

2 ej.
109

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPTO. DE EXPEDICION DE FIANZAS DE AFIANZADORA PATRIA, S. A.

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

VIRGINIA SALINAS GARCIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO: L. A. GILBERTO DIAZ CASTRO
MEXICO, D. F. 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

| | Página. |
|--|---------|
| INTRODUCCION | 1 |
| I. MARCO TEORICO | 3 |
| CAPITULO A. EL PROCESO ADMINISTRATIVO | 4 |
| 1. PLANEACION | 4 |
| 1. Concepto de la Planeación | 5 |
| 2. Importancia | 5 |
| 3. Pasos de la Planeación | 8 |
| 3.1. Objetivos | 15 |
| 3.2. Políticas | 16 |
| 3.3. Procedimientos | 17 |
| 3.4. Métodos | 19 |
| 3.5. Programas | 21 |
| 3.6. Presupuestos | 23 |
| 2. ORGANIZACION | 24 |
| 1. Concepto de la Organización | 25 |
| 2. Importancia | 25 |
| 3. Pasos de la Organización | 26 |
| 3.1. Jerarquías | 27 |
| 3.2. Funciones y Responsabi lidades. | 31 |
| 3.3. Reclutamiento y Selec- ción de Personal. | 33 |
| 3.4. Entrenamiento. | 39 |

| | Página |
|--|--------|
| 3. DIRECCION | 42 |
| 1. Concepto de Dirección | 43 |
| 2. Principios Importantes | 43 |
| 3. Pasos de la Dirección | 47 |
| 3.1. Mando - Autoridad | 47 |
| 3.2. Comunicación | 51 |
| 3.3. Supervisión | 54 |
| 4. CONTROL | 56 |
| 1. Concepto de Control | 57 |
| 2. Importancia | 57 |
| 3. Pasos del Control | 58 |
| CAPITULO B. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA | 60 |
| 1. La Planeación, Organización, Dirección y Control de la - Auditoría. | 61 |
| II. ESTUDIO DE CASO: AFIANZADORA PATRIA, S. A. | 66 |
| A. METODOLOGIA | 67 |
| B. DESCRIPCION DE AFIANZADORA PATRIA,S.A. | 71 |
| C. RESULTADO DE LA INVESTIGACION | 88 |
| D. CONCLUSIONES. | 93 |
| BIBLIOGRAFIA | 99 |

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

En este trabajo se presenta un análisis de la función de la auditoría administrativa en el contexto de una Compañía de Fianzas a la cual llamaremos "AFIANZADORA PATRIA, S. A."

Se presenta primero el marco teórico, esto es, la estructura conceptual en que se basa la descripción, análisis y evaluación de la problemática administrativa de esta empresa.

El instrumento de recabación de datos consistió en una serie de entrevistas que alimentaron el análisis hecho al marco teórico y que permitieron llegar a recomendaciones conducentes a la optimización del funcionamiento de "AFIANZADORA PATRIA, S.A.", con respecto a sus propios objetivos.

La empresa estudiada es una compañía de Fianzas; según el Código Civil para el Distrito Federal, se considera en el Artículo 2794 "La Fianza es un contrato por el cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor, si éste no lo hace".

Se escogió el Departamento de Expedición de Fianzas para su estudio, ya que es el corazón de la empresa, porque ahí se expiden las fianzas que generan las primas, sostén de la empresa.

Dado el objetivo de esta investigación, es llegar a recomendaciones que permitan mejorar el funcionamiento de este departamento en particular, (y de la empresa en general), se procedió a investigar los siguientes rubros:

OBJETIVOS

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

CARGAS DE TRABAJO.

I. MARCO TEORICO

C A P I T U L O A

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. PLANEACION.

1. Concepto de la Planeación.
2. Importancia
3. Pasos de la Planeación
 - 3.1. Objetivos
 - 3.2. Políticas
 - 3.3. Procedimientos
 - 3.4. Métodos
 - 3.5. Programas
 - 3.6. Presupuestos

1. CONCEPTO DE LA PLANEACION

" La planeación determina los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿ Qué es lo que debe hacerse? ¿ Dónde ? ¿ Cuándo ? ¿ Cómo ?"1

Para usted, amigo lector, mi concepto es: el rumbo de acción que debe seguirse, elaborado mentalmente con anterioridad.

2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

La función de la planeación tiene tres importantes metas: reducir la incertidumbre y el cambio, fijar la atención hacia los objetivos y propiciar una operación económica.

Reducir la incertidumbre y el cambio.

La duda y el cambio hacen de la planeación, una necesidad. Así como el navegante no puede simplemente estable

1. TERRY, George R. "Principios de Administración". México; Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., 1980 4a. impresión, pág. 97.

cer una ruta y olvidarse de ella, el Administrador tampoco puede establecer su meta y dejar las cosas así. El porvenir es rara vez cierto, y cuanto más hacia el futuro deban estimarse los resultados de una determinación, menos certeza habrá.

Un ejecutivo puede tener mucha confianza de que en el mes siguiente la empresa estará a un nivel dado. Un incendio, una huelga imprevista, podrían cambiar todo, aunque a corto plazo es remota. Sin embargo, a medida que este ejecutivo planea más el mañana, su certeza con respecto al medio ambiente interno y externo de los negocios disminuye y la certeza de cualquier decisión se minimiza.

Aún cuando el futuro sea bastante seguro, se requiere planeación. En primer lugar, se debe seleccionar la mejor forma de cumplir con una tarea. Bajo condiciones de seguridad, esto se convierte en el problema fundamental de calcular matemáticamente, sobre la base de hechos conocidos qué curso de acción debemos emprender para alcanzar el resultado que deseamos con un costo mínimo. En segundo lugar después de que el curso de acción ha sido decidido, hay que formular los planes de modo que cada parte de la organización participe hacia el trabajo que ha de realizarse.

Cuando las disposiciones no son fáciles de detectar, la buena planeación puede ser aún más difícil. Muchos ejecutivos subestimaron, o no estimaron con prontitud, la influencia de los precios inflacionarios, los considerables aumentos en las tasas de interés, y la crisis energética de estos años; el resultado fue que no estaban preparados para ciertos cambios que ocurrieron en el mercado ni al aumento en costos, aún la vieja inquietud por la contaminación ambiental y del agua no alcanzó magnitudes urgentes hasta principios de los setentas.

Fijar la atención hacia los objetivos.

Debido a que toda la planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos, los planes globales, bien considerados, identifican las actividades interdepartamentales. Los Administradores, por estar generalmente absortos en problemas inmediatos, son obligados a través de la planeación, a considerar el futuro y aún las obligaciones periódicas de revisar y extender los planes con el interés de alcanzar sus objetivos.

Propiciar una operación económica.

La planeación minimiza los costos, debido al concepto que pone sobre la eficiencia de operación y de firmeza. Sustituye por un esfuerzo dirigido y conjunto la actividad discontinua y no coordinada, con un flujo uniforme de trabajo al que era desigual y por determinaciones deliberadas los juicios repentinos y sin reflexión.

3. PASOS DE LA PLANEACION

Aunque las etapas de la planeación se explican aquí en relación con programas de vital importancia tales como: la adquisición de una flotilla de taxis o el desarrollo de un producto, se seguirían, especialmente los mismos pasos- en cualquier planeación cuidadosa.

Dado que los planes menores son con frecuencia más sencillos, ciertas etapas pueden alcanzarse con mayor facilidad, pero los siguientes pasos prácticos son de aplicación general. Obviamente, el Administrador que debe diferenciar, no empleará un tiempo que vale 1,000 pesos para

tomar una decisión que vale 100 pesos, pero lo que es sorprendente es que emplee un tiempo que vale un peso, para tomar una resolución de planeación que incluya millones de pesos.

Estar consciente de la oportunidad.

Aunque procede a la planeación y por ello no es estrictamente parte del proceso, el ser conocedor de la oportunidad es el verdadero punto de partida de la planeación. Incluye un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y habilidad para verlas claras y completamente, una noción de dónde estamos situados analizando nuestros puntos firmes y débiles, la comprensión de por qué deseamos afrontar incertidumbre y una visión de lo que esperamos ganar. La fijación de objetivos realistas depende de estar consciente de estos puntos. La planeación requiere un diagnóstico realista de la condición de oportunidad.

