a cero, puede considerarse como 50% de actitud negativa y 50% de actitud positiva. Desde luego, los mejores casos serán cuando el promedio caiga en mayor que cero.

Esta encuesta de actitudes bien planeada, nos va a dar una idea del clima organizacional, es decir, nos va a permitir interiorizarnos en el sentir de las personas que colaboran con la organización y como consecuencia de esto, - preveer situaciones negativas o positivas, que en todos los casos impactarán los resultados de la organización.

A continuación detallaremos a manera de modelo el siguiente cuestionario de encuesta de actitudes:

ENCUESTA DE ACTITUDES

Antigüedad en la Organización:	<u>6 meses a 1 año</u>	<u>1 a 3 años</u>	<u>3 a 6 años</u>	<u>6 a 12 años</u>	<u>Más de 12 años</u>
Edad:	<u>-de 20</u>	<u>21-30</u>	<u>31-40</u>	<u>41-50</u>	<u>51-60</u>
Sexo:	<u>Masculino</u>	<u>Femenino</u>			
Categoría:	<u>Directivo</u>	<u>Gerente</u>	<u>Sub-Gerente</u>		
	<u>Supervisor</u>	<u>Empleado</u>	<u>Obrero</u>		
Area de Trabajo:	<u>D.General</u>	<u>Finanzas</u>	<u>Recursos Humanos</u>		
	<u>Producción</u>	<u>Abastos</u>	<u>Comercialización</u>		

CUESTIONARIO

REACTIVOS

MD PD NS PA MA

I. COMUNICACION

- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Los fines y políticas de la Organización son conocidos por el personal. | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. El personal conoce qué es y cómo está organizada la Empresa. | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. En la Organización, se toma muy en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados. | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4. El personal conoce las funciones y servicios que prestan todas las áreas de trabajo de la Organización. | --- | --- | --- | --- | --- |

5. En la Organización, hay suficiente información para evitar chismes, desconfianza y confusión. -----
6. El personal conoce las funciones y -servicios que presta su área de trabajo. -----
7. Cada uno de los compañeros de trabajo conoce los objetivos de su puesto. -----

II. RELACIONES CON LOS JEFES

8. La autoridad en la Organización se -ejerce en forma cordial y amigable. -----
9. Los jefes están dispuestos a escuchar y atender a los empleados. -----
10. Los jefes señalan en forma respetuosa las deficiencias que los empleados -- puedan tener en el trabajo. -----
11. Los jefes tienen actitudes de superioridad. -----
12. En el área de trabajo se presentan pocos problemas entre jefes y empleados. -----
13. Los jefes se interesan por las actividades de los empleados. -----
14. El jefe se interesa en conocer los -- problemas de las personas que trabajan con él. -----
15. Los jefes tienen confianza en el per--sonal que labora con ellos. -----
16. Con los jefes se puede discutir fácilmente las dudas o problemas del trabajo. -----
17. El lenguaje de los jefes es claro y - todos lo comprenden. -----
18. Cuando el personal comete errores, los jefes los comprenden. -----

19. Los jefes no llaman la atención injustamente a los empleados.

III. RELACIONES INTERPERSONALES

20. Los nuevos empleados al ingresar a la Organización, encuentran un ambiente agradable.

21. Los diferentes niveles de preparación escolar provocan problemas entre los compañeros.

22. Los problemas familiares afectan las relaciones entre los compañeros.

23. El ambiente en el área de trabajo es cordial y amigable.

24. Los empleados se han preocupado por formar un verdadero grupo de trabajo con los compañeros.

25. El personal nuevo causa problemas.

26. Los empleados se sienten aceptados por sus compañeros de trabajo.

27. Los empleados de su área de trabajo acostumbra rechazar a algún compañero.

28. Los compañeros de trabajo se interesan por los problemas de los demás.

29. Al personal de su área de trabajo le gusta causar problemas.

30. Se hace frecuente caso de rumores en el área de trabajo.

31. Es frecuente que se produzcan pleitos entre los compañeros de trabajo.

32. Los compañeros presentan actitudes de superioridad.

IV. EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

33. Aquí se cuenta con el equipo y materiales necesarios para el trabajo. -----
34. Se informa con oportunidad de los cambios en los procedimientos y sistemas de trabajo. -----
35. En la Organización se pueden obtener con rapidez el equipo y materiales que se necesitan para el trabajo. -----
36. El ambiente físico (instalaciones, mobiliario, iluminación, limpieza) en la Organización ayudan a trabajar mejor. -----
37. El público en general tiene una buena opinión de la Organización. -----
38. En la Organización existe un sistema adecuado de selección del personal que ingresa. -----
39. El área de trabajo donde labora es limpia y bien acondicionada. -----
40. En la Organización los empleados están en el lugar que más pueden rendir. -----
41. Los métodos de trabajo en el área son correctos. -----

V. INTEGRACION Y DEDICACION AL TRABAJO

42. El personal se ha interesado por conocer los fines y políticas de la Organización. -----
43. El personal del área de trabajo es responsable. -----
44. Los compañeros de trabajo utilizan las horas de labores para atender asuntos personales. -----

- 45. El personal está a gusto de trabajar en la Organización. _____
- 46. Los compañeros de trabajo se esfuerzan por hacer las cosas bien. _____
- 47. El personal está profundamente interesado en su trabajo. _____
- 48. Los compañeros de trabajo se esfuerzan por cumplir con las tareas de su puesto. _____
- 49. En general el personal se encuentra satisfecho de las actividades que realiza. _____
- 50. En mi área de trabajo las actividades son variadas e interesantes. _____
- 51. La Organización prepara adecuadamente a su personal. _____
- 52. La Organización le ofrece a los empleados la oportunidad de desarrollarse plenamente. _____
- 53. En la Organización, los empleados pueden realizar sus objetivos particulares. _____

VI. DESARROLLO Y PROGRESO PERSONAL EN LA INSTITUCION.

- 54. En la Organización se recompensa a quien tiene mejor desempeño en el trabajo. _____
- 55. En general el personal no tiene necesidades particulares que lo obliguen a tener otro trabajo fuera de la Organización. _____
- 56. En la Organización se reconoce justamente el trabajo de los empleados. _____

- 57. En el puesto que ocupo hay cosas nuevas que aprender. -----
- 58. En el área de trabajo los empleados participan en la elaboración de planes de trabajo. -----
- 59. En el área de trabajo todos los empleados participan cuando se discute algún trabajo. -----
- 60. Hay muchas cosas que puedo aprender mientras trabajo en esta Organización. -----
- 61. En la Organización hay suficientes oportunidades para progresar. -----
- 62. Cuando llega un nuevo empleado recibe entrenamiento sobre las actividades que va a realizar. -----

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ACTITUDES:

Dicha presentación de resultados, se hace por medio de un gráfico donde se muestra la tendencia de la actitud: (vamos a tomar para ejemplo la pregunta N° 61, que corresponde al reactivo de: Desarrollo y progreso personal en la institución).

1º Cuestionario de acumulación de N° de respuestas:

61. En la organización hay suficientes oportunidades para progresar.

<u>63</u>	<u>24</u>	<u>45</u>	<u>17</u>	<u>24</u>	<u>173</u>
MD	PD	NS	PA	MA	TOT

2º Realícese la siguiente operación aritmética:

Nº. de respuestas: MD X -2 + PD X -1 + NS X 0 + PA X 1 + MA X 2

para nuestro ejemplo quedará como sigue:

$$\begin{aligned} & 63 \times -2 + 24 \times -1 + 45 \times 0 + 17 \times 1 + 24 \times 2 = \\ & = -126 - 24 + 0 + 17 + 48 = -85; \text{ luego: } \frac{-85}{173} = -0.5 \end{aligned}$$

3º Obténgase el porcentaje de cada tipo de respuestas, en relación con el total

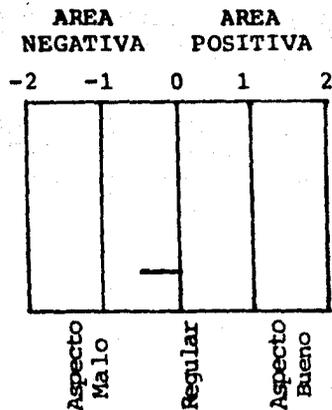
<u>36</u>	<u>14</u>	<u>26</u>	<u>10</u>	<u>14</u>	<u>100</u>
MD	PD	NS	PA	MA	TOT

Dicho porcentaje nos permite ver la proporción de la distribución de las respuestas.

4° Presentación gráfica:

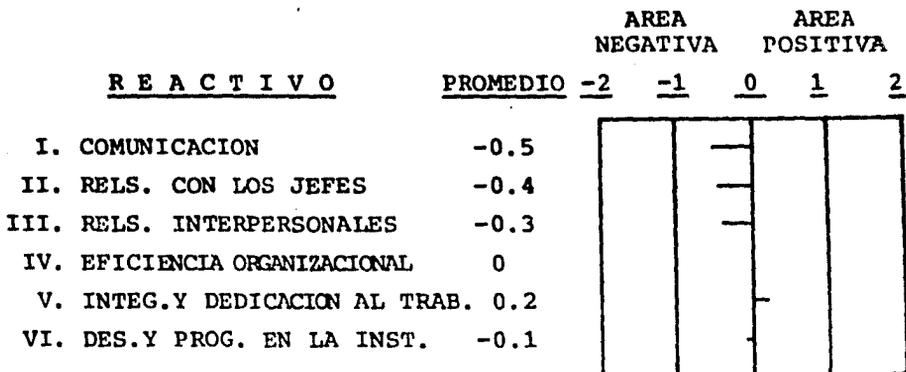
61. En la organización hay suficientes oportunidades para progresar.

