

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.**

8
rej.

**“ LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO ACCION
PREVENTIVA Y CORRECTIVA EN LA
ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS ”**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA TERESA VITELA TENORIO

Director de Tesis :
ING. MBA. FEDERICO E. AVILA VINAY

Revisor de Tesis :
C. P. MBA. RAMON RIOS ESPINOSA

H. VERACRUZ, VER.

1991



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 "

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO ACCION PREVENTIVA Y CORRECTIVA EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS".

INTRODUCCION		1
CAP. 1. GENERALIDADES SOBRE LA RELEVANCIA DE LA ADMINISTRACION		2
1.1 Importancia de la administraci3n		3
1.1.1 Principios de administraci3n		6
1.1.2 Objetivo de la administraci3n		9
1.1.3 Recursos humanos, materiales y financieros		10
1.1.4 Toma de decisiones		13
1.2 El proceso administrativo		16
1.3 Necesidades de revisi3n y evaluaci3n de las funciones y actividades administrativas		23
1.3.1 Administraci3n deficiente		24
1.3.2 Por que necesitan evaluarse las empresas		26
1.3.3 Revisi3n y evaluaci3n del proceso administrativo		28
CAP. 2. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA		31
2.1 Defini3n		33
2.2 Objetivo		36
2.3 Principios		38
2.4 Funciones		41
2.5 Alcance		47
2.6 T3cnicas		49
CAP. 3. ENFOQUES METODOL6GICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA		53
3.1 Enfoque del an3lisis factorial		54
3.2 Enfoque de Fern3ndez Arena		55
3.3 Enfoque del Instituto Americano de Administraci3n		56
3.4 Enfoque de Mart3nez Valencia		57
3.5 Enfoque de Mej3a Fern3ndez		58
3.6 Enfoque de Rodr3guez Valencia		59
3.7 Enfoque de Rubio Fagazzoni-Hern3ndez Fuentes		60
3.8 Enfoque de William F. Leonard		61
3.9 Algunas escalas de evaluaci3n		62

CAP. 4.	ENFOQUE PROPUESTO PARA EL CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	70
4.1	Introducción	71
4.2	Enfoque propuesto	74
4.3	Escala de evaluación	80
CAP. 5.	CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA "MARTINEZ BARON S.A. DE C.V."	84
5.1	Definición de objetivo y alcance	85
5.2	Conocimiento de la empresa	87
5.3	Recopilación de la información	90
5.4	Análisis y evaluación de la información	108
5.5	Presentación de resultados	129
5.6	Presentación de informe final con conclusiones.	131

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

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

Nos encontramos en una época de grandes adelantos tanto científicos como tecnológicos, que nos están imponiendo diferentes situaciones, las cuales debemos afrontar y aprovechar para salir adelante. se tendrán que tomar diferentes medidas para modificar métodos para que las actividades u operaciones basadas en ellos no se vean afectadas por estos adelantos.

El administrador de empresas, se ve en la necesidad de afrontar una serie de dificultades como son, las relaciones humanas, sociales y políticas, las cuales provocan situaciones cada vez más complicadas que dificultan la toma de decisiones, por lo que es necesario adoptar medidas de control que evalúen la capacidad administrativa en todos los niveles, lo que exige una observación cuidadosa, una exagerada comprobación y un estudio minucioso de la empresa en su totalidad.

Es necesario hacer una revisión y evaluación del proceso administrativo lo cual engloba a la organización en su estructura, su funcionamiento y los recursos humanos, materiales y financieros que la integran, para poder confirmar que los resultados obtenidos están acorde con lo planeado.

Todo esto, nos lleva a la necesidad de hacer una revisión y evaluación de la Administración y sacar a luz irregularidades y deficiencias existentes en los elementos examinados de la empresa y, mostrar diferentes alternativas de solución, através de una Auditoría Administrativa; lo cual es objeto de nuestro estudio.

C A P I T U L O

1

I. GENERALIDADES SOBRE LA RELEVANCIA DE LA ADMINISTRACION

1.1.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Desde los orígenes del hombre existen vestigios de la administración, la unificación de los esfuerzos individuales en un grupo les permitía enfrentarse a los múltiples peligros que los acechaban y les permitía mejores medios de subsistencia.

La conjunción de los esfuerzos y propósitos, surgen en el hombre cuando se da cuenta de que la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes les permitía desenvolverse y, con esto lograr sus objetivos personales o comunes.

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar sus metas que no hubiese podido lograr sólo, la administración ha sido esencial para garantizar esta coordinación de esfuerzos.

Este espíritu cooperativo sigue un proceso evolutivo en las diferentes etapas de la historia humana, y ha estado presente en las diferentes agrupaciones sociales, hasta llegar a nuestros días y constituir el complejo cuerpo de principios y conocimientos que entendemos como administración moderna.

Los avances tecnológicos y científicos que han surgido en nuestros tiempos, hacen que la administración se encuentre en constante proceso de desarrollo y difusión, por lo que las actividades administrativas ya no son iguales a las anteriores, pues han sido superadas y perfeccionadas en la actualidad.

Para los organismos es importante la adopción de procesos, principios y técnicas basadas en la administración.

El éxito de los organismos institucionales se logra con una buena administración de los recursos con los que cuenta, manteniendo una buena coordinación entre ellos, utilizando conocimientos sistemáticos que proporcionan verdades fundamentales que pueden utilizar los administradores en su trabajo, con lo que se previenen acontecimientos que surgen en sus actividades, tomar acertadas decisiones y ser capaces de dirigir en forma efectiva las acciones de los individuos hacia el logro de los fines que se persiguen.

Podemos concluir, que la administración radica en aprender a emplear los recursos humanos, materiales y financieros, coordinando estos con las actividades empresariales; para aprovechar con eficiencia la aplicación de los descubrimientos técnicos, con resultados de una elevación de la productividad, que es uno de los puntos de mayor interés actualmente en el campo económico social.