Establecimiento de objetivos.

El primer paso al planear, es establecer los objetivos para toda la organización y consecuentemente para cada unidad subordinada. Al especificar los objetivos, los resultados esperados indican los puntos finales de lo que se ha de hacer, dónde se ha de situar el interés primordial, qué es lo que ha de lograrse a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos organizacionales deben dirigir la naturaleza de todos los planes vitales, los cuales, al reflejarlos definen aquellos de los departamentos principales.

Los propósitos de los departamentos principales, a su vez, controlan los de los departamentos subordinados y así en línea descendente.

Los de los departamentos menores quedarán mejor estructurados, sin embargo, si los Gerentes subdivisionales entienden los objetivos globales de la organización y las metas derivadas implícitas y si se les da oportunidad de contribuir con sus ideas a ellos y al establecimiento de sus propias metas.

Formulación de Premisas

Un segundo paso lógico de la planeación, es establecer, obtener autorización para utilizar y dispersar las señales críticas del proceso. Estos son datos pronosticados de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la organización.

Las premisas son, entonces, suposiciones de la planeación - en otras palabras, el medio ambiente esperado de los planes en operación - este paso conduce a uno de los principios más importantes de la operación. Cuanto mayor sea el número de individuos encargados la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

A medida que se desciende a lo largo de la jerarquía de la organización, la composición de la premisa cambia. El proceso necesario será el mismo, pero los antiguos planes y los nuevos, afectarán materialmente el futuro respecto al cual los Administradores de unidades menores deben planear. Los planes de un superior que afectan el área de au

toridad de un Administrador subordinado se convierten en premisas para la planeación de este último.

En relación de que el medio ambiente futuro de los planes es tan complejo, no sería económico ni conveniente o realista, realizar suposiciones acerca de cada detalle del medio ambiente futuro de un plan. Por tanto, las premisas están como cosa práctica, limitadas a aquellas que son críticas o estratégicas para un plan, es decir, aquellas que pueden influir más en su operación.

Sería extraño que todos los miembros de la administración de una empresa, a todos los niveles, estuvieran de acuerdo, en forma independiente en cuanto al futuro de la empresa.

La falta de coordinación de los planes, debido a que los Administradores usan diferentes conjuntos de premisas, puede ser extramadamente costoso. Por lo tanto, debe haber un acuerdo sobre el empleo de premisas consistentes. Para la buena planeación se requiere una norma única respecto al futuro, aún cuando ésta incluya varios conjuntos de premisas, con la instrucción de que se puedan elaborar diferen-

tes conjuntos de planes sobre un equivalente de premisas. Algunas empresas, por ejemplo suelen hacer planes con esperar tanto de paz como de guerra, de modo que, ante cualquier cosa que ocurra, la compañía estará preparada. Sin embargo un plan puesto en operación para cualquier fase futura puede usar tan sólo un conjunto de premisas si se pretende que exista arreglo entre los elementos.

Determinaciones de cursos alternativos.

El tercer paso en planeación es buscar y analizar cursos alternativos de acción, especialmente aquellos que no son evidentes de inmediato. Rara vez existe un plan para el cual no haya un número de alternativas razonables, y con frecuencia una alternativa que no es obvia resulta ser mejor. El asunto más común no es el encontrar alternativas, sin reducir el número de aquellas, de modo que se puedan analizar las más prometedoras. Aún con las técnicas matemáticas y la computadora, existe un límite para el número que pueden ser examinadas. Por ello es necesario que al planear se reduzcan por medio de un examen preliminar, el número de alternativas a aquellas que prometen la posi-

bilidad más fructífera o que elimine matemáticamente, a través del proceso de aproximación las menos prometedoras.

Evaluación de cursos alternativos.

Habiendo buscado cursos alternativos y examinando sus puntos fuertes y débiles, el cuarto paso es evaluarlos ponderando diversos factores analizando las premisas y las metas. Un curso puede parecer el más productivo, pero requiere de una fuerte erogación de efectivo y una recuperación lenta; otro puede ser menos productivo, pero tal vez implica menos riesgo; y aún otro, puede ajustarse mejor a los objetivos a largo plazo de la empresa.

Si el único objetivo de un negocio fuera la maximización inmediata de las utilidades; si el mañana no fuera incierto; si la posición de efectivo y la disponibilidad de capital no fuese causa de preocupación y si la mayoría de los factores pudieran ser reducidos a datos definidos, esta evaluación debería ser relativamente sencilla.

3.1. Objetivos.

Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se conduce la organización, integración, dirección, liderazgo y control. Si los objetivos organizacionales constituyen el plan básico de la organización, un departamento puede también tenerlos. Sus metas auxilian, claro está, al logro de los organizacionales, aunque los dos grupos de metas pueden ser totalmente distintos. Por ejemplo, el objetivo de un negocio podrá ser, obtener una cierta utilidad produciendo un determinado artículo, mientras que la meta del departamento de producción puede ser la calidad, determinada a un costo dado. Estos objetivos son exactos, pero difieren en que el Departamento de Producción por sí solo no puede garantizar el logro del objetivo de la empresa.

Los objetivos o metas, son planes que incluyen el mismo proceso de planeación que cualquier otro tipo, aún cuando son también el punto final de ésta. Una meta de

ventas por ejemplo, no puede intuirse o desearse; debe de terminarse a la luz de los propósitos y de las condiciones. Del mismo modo un plan para alcanzar una cierta meta de venta tendrá dentro o como derivaciones de él, metas o proyectos departamentales.

3.2. Políticas.

Las políticas son también, planes en el sentido de que son explicaciones generales o maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Difícilmente se puede hacer alusión a todas las políticas como "enunciados" puesto que con frecuencia están implícitas en las actividades de los administradores. El Director General de una empresa, por ejemplo puede seguir estrictamente, tal vez por conveniencia más que por política, la práctica de realizar promociones desde dentro de la empresa; esto puede interpretarse como políticas y ser rigurosamente seguido por los subordinados. En consecuencia, uno de los problemas del Administrador consiste en

asegurarse de que los subordinados no interpreten como política, las decisiones menores que él toma sin la intención de que sirvan de precedentes.

La política debe considerarse como un medio para fomentar el concepto de decisión y la iniciativa pero dentro de ciertos límites. El monto de libertad posible dependerá naturalmente de la política, y refleja a su vez la posición y la autoridad dentro de la organización.

3.3. Procedimientos.

Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción, más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse. Su naturaleza es una secuencia cronológica de los hechos requeridos.

Su influencia en la organización es siempre conveniente. El cuerpo directivo sigue muchos procedimientos que son totalmente distintos; la cuenta de gastos del Gerente puede requerir procedimientos de aprobación totalmente diferentes a los de un agente de ventas; los proce-

dimientos para vacaciones y suplir ausencias por enfermedad, pueden variar en forma considerable en los diferentes niveles. Pero el hecho importante es que los procedimientos existen a través de toda la organización, aún cuando, como era de esperarse se vuelven más precisos, en gran parte por la necesidad de un control más cuidadoso, las ventajas económicas de describir los sucesos en detalle, la reducción del área de decisión, realizar juicios discretos y el hecho de que los trabajos de rutina se presentan en sí mismos a lograr una mayor eficiencia a través de la percepción de una mejor forma de hacer las cosas.

Tal y como pasa en otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía de importancia. Así, en una compañía típica, es posible encontrar un manual de "Prácticas normativas de la empresa", que señale los procedimientos para la sociedad como un todo; un manual de "Prácticas normales de la división" y conjuntos especiales de procedimientos para un departamento, una sección o una unidad.

El vínculo entre procedimientos y políticas puede quedar mejor expuesto mediante un ejemplo; una política de la compañía es conceder un incentivo de obsequiar la estancia de 3 días en Acapulco a los empleados que durante el año no tuvieron retardos, los procedimientos establecidos para llevar a cabo esta política, son establecer métodos para puntualizar la entrega del premio, y mantener registros para asegurar que cada empleado las ha disfrutado.