<u>36</u>	<u>14</u>	<u>26</u>	<u>10</u>	<u>14</u>	<u>100</u>	<u>-0.5</u>
MD	PD	NS	PA	MA	TOT	PROM



5° Al final, teniendo los resultados de toda la encuesta, - se puede presentar utilizando el mismo criterio, el condensado por cada reactivo, de tal manera que pudiera que dar así:

Resultado final de la Encuesta de Actitudes por reactivos:



6º Dichos resultados nos mostrarán el clima organizacional que están sintiendo los trabajadores, dichos resultados se pueden estratificar todo cuanto sea necesario para - indagar qué niveles o qué grupos son los que presentan las actitudes negativas.

Estos resultados deberán exponerse a los que intervienen en la encuesta, mediante una junta de confrontación, para averiguar las causas y posibles soluciones.

III. Deberá complementarse el Inventario de Recursos Humanos, con los siguientes tópicos:

- * La personalidad del titular
- * Las expectativas del titular
- * Las personalidades de los subordinados
- * Las expectativas de los subordinados
- * Las personalidades de los superiores
- * Las expectativas de los superiores
- * Las personalidades de los iguales
- * Las expectativas de los iguales
- * La personalidad de la Organización
- * Las expectativas de la Organización

* Las demandas de trabajo (27)

Entendiendo por:

Personalidad: "...normas coherentes de comportamiento en un individuo tal como es percibido por los demás". (28)

Expectativas: "...son las ideas que tiene una persona sobre el comportamiento que cree - adecuado para su puesto ó posición, ó la manera en que percibe los papeles - desempeñados por los demás." (29)

Para aclarar más lo anterior, voy a transcribir a continuación del libro la Administración y el Comportamiento Humano, de Hersey-Blanchard, Ed. Técnica, Pags. 124-125, lo referente a la personalidad y expectativas:

"El comportamiento de un individuo en una organización es el resultado de la interacción entre la personalidad y las expectativas. Algu-

(27) Hersey-Blanchard. La Administración y el Comportamiento Humano. Ed. Técnica, 1970. Pag. 123.

(28) IBID. Pag. 124

(29) IBID. Pag. 124

nos puestos están estructurados en gran medida por las expectativas; esto es, dejan a la persona que ocupa el puesto muy pocas oportunidades para expresar su personalidad individual. Puede decirse por ejemplo, que el comportamiento de un agente militar secreto se conforma casi por completo a las expectativas de su papel. (J.W. Getzels y E.G. Gubs, "Social Behavior - and the Administrative Process", The School - Review, Vol. 65, N° 4 (invierno de 1957), pp.- 423-441). Se toleran pocas innovaciones en su comportamiento. En trabajos muy estructurados y rutinarios, basados en los supuestos sobre - la naturaleza humana de la Teoría "X", el comportamiento requerido de un individuo está predeterminado.

Por otro lado, algunos puestos tienen menos expectativas formales, dejando al individuo más espacio para expresar su personalidad. El comportamiento de un químico investigador, por - ejemplo, depende en gran parte de su personalidad, y se estimulan la innovación y la creatividad. Parece ser que mientras más responsabilidad implique el empleo de un individuo, la -

personalidad se vuelve más importante y las ex
pectativas menos estructuradas.

Aunque la mezcla varía de empleo en empleo, el
comportamiento en una organización es siempre
una función tanto de la personalidad como de -
las expectativas, e implica cierta combinación
de interés por la tarea y por las relaciones."

En su conjunto, la serie de datos referentes -
al desempeño individual, nos indicarán el cómo los miembros
de la organización se sienten respecto a su labor, y si ésta
los motiva a ser creativos y les satisface sus necesidades -
humanas.

Este resultado, de hecho en combinación con el
análisis de la estructura organizacional, dará las pautas -
pertinentes para el inicio de un programa de desarrollo orga
nizacional.

5.4.6 Presentación preliminar de resultados.

En este momento se vuelve imperante un contacto formal con los directivos o dueños de la organización, para describirles el estado actual de la misma, de acuerdo al modelo general antes planteado.

Este informe preliminar de resultados se presentará de la manera siguiente:

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- * Descripción de objetivos
- * Descripción de políticas y programas
- * Descripción de funciones y su interrelación
- * Descripción de la toma de decisiones
- * Inventario de:
 - Recursos humanos
 - Recursos económicos
 - Recursos materiales
 - Recursos tecnológicos
- * Descripción de sistemas de información (Control)
- * Descripción de actividades coordinadoras
(Se presentará por escrito y graficado)

II. DESEMPEÑO INDIVIDUAL

- * Evaluación de los instrumentos que coadyuvan a la - satisfacción de necesidades humanas, según Maslow.
- * Encuesta de actitudes
- * Implementación del inventario de recursos humanos - respecto a la personalidad y expectativas de cada - elemento de la organización.*

III. CONCLUSIONES PRELIMINARES

Dichas conclusiones se darán en base al equilibrio que debe existir entre la estructura organizacional (en cuanto a su claridad y versatilidad), y el desempeño individual (en cuanto a la asimilación y participación de los objetivos en relación directa a la satisfacción de sus necesidades, incluso la autorrealización).

IV. PUNTOS DE VISTA DE LOS DUEÑOS O DIRECTIVOS

Este punto de vista, servirá de base para complementar el diagnóstico administrativo en relación al interés de los dueños o directivos por comprender las técnicas empresariales (proceso administrativo), y la naturaleza humana.

* NOTA: En los casos de no ser posible por el alto número de - personas se optará básicamente por los ejecutivos principales.

5.4.7 Comparación de resultados actuales contra planeados.

Hasta el momento se ha obtenido una descripción de la estructura organizacional, y el desempeño individual, en base a nuestro modelo general de organización planteado. Ahora se requiere de la comparación de sus resultados, siguiendo la misma metodología propuesta como modelo general de organización.

Se detectarán las desviaciones encontradas y se indagarán sus causas mediante:

- Entrevistas
- Observación directa
- Estudio por especialistas

Se describirán soluciones a tales desviaciones encontradas.

5.4.8 Comparación de los resultados actuales contra su entorno local, nacional e internacional.

En este punto, se pondrá a consideración las comparaciones en cuanto a resultados, estructura organizacional y desempeño individual, con organizaciones de la misma rama, en el ámbito local, nacional e internacional.

Para este caso, el auditor administrativo, deberá contar con un gran acervo de datos especializados en cada renglon de la organización, donde algunos de ellos son:

- Censos de población
- Censos económicos
- Encuestas de mercado
- Encuestas de salarios
- Directorios especializados de aferentes
- Estudios económicos
- Estudios de las cámaras
- Estudios de los gobiernos
- Inventarios de infraestructuras
- Inventario de recursos naturales
- Catálogos de tecnología
- Folletos y revistas especializadas, etc.

Esta comparación permitirá determinar la potencialidad de la organización auditada, que en la medida de su profundidad será establecida. Asimismo, permitirá establecer el grado de cumplimiento de su responsabilidad: Económica, Social, Consumidor y de Imagen.

5.4.9 Presentación de resultados, planteando desequilibrios hallados.

En este momento se determinará el grado de equilibrio existente entre la estructura organizacional y el desempeño individual, así como con su entorno. Una vez detectadas las desviaciones por los especialistas, se podrán emitir soluciones, ya planteadas.

Este conjunto de desviaciones detectadas al través de la auditoría administrativa se irán concentrando en una matriz de "deficiencias y recomendaciones", de la manera siguiente: las columnas estarán formadas por los conceptos de:

a) Factor a analizar. Por ejemplo, en el caso de que se esté analizando el subsistema de adaptación, en su estructura organizacional y en la parte de planeación, tendríamos:

- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a mediano plazo
- Objetivos a largo plazo

b) Evaluación. Puede ser cuantitativa ó cualitativa, describiendo de alguna manera el grado de cumplimiento del

factor analizado.

- c) Causa. Es muy importante detectar las causas lo más preciso posible de las deficiencias encontradas.
- d) Efecto. Asimismo, es importante señalar claramente los efectos consecuentes de las mismas deficiencias.
- e) Recomendación. El especialista en turno, propondrá una serie de recomendaciones que tiendan a reducir ó a eliminar en lo sucesivo dichas deficiencias. Por ejemplo:

(Sub-sistema de adaptación: área de ventas)

FACTOR	EVALUACION	CAUSA
Objetivos a media no plazo	No existen	No previsto en la organización.
EFEECTO	RECOMENDACIONES	
Desconocimiento del mercado real y potencial. Los objetivos se satisfacen, pero no se optimizan.	Debe promoverse la investigación del mercado real que se maneja actualmente, así como del mercado potencial, identificando las características y necesidades de los consumidores.	

El conjunto de factores evaluados, habiéndose detectado sus correspondientes causas y efectos, así como - las recomendaciones, nos permitirán integrar el informe final con el que se concluirá la auditoría administrativa.

5.4.10 Pruebas de crisis en la organización.

Esta parte del programa de auditoría administrativa, la considero fundamental, porque al momento de auditar, se pueden omitir intencionalmente o no, ciertos aspectos que pueden redundar en males mayores si no se descubren a tiempo.

Básicamente se pondrá a prueba la actividad de la organización, para medir su capacidad de respuesta en casos de crisis, como demandas inesperadas, huelgas, escases de materia prima, siniestros, pérdida de mercado, etc., que reflejarán la calidad de la estructura organizacional en función del desempeño individual y viceversa.