Todo esto nos brinda una buena calidad administrativa que es lo que se requiere actualmente en las organizaciones.

Daremos varias definiciones importantes de Administración:

Algunos autores, la definen como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en un organismo social, añadiendo que es una técnica que busca lograr resultados óptimos por medio de la coordinación de cosas y personas; otros la definen como un proceso de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; otros dicen, que es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos, a través del esfuerzo humano;

una definición popular de administración, es lograr que las cosas se realicen por medio de otros.

Por último daremos nuestra propia definición de Administración, basandonos en las ya mencionadas.

Administración: Es el proceso distintivo de la planeación, organización, dirección y control para la coordinación efectiva de los recursos básicos, para lograr eficazmente los objetivos que se han fijado con anterioridad.

1.1.1.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Los principios son importantes en la administración, ya que, se establecen para predecir resultados bajo circunstancias dadas. A los principios los podemos definir como "un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción". Los principios administrativos son patrones básicos pero no absolutos, estos principios los podemos aplicar para predecir resultados, para evitar errores en el trabajo y simplificar éste.

Frederick W. Taylor y Henry Fayol predecesores de los estudios de la Administración, formularon una serie de principios conforme a sus experiencias e investigaciones administrativas realizadas por ellos. Estos principios son considerados como clásicos, y los presentaremos brevemente.

Taylor, propuso cuatro principios de la administración científica, para el mejoramiento de la eficiencia gerencial.

1. La gerencia debe reunir, analizar y codificar toda la información empírica proveniente de la actividad empresarial a fin de desarrollar una ciencia y conocimiento
2. Los trabajadores deben ser cuidadosamente seleccionados y minuciosamente estudiados, de manera que cada uno de ellos pueda desarrollarse a su máxima capacidad.
3. El personal debe ser motivado o adiestrado para que se usen los métodos científicos desarrollados como resultado del análisis y codificación de los datos empíricos.
4. Las gerencias deben organizarse de tal forma que se puedan dirigir apropiadamente y llevar a cabo sus funciones.

Los principios de administración, que formuló Fayol H. padre de la teoría moderna de la administración, son catorce y son conocidos como principios generales.

1. División del trabajo.- Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñaran su oficio.
2. Autoridad y Responsabilidad.- Fayol define la autoridad como el derecho de mandar y poder de hacerse obedecer, dice que la autoridad y responsabilidad estan relacionadas, la autoridad da como consecuencia a la responsabilidad.
3. Disciplina.- Es contemplada como el respeto que guardan los miembros de la organización hacia los convenios escritos o las normas y políticas que regulan su conducta en la empresa.
4. Unidad de mando.- Aquí las normas deben originarse de una sola fuente, o sea, un sólo jefe.
5. Unidad de dirección.- Cada grupo de actividad con el mismo objetivo debe tener un plan y un sólo director.
6. Subordinación del interés individual al general.- Indica que un individuo o grupo de la organización debe hacer que sus necesidades sean secundarias a los intereses de la empresa.
7. Remuneración.- La remuneración y los métodos de retribución deben estar basados en el concepto de equidad y ser satisfactorios para ambas partes, empleados y la empresa.
8. Centralización.- Se refiere al grado en el que la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinan el grado de centralización o el mejor rendimiento general.
9. Jerarquía.- Se debe de establecer líneas definidas de la autoridad, desde los niveles inferiores de la organización hasta los más altos.
10. Orden.- Fayol se adaptó al refrán, un lugar para cada cosa y

cada cosa en su lugar. esto es, que los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado y en el momento adecuado para cada uno.

11. Equidad.- Se compone de dos ingredientes. bondad y justicia. Los administradores deben tratar a los subordinados con bondad y justicia.
12. Estabilidad del personal.- Una alta tasa de rotación de personal, no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa.- Debe darse libertad a los subalternos para que ejecuten sus planes, aún cuando se cometan errores.
14. Espíritu de equipo.- Fayol expresa, que en la unión esta la fuerza y esto da un sentido de unidad de mando. Subraya la necesidad de trabajo en equipo, y una buena comunicación para obtenerlo.

El carácter científico de la administración, su universalidad y su misma existencia, sólo serán posibles, en la medida en que cuente con un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados y esto es imposible cuando se carece de principios. Considerando que conforme los conocimientos administrativos avancen surjan nuevos principios, se modificarán otros y se desecharán algunos.

1.1.2.- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración está diseñada para convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles y efectivos.

El objetivo de la administración, esta, en lograr exitosamente la coordinación sistemática de todos los recursos con que cuenta un organismo para lograr sus objetivos.

La administración tiene el propósito de que los individuos traten de cooperar y procurar lograr algo, para ésto, es necesario contar con objetivos precisos, claros y realistas que den una clara y definida noción del propósito o misión a cumplir para tomar efectivas y acertadas decisiones en la ejecución administrativa, ya que determinara el camino que seguira la empresa.

De lo dicho antes, deducimos que la administración tiene como finalidad tratar de utilizar con efectividad y aprovechar el máximo los recursos no humanos y trabajar con personas y motivarlas para usar su plena capacidad, con el fin de aumentar el rendimiento del trabajador y mejorar la eficiencia general basandose en el conocimiento de la ciencia para lograr resultados satisfactorios de las metas preestablecidas.

En resumen, la actividad administrativa consiste en coordinar esfuerzos individuales para lograr un propósito común. Esto significa que a la administración le corresponde establecer y operar los mecanismos y sistemas que permitan el mejor aprovechamiento de los resultados de la ciencia y de la tecnología a fin de aplicarlos al desarrollo de las fuerzas productivas para canalizarlos hacia el desarrollo económico y social.

1.1.3.- RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

Las organizaciones para lograr sus objetivos con éxito necesitan de una serie de recursos básicos, los que se deben aprovechar al máximo para sacarles su mayor capacidad y eficiencia, ya sean recursos humanos o no humanos. El aprovechar con eficiencia estos recursos, trae como consecuencia un buen desarrollo empresarial, que tanto es buscado por los administradores.