3.4. Métodos.

Los estatutos son planes en cuanto a que son acciones requeridas, las cuales al igual que otras, son seleccionadas entre varias posibilidades. Generalmente son el tipo más sencillo de plan.

Con frecuencia se confunden las reglas con las políticas o las normas. Una regla requiere que una acción específica y definida respecto a una situación se lleve o no a cabo. Por ello está enlazada con un procedimiento en el sentido de que guía la acción, aún cuando no especifique

una secuencia de tiempo, de hecho, un procedimiento podría ser considerado como una secuencia de reglas. Una ley, sin embargo, puede o no ser parte de un procedimiento, por ejemplo, "no fumar" es una regla que no tiene relación alguna con un procedimiento; pero un procedimiento que norma el manejo de los pedidos puede incorporar la regla de que todos sean confirmados el día que son recibidos. Esta norma no permite desviación alguna del curso de acción enunciado y no interrumpe con el procedimiento para manejarlos. La pureza de una regla es que refleja una decisión administrativa en cuanto a si cierta acción debe o no llevarse a cabo.

Las reglas deben sobresalir cuidadosamente de las políticas. El propósito de estas últimas es dirigir el pensamiento en la toma de decisiones indicando y delimitando las áreas para la adaptación del juicio y voluntad discrecionales. Si bien las reglas también sirven como guías no permiten el ejercicio de un juicio moderado en su aplicación. Muchas empresas y otras organizaciones creen que al estar describiendo y detallando reglas están formulando políticas. La consecuencia es una confusión acerca de

cuándo puede una persona emplear su juicio. Esto puede ser arriesgado. Las reglas y los procedimientos, por su misma naturaleza, son elaborados para reprimir el pensamiento y deberfa, por supuesto, aplicarse cuando no quiera mos que las personas dentro de la organización empleen su juicio discrecional.

3.5. Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros ne cesarios para llevar a cabo un curso de acción; por lo ge neral se apoyan en el capital necesario y en los presu- puestos operacionales.

Un programa primario puede necesitar muchos deriva- dos, por ejemplo, el de una compañía para gastar en autos nuevos, en el cual tanto los autos como las refacciones cuestan muchos millones de pesos, necesitan muchos progra mas derivados, si la inversión ha de ser adecuadamente usada. Debe elaborarse en forma detallada un programa pa

ra proporcionar el mantenimiento y las bases de operación con las piezas de repuesto necesarias.

Se deben preparar locales especiales para el mantenimiento y entrenar personal. También hay que capacitar a los choferes y contratar personal, si así se requiere, en cuanto a los servicios se extiendan a otras ciudades, hay que revisar las rutas y entrenar al personal. Los programas publicitarios deben proyectar una adecuada difusión de los nuevos servicios. Deben establecerse planes para financiar y asegurar los automóviles.

Estos y otros programas deben ser preparados y establecerse antes de que cualquier auto se reciba y ponga en servicio. Además, estos planes requieren coordinación y cálculo de tiempo; puesto que un defecto en cualquier parte de esta red de planes derivados, significa un retraso en el programa mayor, con los consiguientes costos y disminución de ingresos. Algunos de los programas, sobre todo los que incluyen la contratación y entrenamiento de personal, pueden realizarse demasiado pronto o demasiado tarde, y ello originará gastos innecesarios al capacitar

y entrenar personal antes de que sus servicios sean requeridos.

3.6. Presupuesto.

Sin embargo, hacer un presupuesto, es por lógica, planear. Es el instrumento fundamental de la planeación. Un presupuesto obliga a prever por anticipado - trátese de una semana o de cinco años - una complicación numérica del flujo de efectivo, de los gastos y de los ingresos, de los desembolsos de capital o de la utilización de hora-hombre o máquina. El presupuesto es un instrumento importante para afianzar los planes de una empresa.

y entrenar personal antes de que sus servicios sean requeridos.

3.6. Presupuesto.

Sin embargo, hacer un presupuesto, es por lógica, planear. Es el instrumento fundamental de la planeación. Un presupuesto obliga a preveer por anticipado - trátase de una semana o de cinco años - una complicación numérica del flujo de efectivo, de los gastos y de los ingresos, de los desembolsos de capital o de la utilización de hora-hombre o máquina. El presupuesto es un instrumento importante para afianzar los planes de una empresa.

2. ORGANIZACION

1. Concepto de Organización.
2. Importancia.
3. Pasos de la Organización.
 - 3.1. Jerarquías.
 - 3.2. Funciones y Responsabilidades.
 - 3.3. Reclutamiento y Selección de Personal.
 - 3.4. Entrenamiento.

1. Concepto de la Organización.

Organización es distribuir el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias.

2. Importancia.

La organización siempre ha sido de importancia para el ser humano. Se ha referido al asunto recurrente de organizar y a sus implicaciones a través de toda la historia. La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana porque la colaboración humana la recíproca dependencia de los individuos y la protección contra amenazas ha fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos, las empresas y las organizaciones de toda índole han estudiado la organización con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor en sus particulares esfuerzos administrativos. De todas las funciones básicas de la administración, la organización ha sido la más intensamente estudiada, y son muchas sus aportaciones

a esta área.

Sin embargo, es de gran magnitud que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, avenencia lógica y relaciones armoniosas. Es fundamental el concepto de que la organización proporciona el núcleo alrededor del cual los seres humanos pueden juntar sus esfuerzos con efectividad. En otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es hermanar a un grupo de personalidades distintas, crear varios intereses y utilizar habilidades todo hacia una dirección dada - una entidad así es de gran importancia-.

3. Pasos de la Organización.

Los principios en que se nutre la organización son los siguientes: el de la especialización: cuanto más se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y especificada, se obtiene de suyo ma-

yor eficiencia, precisión y maestría, el de la unidad de mando; para cada función debe existir un sólo jefe; el del equilibrio autoridad-responsabilidad: debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose, al mismo tiempo, la autoridad correspondiente a aquella; el del equilibrio dirección-control; a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. En base a los principios se determina la estructura de organización, considerándola como las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima habilidad dentro de los planes y objetivos marcados.

3.1 Jerarquías.

El psicólogo Abraham Maslow, creó la Teoría sobre la Motivación y más ampliamente referida es la de jerarquía

de las necesidades. El concibió las necesidades humanas en forma de una jerarquía en orden ascendente de las menos a las más importantes y concluyó que cuando un conjunto de ellas quedaba satisfecha, este tipo de necesidades dejaba de ser un motivador.

La jerarquía de las necesidades.²

Las necesidades básicas humanas, identificadas por Maslow en orden ascendente de importancia son las siguientes:

- Psicológicas.- Estas son las básicas para conservar por sí la vida humana: alimentación, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que mientras éstas no estuviesen satisfechas, en la medida necesaria para mantener la vida, otras necesidades, no motivarían a las personas.

- 2. Koontz/O'Donnell. "Curso de Administración Moderna" Mc. Graw Hill, 1982, 6a. edición, pág. 630.

- De seguridad.- Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor a perder el trabajo, propiedad, alimento, vestido o habitación.
- De afiliación y aceptación.- Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
- De estimación.- Según el teórico, una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una auto estimación y un aprecio proveniente de los demás. Estas producen satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.
- De auto-realización.- El psicólogo considera a éstas como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quien considere que puede ser, es decir maximizar el potencial de uno y el lograrlo.³

3. Koontz/o'Donnell. "Curso de Administración Moderno" Mc. Graw Hill, 1982, 6a. Edición. Pág. 630.

Haciendo una síntesis, lector amigo, de jerarquías de las necesidades, vemos que cuando las necesidades biológicas son satisfechas, surgen las otras mencionadas, y que la fuerza de las necesidades varía de acuerdo con las personas; en algunos las necesidades sociales son predominantes, y en otros las de autoactualización son las más importantes y entre más avanza un individuo en una organización, sus necesidades psicológicas y de seguridad, tienden a disminuir en importancia; y las de afiliación, estima y auto-realización tienden a aumentar.