Para este caso, proponemos el siguiente procedimiento:

I. Definir el aspecto a analizar, por ejemplo:

- Sub-Sistema de adaptación
- Característica: Fuerza de venta
- Conflicto planteado: Pérdida del 50% del mercado por entrada de nuevo competidor
- Situación: Plantear el problema a ventas y exigir soluciones en 24 horas.

II. Analizar comportamientos en base a:

- a) Estructura organizacional. En cuanto a su calidad, para determinar si está diseñada para permitir enfrentarse a crisis inesperadas.
- b) Desempeño individual. Para conocer si el personal se encuentra adherido a los objetivos y los conoce, porque le satisfacen.

III. Anotar conclusiones al respecto.

5.4.11 Análisis de las responsabilidades económicas, sociales, con el consumidor y de imagen, que emanan de la organización.

El estudio de las responsabilidades que emanan de la organización, tiene su punto de partida, en el momento que dicha organización es de interés social, como ya ha sido comentado.

a) RESPONSABILIDAD ECONOMICA

1. Determinése si los dividendos pagados a los accionistas están acordes con diferentes inversiones (costo de oportunidad).
2. Determinése el costo actual de capital, especifiquen se diversas alternativas de mejora.
3. Evalúase el cumplimiento tributario fiscal; identifíquese lo adecuado en cuanto a deducciones, e incentivos fiscales.
4. Analice la participación real y potencial que tiene la organización en la creación de divisas por exportación.

5. Analice la participación real y potencial que tiene la organización en la disminución de importaciones - por sustitución.
6. Determine si la remuneración del trabajo promovida - por la organización es equitativa y justa.

b) RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Describa el número total de empleos creados actualmente y al futuro, clasificándolos en niveles: obrero, técnico, administrativo, funcionario, especialista, etc. Determinese la participación a las fuentes de trabajo a nivel nacional.
2. Describa la creación de polos de desarrollo originados por la ubicación de la organización, tanto actualmente como al futuro: actividades que se promueven; necesidades a satisfacer que surgen de su existencia; responsabilidad en cuanto a contaminación ambiental; y desarrollo de infraestructura.
3. Describa las aportaciones principales, que hasta ahora se han incrementado al país o zona donde se ubica la organización.
4. Describase el acervo de tecnología propia.

5. Describese el grado de cumplimiento de todas las obligaciones legales que deba cumplir la organización.

c) RESPONSABILIDAD CON EL CONSUMIDOR

1. Describese si existe plena satisfacción del bien y/o el servicio adquirido por el consumidor.
2. Hágase un análisis de la relación capacidad de compra-precio de los bienes y/o servicios.
3. Hágase un análisis de la adecuación de los bienes y/o servicios dadas las necesidades actuales.

d) RESPONSABILIDAD DE IMAGEN

1. Evalúese si la organización resulta ser sujeto de crédito ante el público.
2. Evalúese si la organización guarda buena imagen en cuanto a la calidad de sus bienes y/o servicios.
3. Evalúese si la organización guarda buena imagen en cuanto a su personal e instalaciones con los vecinos, los consumidores y la comunidad en general.

- 5.4.12 Presentación final de resultados, planteando el Dictamen Administrativo así como las soluciones pertinentes en su caso, y motivando a la prosecución de los mismos.

INFORME FINAL

1. **Naturaleza y Alcance de la Auditoría Administrativa.**

Se va a referir a las bondades de la auditoría administrativa como instrumento preventivo y promotor del desarrollo organizacional; y sobre sus ventajas como sistema integral de información y control.

En cuanto a su alcance, se definirá convencionalmente el área de estudio, especificando que habrá resultados cualitativos, tanto como cuantitativos; y que no se obtendrá una única calificación, sino que será un análisis del sistema actual, o ajustando sus deficiencias y proponiendo sus respectivas soluciones.

2. **Dictamen Administrativo.**

Dicho dictamen es el resultado del análisis directo en documentos y actividades; en resultados y actitudes de

los elementos de la Organización, por tanto se compondrá de partes cuantitativas y cualitativas. El dictamen administrativo se compondrá de los siguientes renglones:

- I. Análisis de la estructura organizacional.
 - a) Descripción del cumplimiento o práctica actual, en base a los renglones propuestos.
 - b) Detección de fallas en la aplicación del Proceso Administrativo.
 - c) Determinación de factores limitantes su causa y efecto.

- II. Análisis del desempeño individual.
 - a) Descripción de los instrumentos utilizados por la Organización que permitan la permanencia y satisfacción del personal.
 - b) Descripción de la actitud del personal con respecto a su interacción con la organización.
 - c) Descripción de las expectativas de los elementos de la organización.
 - d) Determinación de factores limitantes su causa y efecto.

- III. Análisis de las Responsabilidades de la organización.
 - a) Descripción de su grado de cumplimiento, su causa y efecto.

IV. Evaluación de las pruebas de crisis en la Organización.

- a) Descripción de pruebas efectuadas.
- b) Presentación de resultados y comentarios.

V. Resumen de desviaciones encontradas, detallando - los factores limitantes, causa y efecto; todo esto acompañado de las evidencias reales.

VI. Presentación de soluciones propuestas.

- a) Solución
- b) Metodología y planes para alcanzarla (alternativas)
- c) Repercusiones en la organización y el costo
- d) Programa detallado y presupuestos
- e) Evaluación de factibilidad.

VII. Prosecución de las mismas.

Se mostrará las bondades de cada solución a corto, mediano y largo plazo; procurando se lleven a efecto las mismas para concluir adecuadamente la auditoría administrativa.

6. PRESENTACION DE UN CASO PRACTICO.

6.1 Comentarios al caso práctico.

La intención de presentar este caso práctico, es para mostrar de alguna manera lo aplicable de la metodología propuesta.

Definitivamente no ha sido fácil conseguir la atención de las personas para llevar a cabo dicho caso práctico, lo que resulta lógico, por lo confidencial de los datos que se requieren y además por lo desconocido de tal técnica de auditoría.

Este caso, se desarrolló de la vida real, solamente se han cambiado el nombre de la organización, y el de las personas; se intentó satisfacer la metodología propuesta hasta su último punto, sin embargo, podrá notarse que algunos puntos quedarán oscuros, lo que es consecuencia de la falta de tiempo de las personas que proporcionan los datos, ó la franca negación de algunos de dichos datos. Consideramos sin embargo, que permite ver claramente el desenvolvimiento de la auditoría administrativa propuesta.

Nuestro caso práctico comienza con la carta propuesta, que permite formalizar el trabajo a desarrollar,

con cada uno de sus aspectos obligatorios como: salutaciones; naturaleza de la auditoría administrativa; objetivo; metodología; programa; y costo supuesto.

En cuanto al desarrollo, podemos comentar que tuvimos la fortuna de encontrarnos con personas en buena parte accesibles, lo que permitió lograr un buen trabajo.

El área de estudio que abarcó este trabajo, - fue la de Comercialización, analizando su departamento de ventas, en cuanto a su estructura organizacional, y al desempeño individual de sus integrantes.

Se presentan los antecedentes como resultado - del diagnóstico preliminar, y a continuación se inicia propiamente el programa de auditoría, analizando cada uno de los - puntos de la estructura organizacional, presentando la matriz resumen del grado de cumplimiento de cada uno de ellos, y al final de toda ésta parte, nos encontramos con el resumen final, al través de la "Matriz de deficiencias y recomendaciones, donde únicamente se analizan las desviaciones encontradas, su causa-efecto y las recomendaciones pertinentes.

A continuación se presenta el análisis del desempeño individual, verificando el cumplimiento de cada uno - de los puntos propuestos, presentando su resumen correspondien

te. En esta parte, se practicó una encuesta de actitudes del personal del departamento, dividiéndose en dos grupos, de vendedores y de auxiliares del departamento, encontrándose en general actitud positiva en cuanto a los reactivos de:

Comunicación,

Relaciones con los Jefes,

Relaciones Interpersonales,

Eficiencia Organizacional,

Integración y dedicación al trabajo, y

Desarrollo y Progreso en la Institución.

Por último se hace la presentación del informe final, detallando las recomendaciones correspondientes, así como las bondades que se lograrían al seguir dichas recomendaciones.

Podemos decir que las personas de esta empresa quedaron satisfechas con los resultados obtenidos, e incluso se tomaron muy en cuenta dentro de sus próximos planes.

6.2 DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

SR. ING. DANVER FLOWRENC,
Gerente General,
GRUPO INDUSTRIAL X, S.A. DE C.V.

Estimado Ingeniero:

De acuerdo con nuestra entrevista, llevada a cabo a fines del mes pasado, nos permitimos presentar a usted esta carta propuesta, de la Auditoría Administrativa que en el área de Ventas, se sirvió solicitarnos.

El objetivo de esta carta propuesta, es el de hacer patente - en la aclaración de: la naturaleza, el objetivo, la metodología, el Programa de la Auditoría, y el costo correspondiente, para que, atendiendo en ello, nos dé su aceptación y gire las instrucciones correspondientes, en este caso, a la Gerencia - de Ventas, para llevarla a efecto.

I. NATURALEZA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es fundamentalmente un instrumento de control y previsión, que permite medir el pulso de la Organización, tanto a nivel estructural, como a nivel del Desempeño Individual de sus integrantes; de este modo, permitirá tomar decisiones acordes a la realidad y en base a objetivos racionales.

II. OBJETIVO.

La Auditoría Administrativa abundará en un examen completo y metódico de los objetivos reales y potenciales, y en cómo están adecuando sus recursos para alcanzarlos óptima y eficientemente.