Sin estos recursos bien coordinados, sería imposible la administración.

Estos recursos los dividiremos en materiales, humanos y financieros, los cuales definiremos a continuación:

Recursos Materiales.- En estos recursos de la empresa, quedan comprendidas las instalaciones para adaptar a los edificios a la labor productiva, la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la labor productiva del trabajo humano; los equipos, que son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria y las materias primas que son las transformadas en productos.

Recursos Humanos .- El hombre es el elemento más valioso con que una organización puede contar, y dentro de la misma debe de satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su realización.

Fernando Arias Galicia decía:

"Urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los recursos, a fin, de que fruto de su madurez y equilibrio participen cada día más en la marcha de la organización y de la

sociedad dentro del orden y la coordinación que deben privar para que logren los objetivos de la empresa".¹

El elemento humano resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organismo, de aquí que se le debe prestar primordial atención a los recursos humanos para lograr sus objetivos, para que desarrollen sus actividades con eficiencia necesitan satisfacer objetivos personales que se dan por la propia organización y por el medio en que se desenvuelven.

En estos recursos de la empresa quedan comprendidos todo el personal que labará en ella: directivos, empleados y obreros. Pero no solamente quedan comprendidos el esfuerzo o actividad humana, sino también, otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como: conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, iniciativa, etc.

Se dice, que es, el recurso de mayor importancia, ya que puede mejorar el empleo y el diseño de los recursos materiales, técnicos y financieros, con los que cuenta la empresa, lo cual no sucede a la inversa.

(1) Administración de Recursos Humanos.
Fernando Arias Galicia.
Página 159. Edit. Trillas.

Recursos Financieros.- Estos recursos se refieren, a los medios económicos con que se han de contar en la empresa para obtener los otros recursos, y lograr el motivo para lo que fué creada la empresa.

Al analizar los recursos financieros y aplicarlos a su función principal, vemos que se van a obtener ganancias o intereses, según como se obtengan o sean usados, ésto implica la adquisición, manejo y control del capital, diversos tipos de financiamientos, sistemas de crédito, cobranzas y movimientos de caja entre los más importantes.

1.1.4.- TOMA DE DECISIONES

A medida que va avanzando el tiempo las organizaciones se enfrentan a cambios y situaciones más difíciles a causa de los adelantos científicos y tecnológicos, por lo que es imposible seguir utilizando los mismos procedimientos.

La administración ha empezado a darse cuenta de este cambio, a lo que se enfrenta con la difícil situación de tomar lógicas y acertadas decisiones:

Toda decisión implica, ejercitar el criterio, determinar el curso de acción más conveniente a seguir, realizar una elección entre un número de alternativas, tras de valorar las posibilidades de éxito para una administración eficaz.

Por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a problemas o la resolución de conflictos, lo que hace importante y necesario contar con la información adecuada y un conocimiento exacto de lo que se desea lograr.

Para que se ejecute una efectiva toma de decisiones no sólo basta con tomar la decisión, sino depende también, de formular un plan efectivo para llevar a cabo la decisión. La decisión tomada y la forma en que se va a llevar a cabo, debe ser comunicada a todos aquellos que resulten afectados.

Una efectiva toma de decisiones se puede apoyar en bases o técnicas para la toma y ejecución de la decisión, aclarando que no existe ninguna técnica que sea mejor que otra.

Estas bases o técnicas se dividen en dos: no cuantitativas, que son las que se basan en hechos, experiencias, opiniones

consideradas y la intuición. Estas técnicas son de naturaleza personal, las más difundidas y, consideradas la forma natural de llegar a una decisión, estas bases son útiles para las decisiones que se refieren tanto a los medios como a los resultados finales.

La toma de decisiones basadas en técnicas cuantitativas o matemáticas como la investigación de operaciones, programación lineal, simulación, montecarlo, colas o líneas de espera y los juegos, dan por lo general resultados conocidos o supuestos en términos generales, esto se refiere, a la mejor forma de alcanzar un objetivo; estas técnicas son útiles para decisiones respecto a los medios que se van a emplear para lograr los resultados finales o los objetivos.

La aplicación de una técnica cuantitativa es relativamente personal en la creación de la representación matemática que se vaya a emplear, pero el procesamiento de los símbolos o datos cuantitativos es impersonal y sin embaño no puede seguirse en una forma mecánica.

Con todo esto, nos damos cuenta que para la administración, la toma de decisiones es considerada como el acto de mayor importancia, ya que determina el camino que seguirá ésta.

Lo cual, nos lleva a la necesidad de contar con un instrumento para tomar decisiones lógicas y acertadas en la evaluación y revisión de las funciones administrativas, a efectos de reducir la posibilidad de error al mínimo en las decisiones que se hagan y mantener un buen control, éste instrumento al que nos referimos es la Auditoría Administrativa de la cual hablaremos más adelante como tema central de esta investigación.

Es conveniente tener bien presente que las funciones de la auditoría difieren según la empresa de que se trate. En la mayoría

de los casos consiste en llevar a cabo una revisión: informar de las deficiencias o irregularidades que se encuentren y presentar sus sugerencias para ponerle remedios, tratando de que se tomen de inmediato las medidas necesarias para corregir éstas deficiencias e implantar mejoramientos de buen grado.

La responsabilidad de realizar los cambios y tomar decisiones adecuadas al respecto, para conseguir una mejoría en sistemas y procedimientos, suelen ser de los ejecutivos administrativos. Por lo tanto, el tomar una decisión entre las diferentes alternativas de solución que se dan en el informe de la auditoría realizada, es muy importante, por que por medio de esta selección se corregiran diferentes problemas a los que se les dará una solución adecuada.

Muchos ejecutivos conscientes de sus deficiencias humanas, evitan el tomar ellos sólo las decisiones y buscan ayuda, recurriendo, al consejo que les pueden dar los auditores administrativos, cuyas opiniones pueden contribuir a que la decisión sea la acertada.