Es evidente y verdadero que si las necesidades básicas psicológicas y de seguridad no están completamente satisfechas, ello puede tener un efecto importante sobre la motivación. Pero aún éstas son bastante elásticas. ¿Cuánto es suficiente? Tomemos el vestido y la habitación, por ejemplo. Una persona podrá estar bastante satisfecha con un grado que para otra sería inadecuado. Del mismo modo, la indagación indica que aún el empleado más bajo tiene necesidades de estima y de auto-realización aunque lo que podría representar categoría y orgullo de logro pa

ra una persona no sería del todo suficiente para satisfacer a otra. Se necesita tan sólo considerar la estima anexa a cuestiones tales como el espacio de la oficina. Un supervisor de primera línea bien podría contentarse con un pequeño y sencillo, mientras que un alto ejecutivo sólo quedaría contento con uno grande y bien amueblado. No se deben descuidar que la mayoría de los seres humanos, especialmente en una sociedad, tienen necesidades que se dispersan a lo largo de todo el aspecto de las jerarquías de Maslow.

3.2. Funciones y Responsabilidades.

Funciones:

La organización es una función fundamental de la administración. Para llevar a cabo físicamente las diligencias resultantes de los sucesos de planeación y organización, es preciso que el alto ejecutivo tome medidas que inicien y continúen las acciones por el tiempo que sea necesario, para que los integrantes del grupo cum-

plan la tarea. Las medidas seleccionadas dependerán de los miembros particulares del grupo de la actividad componente que debe ejecutarse y del criterio del Gerente. Entre las medidas más frecuentes utilizadas por esta persona para poner al grupo en acción, se contarán el liderazgo, el desarrollo del Gerente, la instrucción, la ayuda a los miembros para que se superen por sí mismos y mejoren su labor a través de su propia creatividad y la remuneración. A este trabajo se le denominará ejecución. Esta es una función fundamental de la administración. La palabra " ejecución " significa " poner en acción ", por lo que su empleo es apropiado para la función administrativa que se relaciona al mantener un ambiente de trabajo dentro del cual los componentes desean funcionar en la mejor forma posible.

Responsabilidad.

Es la obligación de una persona para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su capacidad. Es

lo que se cree que uno haga en el cumplimiento de su labor específica. La responsabilidad puede ser continua o puede terminar con el desempeño de una sola acción.

Sin embargo, esta idea de la responsabilidad formal está siendo modificada, como por ejemplo, cuando se usa la administración por resultados, la responsabilidad resulta: En la obligación de una persona para lograr los resultados conjuntamente determinados por medio de la participación de los superiores y de uno mismo.

Ciertos Directores consideran la responsabilidad como compuesta de dos partes o fases. Una es la obligación de llevar a cabo las actividades asignadas para lograr los resultados; la otra, es dar cuenta a un superior sobre el alcance del éxito logrado al terminar el trabajo prescrito.

3.3. Reclutamiento y Selección de Personal.

Fuentes de Reclutamiento de Personal Administrativo:

Existen las tres siguientes:

- Promoción Interna
- La Política de Competencia Abierta.
- Selección externa de ejecutivos.

La Promoción Interna significa:

Al ascenso a las posiciones administrativas seguía una jerarquía, desde trabajadores a las posiciones de la alta Gerencia y de ahí en línea ascendente por toda la empresa.

Las promociones del personal interno tiene ventajas po sitivas, pero no debe cegar a los ejecutivos ante los peli- gros de otorgar demasiada importancia, o de recurrir exclu- sivamente a esta fuente de reclutamiento.

Las organizaciones requieren sangre nueva para introdu cir nuevas ideas y prácticas y debe evitarse una política exclusiva de ascensos internos.

La segunda fuente, es la que ofrece a las mejores per sonas disponibles dentro o fuera de la empresa; y brinda a

la organización la oportunidad de obtener los individuos mejor calificados.

La política de competencia abierta es un método más honesto.

Esta última fuente, casi en la mayoría de las empresas se maneja así, reclutar a una persona clave de fuera aunque no sea superior desde ningún punto de vista a los candidatos internos y contratándola de fuera evitan resentimientos y frustraciones y la mala voluntad de los ejecutivos que no fueron escogidos para el desempeño de ese puesto.

Y una razón positiva es que puede ser superior el candidato a los internos y con esto se logrará que la compañía no se estanque.

Reclutamiento:

El personal de una organización constituye un recurso más importante y el sólo puede ser adquirido mediante

los esfuerzos de reclutamiento más efectivo.

Sin embargo, para efectuar un reclutamiento positivo debe disponerse de información precisa y constante respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una empresa. Por lo tanto, los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra condición que pueden afectar el desempeño del trabajo.

En conclusión, el asignar personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades de hoy y de mañana de potencial humano y de tener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los aspirantes calificados. Para que éstos sean reclutados debe hacerse saber las oportunidades de empleo que existan en la empresa. También se les deberá motivar pa

ra que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

Usted, lector amigo, considero que para tener un sano reclutamiento se debe escoger el personal idóneo porque una empresa no se debe permitir el error de una mala elección, porque esta falla le cuesta en tiempo y dinero, enseguida hablaremos más de la selección de personal.

Selección de Personal.

Es un proceso de determinar cuáles de entre los aspirantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos estos solicitantes, pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual pueden estar interesados.

A pesar de ello, muchas veces, debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para

cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro.

Dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento y selección tanto para las vacantes presentes y futuras, una empresa estará en mejor posición para localizar y emplear al tipo de talento que mejor cubra estas condiciones.

Los administradores están dando cada vez más vigilancia al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad a sus empresas.

Las personas que son cuidadosamente estudiadas de conformidad con las especificaciones establecidas, es posible que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se amolden mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal.

Como logro de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización. Y lo que se hace después de haber hecho la selección es el entrenamiento.

3.4. Entrenamiento.

El éxito de un proyecto de entrenamiento en el puesto, depende de algo más que la identificación de las ne-cesidades de entrenamiento y de la preparación del programa. Si la persona no ha aprendido, esto se debe posible-mente a que se ha pasado por alto determinado principio de aprendizaje. Debido a que el éxito o el fracaso de un programa de entrenamiento frecuentemente se encadena con este simple hecho, quienes están relacionados con el desarrollo de programas instruccionales, aceptarán que tendrá que darse atención a los principios básicos de la Psicología del Aprendizaje.

Una de las disposiciones fundamentales para el aprendizaje es que, quien va entrenarse esté suficientemente motivado.

Los métodos de Entrenamiento más usados son:

Instrucción en el puesto, conferencias, entrenamiento en las aulas y rotación de puestos.

- La instrucción en el puesto, tiene ventajas de proporcionar la experiencia de primera mano bajo condiciones de trabajo normales y una ventaja es que el jefe inmediato puede ir corrigiendo las equivocaciones de la persona a medida que se presentan.

- Conferencias - Este método se utiliza con personal de oficina, profesionales y de alta gerencia que su objeto es la comunicación de ideas y permite un grado elevado de participación.

- Entrenamiento en las aulas - Este método permite que se entrene a un gran número de personas con un sólo instructor el cual podrá apoyarse con material audiovisual y con este método de aprendizaje se obtendrá mayor captación de los alumnos.

- Y la rotación de puestos permite con este método que el individuo adquiera más conocimientos del manejo de la empresa y más entendimiento con sus com

pañeros y esto es muy bueno. Como ventaja es la ampliación de su experiencia y una desventaja con siste en la falta de oportunidades de desarrollo.

3. DIRECCION

1. Concepto de Dirección.
2. Principios Importantes.
3. Pasos de la Dirección.
 - 3.1. Mando - Autoridad
 - 3.2. Comunicación.
 - 3.3. Supervisión

1. Concepto de Dirección.

Técnicas para comunicar, guiar, capacitar y motivar a los participantes de la organización a desempeñar efectivamente con cuidado sus tareas.

2. Principios Importantes.

Principios de dirigir el objetivo.

El fin básico de la Dirección está contenido en el principio de que cuando más real sea el proceso de dirección, mayor será la contribución de los subalternos para realizar los objetivos de la organización. Si bien es cierto que una Dirección no puede por sí sola lograrlo, ya que los planes, estructura de la organización y el personal adecuado y el control efectivo necesariamente contribuyen también el trabajo de unir personal que comprenda las metas y funciones y como realizarlas, y de motivar para el beneficio, o sea los aspectos impersonales de la administración, claramente es parte total y esencial del avance.