III. METODOLOGIA.

El estudio analiza el factor estructural, por un lado, y el factor desempeño individual, por otro; de este modo, se buscará medir el equilibrio existente entre ambos y así, dictaminar las deficiencias encontradas, su causa, su efecto y la recomendación correspondiente.

El enfoque de este análisis, estará siempre dirigido hacia la actividad de la organización, que representa la demanda de trabajo a satisfacer.

- a) Investigación preliminar: Se definirá el marco de fundación en que se desenvuelva la empresa, y se definirá el área a investigar.
- b) Análisis de la Estructura Organizacional: Se basará este análisis, en el Proceso Administrativo, compuesto por: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; por medio de una serie de reactivos que serán satisfechos mediante la indagación documental y de entrevistas de las personas y documentos que así lo soliciten los auditores.

En este caso, nuestro interés versará en el subtema de adaptación, que comprende la función de ventas.

- c) Análisis del Desempeño Individual: Se basará en la investigación de la actitud del personal, del área en estudios, mediante una encuesta, que medirá los sentimientos del personal, y el clima organizacional, así mismo, se verificará si la Organización lleva a cabo los instrumentos necesarios para coadyuvar a satisfacer las necesidades: fisiológicas, seguridad, filiación, reconocimiento y autorrealización, de los elementos de la empresa.

Este análisis se hará en base al estudio documental y de entrevista a las personas y documentos que así soliciten los auditores.

IV. PROGRAMA.

- | | | |
|---|------------|----------|
| 1. Investigación Preliminar | 3 Sesiones | 15 horas |
| 2. Análisis de la Estructura Organizacional | 9 Sesiones | 45 horas |

3. Análisis del Desempeño Individual	4 Sesiones	20 horas
4. Presentación de resultados (Incluye tiempo de análisis)	4 Sesiones	<u>20 horas</u>
TIEMPO TOTAL		120 horas

Para este efecto, el equipo de auditoría constará de cuatro auditores especialistas.

V. COSTO

El tiempo/costo estandar será de \$2,000.00 por hora, de acuerdo al mínimo estimado. Las horas extras que así requiera el estudio, se cobrarán a \$1,500.00 por hora. Por tanto, el costo será de \$240,000.00 (DOS CIENTOS CUARENTA MIL PESOS M.N.)

La forma de pago será: 30% al inicio del programa
70% al finalizar.

Poniendo de antemano nuestro agradecimiento, así como nuestra disposición para cualquier aclaración, quedan de usted,

CONSULTORES EN ADMINISTRACION

GRUPO INDUSTRIAL X, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES:

GRUPO INDUSTRIAL X, S.A. DE C.V., fué fundado en 1972 con un 51% de capital mexicano y 49% norteamericano, contando con un total de \$2,500,000.00.

Antes de 1972, había representantes de GRUPO INDUSTRIAL X, en México, los que se dedicaban a importar. Esto funcionó por varios años (50 aprox.), hasta que finalmente vino su fundación mencionada, en base a la buena aceptación de los productos.

El giro de la empresa comprende la fabricación y venta de equipo acondicionador de aire y ventiladores, tanto en el área comercial (cines, hospitales, edificios), como en el área industrial (altos hornos, bases marinas de perforación, minas, contaminación ambiental, etc.).

Fué hasta 1975, cuando se comenzó a identificar y cubrir el mercado industrial, desde entonces, el mercado comercial se ha ido dejando, ya que éste reporta mejores utilidades.

El 77% de la producción es para el área industrial, comprendiendo los siguientes renglones:

Industria Mediana	-	12%
Industria Pesada	-	55%
Contaminación Ambiental	-	10%

Durante éstos primeros 6 años de GRUPO INDUSTRIAL, han sido notables tres cambios importantes en su expansión:

- 1972 Fundación
- 1974 Duplicación de capacidad instalada
- 1975 Incremento de almacenes en 25%
- 1978 Incremento de capacidad instalada en 30%

En cuanto a su trayectoria de ventas, tenemos:

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS</u>
1972	0
1973	13
1974	18
1975	21
1976	32
1977	40
1978	60
1979	70 (Pronóstico)

En cuanto a su trayectoria tecnológica hasta - 1978 el 20%, es de creación mexicana, el resto, sigue siendo suministrado por la casa matriz.

Dichos resultados han sido muy bien vistos por los accionistas y su disponibilidad de incrementar su capital es muy favorable.

La Planta se ubica en Tepalcapa, Edo. de México, y la razón fundamental de dicha ubicación fué la cercanía con su más grande mercado real y potencial, el D. F.

En cuanto a otros factores relativos a su ubicación, no se tienen problemas ya que:

- Mano de obra : es suficiente
- Energéticos : se consume electricidad solamente
- Incentivos y Oblig.Fisc.: no afectan en gran medida los costos
- Clima y Rec. Naturales : no afectan.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DEFINICION DEL AREA POR INVESTIGAR:

Area : VENTAS (GRUPO INDUSTRIAL X, S.A. DE C.V.)

Responsable: Gte. de Ventas (Ing. Mecánico Electricista)

Función : Es responsable de la Planeación, Organización y Control de las ventas en la República Mexicana, procurando el logro óptimo de resultados; asimismo, dirige las actividades de apoyo en cuanto a Publicidad y Promoción, e Investigación de Mercados.

Esquema de la función Mercadotecnia:

	<u>RESPONSABLE:</u>
<u>Ventas:</u> Area en estudio.	Gte. Ventas
<u>Inv.de Merc.:</u> Se maneja reducidamente.	Gte. Ventas
MERCADOTECNIA <u>Prom.y Pub.:</u> Se maneja reducidamente.	Gte. Ventas
<u>Tráfico y Dist.:</u> No se maneja.	- - -
<u>Control Inv.:</u> No se maneja.	- - -

El Gerente de Ventas, además de sus funciones específicas, realiza dos más, como se ha visto, en las cuales interviene de la siguiente manera:

- Investigación de Mercados: Su manejo es reducido, ya que se basa en la documentación periodística, respecto a proyectos industriales, informes de Bufets industriales, su experiencia anterior con la cartera actual de clientes, y en sus relaciones personales que tiene con otras organizaciones.

- Promoción y Publicidad: Se tiene un presupuesto anual de \$250,000.00, el cual, se invierte básicamente en: Directorio Telefónico (Secc. Amarilla), Revistas especializadas en Ingeniería y Proyectos (tiros mayores de 60,000); inscripciones en concursos de proyectos. Su manejo es limitado a éstos aspectos, y no existen planes de diversificación.

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

I. PREVISION:

1. Describa los objetivos establecidos:

- a) Corto Plazo : Pronóstico de Ventas para 1979 - 70 millones lo que representa un incremento del 17% con 1978.
- b) Mediano Plazo: No existen
- c) Largo Plazo : No existen

2. Describa los cursos alternativos diferentes, que se han investigado para alcanzar los objetivos establecidos:

- a) Incremento de cartera actual de clientes en 5%, - ésto en base a experiencias anteriores.
- b) Desarrollo de proyectos industriales como PEMEX,- CFE, Altos Hornos, etc., en un 12%.

3. Detectar en qué medida, los cursos alternativos, han sido investigados sobre bases metódicas y científicas:

- a) El incremento de la cartera de clientes ha venido marcando el 5% anual, sin embargo, no se tienen -

bases profundas, tanto del mercado real como del potencial, en cuanto a su futuro comportamiento. El cálculo está basado en datos históricos.

- b) El desarrollo de proyectos industriales se tiene muy bien determinado, incluso se han seguido las mejores estrategias de venta al respecto, lo que ha sido determinante para asegurar el 12% de incremento en las ventas a industrias, con respecto a 1978.

4. Describa las pruebas y modelos de simulacro que se han diseñado y aplicado a los cursos alternativos.

- a) Cartera de Clientes: ninguna (basado en datos históricos).
- b) Proyectos Industriales: ninguna (basado en Relaciones Públicas).

5. Establezca un ordenamiento de los cursos alternativos, en base a sus ventajas y desventajas económicas, sociales y de viabilidad.

	<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
a) <u>Cartera de Clientes:</u>		
Económicas	Reducidas	Mucho volumen y poca utilidad.
Sociales	- - -	- - -
Viabilidad	- - -	Mucha capacidad y producción y poco rendimiento.

b) Proyectos Inds.:

Económicas	Poco volumen y gran utilidad.	Requiere de - adecuadas Rel. Públicas.
Sociales	Aumento de - Empleo	- - -
Viabilidad	Menor capacidad de prod. y mayor rendimiento.	- - -

6. Describa los objetivos establecidos por áreas de responsabilidad.

<u>AREA</u>	<u>Nº VENDEDORES</u>	<u>RESPONSABILIDAD</u>
Gte. Vtas. (Of. México)	4	48 MILL
Of. Monterrey	2	18 MILL
Of. Guadalajara	<u>1</u>	<u>5 MILL</u>
T O T A L	7	70 MILL

7. Describa la mecánica de fijación de objetivos en cada área de responsabilidad.

Dicha fijación de objetivos está dada en base a territorios; la República Mexicana, se ha dividido en 3 territorios, cuyas oficinas en México, Monterrey y Guadalajara, se encargan de cubrir las.

Básicamente, los objetivos se fijan según la distribución territorial de los clientes.