1.2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración de las organizaciones involucra una serie de actividades que deben desarrollarse adecuadamente y oportunamente, con el propósito de asegurar la consecución y logro de las finalidades de la misma, ésta serie de actividades, constituyen el proceso administrativo, el cual consiste, en el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Considerando los diferentes elementos que la integran, la dinámica administrativa consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y cada una de las partes de la empresa, esto va de lo general a lo particular.

En nuestro estudio de auditoría administrativa, tomaremos como base de investigación el proceso administrativo, por lo que debemos conocer el concepto de cada una de sus facetas:

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

Dentro de la acción de planeación se requiere determinar los siguientes tipos de planes:

Objetivos.- Considerados como planes básicos para la organización, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades futuras.

Políticas.- Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción o la toma de decisiones y fijar límites en torno a éstas, incluyendo las que se pueden tomar y

excluyendo las que no se pueden tomar, sirven también, para formular, interpretar y suprimir las normas concretas.

Procedimientos.- Son series detalladas de instrucciones que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Reglas . - Son declaraciones específicas de si una acción se debe o no se debe realizar en determinadas circunstancias.

Programas.- Son aquellos pasos principales para alcanzar los objetivos y la secuencia de operaciones, muestra principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Presupuestos.- Su característica esencial, consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados, recursos financieros que se disponen a actividades específicas; son dispositivos para controlar las actividades de una organización.

Organización.- Es la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tiene a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos.

Dentro de los elementos bases de la organización se encuentran los siguientes:

Establecer Atributos.- Esto es, establecer retribuciones conocidas y expectativas sobre lo que se va a lograr, quienes lo van a realizar y como se van a ejecutar las actividades; definir las obligaciones y como se van a dividir las funciones.

Autoridad . - Es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacer que se cumpla. Esta autoridad se ejerce tomando decisiones y viendo que se lleven a cabo. Toda autoridad organizativa requiere autoridad para coordinar las acciones y el comportamiento de todo miembro de la organización.

Responsabilidad.- Es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con la mejor habilidad que posea; la responsabilidad comienza cuando una persona con autoridad, acepta la obligación de desempeñar un trabajo.

Relaciones Interdepartamentales.- Están íntimamente relacionadas en términos de objetivos funcionales, con lo que se logran relaciones afectivas de comportamiento entre departamentos, de manera que puedan lograr juntos los objetivos con eficiencia y obtengan una satisfacción de las personas que los integran.

Estructura de la Organización.- La podemos definir como la

disposición y relaciones recíprocas de las partes componentes y los cargos de una empresa, una estructura específica, las actividades de división del trabajo; y muestra como se alcanzan unas con otras, indicando también la jerarquía, líneas de autoridad y responsabilidad y las relaciones de dependencias.

Dirección.- Consiste en ejercer la autoridad que se tiene a fin de influir en las personas para que el organismo funcional alcance en plenitud sus objetivos, coordinando las actividades mediante una oportuna comunicación para la toma de decisiones.

La dirección, cuenta con ciertos elementos bases como:

Liderazgo.- Es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo.

El liderazgo, involucra tres normas:

Primera, comprende a otras personas que son los subalternos o seguidores, sin los que sería imposible el proceso de liderazgo; segundo, supone una distribución desigual del poder entre dirigente e integrantes del grupo, los primeros son los que tienen la autoridad para orientarlos; y tercero, ejercen influencia en sus subalternos sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.

Motivación.- Es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas, esto a través del modo, habilidad y liderazgo del gerente

para motivar a sus subalternos, para que su rendimiento y satisfacción aumenten, y se logre alcanzar las metas personales y de la organización, através de motivarlos.

Comunicación.- Es la transferencia de información de una persona a otra, para lograr confianza y entendimiento mutuo.

La comunicación en la dirección es un proceso, y comprende todos los métodos de transmisión que sirven para conducir ideas e informes o motivaciones que son comprendidos por individuos o grupos. Sin comunicación es imposible la dirección, ésta da a conocer a todas las personas interesadas, los pasos que deben dar y sus parte a desempeñar.

Innovación.- Es la habilidad para crear ideas nuevas y la aplicación de éstas en el momento adecuado, deben de contar con un clima de trabajo apropiado para inyectar estímulo que conduzca a la creatividad.

Toma de Decisiones.- Como ya se menciona antes, la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, se debe contar con la información necesaria para analizar y evaluar las alternativas, para hacer la mejor elección entre éstas y lograr alcanzar las metas; la toma de decisiones es la clave final de todo proceso administrativo.

Coordinación.- Coordinar, es proyectar la estructura mediante la cual, unidades diversas pueden laborar juntas en propósito de los mejores intereses de la empresa. Es el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina se lleven a cabo sin contratiempos, rumbo a la meta común.

Control.- Es la medición cuantitativa y cualitativa de los recursos obtenidos y su confrontación con los resultados esperados analizando las desviaciones y determinar si es necesario tomar alguna acción correctiva.

El control, consta de un proceso formado por tres pasos los cuales definiremos a continuación:

Establecimiento de normas de ejecución.- Es una unidad o patrón para medir, se intenta que sirva como modelo o criterio. Son establecidas por la autoridad y también son llamados estándares, y se fijan para medir cada una de las áreas claves de resultados como la estructura orgánica, métodos de operación, instalaciones físicas, personal requerido, etc.

Medición de la ejecución.- Es la comparación o evaluación del desempeño contra las normas de actuación fijadas, evitando las desviaciones antes de que ocurran, mediante remedios apropiados. Este paso averigua la diferencia entre los resultados y lo esperado, si es que la hay.