El Principio de armonía del objetivo.

Los esfuerzos que han hecho para describir la armonía que debe existir entre los objetivos de los subordinados y los de la empresa, han estado acompañados de desconcierto. Diferentes puntos de vista reflejan diferentes modos de enfocar la cooperación social. La preocupación por los altercados administrativo-laborales por cuestiones de organización militar, o el problema del lugar que ha de ocupar el individuo en la sociedad ha llevado a puntos de vista parciales.

Por lo general, sólo una minoría de personas en una sola organización, o en un departamento de ella, identifica realmente sus objetivos con los de la empresa, aunque un administrador no espera que las metas de sus subalternos y las del grupo son idénticas. Pero al dirigirles, debe aprovechar los motivos individuales para lograr objetivos de grupo; al traducir planes y asignaciones de trabajo debe armonizar los objetivos individuales y los de grupo. Un empleado de la compañía debe facilitar el trabajo del

Administrador, pero él nunca debe imaginar que pueda existir el desinterés en muchos de sus subordinados.

Aunque los empleados trabajan para remediar necesidades que por razonamiento no son las mismas que los objetivos de la organización, esas carencias deben armonizar y complementar los intereses de la empresa, y no al contrario. Un buen plan de motivación debe fomentar el cumplimiento de aquellas necesidades humanas que las personas procurarán satisfacer y al mismo tiempo ayudar a la realización de los objetivos de la empresa.

De aquí puede derivar tal vez el principio más importante acerca del propósito de la Dirección: cuanto más seria es la Dirección, más se darán cuenta los seres humanos de que sus fines personales están en armonía con los objetivos de la empresa.

El Principio de la Unidad de Mando.

Este principio es fundamental respecto a la Dirección, así como a la organización. La organización considerará la

conveniencia de que los subalternos sólo serán responsables ante un superior.

Este principio es: cuanto más completo sea el vínculo de autoridad, de una persona con un solo superior, menor será el problema de oposición en las instrucciones, y mayor la inquietud de responsabilidad personal en los resultados. Es sabido que los empleados trabajan mejor de este modo, lo cual evita que la fidelidad se divida, que haya problemas de prioridad y órdenes contradictorias.

La unidad de mando se practica en las organizaciones militares de tal modo que el jefe responsable (elemento de organización) no tenga que rendir cuentas de los resultados sino ante una autoridad mayor que la suya.

De esta manera se insiste en la protección del superior mediante la obligación personal del subalterno de ver que las actividades asignadas se ejecuten de manera apropiada. En apariencia se concede poca atención al hecho de que la capacidad del subordinado mejora como resultado de la adaptación del principio de unidad de mando.

El conjunto de esfuerzos que cada Administrador maneja para efectuar una tarea por intermedio de otra persona, no permite interrupción externa en la supervisión de los subalternos. La Dirección se puede ejercitar de manera más eficiente por una sola persona, quien mejor que los otros, conoce la naturaleza del subordinado, a que motivación responde mejor y cual es su capacidad técnica. En efecto, el superior inmediato se encuentra en la mejor situación para seleccionar cualquier técnica directiva que permita el máximo de productividad, no al empleado individual exactamente, pero si el conjunto de subalternos.

3. Pasos de la Dirección.

3.1. Mando - Autoridad.

El mando limita a un Administrador el número de personas a las que puede controlar aún cuando este límite varía, dependiendo de las condiciones y capacidad del mismo.

Autoridad:

Es el derecho o poder especial otorgado al funcionario o funcionarios para aprobar, emitir normas, o aceptar trabajos de las personas que ocupan puestos en los que tienen la facultad de informar directamente a la autoridad; normalmente se trata de una autoridad lineal limitada, aplicables sólo en áreas especializadas y que representan una delegación otorgada a un especialista por un Administrador que ejerce autoridad tanto sobre la posición funcional como sobre el puesto: por ejemplo a un Contralor se le puede dar autoridad para determinar el sistema contable pero esta, realmente compete al ejecutivo principal.

Desarrollo de la Autoridad Funcional.

La Autoridad Funcional no está restringida a los Administradores. El Asesor puro, ofrece un consejo o recomendación para sus superiores en línea, quienes pueden emitirlo como instrucciones que han de fijarse hacia los niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

La primera modificación de esta autoridad puede ocurrir cuando el superior delega facultades en la persona del "staff" para enviar información, propuestas y consejos, directamente a los subordinados del primero. Por ejemplo: podría permitírsele a un auxiliar de personal comunicar directamente a los jefes de departamento operacionales, información y consejos sobre el manejo de los problemas laborales, obviamente, éstos ahorran tiempo y trabajo al Director y facilitarán la publicación de la información.

Otra modalidad es permitir al especialista promover consultas con los administradores operacionales y mostrarles como debe usarse o poner en vigor una información.

Por ejemplo, se le podría pedir al asistente que asesorara al personal en línea sobre procedimientos para quitar el mal manejo de las quejas. Todos se verán beneficiados si el asesor puede aleccionar a las personas que son responsables por esta actividad, aquí no se trata de que daba dar órdenes; la conformidad del ejecutivo en línea involucrado es necesaria. En caso de que esto no fuera posible se puede acudir a un superior para que dé las instrucciones indispensables. El especialista está operando plenamente en calidad de asesor.

El cambio a la autoridad funcional se cumple cuando se comisiona al ayudante, la autoridad específica para establecer métodos o aún políticas que han de ser observadas en todas las subdivisiones, como departamentos de servicio y operativos. Al ayudante de personal, por ejemplo que antes podía tan sólo dar asesorías, puede ahora dársele una autoridad limitada para supervisar una función o proceso especial de la organización en línea. Los ayudantes de personal, por tanto, ya no aconsejarán tan sólo a sus superiores o a la empresa en línea, con respecto al manejo de las reclamaciones laborales. Ahora pueden dar instrucciones que señalen procedimientos. Otro ejemplo: puede darse al Contralor de una empresa, la autoridad para establecer el tipo de registros contables que han de mantenerse en los departamentos de ventas.

Limitando esta autoridad a la función, el Gerente (quien maneja las quejas laborales de acuerdo con los procedimientos dispuestos por el jefe de personal) el jefe de ventas (quien lleva los registros de acuerdo con las instrucciones del Contralor) permanecen aún básica-

mente, sujetos a las órdenes, supervisión y control de sus superiores en línea.

3.2. Comunicación.

Transformación de información de una persona, en forma clara hacia otro. En la administración las comunicaciones son medios más bien que fines.

Principios de la Comunicación.

Claridad.

Se piensa que comunicar es enviar un mensaje preparado por un remitente, el hecho es que éste ha de tener un valor y que para ello debe pasar la prueba del principio de claridad: Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida, son comprendidas por la persona a quien se dirige. Ante la sencillez de esto los Administradores quedarán sorprendidos al enterarse de que manera tan defectuosa son comprendidos por el destinatario sus comunicaciones incluyen

do las mejor pensadas y formuladas. Se han hecho pruebas de hacer retornar las comunicaciones y pedir se aclaren por medio de preguntas como: ¿ Quiere usted decir esto ?. Los resultados, han demostrado, sin lugar a dudas, que son descargas para hacernos recapacitar.

Es obligación del remitente formular la comunicación de manera comprensible, ya sea escrita, u oral, lo cual exige conocimiento del lenguaje. Apegarse a estos principios permitirá superar las barreras en la comunicación: mensajes expresados defectuosamente, traducciones imperfectas, suposiciones no clasificadas y la necesidad de aclaraciones por medio de notas recordatorias.

No hay comunicación completa si no se comprende el mensaje, lo cual exige atención. Dedicar una atención total aún a los mensajes, bien elaborados no es asunto fácil, debido tanto a la cantidad de ellos que requieren atención como a la brevedad de lapso de atención del hombre. Quien recibe el mensaje no puede escuchar o leer

con atención a menos que se concentre. Escuchar de manera cortada e incoherente, comportarse de modo desatento, ignorando o mirando apenas las palabras, conduce con seguridad a una falta de comprensión, sin hablar de que es una falta extrema de descortesía para quien comunica.

Integridad.