DISTRIBUCION

	<u>MEX</u>	<u>GUAD</u>	<u>MONT</u>
ENERO	2	1.5	0.3
FEBRERO	2	1.5	0.3
MARZO	2	1.5	0.3
ABRIL	2	1.5	0.3
MAYO	3	1.5	0.3
JUNIO	3	1.5	0.3
JULIO	4	1.5	0.3
AGOSTO	4	1.5	0.3
SEPTIEMBRE	4	1.5	0.3
OCTUBRE	8	1.5	0.3
NOVIEMBRE	8	1.5	0.3
DICIEMBRE	<u>8</u>	<u>1.5</u>	<u>0.7</u>
T O T A L	48 (68%)	18.0 (26%)	4.0 = 70 (6%)

DISPOSITIVO DE CONTROL

- a) Analice el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en cada área de responsabilidad.

<u>ENERO-79</u>	<u>PRONOSTICO</u>	<u>REAL</u>	<u>CUMPLIMIENTO</u>
- VENTAS:			
Of. México	2	2.2	100%
Of. Monterrey	1.5	1.5	100%
Of. Guadalajara	0.3	0.3	100%

- b) Analice la racionalidad existente en los objetivos establecidos.

- Cartera actual de clientes: El incremento del 5%, no está en base al conocimiento óptimo del mercado.
- Proyectos Industriales: El incremento del 12%, se apega muy claramente a los proyectos en puerta.

- c) Determine la oportunidad con que los programas se han cumplido.

En cuanto a tiempos de entrega se considera el 98% de cumplimientos.

d) **Determinece la eficiencia de los sistemas y procedimientos establecidos.**

No existen procedimientos establecidos, la administración se va manejando conforme a las circunstancias.

RESUMEN:

PREVISION

GRADO DE CUMPLIMIENTO.

<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>CUANTITATIVO</u>	<u>CUALITATIVO</u>	<u>DESVIACION</u>
<u>OBJETIVO:</u> Vtas.1979 70 MILL	A Enero 100%		Ninguna
<u>CURSOS ALTERNATI- VOS:</u>			
-Cartera - Actual 5%	A Enero 100%		Ninguna
-Proyectos Inds. 12%	A Enero 100%		Ninguna
<u>INVESTI- GACION:</u>			
-Cartera - Actual: Datos his- tóricos.		No existe - racionalidad de objeti- vos.	Falta Invest. de Mercado.
-Proyectos Inds.: Invest. - Documen- tal y Rel. Públicas.		Se cumple - en parte	Falta Conoc. de Mercado - Potencial.

II. PLANEACION:

1. Describa las políticas establecidas que orientan al alcance de los objetivos.

a) Precio fijo (no flexible)

b) Pago: 35% anticipo

65% a 30 días contra factura

c) Fianza por el valor del pedido

d) Todos los impuestos son por cuenta del cliente

e) La entrega de productos es en la planta L.A.B.

f) Los ingresos por CEDIS se consideran productos fi
nancieros

g) En general, no se conceden créditos

h) En cuanto a exportación también es L.A.B., pero -
se dá servicio a puerto de embarque.

2. Describa la mecánica de fijación de políticas en cada área de responsabilidad, así como sus correspondientes reglamentos internos de trabajo.

No existe mecánica alguna de fijación de políticas - en las áreas de responsabilidad, simplemente existen acuerdos verbales al respecto.

En cuanto a reglamento interno de trabajo, para el - área de ventas no existe.

3. Describa los programas establecidos a corto, mediano y largo plazo, para el alcance de los objetivos.

Solamente existen a corto plazo, ya que sobre la marcha se van corrigiendo. No se han determinado, por tanto, programas, ya que su sistema de ventas es por pedido especial. (El cliente ordena las características especiales del producto y el departamento de diseño los cumple).

4. Detecte la claridad, adecuación y flexibilidad de los programas establecidos.

No existen programas debidamente establecidos, por tanto, no se puede hablar de flexibilidad de programas.

5. Describa los procedimientos que se han establecido para la venta.

- a) Teléfono: Pedido directo en base al conocimiento de las necesidades del cliente.
- b) Cotización: -Se presenta la cotización
-Se firma el pedido
-Orden de fabricación
-Facturación

c) Por concurso abierto o cerrado:

- Solicitud de especificaciones
- Oferta
- Pedido
- Fianzas
- Orden de fabricación
- Facturación

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Determina el grado de cumplimiento de las políticas establecidas.

Las políticas establecidas, no se siguen, básicamente impera el criterio del vendedor al momento del cierre de venta.

RESUMEN:

PLANEACION

<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>CUANTITATIVA</u>	<u>CUALITATIVA</u>	<u>DESVIACIONES</u>
POLITICAS: a) Precio Fijo	Varían	Existe <u>el</u> as tidad	Incumplimien to hasta 10% anticipo
b) Pago: 35% an ticipo 65% - contra factu- ra.			
c) Fianza		Se cumple	Ninguna
d) Impues tos - cuenta clien- te.		Se cumple	Ninguna
e) Entreg a L.- A.B.		Se cumple	Ninguna
f) Ingre sos por CEDIS		Se cumple	Ninguna
g) No hay crédi- tos	De 30 a 90 días		Hasta 90 - días
PROGRAMAS: CORTO PLA ZO:	100%		Ninguna
MEDIANO - PLAZO:		No existe	
LARGO PLA ZO:		No existe	

PROCEDIMIENTOS:

Telefónico	Se cumple	Ninguna
Por cotiza <u>ción</u>	Se cumple	Ninguna
Por concur <u>so</u>	Se cumple	Ninguna

III. ORGANIZACION:

1. Carta de Organización.

2. Describese las funciones de cada puesto.

No existen descripciones de puestos, en general las funciones se toman en acuerdos generales.

3. Describese la interrelación de funciones.

No existe la interrelación de funciones.

4. Detérminece el cumplimiento de los principios de Unidad de Mando y Autoridad-Responsabilidad.

Unidad de Mando : Se cumple adecuadamente
Autoridad- Responsabilidad: No se cumple adecuadamente.

5. Evalúense las cargas de trabajo en cuanto al tramo de control y cadena de Mando.

Gerente de Ventas Tramo de Control: Le reportan tres oficinas, lo que se puede considerar adecuado.

Of. de México

Of. de Monterrey

Of. de Guadalajara

Cadena de Mando: Existe un sólo nivel al mando del Gte. de Ventas. Lo cual se puede considerar adecuado.

6. Detéctese en función de la Toma de Decisiones, el es^{to}tilo centralizado o descentralizado de la Organización.

Notamos alta centralización, ya que las decisiones - son totalmente tomadas por el Gerente de Ventas, que es responsable de la totalidad de los vendedores, distribuidos así:

Of. en México : 4 vendedores

Of. en Monterrey : 2 vendedores

Of. en Guadalajara : 1 vendedor

7. Investiguese la existencia de grupos staff y comités, describiendo sus funciones correspondientes.

No existen grupos staff, para esta área.

No existen comités donde intervenga esta área.

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Investíguese si es adecuado el reflejo de la Organización en su carta correspondiente, asimismo, en cuanto a su actualización.

La Carta de Organización se hizo por primera vez en Enero de 1979, por tanto está actualizada, y hemos visto que refleja fielmente.

- b) Evalúese la Organización actual y analícese posibilidades de reorganizarla.

La Gerencia de Ventas en la actualidad desempeña funciones de planeación, organización, Dirección y control, de las ventas totales en la República Mexicana, así como es responsable directa de la oficina de ventas en México, D. F., que cuenta con 4 vendedores; es responsable de la oficina de ventas en Monterrey, N.L., que cuenta con 2 vendedores; y también, de la oficina de ventas en Guadalajara, Jal., quien cuenta con 1 vendedor.

Asimismo, es responsable de la investigación de mercados, y de la promoción y publicidad de la organización.

Deseamos hacer notar, que la Gerencia de Ventas está realizando simultáneamente las siguientes funciones:

- a) Estratégicas: Porque planea, organiza, dirige y controla las ventas de la Organización.
- b) Tácticas: Porque desempeña funciones a nivel supervisión de vendedores.

Consideramos que su función de Gerencia requiere decisiones a nivel estratégico. De éste modo, la planeación se enriquecerá y las decisiones serán óptimas.

Consideramos una reorganización de la Gerencia de Ventas en los siguientes términos:

- a) Tiempo : Plazo de 5 años
- b) Objetivos : Establecimiento de una estructura organizacional que permita el desarrollo de mercado de una forma integral.
- c) Implantación : - Fijación de cuotas anuales
- Capacitación de Supervisores
- Capacitación y desarrollo de Ventas de Sucursal
- Bondades de la reorganización

c) Evalúese la toma de decisiones, para determinar el grado en que coadyuvan a los resultados integrales.

Actualmente encontramos centralizada la toma de decisiones de la Gerencia de Ventas; es decir, se satisfacen los resultados, más no se optimizan.

El crecimiento visto en las ventas, nos dá una clara idea de la tendencia que sigue la empresa en cuanto a su expansión, para lo cual en lo sucesivo, será necesario descentralizar la toma de desiciones, dirijida ahora, a la optimización de los resultados, más no a la mera satisfacción.

RESUMEN:

ORGANIZACION

<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>CUANTITATIVA</u>	<u>CUALITATIVA</u>	<u>DESVIACIONES</u>
JERARQUIAS: Carta Or ganización		Se cumple	Ninguna
FUNCIONES: Descrip- ción de - Puestos		No se cum- plen	Falta definir_ las
Interrela- ción de - Funciones		No existen	Falta definir_ las
OBLIGACIO- NES: Unidad de Mando		Se cumple	Ninguna
Autoridad -Responsa- bilidad		No se cum- ple	Falta definir responsabili- dades
Carga de - trabajo		Se cumple	Ninguna
Grupos Staff		No existen	Se requieren
Comités		No existen	Se sugieren
Organiza- ción		No se cum- ple	Reorganiza- ción

IV. DIRECCION:

1. **Determina los alcances y limitaciones de las decisiones estratégicas y tácticas.**

Decisiones estratégicas:

- a) **Alcances:** Son estrictamente dentro de su departamento.
- b) **Limitaciones:** No existen limitaciones.