Tomar medidas correctivas.- Este es el tercer y último paso del proceso del control y se refiere a la selección de una medida correctiva apropiada, es una de las más difíciles cuestiones en la medición de la ejecución actual; la información para el control es muy útil e importante en esta etapa, brinda ayuda para tomar la mejor decisión de la acción correctiva. La medición de la ejecución y el mejor desempeño de los estándares de rentabilidad y la elevación del progreso de una empresa dependen de medidas cuantitativas y cualitativas respectivamente.

Sistemas de información.- Son métodos que ponen a disposición de la administración la información necesaria, exacta y oportuna para suministrar un control efectivo. Hoy se disponen de una gran variedad de instrumentos de control para el procesamiento de la información; el computador es uno de ellos y ofrece oportunidades de mejorar sistemas de control.

1.3.- NECESIDAD DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

En las empresas, es necesario mantener y aplicar revisiones y evaluaciones periódicas o permanentes de las funciones y actividades administrativas, para lograr y mantener un eficiente funcionamiento empresarial, con lo que se lograrán los objetivos establecidos, y no caer en un deficiente desarrollo administrativo.

Es indispensable, que se cuente con medios de control y evaluación de las funciones y actividades administrativas para corregir las irregularidades o deficiencias, y con esto, poder determinar la capacidad y calidad de la administración; para lo cual contamos con la auditoría administrativa. La cual emplearemos como un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todas las áreas de la empresa.

A continuación presentaremos, otros puntos que abarcan más profundamente sobre éste tema.

1.3.1.- ADMINISTRACION DEFICIENTE

Las empresas, al ir creciendo, sus actividades y funciones administrativas se van volviendo obsoletas, las cuales se tienen que renovar con métodos eficientes y lograr el desarrollo natural de los objetivos.

Estas funciones administrativas presentan problemas al establecer y lograr objetivos, identificar necesidades, reunir los recursos necesarios, mantener el progreso y eliminar obstáculos, los cuales interrumpen el desempeño eficiente de las tareas designadas para producir resultados satisfactorios.

Si no se logra una coordinación total de las funciones y se llevan a cabo en forma armónica, no existirá un control administrativo que evite que alguna o algunas tareas no cumplan con su propósito.

Los administradores tienen que tener bien presente algunos aspectos importantes para lograr ser eficientes en su desempeño como son: una planeación anticipada, formulación de los objetivos y políticas, delegación de autoridad y responsabilidad, sistemas y procedimientos adecuados y una comprobación y evaluación periódicas de los resultados con objetivos predeterminados.

A continuación presentaremos algunas causas que perjudican a la administración y la hacen débil e ineficiente; éstas causas son:

1. Deficiente visión y creatividad para determinar planes y objetivos a corto y mediano plazo.
2. Métodos, sistemas y procedimientos ineficientes.
3. Deficiente estructura orgánica.

4. Estructura económica desequilibrada.
5. Ineptitud y métodos ineficientes para la toma de decisiones.
6. Insuficiente delegación de autoridad y responsabilidad, y violación de éstas.
7. Coordinación ineficaz de las actividades.
8. Negligencia para considerar, reconocer, analizar y dar solución a los problemas de importancia.
9. Falta de capacidad para conducir al personal y conservarlo.
10. Ineficiencia en las comunicaciones y la información.
11. Demasiado o poco personal.
12. Distribución ineficaz de la carga de trabajo.
13. Duplicidad de funciones.
14. Falta de iniciativa y creatividad.
15. Carencia de normas de funcionamiento apropiadas.
16. Despilfarros.
17. Falta de financiamiento.
18. No mantenerse al paso de los adelantos.
19. Supervisión incompetente.
20. Negligencia en los controles.

Estas causas que hacen a la administración ser deficientes, se pueden evitar con revisiones periódicas o permanentes en algunos casos de éstas, y poniendo en práctica las diferentes alternativas de solución para cada caso, que dan en el informe los auditores.

1.3.2.- POR QUE NECESITAN EVALUARSE LAS EMPRESAS.

No surge por una necesidad o por un problema necesariamente, sino también, para darnos cuenta que és lo que se está haciendo, de qué manera, y si se siguen correctamente los objetivos fijados, para seguir llevando correctamente la administración de las empresas.

Las organizaciones en general, se estan percatando de los cambios que han surgido en nuestra epoca actual, ya sean avances científicos o tecnológicos, que afectan en forma total a los funcionamientos de la empresa, creando distintas situaciones y problemas que requieren diferentes formas de tratarlos, estas situaciones necesitan una observación, comprobación y estudio minucioso para saber con detalle las causas que dificultan el desarrollo de las organizaciones.

No sólo las situaciones de crisis provocan cambios, que hay que enfrentarse y adaptarse a ellos necesariamente, sino también los periodos de éxito influyen en éstos cambios. Los ejecutivos de empresas deben adaptarse constantemente a nuevas situaciones que le impone la realidad.

Otras razones que hacen necesaria una revisión y evaluación en las empresas, es por una ineficiencia administrativas o para evitar éstas, como medida de prevención; otra es, por crecimiento de las empresas, en el caso de pequeñas a medianas o de medianas a grandes o una expansión de éstas últimas, que hace necesario analizar las consecuencias en todos sus ámbitos.

Podemos agragar a todo esto, y decir que la acción de quienes dirigen nunca es perfecta y si puede ser perfectible, lo que nos

lleva al pensamiento, que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas.

Los factores de análisis y evaluación en las funciones y actividades administrativas y de operación abarcan:

Investigación de los planes y objetivos, observación de políticas, prácticas, sistemas y procedimientos, lo apropiado de la estructura orgánica, la eficiencia con que se manejan los recursos humanos y materiales, y la exactitud y confiabilidad de los métodos de control.

Esta revisión y evaluación nos permite conocer los resultados positivos y negativos, y la forma en que se logran éstos para así determinar donde radican las fallas administrativas efectuando los ajustes necesarios y procedimientos que arrojen resultados óptimos a la empresa. Es pues indispensable que exista un medio de control y evaluación de las funciones y actividades administrativas y llevar a cabo revisiones periódicas de éstas, siendo precisamente la auditoría administrativa un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa, y nos brinda ayuda para tomar las decisiones adecuadas para corregir las deficiencias y determinar las capacidades y calidad de la administración.