La idea de la comunicación en la administración es servir de base a las personas para el beneficio y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos de la organización. Una de las facetas de este principio exige atención particular. La integridad de las organizaciones depende en parte de apoyar la posición de los mandos medios. Puesto que ocupan los centros de comunicación, se les debe entusiasmar para que usen sus puestos con este propósito. Con frecuencia los superiores los olvidan y envían los mensajes pasándolos por arriba de los mandos medios en un esfuerzo por llegar en forma directa a quien finalmente ha de recibirlo, lo cual sólo se puede aceptar en aquellas condiciones en

que es esencial la comunicación simultánea: órdenes para desocupar un edificio en llamas o para ampararse de un ataque, información sobre la naturaleza de una crisis la falta de un esfuerzo especial para cumplir con un contrato, o noticias que interesen por igual a superiores y subalternos, como el anuncio e interpretación de políticas para ser aplicadas ampliamente en la organización.

3.3. Supervisión.

Nótese que supervisión es sinónimo de control, pero yo trataré de hablar un poquito de la supervisión en la dirección.

Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será la Dirección.

Es posible que un Administrador sea experto en utilizar mecanismos objetivos para evaluar y mejorar las actividades de los subalternos para asegurar el cumplimiento de los planes, no puede existir suplente del contacto cara a cara. No sólo la persona desea sentir que su su-

perior está interesado personalmente en él y en su trabajo, sino que los datos objetivos, no personales, nunca son adecuados para dar al Administrador la información que necesita. Por medio de un contacto personal, casi siempre está en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo para recibir comentarios y una mejor impresión de los problemas.

4. CONTROL

1. **Concepto de Control.**
2. **Importancia**
3. **Pasos del Control.**

1. Concepto de Control.

Función administrativa que se ocupa de valorar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y proyectos empresariales.

2. Importancia.

La generalidad de los controladores se introducen para cosas específicas: políticas, sueldos, salarios, selección y entrenamiento de empleados, investigación y desarrollo, calidad del producto, costos, precios, gastos de capital, caja y otras áreas donde el trabajo debiera ajustarse a los planes.

Las técnicas de control se deben hacer para las áreas a las que intentan medir y corregir.

Tales controles son parciales en el sentido de que se aplican a una parte de la empresa y no miden ni los lo gros ni las metas totales. No es posible precisar los

detalles prácticos del control parcial sin haber antecedente a un plan dado, a la posición y personalidad del Administrador afectado y a las metas específicas de la organización. Los mecanismos de control se han desarrollado para medir el desempeño de una empresa contra las metas totales.

3. Pasos del Control.

El control se expone por medio de etapas definidas mismas que el Auditor Administrativo debe investigar junto con los elementos que están relacionados, ya que como se sabe todas las etapas del proceso administrativo conservan estrecha relación. Las etapas son las siguientes:

- a) Fijación de la norma;
- b) Medición de lo realizado;
- c) Evaluación de los resultados y
- d) Corrección de desviaciones.

a) Fijación de la norma.- Se realizará la comparación de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo la valuación.

b) Medición de lo realizado.- Se debe examinar que los recursos utilizados en la medición sean los adecuados. Como pueden ser observación personal.

c) Evaluación de los resultados.- Hacer un estudio de los resultados para comprobar si las normas están correctamente fundadas o si deben rectificarse de acuerdo a los planes.

d) Corrección de las desviaciones.- Mejorar las desviaciones que se hayan identificado en la etapa anterior y se proponen sugerencias para que sean aprobadas y finalmente, aplicadas.

C A P I T U L O B

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. La Planeación, Organización, Dirección y
Control de la Auditoría.

1. Planeación de la Auditoría Administrativa.

Es el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramientos en la operación de la organización en fundamento a la técnica, así como el establecimiento categórico de planes o proyectos para aprovechar dichas oportunidades.

Seguiremos los siguientes pasos:

- Tener una idea global de la empresa.
- Entrevistas con el personal del Departamento objeto de este estudio.

Al analizar esta área se tendrá cuidado en sus objetivos, políticas, pronósticos y programas.

Objetivos:

- Obtener utilidades

- Objetivos de servicio.- Satisfacer las necesidades del público.

Políticas:

Son orientaciones o guías de carácter general para el desempeño de acciones.

Pronóstico:

Suposición acerca de lo que puede suceder.

Programa:

Un programa es la serie de operaciones determinadas para realizarse en un tiempo determinado, tomando en consideración los objetivos, las políticas pronosticadas para el buen funcionamiento de la empresa.

Organización de la Auditoría Administrativa:

Son las funciones administrativas que pretenden alcanzar la capacidad y distribución adecuada del trabajo y del personal que debe llevarlo a cabo, definiendo claramente sus relaciones, de acuerdo con los planes establecidos.

Dirección de la Auditoría Administrativa:

La Dirección tiene como tarea principal: La coordinación de todos los componentes de una organización para lograr las metas fijadas en la forma más efectiva.

Lo importante es el elemento humano y se deben tener siempre en cuenta las relaciones humanas, la comunicación y teniendo presente que debe tener motivado a los empleados, con un sueldo suficiente y reconocerle su trabajo y respecto a las relaciones humanas se debe estar pendiente en la aplicación y su comprensión, como los jefes dan un orden y reconocen su trabajo y como hacen una llamada de atención.

En la comunicación.

Esta debe ser siempre clara y por escrito para que el personal capte el mensaje. La destreza se puede obtener en el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.

En la auditoría administrativa debe evaluar la calidad de los dirigentes, cuales son sus cualidades, su iniciativa, criterio, imaginación y autoridad.

Control de la Auditoría Administrativa.

La práctica de control fundamentalmente revisa desde la planeación, la organización y la dirección, para determinar si todas las etapas del proceso administrativo se realizaron como se había previsto.

Una particularidad del control, es el beneficio de la eficiencia, por medio del análisis e interpretación, pensar en que forma podemos suprimir lo que no sea eficaz y mejorar lo que si lo ha sido.

El control no es para evitar fraudes, sino es lograr el equilibrio entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

II. ESTUDIO DE CASO: AFIANZADORA PATRIA, S.A.

A.

M E T O D O L O G I A

1. Planteamiento del problema:

El departamento de Expedición como se dijo, es el corazón de "AFIANZADORA PATRIA, S.A.", para que ésta función, debe vender fianzas.

Dicho departamento lleva a cabo esta función, por lo que podría considerarse que el resto de la compañía está allí para apoyar su misión.

Sin embargo, el departamento de Expedición, en su actual estructura no aprovecha este apoyo.

La causa de esta situación es el descuido de la aplicación del proceso administrativo.

Como consecuencia, las deficiencias en el funcionamiento de este departamento tienen repercusiones en la misma empresa.

¿ Cuáles son las alternativas ?

Esta pregunta guió el análisis ya que teóricamente existe una multitud de alternativas, entre las cuales pueden contemplarse:

- Cambios en el personal del departamento.
- Cambios en el Personal de la Empresa.
- Aumento de recursos jurídicos, contables y de informática.

2. Establecimiento de la hipótesis:

Pero sin embargo, la propuesta de la hipótesis es que:

UNA ADECUADA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA EN
EL DEPARTAMENTO DE EXPEDICION, ELEVARA LA
UTILIDAD DE "AFIANZADORA PATRIA, S. A.".

3. Instrumento para compilar la información:

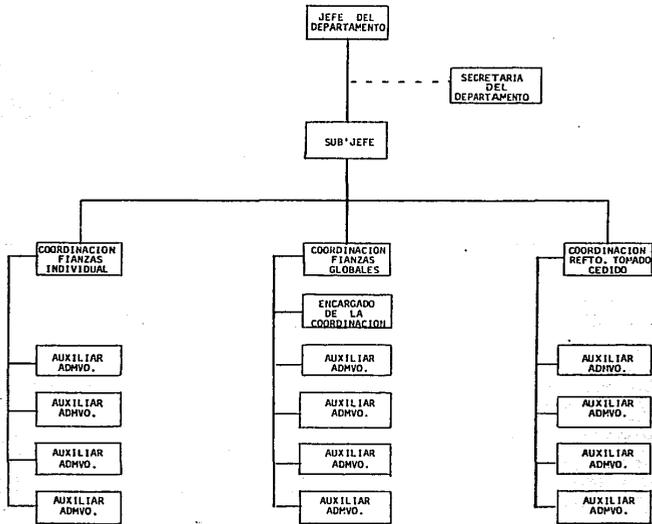
Se procedió a recabar la información en base a entrevistas apoyándonos en un guión básico, pero flexible, aplicado a todos los miembros del departamento.