Decisiones tácticas:

- a) **Alcances:** Modifican y promueven el cierre de venta.
- b) **Limitaciones:** No siguen las políticas establecidas.

2. **Determina el estilo de dirección de los puestos que tienen subordinados, (con tendencia a la tarea, con tendencia hacia las relaciones).**

Gte. de Ventas.- Hemos detectado que dicho gerente maneja su liderazgo en base a las relaciones humanas.

3. Defínase los canales de comunicación formal y evalúe su efectividad y cumplimiento.

Los canales de comunicación formal, se cumplen debidamente.

4. Defínase las políticas establecidas en cuanto a la supervisión, en cada uno de los niveles jerárquicos.

El Gte. de Ventas, es supervisado por el Gte. General, al través de una comunicación informal basada en una relación de amistad.

El Gte. de Ventas, supervisa las actividades de los siete vendedores al través de las siguientes pautas:

- Junta semanal donde se revisan los avances de las metas individuales.
- Registros analíticos de ventas.

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Evalúese la adecuación de los estilos de dirección.

Por el tamaño de la Empresa, hasta ahora son adecuados.

- b) Analícese el grado de cumplimiento de las pautas establecidas para la supervisión, en cada uno de los niveles jerárquicos.

Se cumplen debidamente.

- c) Determínece el grado de cumplimiento de los sistemas de comunicación formal, así como su oportunidad y rentabilidad.

Se cumplen debidamente.

RESUMEN :

DIRECCION

<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>CUANTITATIVA</u>	<u>CUALITATIVA</u>	<u>DESVIACIONES</u>
MANDO		Centralizado	Limita desarrollo
SUPERVISION: Gerente de Ventas			
Gerente General		Se cumple	En estilo <u>in</u> formal
Vendedor Gte. de Ventas		Se cumple	Formalmente
COORDINACION		Centralizada	Limita desarrollo.

V. INTEGRACION:

A) RECURSOS HUMANOS

1. Determine las fuentes de reclutamiento de personal de las que se hace uso actualmente.

No están definidas.

2. Defínase la metodología de selección de personal que se tiene en práctica actualmente.

- a) Estudios de Ingeniería
- b) Experiencia en el ramo
- c) Entrevista de confrontación.

3. Determinese las políticas de contratación manejadas actualmente.

Contrato indefinido (Cédula V)

4. Determinese la mecánica utilizada para la inducción del nuevo personal.

- Se les da la bienvenida
- Se les presenta con el personal
- Se les invita a comer
- Se le dan a conocer las políticas y objetivos de la Empresa y departamento.

5. Hágase un análisis detallado del Inventario de Re cursos Humanos, con que se cuenta actualmente.

No existe debidamente detallado.

6. Describanse los sistemas para el adiestramiento - de ejecutivos, y personal en general.

Existen sistemas metódicos y especializados, como:

- Cursos de Inglés
- Cursos de diversas instituciones de capacita
ción
- Cursos en la matriz en U.S.A.

7. Describanse los sistemas y planes de desarrollo - tanto de ejecutivos, como del personal.

Existe sistemas de capacitación, en:

- Casa matriz en U.S.A.
- En diversas instituciones de capacitación

8. Describanse los sistemas de administración de - sueldos y salarios.

Vendedores: Sueldo fijo: sobre \$500,000.00 anuales

Bono anual: en base a resultados -
(criterios diversos).

DISPOSITIVO DE CONTROL:

a) Evalúese la adecuación de cantidad de personal contratado, en base a los programas establecidos.

Por el momento son suficientes.

b) Evalúese los elementos de control para vigilar el cumplimiento de asistencia y puntualidad del personal.

Se cumple al 100%.

c) Evalúese la equidad interna y la competitividad externa de los sueldos y salarios.

Están sobre el mercado.

RESUMEN :

INTEGRACION

<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>CUANTITATIVA</u>	<u>CUALITATIVA</u>	<u>DESVIACIONES</u>
RECURSOS HUMANOS: Fuentes de Reclutamiento			No definidas
Selección - de Personal.			Gte. Ventas
Políticas - de Contratación			Se cumplen Ninguna
Inducción			Se cumplen
Inventario Recursos Humanos			No definido
Capacitación Adiest. Ejecutivos			Se cumple
Sueldos y Salarios	130% sobre Mercado		

B) RECURSOS ECONOMICOS

No se detectaron con precisión.

C) RECURSOS MATERIALES

No se detectaron con precisión.

D) RECURSOS TECNOLOGICOS

No se detectaron con precisión.

VI. CÓNTROL:

- 1. Detéctese el grado de cumplimiento de los controles establecidos.**

Se cumplen adecuadamente.

- 2. Evalúese el costo de los controles establecidos.**

Son rentables.

- 3. Defínase la objetividad de los resultados obtenidos por los sistemas de control.**

Son objetivos.

DISPOSITIVO DE CONTROL:

- a) Determinése el tiempo de respuesta, para la corrección de desviaciones encontradas.**

Es inmediata.

RESUMEN :

CONTROL.

<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>CUANTITATIVA</u>	<u>CUALITATIVA</u>	<u>DESVIACIONES</u>
CUMPLIMIENTO		Se cumple	
COSTO		Se cumple	
OBJETIVIDAD		Se cumple	

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE DEFICIENCIAS Y RECOMENDACIONES

FACTOR	EVALUACION	CAUSA
--------	------------	-------

OBJETIVOS:

a) Mediano plazo	No existen	No previsto en la organización.
b) Largo plazo	No existen	No previsto en la organización.

POLITICAS:

a) Precio fijo	No se cumple, se permite gran elasticidad.	En general, se maneja la política de lograr el cierre de venta a toda costa.
b) Condiciones de pago (anticipo 35% y el resto contra factura).	No se cumple, el agente de ventas utiliza su criterio, según el cliente.	Igual que en el caso anterior.
c) No se otorga crédito.	No se cumple, el agente de ventas utiliza su criterio, según el cliente.	Igual que en el caso anterior.

EFECTO

RECOMENDACIONES

Desconocimiento del mer
cado real y potencial.
Los objetivos se satis-
facen pero no se opti
zan.

Debe promoverse la investigación del merca
do real que se maneja actualmente, así co-
mo del potencial, identificando las neces
dades de los clientes.

Desconocimiento de nue-
vas alternativas para -
el desarrollo de la em-
presa.

Deben implantarse proyectos de desarrollo
y diversificación de productos nuevos, en
base a los cambios de actitud del mercado.

Aunque en el momento -
presente se asegura que
no se ha perdido el con
trol, con el crecimen-
to de la empresa se ten-
drá a ello, en perjui-
cio del cliente, y como
consecuencia de la orga
nización.

En base a las experiencias adquiridas con
la práctica, así como del concenso de la -
Gerencia General, deberá implantarse el -
sistema de políticas de ventas, que cumplan
con la característica de ser normas que -
orienten a la acción, y que se hagan cum-
plir.

FACTOR	EVALUACION	CAUSA
<u>PROGRAMAS:</u>		
a) Mediano plazo	No se tienen	No existen objetivos a este plazo.
b) Largo plazo	No se tienen	No existen objetivos a este plazo.

FUNCIONES:

a) Descripción de puestos.	No se tienen	No previsto en la organización.
b) Interrelación de funciones.	- No se lleva a cabo este sistema.	No previsto en la organización.

OBLIGACIONES:

a) Principio de autoridad-responsabilidad.	No se cumple	No previsto en la organización.
--	--------------	---------------------------------

EFFECTO**RECOMENDACIONES**

No se puede prever el -
desarrollo y superviven-
cia de la organización.

En base al establecimiento de objetivos, -
tanto a mediano, como a largo plazo, debe-
rá de definirse sus correspondientes pro-
gramas.

Se puede caer en malos
entendidos, respecto a
las funciones.

Se deben establecer claramente las funcio-
nes por medio de la Descripción de Puestos,
en base a los objetivos asignados por áreas
de responsabilidad.

Falta de coordinación -
en las funciones, ó du-
plicidad de las mismas.

Se debe establecer el sistema de interrela-
ción de funciones, cuyo objetivo es promo-
ver la participación y el diálogo abierto
entre los miembros de la organización, pa-
ra orientar adecuadamente la Dirección de
la empresa.

Pérdida de confianza de
los empleados, respecto
a la organización.

Se deben definir adecuadamente las responsa-
bilidades que se comparten, en función de -
la autoridad que se delega.

FACTOR	EVALUACION	CAUSA
b) Grupos Staff	No se tienen	No previsto en la organización.
c) Comités	No se tienen	No previsto en la organización.

MANDO:

a) Forma	Centralizada	Organización en inicios del desarrollo.
b) Coordinación	Centralizada	Falta de delegación de autoridad.

RECURSOS HUMANOS:

a) Fuentes de reclutamiento.	No están definidas.	No previsto en la organización.
b) Inventario de Recursos Humanos.	No está establecido.	No previsto en la organización.

EFEECTO**RECOMENDACIONES**

No se cuenta con criterios diferentes en la dirección de la empresa.

Es conveniente, dentro de lo razonable, contar con grupos de asesoría, ya sean permanentes, o no, que puedan dedicarse a labores muy especializadas y no continuas.

Se pueda tender a una falta de coordinación.

Es recomendable, este tipo de agrupaciones, porque promueven la coordinación y las buenas relaciones.