1.3.5. REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo puede realizarse en un puesto, en un departamento o en toda una empresa, y de la revisión y evaluación práctica y objetiva que se haga depende la obtención de mejores resultados.

La productividad del trabajo es un factor muy importante para la empresa en general, debe ser económica y eficiente, o sea, consiste en lograr el máximo y más económico aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que cuenta una empresa dentro de las mejores condiciones para el empleado.

Cualquier situación, crea la necesidad de actuar sobre la base y llevar a cabo revisiones posteriores para el éxito.

Mediante la aplicación y revisión de l proceso administrativo, se logrará que las organizaciones cumplan sus objetivos y conozcan con mayor profundidad el desarrollo de sus actividades, lo cual engloba a la organización tanto en su estructura como en su funcionamiento; así como a los elementos humanos materiales y financieros que la integran.

La auditoría administrativa, investigará el desarrollo y aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo y evaluará y emitirá una opinión al respecto, buscando deficiencias que impidan su buen funcionamiento, así como también otros factores, entre ellos los siguientes:

Planeación.- Una planeación en cuanto a los objetivos por alcanzar, tanto de la empresa como de los departamentos integrantes de la unidad administrativa.

- Si se tienen y conocen las políticas normativas de criterios, que sirvan de lineamientos a la planeación y desarrollo del trabajo.
- Existencia de métodos y procedimientos operativos, adecuados a las actividades de la unidad administrativa.
- Formulación de programas de trabajo.

Organización.

- Fallas o deficiencias en el sistema de organización.
- Designación clara de las funciones a desempeñar por cada departamento y los encargados de llevarlas a cabo.
- Interferencia entre líneas de autoridad.
- Interrelación departamental y el grado en que logra favorecer a la acción.

Dirección.

- Información oportuna que favorezca la toma de decisiones en la dirección.
- Existencia de una unidad de mando al dar ordenes a desempeñar.
- Coordinación existente entre los departamentos en el desarrollo operativo.
- Motivación y disciplina convenientes al personal para su mejor desempeño.

Control.

- Eficiencia o ineficiencia en determinadas normas y políticas de actuación, de cada una de las áreas a analizar.
- Evaluación del trabajo realizado.
- Corrección del curso de acción del sistema organizacional para lograr sus objetivos.

C A P I T U L O

2

II. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.- CONSIDERACIONES GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La administración, ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, lo que anteriormente eran actos aislados, se ha convertido en una coordinación del trabajo humano, lo que constituye actualmente la disciplina administrativa, la que definimos como el conjunto sistemático de teorías, conocimientos y procedimientos, que ayudan a integrar el trabajo colectivo y el desempeño eficaz de una empresa.

Podemos decir con ésto, que la auditoría administrativa ha existido desde que surgió la administración y que administrar como ya mencionamos en el primer capítulo, significa hacer através de otros para llevar a cabo con la máxima eficiencia las formas de estructuración y manejar un organismo social.

Por otro lado, ha sido tradicional que al hablar de Auditoría se enfocará solamente a aspectos financieros, o sea, a la corrección de registros contables, que en su aplicación omitía diversos aspectos administrativos, sin embargo, la auditoría ha adquirido más auge, ya que no solamente se limita a aspectos financieros, sino que ha ido y seguirá creciendo según sea requerida y empleada por los empresarios; que la están utilizando como una herramienta que va a proporcionarles un panorama administrativo general de la empresa, señalando el grado de efectividad con que se opera, con lo que aseguran mejor sus resultados y les proporciona ayuda en la dirección para mejorar la posición de la empresa.

Este enfoque, que persigue el estudio de las operaciones que realiza la empresa en su conjunto y que nos permite conocer no únicamente los resultados positivos y negativos, sino también la forma en que se logran estos, detectar donde se encuentran las fallas administrativas, efectuando los ajustes necesarios y evitar estos, además de perfeccionar sistemas y procedimientos que arrojen resultados óptimos a la empresa; lo que hace necesario un medio de control y revisión de la eficiencia de los planes y metas por lograr como de las operaciones para mantener un buen funcionamiento en ellas.

Para la Administración, la Auditoría Administrativa es un instrumento de mayor importancia, ya que ella es precisamente la que mide la eficiencia administrativa.

En éste capítulo, nos referiremos a éste instrumento tan importante.

2.1.- DEFINICION.

La Auditoria Administrativa se conoce por varias denominaciones, entre ellas destacan las siguientes:

- Diagnóstico de Productividad.
- Auditoria Operativa.
- Diagnóstico de la Empresa.
- Auditoria Gerencial.
- Análisis Factorial.
- Auditoria de Funciones.
- Consultoria Administrativa.
- Auditoria Administrativa.

Estas denominaciones contienen diferentes criterios que radican no en la práctica de la auditoria, la cual denota tareas de examen y revisión, sino de áreas o sectores en donde se aplican éstos.

Por ejemplo, sobre la auditoria de operaciones se dice que es la evaluación sistemática de la efectividad de una función o de una unidad.

En una entrevista, Henry Fayol definió a la Auditoria Administrativa, como el mejor método para examinar a una organización y determinar las mejoras necesarias, estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos; esto es, si la empresa está bien administrada.