El principio rector de la entrevista era establecer el " ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ", como se explicó en el marco teórico de esta investigación.

B. DESCRIPCION DE "AFIANZADORA PATRIA, S.A."

A FIANZADORA PATRIA, S. A.
DEPARTAMENTO DE EXPEDICION DE FIANZAS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

72.



El departamento consta de Jefe, Sub'Jefe y tres Coordinaciones, fianzas individuales, reafianzamientos tomados y cedidos y fianzas globales. A continuación la DEFINICION DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS DE "AFIANZADORA PATRIA, S.A ."

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EXPEDICION DE FIANZAS:

Hacemos la aclaración que la primera función está contenida en el Artículo 10. de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas.

- Expedir fianzas con la obtención de una garantía proporcional al riesgo adquirido.
- Contraer y otorgar reafianzamientos de acuerdo con la Ley y las políticas de la empresa.
- Promover la prestación del servicio dentro del mercado habitual de fianzas.

- Investigar sobre las condiciones del mercado y la solvencia de los clientes en base a la Asociación de Compañías Afianzadoras de México, A.C.
- Acordar con la Dirección General en la provisión y obtención de nuevos negocios.
- Decidir sobre la expedición de pólizas en apoyo a la garantía.
- Revisión de pólizas, llenando los requisitos de la solvencia.
- Firmar Pólizas.
- Se encarga del trato directo a clientes.
- Asesora las relaciones interdepartamentales.
- Contesta la correspondencia del departamento a través de su staff personal.
- Trato directo con las Compañías Afianzadoras del país, en cuanto a reafianzamientos cedidos y tomados.

SUB'JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EXPEDICION DE FIANZAS:

- Ejecutar las mismas funciones del Jefe en ausencia.
- Vigilar al personal para que cumpla con las tareas encomendadas y la buena coordinación del departamento.
- Proponer negocios con las compañías de fianzas del país en los casos de reafianzamientos.
- Asistir a las juntas del Comité de Instituciones de Fianzas.

SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO:

- Atender al Jefe y Sub'Jefe del Departamento.
- Atender llamadas telefónicas y controlar las llamadas foráneas.
- Recibir, turnar y contestar correspondencia.
- Elaborar antecedentes de las fianzas propuestas en Comité.
- Llevar el control de clientes del Sector Público y Privado.
- Recepción de clientes.
- Proveer y controlar la papelería que el departamento requiera.
- Controlar las operaciones de la caja chica departamental.

COORDINACION DE FIANZAS INDIVIDUALES:

- Asesorar a los empleados que auxiliar esta coor
dinación.
- Revisar las condiciones de expedición, tales co
mo primas, contratos, textos, ratificación de
firmas, en su caso, cuestionarios y la solven-
cia en caso de empresas.
- Vigilar que se cumplan los requisitos de contra-
tación establecidos en cada caso.
- Control y actualización de textos de toda clase
de fianzas.
- Custodia de las pólizas hasta ser entregadas a la
Caja General.
- Vigilar que siempre se tenga en existencia contra
tos con textos gravados.
- Atención a clientes foráneos de la Lotería Nacio
nal.

- Recepción y control de solicitudes para la expedición de fianzas que llegan por correo.
- Revisión de garantías y pago correcto, sobre las fianzas que se envían a la Lotería Nacional.
- Revisión y envío de fianzas para Leche Industrializada Conasupo, S.A.
- Atención a múltiples consultas diarias, por vía telefónica, formuladas por funcionarios y clientes de la Lotería Nacional.
- Control del envío de documentación y telegramas de fianzas correspondientes a representantes de la Lotería Nacional.

AUXILIARES ADMINISTRATIVAS DE LA COORDINACION DE FIANZAS -
INDIVIDUALES.

- Recepción del cliente y solicitud de documentos.
- Tomar los datos del Registro Público de la Propiedad y del Comercio en caso de que dejen garantía de un bien raíz para su investigación en cuanto no exista afectación, o revisar documentación de solvencia, según sea el caso.
- Si es procedente; elaboración del contrato solicitud, recabando firmas de los obligados.
- Turnar el contrato al Sub'Jefe del departamento para revisión, este contrato lo rubricará la persona que lo elaboró y el Sub'Jefe.
- Turnar el Contrato a la Coordinación de Refianzamientos Tomados y Cedidos y Controles, para que proporcione el folio y se turne a la empleada que mecanografía las pólizas.

- Registrar en la libreta de pólizas que serán entregadas en la Caja General.
- Proporcionar información a los clientes, relativa a las fianzas, que lo soliciten por la vía telefónica.

COORDINACION DE REAFIANZAMIENTOS TOMADOS, REAFIANZAMIENTOS CEDIDOS Y CONTROLES:

- Recepción, elaboración y control de reafianzamientos tomados, de los negocios propuestos por las afianzadoras.
- Verificar que las primas de los reafianzamientos sean las correctas.
- Mensualmente, realizar inventario de las pólizas en blanco y las elaboradas.
- Llevar control de la documentación propuesta en el Comité de Fianzas.
- Control de las remisiones y envío al Departamento de Cobranzas.
- Control de fianzas inutilizadas y anuladas.
- Formulación de egresos.
- Control de comisiones pagadas a los Agentes Locales.

- Vigilar los contratos que se envían al Registro Público de la Propiedad y del Comercio, para su inscripción marginal.
- Dictar cartas al Departamento de Contabilidad para turnarles el documento bancario que se deja en depósito de garantía.

AUXILIARES ADMINISTRATIVAS DE LA COORDINACION DE REAFIANZAMIENTOS TOMADOS, REAFIANZAMIENTOS CEDIDOS Y CONTROLES.

- Mecanografiar las pólizas, prorrógas y endosos.
- Una vez terminado éste proceso, entregará las pólizas recabando la firma en la hoja de trabajo de quien la reciba.
- Codificar la producción diaria y envío de documentos al Departamento de Informática y Sección de Archivo.
- Elaboración del análisis de producción diaria.
- Recabar toda la información necesaria para tener actualizados los expedientes operativos de los clientes.
- Corrección de los errores de codificación turnados por el Departamento de Informática.
- Revisión de que la documentación de las fianzas que sean enviadas al archivo para su guarda y custodia se encuentren debidamente integradas.

COORDINACION DE FIANZAS GLOBALES:

- Establecimiento de las fianzas de fidelidad y cédula, de acuerdo con las condiciones de contratación que hayan sido pactadas entre clientes y empresa.
- Revisar los cuestionarios que requisitan las empresas para consultarlos con el Jefe del Departamento y estar en condiciones de aprobar las solicitudes.
- Distribuye las actividades a cada uno de los integrantes de la Coordinación.
- Acuerda con el Jefe del Departamento de Asuntos de Fianzas nuevas para su autorización.
- Visita a las Compañías que solicitan información sobre fianzas.

ENCARGADO DE LA COORDINACION DE FIANZAS GLOBALES:

- Suple al coordinador en su ausencia.
- Cálculo y elaboración y despacho de fianzas nuevas. (consejeros, globales, cédula).
- Realiza el mismo trabajo que los auxiliares ad ministrativos de la coordinación.
- Envío de cartas recordatorias de fianzas globa les.
- Supervisa los cálculos y movimientos de la fianza de Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO).
- En ocasiones, asistir a las Compañías a dar in formes.