La centralización trae consigo la acumulación del poder, y con ello se impide un desarrollo adecuado.

Con vistas al crecimiento mediato de la organización, es conveniente definir adecuadamente la autoridad-responsabilidad, con fines de promover la descentralización, y con ello el desarrollo.

Se desconoce la calidad y cantidad de mano de obra existente.

Es conveniente conocer el mercado de trabajo, con el fin de planear adecuadamente el crecimiento y desarrollo de la organización.

Se desconoce la calidad y capacidad del personal actual.

Es muy conveniente establecer dicho inventario con el fin de promover y aprovechar adecuadamente el personal ya integrado a la organización.

ANALISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

- A) Comprobación del cumplimiento de instrumentos que coadyuvan a la satisfacción de necesidades humanas, según Maslow.

1. Satisfacción de necesidades fisiológicas:

- a) Describa el cumplimiento adecuado de la Administración de sueldos y salarios.

La remuneración de los agentes de ventas se compone

de: - Sueldo fijo: en promedio de 500.0 MM
anual

- Sueldo variable: bonificaciones que varían -
según desempeño (criterio
del Gerente de Ventas).

- b) Detallar la existencia de adecuadas e higiénicas -
instalaciones sanitarias.

Existen y son adecuadas.

c) Detalle las costumbres en cuanto a la alimentación:

- Lo proporciona la empresa: NO
- La empresa aporta efectivo extrasueldo: NO
- Lugares de comida: VARIABLE
- Horario de comida: LIBRE

2. Satisfacción de necesidades de seguridad:

a) Detállese la mecánica de contratación en cada uno -
de los niveles jerárquicos.

Se lleva a cabo mediante un contrato individual por
tiempo indefinido, cumpliendo todos los requisitos
legales.

b) Detállese el aspecto prestaciones.

Se tienen prestaciones a corto plazo como:

- Despensa mensual
- Viáticos de primera clase.

Se tienen prestaciones a largo plazo como:

- Planes de acción de club de golf
- Mantenimiento del automóvil
- Seguros de vida.

c) Describábase el tipo de relaciones que se llevan con el Sindicato.

En cuanto al personal de ventas, todos son personal de confianza.

d) Investíguese si existe un programa de preparación a la jubilación.

No existe ningún plan actualmente, porque la empresa se considera joven.

e) Detállense los sistemas de seguridad (incendio y primeros auxilios), con que se cuente.

El edificio donde se encuentran las oficinas, tiene un sistema automático contra incendio, además, escaleras internas.

3. Satisfacción de necesidades de filiación:

a) Describábase la mecánica de fijación de objetivos, en todos los niveles.

El Gerente de Ventas es quien directamente fija los objetivos.

b) Describase si el departamento de ventas, promueve -
la camaradería, y el trabajo en equipo.

El trabajo se lleva a cabo dentro de un clima de -
buen trato y camaradería. No existe competencia, -
en cuanto al monto de ventas.

c) Describa las actitudes de los jefes respecto al ma-
nejo de su gente.

En general, el Gte. de Ventas, motiva adecuadamente
a su personal, lo que repercute en un buen clima -
de trabajo.

4. Satisfacción de necesidades de reconocimiento:

a) Describa la mecánica de los planes individuales de
desarrollo y proyección de cada uno de los elemen-
tos del departamento.

Existen planes de desarrollo para cada uno de los -
vendedores, sin embargo, no están definidos, y sólo
el Gerente de Ventas los conoce y controla.

- b) **Determina la relación de complejidad del puesto, con su valor y su remuneración.**

El requisito en cuanto a actitud, es el contar con estudios profesionales (título), en ingeniería mecánica.

No existe ni descripción, ni valuación de puestos.

- c) **Describe si entre algunos objetivos del departamento, está el inducir a su gente a permanecer en ella.**

No existen objetivos establecidos al respecto, es el Gerente de Ventas, quien por su mismo carácter - tendiente hacia las relaciones humanas, promueve dichos objetivos en la práctica.

5. Satisfacción de necesidades de autorrealización:

- a) **Describe la forma en que se divide el trabajo: se conjuntan tareas muy sencillas y repetitivas, ó se han enriquecido los puestos mediante labores que reflejan resultados objetivos.**

La actividad de ventas, por su naturaleza misma, contiene funciones altamente creativas, donde es el individuo quien con su actitud con respecto al cliente

te, logra los resultados. En este caso las relaciones de los vendedores son a muy alto nivel, desde el momento en que deben ser profesionales en Ingeniería.

- b) Describese si la jornada de trabajo, permite al colaborador, tener otro tipo de actividades durante el día como: convivencia familiar, descanso, esparcimiento, etc.

En este aspecto, se cumple debidamente con este factor.

- c) Describese si la empresa, conoce las capacidades de su personal y procura promover su proyección y desarrollo en el trabajo.

El perfil del agente vendedor, en esta empresa, es de un profesional, que actúa como asesor del cliente, por tanto, su creatividad, basada en sus aptitudes, es de fundamental importancia.

RESUMEN :

1. Satisfacción de necesidades fisiológicas:

La empresa contribuye a esta satisfacción de necesidades de una manera muy adecuada.

2. Satisfacción de necesidades de seguridad:

En general, la empresa cumple contribuyendo a la satisfacción de éstas necesidades. Sin embargo, hemos notado que en cuanto a planes de jubilación aún no se ha puesto empeño, porque se asegura que la empresa es joven. Consideramos que dentro de la Administración de riesgos, los planes a largo plazo repercuten en eficiencia y resultados.

3. Satisfacción de necesidades de filiación:

En general se motiva al personal a identificarse con la empresa, sin embargo, encontramos fallas en cuanto a:

- La Gcía. de Ventas, es quien dirige la fijación de objetivos. Consideramos que hace falta mayor participación del personal, en éste aspecto.

- Los planes de desarrollo individual no están debidamente definidos.
- No existe ni descripción, ni valuación de puestos.

4. Satisfacción de necesidades de reconocimiento:

En general, los aspectos de reconocimiento están presentes en esta empresa, sin embargo, encontramos fallas en cuanto a:

- Los planes de desarrollo individual, no están debidamente definidos.
- No existe ni descripción, ni valuación de puestos.

5. Satisfacción de necesidades de autorrealización:

Consideramos que dada la naturaleza de las funciones de ventas, a los niveles que se manejan, permite que los titulares obtengan una plena satisfacción de su desempeño.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ACTITUDES

Para llevar a cabo esta encuesta, hemos considerado por separado, dos grupos, los cuales son:

- a) Vendedores : 4 de México
 2 de Monterrey
 1 de Guadalajara
- b) Auxiliares : 2 secretarias de México
 1 secretaria de Monterrey
 1 mensajero de México
 1 secretaria de Guadalajara

R E S U L T A D O S .

a) Vendedores:

COMUNICACION	:	2
RELS. CON LOS JEFES	:	2
RELS. INTERPERSONALES	:	2
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	:	2
INTEGRACION Y DEDICACION AL TRABAJO:		2
DESARROLLO Y PROGRESO EN LA INST.	:	2

b) Auxiliares:

COMUNICACION	:	1.6
RELS. CON LOS JEFES	:	2
RELS. INTERPERSONALES	:	2
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	:	1.9
INTEGRACION Y DEDICACION AL TRABAJO:		2
DESARROLLO Y PROGRESO EN LA INST.	:	1.9

CONCLUSIONES:

a) VENDEDORES: Podemos claramente notar que el clima de trabajo se encuentra en un aspecto muy sano, lo que es debido por una parte, a la sensibilidad del Gerente de Ventas, y por otra, al tamaño de la organización.

Consideramos que el crecimiento, debe ser planeado con mucha estrategia, de tal manera que se sigan manejando las mismas actitudes aún cuando la organización se vuelva más compleja.

b) AUXILIARES: Así mismo, podemos apreciar el mismo estilo de clima de trabajo, en cuanto a estos niveles; en los aspectos de comunicación aparece una pequeña diferencia respecto a los vendedores, y esto puede ser debido a que sus funciones son específicas, sin embargo, puede motivarse un cambio ante estas actitudes, prestándoles un poco de mayor atención y promoviendo su participación.

INFORME FINAL

GRUPO INDUSTRIAL X, S.A. DE C.V., es una empresa con gran futuro, hasta el momento su control simple, ha sido conveniente, dado su tamaño, sin embargo, el crecimiento natural de sus ventas, debido a la calidad de los productos, y de trato al cliente, compromete a la organización a responder con una mejor estructura al cambiante y creciente mercado.

Hemos encontrado que existen los siguientes factores limitantes:

a) Falta de investigación de mercados:

CAUSA: La Gerencia de Ventas, realiza funciones de tipo operativo, por lo que en el aspecto de planeación estratégica está descuidado.

b) Ausencia de una estructura adecuadamente planeada del área de Ventas:

CAUSA: La estructura actual ha venido funcionando bien, sin embargo, la demanda del mercado implica el crecimiento planificado, mediante una reestructuración.

RECOMENDACIONES

Consideramos adecuada, una reorganización de la Gerencia de Ventas, en los siguientes términos:

I. A MEDIANO PLAZO:

a) Tiempo: a un plazo de 5 años.

b) Objetivos: crear de lo que ahora son oficinas de ventas; sucursales integradas, como representantes territoriales de la Organización, con autonomía suficiente en cuanto a sus decisiones y desarrollo, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia de Ventas.

c) Implantación:

* Fijar cuotas de venta, a cada oficina, tanto Monterrey, como Guadalajara y México. Las mismas que se incrementarán año con año, hasta alcanzar un mínimo requerido para funcionar como sucursales. Dichos incrementos - estarán basados en una adecuada investigación de mercado.