Es conveniente presentar distintos conceptos de Auditoria Administrativa, que han aportado diversos autores sobre el tema como:

Leonard P. William la define, como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.²

Fernández Arena J. Antonio, dice que la auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.³

Anaya Sanchez C. la define, como una técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa, en donde se daran las recomendaciones que lo ameritan de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor.⁴

Instituto Americano de la Administración cita, cualquier empresa, de cualquier índole, tienen áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evsiución de la administración.⁵

Rodríguez Valancia J. define a la auditoría administrativa, como un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con

- (2) Leonard P. William, "Auditoría Administrativa"; pág. 45
- (3) Fernández Arena A. "La auditoría administrativa"; pág.14
- (4) Anaya Sanchez C. "Auditoría Administrativa"; pág. 19
- (5) Instituto Americano de Administración. Apuntes de Auditoría Adtva. Gvc. Sem.

las metas fijadas, los recursos humanos, materiales y financieros empleados: la organización, utilización y coordinación de dichos recursos, los métodos y controles establecidos y en su forma de operar.⁶

Dadas las anteriores definiciones, podemos decir, que la auditoría administrativa es la medición de la productividad, mediante un examen analítico que revisa las funciones de la empresa, así como las etapas del proceso administrativo y que concluye con un diagnóstico administrativo; el cual consiste en una serie de recomendaciones y ajustes para mejorar la eficiencia empresarial.

La auditoría administrativa, no se concreta a evaluar el desempeño de la gerencia únicamente, sino que su alcance incluye el análisis crítico y constructivo de todos los niveles jerárquicos de sus sistemas operacionales y recursos, para que bajo un análisis ausente de impresiones personales pueda colaborar en la consecución de los fines de la empresa.

La auditoría administrativa, es pues, una herramienta de control que auxilia a la gerencia en la conducción de la empresa y debe realizarse periódicamente bajo programa en las operaciones, aún cuando éstas hayan logrado éxito en sus objetivos, como una medida de prevención.

(6) Rodríguez Valencia J.
"Sinopsis de Auditoría Admva": pág. 37
Edit. tréllas.

2.2.- OBJETIVO

El objetivo fundamental de la Auditoría Administrativa, consiste en proporcionar un panorama administrativo general de la empresa y señalar el grado de efectividad con que opera cada una de sus funciones, esto es, descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las áreas de la empresa examinadas, tras valorar los métodos y el desempeño de las funciones, recomendando posibles alternativas de solución para mejorar sus operaciones.

Generalmente, el propósito de la Auditoría Administrativa es apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional, examinando y valorando métodos y el desempeño en todos los niveles jerárquicos. La Auditoría Administrativa tiene como finalidad primordial, apoyar a la dirección para lograr una administración más efectiva; así como auxiliar a la gerencia en la conducción de la empresa con los resultados presentados que se obtengan de la práctica de dicha auditoría.

Algunos de los objetivos que frecuentemente se originan en una Auditoría Administrativa se enfocan en:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas, procedimientos y métodos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Desarrollar mejor al personal.
- Utilizar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

La Auditoría Administrativa, proporciona una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, tras una investigación y evaluación profesional, dando sugerencias o recomendaciones, quedando bajo responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la aplicación de las sugerencias para su mejor desarrollo empresarial. En ocasiones le dan la autoridad al mismo auditor conjuntamente con el encargado de la unidad, para que juntos hagan las correcciones propuestas.

2.3.- PRINCIPIOS.

La aplicación de una Auditoría Administrativa en un organismo social, debe basarse en siete normas o principios que promuega la comisión de auditoría administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

Primera. 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 requiere el servicio a prestar.

Segunda. 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.

Tercera. La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

Cuarta. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto a lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general; el licenciado en administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

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

Sexta. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obligen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

Séptima. La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza críticoconstructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el licenciado en administración no emitirá dictamen sobre la efectividad o eficiencia gerencial de la administración de sus clientes.

El licenciado en administración está obligado a seguir y observar las normas de ética de su profesión por el sólo hecho de serlo para efectos de control en la actuación de quienes la practican.

Por su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las disposiciones del código de ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C., que a continuación se exponen:

Artículo 1.1 El licenciado en administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o

Artículo 2.5 Cuando el licenciado en administración 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 para su cliente.

Artículo 4.1 El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

Artículo 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.

Artículo 1.6 El licenciado en administración, no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.

Esto nos lleva a una conclusión, de que el licenciado en administración, por su ética y responsabilidad profesional, es la persona idónea para realizar una auditoría administrativa, ya que su preparación académica lo dota tanto de un criterio analítico como de una preparación integral dentro de la empresa, la cual analiza desde un punto de vista de sus funciones, como desde el punto de vista del proceso administrativo; aprecia los problemas de la empresa y además, tiene facultad técnica con que abocarse y participar eficazmente en la solución de los mismos.

2.4.- FUNCIONES

En la aplicación de una Auditoría Administrativa, es necesario definir previamente el alcance de ésta, en la cual se definirán las funciones a desarrollar en cualquier unidad o departamento que por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines. Las funciones generalmente a desarrollar son:

1. Investigación constante de planes y objetivos.
2. Revisión constante de la estructura orgánica.
3. Estudio de las políticas y sus prácticas.
4. Estudio constante de las operaciones de una empresa.
5. Analizar la eficiencia de la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.
6. Revisión constante de los sistemas y procedimientos.
7. Revisión de los métodos de control.

1. Investigación constante de planes y objetivos.- La revisión y evaluación en éste primer punto es muy importante, requiere de una constante evaluación tanto de las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo como de las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados.

En algunas empresas la mayor deficiencia en la administración, es que no da pleno cumplimiento a los principios de organización por falta de comprensión y aprecio de su valor.

Las empresas por los cambios que van sufriendo, exigen de una revisión y evaluación a efecto de señalar defectos y sugerir remedios, las deficiencias en muchas empresas se descubren por la falta de una completa y clara estipulación de los objetivos y la carencia de los detalles que se necesitan para llevar a cabo los planes razonables para lograr las metas fijadas.

Es indispensable que el auditor antes de valorar la eficiencia de una operación comprenda bien los planes generales y objetivos de la empresa, los cuales sirven de guía en las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. El auditor debe saber si los planes fueron hechos del conocimiento de los funcionarios claves, si todos los afectados los entendieron de la misma forma y si fueron de su aprobación, con anterioridad a su implantación; todo esto, para cerciorarse de si existe un conflicto o contradicción entre los objetivos. Es muy importante que los planes y objetivos estén incorporados a la estructura orgánica.