AUXILIARES ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACION DE FIANZAS
GLOBALES:

- Revisar relación de consejeros que concuerden con la relación vigente, realizando cálculos de la prima que cobrará, elaborando documentos respectivos como son prórrogas, remisión, hoja de vencimiento, relación de los consejeros, cartas enviando la fianza, hoja tabulada para anotar los movimientos habidos durante la vigencia, memorandum al departamento de Informática para que entregue listado.
- Revisar que los empleados de alta no aparezcan en nuestros listados, revisando desde la prórroga, hasta los movimientos de alta archivados en el mismo, después darles un número progresivo, a partir de la última alta que tenga registrada.
- En relación a las bajas, localizarlas, en el listado y si aparecen, quitarlas con la fecha en que se recibe en la empresa, después de ha-

ber anotado la aceptación y la adscripción, se distribuyen, enviando copia al Departamento de Informática, este nos firma de recibido y al cliente se le entrega el original más una copia para que firme también de recibido y finalmente, se archiva.

- Los movimientos habidos, se anotarán en el resumen ya que al final de las vigencias se elabora un ajuste anual.
- Cartas recordatorias de las fianzas cédula y de consejeros.
- Movimientos de altas y bajas en fianzas global y cédula, incluyendo todas las sucursales de CONASUPO.

C. RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Resultado de la Investigación:

Se detectó:

- 1) Mala distribución de las cargas de trabajo.
- 2) Duplicidad de funciones.
- 3) Sistemas de control obsoletos.
- 4) Desaprovechamiento de los recursos de informática con que cuenta la Empresa.
- 5) Falta de promoción del servicio.

La investigación evidenció que si bien el trabajo del departamento se lleva a cabo con el personal que tiene, la carga de trabajo no está distribuida ni equitativa, ni eficientemente. Esta situación acarrea inconformidad, lo que se traduce en ausentismo y la consecuente baja de productividad.

La duplicidad de funciones propicia fallas en la comunicación interna del departamento y de la empresa y por lo tanto ineficiencia y baja productividad.

Los sistemas de control de este Departamento se apoyan en los viejos sistemas de libretas manuales cuyos inconvenientes son además de la pérdida de tiempo, los relativos a la dificultad de almacenamiento, análisis y acceso de esta información.

Aunado al punto anterior se encontró que el departamento no se beneficia del servicio de cómputo con que cuenta la empresa.

El departamento adolece, como la empresa, de un punto ciego: se percibe así misma como proveedora de un servicio que los clientes solicitan y no busca activamente a estos clientes.

Las recomendaciones se desprenden lógicamente de los resultados, de la investigación guiada por el marco teórico. En síntesis, las recomendaciones se pueden expresar de la siguiente manera:

- * Mayores ventas a través de mejor aceptación de los clientes con un superior servicio.

- * Mejor distribución del trabajo.
- * La única manera de que este departamento crezca sanamente es que aumente el volumen de las fianzas que maneja. Es preferible que parte de su personal se dedique a la promoción del servicio y no a llenar como lo hace hasta el momento contratos y pólizas. El aumento del volumen del trabajo puede manejarse adecuadamente redistribuyendo las cargas de trabajo y apoyándose en las facilidades del departamento de Informática.

Esto implicaría un cambio de política que sólo puede decidirse a nivel directivo de "AFIANZADORA PATRIA, S.A."

Es necesario que la empresa perciba la necesidad de promover sus servicios.

Dado que la naturaleza de los servicios de fianzas están establecidos legalmente, la empresa puede

crecer sobre todo en función del número de clientes a los que sirva. Por lo tanto es de primordial importancia crear las condiciones necesarias para este crecimiento.

Para que esta promoción se llevare a cabo y el departamento de Expedición pudiera alcanzar un nivel óptimo de eficiencia, la empresa debería comprometerse a proporcionar capacitación en los rubros de informática y motivar al personal para participar activamente en esta nueva etapa de la vida de la empresa.

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

El alcance que presenta este estudio, no abarca su puesta en marcha, sin embargo, si se llevasen a cabo las siguientes recomendaciones, el funcionamiento del Departamento de Expedición de Fianzas, como el de "Afianzadora Patria, S.A." en general sería más eficiente:

Que el investigador que tiene a su cargo, efectúe las investigaciones de las propiedades en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, para saber si una garantía es aceptable o no, las realice con más rapidez, así también que la Coordinación de Reafianzamientos Tomados entregue al investigador los contratos para inscribirlos a la mayor brevedad, para tener la garantía segura.

Sería conveniente llegar a un acuerdo con el cliente potencial como lo es Leche Industrializada Conasupo (LICON SA), en que todas las fianzas que se tienen con la empresa, se les aumentase el monto autorizado cuando lleguen a su vencimiento y no como actualmente se opera, (cada seis meses), ya que esto repercute principalmente en un aumento de carga

de trabajo y por lo mismo desorganización en los documentos de las pólizas.

Que en cuanto se hayan efectuado las prórrogas de las fianzas, de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, así como de las de Leche Industrializada Conasupo, la persona encargada de la Coordinación de Fianzas Individuales acuda a dichas instituciones, con el objeto de cotejar que los datos que tiene la empresa y los clientes sean los correctos, lo cual evitaría problemas futuros.

El departamento Jurídico boletine al departamento de Expedición, los avisos que recibe de la Asociación de Compañías Afianzadoras de México, A.C., de los clientes vetados para estar en posibilidad de saber a que clientes se les pueden expedir fianzas. Asimismo que por medio de un listado de informática se informe de las reclamaciones que pudieran haber y así poder tomar una decisión en el momento de otorgar las fianzas a los clientes.

Para lograr una mayor eficiencia en la Coordinación de Fianzas Globales, sería conveniente que el trabajo no se

parcializara, que el personal que se encuentra adscrito a esa Coordinación, conociera adecuadamente el movimiento y manejo de los tipos de fianzas que ahí se expiden, que todos se dediquen a elaborar y manejar todas las fianzas.

Que los empleados adscritos a esa Coordinación puedan proporcionar información a los clientes que la requieran sobre los tipos de fianzas que se expiden.

Cuanto se trata de proporcionar información a las empresas y deseen que se les visite, si el jefe no puede asistir, que cualquier empleado adscrito a esa Coordinación, pueda hacerlo, lo cual incrementaría en algún grado el número de fianzas.

Para que el departamento de Contabilidad, pueda -- realizar en forma oportuna la conciliación con las compañías de fianzas, sería necesario que los avisos de modificación -- que envían las compañías de fianzas para sus reafianzamientos tomados, se elaboren con prontitud.

Que el departamento de Cobranzas rinda un informe - al departamento de Expedición de Fianzas, donde señale el número de fianzas que tienen expedidas los clientes, así como la forma de efectuar el pago, lo cual es un elemento indispensable para decidir si existe la posibilidad de continuar otorgandoles crédito.

Con el objeto de depurar los adeudos de los clientes foráneos que tienen contratadas fianzas con la Afianzadora, sería conveniente que el departamento de Expedición efectuara una revisión diaria de la relación de fondos que turna el archivo.

Sería conveniente no aceptar documentos bancarios - que sean "recibos de administración", ya que éstos ocasionan que el cliente retire el dinero y deje a la empresa sin garantía, así también, tratar de que los bancos se encuentren ubicados cerca de la Afianzadora, para un servicio más rápido.

Solicitar al departamento de Informática que mensualmente envíe al departamento de Expedición de Fianzas, un listado de las fianzas que se prorrogan y este departamento - comunique a los clientes para que acudan a pagar su nueva prórroga.

Como se dijo anteriormente, la única manera de que este departamento de Expedición de Fianzas se proyecte con -- eficiencia, es, aumentando el volumen de fianzas que maneja.- Es preferible que parte de su personal se dedique a la promoción del Servicio.

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

ALVAREZ Anguiano, Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa. FCA, 1983 (13a. reimpr).

ARIAS Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, TRILLAS, 1982 (10a. reimpr).

Código Civil para el Distrito Federal, México: PORRUA, 1980 (48a. ed).

CHRUDEN, Herbert J., y SHERMAN, Jr. Arthur W. Administración de Personal. México: CECSA, 1981 ----- (7a. impresión).

FERNANDEZ Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa. DIANA. 1982 (9a. impresión).

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril, Curso de Administración Moderna. MC GRAW-HILL, 1982. (6a. ed.)

LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS. México 1983

MARTINEZ Villegas, Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. PAC, 1985 (4a. reimpr).

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. TRILLAS, 1981 (1a. ed).

TERRY, George R., Principios de Administración. CECSA, 1980 (4a. impresión).