	<u>ACTUAL</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Of. México :	59	65	72	81	97	110
Of. Monterrey :	8	16	27	38	49	63
Of. Guadalajara:	<u>3</u>	7	12	19	23	40
T O T A L:	70					

* Al 2º año, se capacitará a los mejores vendedores, como supervisores, en cada oficina.

* Al 4º año, se capacitará a los supervisores con op-
ción a Gerentes de Sucursal.

* Se tendrá entonces la siguiente Organización:

GTE. VENTAS: Es responsable ante la Gerencia General, de -
la planeación, dirección, y control, del esfuer-
zo de promoción, ventas y mercadotecnia de la
Empresa, por lo que apoyará orientará, evalua-
rá y controlará las acciones de las sucursales
de tal forma que, sin sustituirlas en su respon-
sabilidad de obtener los resultados de ventas
asignados, contribuya efectivamente y asegure
ante la Gerencia General, el logro de las me-
tas presupuestadas de ventas para la Empresa.

GTE. SUCURSAL: Es responsable ante la Gerencia de Ventas, de los resultados asignados, en base a las políticas y estrategias dictadas por la misma Gerencia, planeando, dirigiendo y controlando su fuerza de ventas.

* Bondades consideradas ante esta reorganización:

- a) El Gte. de Ventas encausará su esfuerzo a los resultados globales de la Empresa.
- b) Las sucursales controlarán adecuadamente el mercado, contenido en sus territorios, permitiendo el amplio conocimiento de las necesidades y requerimientos del consumidor.
- c) Con lo anterior, se podían establecer los siguientes resultados:
 - Plan de crecimiento
 - Plan Competitivo
 - Diversificación de Productosen base a las siguientes herramientas:
 - Predicción
 - Análisis de Oportunidades y peligros. (Plan - de Contingencia).
 - Análisis diferencial de ventajas.

Este programa está diseñado con cierto grado - de flexibilidad, de tal manera, que requerirá una revisión de las principales estrategias anualmente.

Las medidas tendientes a apoyar este plan de - reorganización a mediano plazo, serían las siguientes:

- a) **Definición y establecimiento formal, de las adecuadas políticas de venta, mismas que serán lo suficientemente - claras y flexibles pero accesibles en cuanto a su cumplimiento.**
- b) **Aplicación del sistema de interrelación de finalidades - (funciones), que permita la participación dinámica de sus ejecutivos, para alcanzar óptimamente los objetivos establecidos.**
- c) **Mantener una clara delegación de autoridad y de responsabilidad compartida, que impulse la descentralización, y - con ello la madurez de sus dirigentes y de la misma organización.**
- d) **Promover el mantenimiento adecuado del clima organizacional, como hasta ahora, para que la empresa dentro de sus planes de expansión contenga en sí mismo, un alto grado - de desempeño y satisfacción del personal.**

7. EXPECTATIVAS DEL L.A., AL FUTURO.

El contemplar el futuro del Licenciado en Administración, en un país como el nuestro, resulta de inigualables alternativas y oportunidades, ya que nos encontramos con grandes riquezas naturales, a lo que se le suman últimamente muy buenas posiciones políticas y económicas derivadas de los energéticos del petróleo.

El desarrollo de nuestro país, como todo mundo lo sabe, se ha visto siempre frenado por el gran endeudamiento externo, que por una parte ha sido la ausencia de tecnología y maquinaria, y por otra la falta de visión y honestidad de algunos de nuestros gobernantes.

Siento sin embargo, que hoy día, cuando México desempeña un papel muy importante, dadas las circunstancias del petróleo en el mundo, las esperanzas de reestructurar nuestra economía y forma de vida están cada vez más a nuestro alcance, siendo en gran medida la responsabilidad de ello de las personas preparadas. En lo especial, al referirme al L.A., creo que su preparación le debe permitir tomar parte muy importante, en esa dicha reestructuración de nuestra economía, porque ya siendo que desempeñe su labor en la empresa pública, o en la privada, en el gobierno o en su vida particular, debe

rá mantener inquebrantable su deber y ética profesional, así como su intención de prepararse cada día mejor para afrontar los problemas y presentar las soluciones debidas que permitan alcanzar los diversos objetivos y además optimizarlos.

En resumen diremos que el L.A., siendo el capa citado para fungir como coordinador en cualquier área, y teniendo herramientas como el Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa, es uno de los responsables de desarrollar nuestra economía y permitir el desenvolvimiento de la so ciedad en todos sus aspectos, y cuidando que la gran mayoría vea satisfechas sus necesidades y anhelos.

8. CONCLUSIONES

La labor del L.A., como auditor administrativo se encuentra actualmente en los inicios de lo que puede llegar a ser una técnica indispensable de la sociedad en todos los ámbitos.

He sustentado a lo largo de todo éste trabajo, que las organizaciones, sea cual sea su índole o fin, tendrán su razón de ser, desde el momento que el hombre es por naturaleza social y, dicha característica es inalienable en él; por esta situación, se plantea así el modelo general de organización, buscando el equilibrio entre los objetivos propios de la misma y los particulares de las personas quienes la forman y colaboran en ella, dándole así la razón de su existencia.

La auditoría administrativa cumple una labor muy especial de acuerdo a su función, que es la de hacer notar tanto las deficiencias e irregularidades, como los aspectos positivos, en la organización, siendo una situación no muy agradable cuando se trata de aspectos negativos, lo cual redundaría en darle una imagen inaceptable, porque la generalidad de las personas piensan que el resultado de una auditoría es prácticamente una serie de sanciones de tipo personal, la-

boral, y aún legal. La metodología aquí propuesta, persigue el detectar esas mismas irregularidades y/o aciertos, pero - profundizando en las causas y sobre todo analizando la relación de organización-individuo y viceversa, a fin de lograr - ese equilibrio ya antes mencionado entre objetivos de la organización y los particulares de los colaboradores.

Se puede decir que la auditoría administrativa apoyada en técnicas administrativas por una parte y del comportamiento humano, como el Desarrollo Organizacional, por - otra parte, permitirán proporcionar el desenvolvimiento armónico entre el individuo y la organización ya que este individuo llega a pasar una buena parte de su vida sirviendo a la - organización en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades propias, y la misma organización puede ver su progreso gracias a esta participación, es por esto que dicha organización es en gran parte responsable de propiciar la armonía requerida entre ella y el individuo.

En el caso particular de la empresa, vista dentro de esta metodología, podemos aseverar que mientras el individuo no sienta y vea compensado su esfuerzo en relación de su aportación y necesidades personales, siempre mantendrá, - consecuentemente, una actitud negativa, que mermará considerablemente en los resultados esperados. Es hoy cuando la organización debe revalorar la actuación del hombre y buscar el -

equilibrio, ya mencionado, entre sus propios objetivos y los de estos hombres en lo particular.

El proponer esta metodología corresponde a la ideología donde el hombre es y debe ser el servidor del hombre; pudiendo parecer simplista esta afirmación, podemos reflexionar en lo personal acerca de lo que consideraríamos una convivencia armónica en nuestra casa, en nuestro empleo, en nuestra comunidad, y veremos como todas las situaciones requieren del establecimiento de políticas y objetivos, así como el entusiasmo y motivación de quienes las viven; siendo este el resultado de la búsqueda de satisfacer las necesidades personales.

En cuanto a nuestra hipótesis principal: "La organización se encuentra en un momento prematuro del Desarrollo Organizacional, puedo concluir que la metodología propuesta la puede demostrar como válida, ya que las consideraciones hechas en la misma y el caso práctico, nos muestran como el ohombre puede ser motivado a actuar, dadas las circunstancias del medio en que se desenvuelve. Hemos dicho que si se procura una adecuada estructura organizacional, en relación directa a un adecuado desempeño individual, ello nos llevará al ogro de los objetivos, tanto de la organización, como de los oparticulares de quienes colaboran en ella.

La organización, hoy en día, está tendiendo a relevar la posición del hombre, y pruebas de ello nos las dan el énfasis en los derechos del hombre, que las naciones del mundo comienzan a resaltar, por tanto, se encuentra en vías de desarrollarse en base al desarrollo del hombre.

Considero que los hombres de nuestra época tenemos aún más responsabilidad con nuestros semejantes, desde el momento en que la cultura tan alta que poseemos, manifestada al través del desenvolvimiento de la tecnología, nos debe llevar a procurar una convivencia más grata y más auténtica, buscando constantemente el equilibrio entre los derechos y las obligaciones, los bienes materiales y las satisfacciones de la sociedad.

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

- 1) Enciclopedia Barsa. Ed. Encyclopedia Británica, Inc.
- 2) Henry Fayol. Administración Industrial y General. Ed. Herrero Hnos. Sucs., S. A., México.
- 3) Ríos Zsalay-A. Paniagua. Orígenes y perspectivas de la Administración. Pre-ed. Privada.
- 4) Katz y Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas.
- 5) W. P. Leonard. Auditoría Administrativa.
- 6) E. S. BUFFA. Administración y Dirección Técnica de la Producción. Ed. LIMUSA, 4a. México, 1978.
- 7) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 1a. y 2a. Parte. Ed. LIMUSA. México 1978.
- 8) Velázquez Mostreta, Apuntes de Desarrollo Organizacional.
- 9) Hersey y Blanchard. La Administración y el Comportamiento Humano. Ed. Técnica. 1970.
- 10) Alvarez Anguiano. Auditoría Administrativa. 1978 FCA
- 11) Fernández Arenas. Auditoría Administrativa.