2. Revisión constante de la estructura orgánica.- La planeación constante de la estructura orgánica es muy importante para la realización de los objetivos y futuras necesidades de ella, o sea, para que pueda funcionar con plena eficiencia.

Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en algunas empresas, las cuales pueden ser por:

- a) Inadecuación de la estructura orgánica para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- b) Funciones no coordinadas y controladas.
- c) Falta de inapropiada delegación de autoridad y responsabilidad.
- d) Personal no capacitado en puestos claves.
- e) Motivación deficiente.
- f) Carencia de flexibilidad para situaciones cambiantes.

Al llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica, el auditor debe evaluar el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones,

obligaciones y responsabilidades para comprobar que las responsabilidades, autoridad y relaciones básicas se encuentran bien definidas.

Al realizar éste estudio, el auditor debe empezar por verificar si refleja o no la situación actual de las funciones orgánicas. Tener una buena y bien fundada estructura orgánica contribuye en la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

3. Estudio de políticas y prácticas.- Para la administración eficaz, es esencial el empleo de políticas y prácticas sanas y bien establecidas, las cuales delinear las intenciones de la Dirección para que puedan seguir un curso planeado y, alcanzar los objetivos de la empresa.

Para que haya uniformidad y coordinación en el trabajo, es necesario que las políticas sean expresadas por escrito, claras y comunicadas en forma debida a toda la organización. Cada decisión y acción debe basarse en un razonamiento adecuado, encaminarse hacia los objetivos de la empresa para que no surja confusión alguna. Estas políticas se necesitan como base para la toma de decisiones con respecto a líneas de producción, finanzas, personal, investigación, compras, salarios, precios de venta, reparaciones, inventarios, canales de distribución, crédito, etc.

Se debe seleccionar una forma de acción para propósitos de alcanzar un fin definido.

El auditor al revisar las políticas y prácticas debe tomar en cuenta la totalidad de los factores que intervienen o que se relacionan de una o de otra forma, con el propósito de señalar los posibles remedios, por ejemplo: la evaluación de la política de venta involucra calidad, diseño, estilo, número y variedad de productos. Para que el auditor asegure el cumplimiento de las políticas, necesita primero tener una idea clara de los objetivos.

cerciorándose de que las personas afectadas las cumplan debidamente a través de los diversos niveles administrativos y, por último evalúa cada una de las políticas; las políticas deben estar apoyadas por sistemas y procedimientos apropiados para que surtan buenos efectos.

4. Estudio constante de medios de operación de la empresa.- Es importante también una constante revisión y evaluación de las formas de operación. Hay que determinar la fuerza de trabajo en la mano de obra y mantenerla balanceada.

La empresa comercial debe planear y determinar su línea de mercancías y existencias, mantener normas de calidad, planear promociones de ventas, publicidad, etc., para que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes.

En las empresas industriales, es necesario mantener una tasa adecuada de producción para que no surjan problemas, lo que exige una planeación de lo que vaya a producir, la compra y control de materiales, su recepción y mantenimiento, métodos y normas de procedimientos, mano de obra, inspección, embarque, etcétera.

La coordinación es indispensable y muy importante en las operaciones de toda la empresa para lograr resultados satisfactorios, aún que también, los cambios en la economía son un factor que afecta a las operaciones de la organización.

En éste estudio, el auditor determinará si la empresa está o no operando como debería, analizando todos los factores que se relacionen con las operaciones de la empresa, incluyendo los métodos de control.

5. Analizar la eficiencia de la utilización de los recursos humanos y materiales.- Ya mencionamos que el elemento humano es el recurso de mayor importancia en una empresa, lo que requiere de

una revisión constante. Para mantener una buena administración del personal, se requiere de una evaluación de las políticas y prácticas del mismo. esto es, la valoración de las prácticas que se siguen en relación al personal y su revisión para determinar su capacidad y, sus puntos débiles y fuertes.

El auditor evalúa el sistema de la empresa examinando las condiciones en que se realiza el trabajo, programas de adiestramiento, actividades de servicio, métodos de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos, con el propósito de revelar cualquier negligencia o error para sugerir remedios.

El auditor determina el estado general de la maquinaria, equipos y de las instalaciones, considerando también, si el mantenimiento o conservación de los mismos es el apropiado, mediante un programa preventivo de reposiciones y mantenimiento de estos.

Una empresa que cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y con un jefe de mantenimiento capaz, es la que utiliza mejor y aprovecha por más tiempo su equipo e instalaciones. lo que forma parte de la tarea de bajar costos y mantener un funcionamiento interrumpido, económico y eficiente. El auditor debe de vigilar la eficiencia del programa de mantenimiento preventivo.

5. Revisión constante de los sistemas y procedimientos.- Los sistemas y procedimientos, tienen la finalidad de ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, hacer del conocimiento de todo el personal lo que se persigue y, hacer que se realice lo perseguido. Al hacer una revisión de los sistemas y procedimientos se busca mejorar métodos, desechar los caminos anticuados, las rutinas tradicionales, disminuir costos de procedimiento del trabajo de oficina, eliminando desperdicios y duplicación del trabajo e ineficiencias. estos sistemas y

procedimientos deben estudiarse y mejorarse continuamente.

El auditor al examinar los sistemas y procedimientos debe de saber su propósito y forma, determinando el modo en que sirven para lograr los objetivos de la empresa. Estos sistemas y procedimientos si son deficientes pueden resultar costosos y entorpecer las operaciones de la empresa.

Al evaluar los sistemas y procedimientos se debe considerar si satisfacen todas las necesidades, si funcionan en forma eficaz y cual es su grado de eficiencia.

7. Revisión de los métodos de control.- Los métodos de control son instrumentos por los cuales se obtienen los resultados para conseguir una acción coordinada y sirven de guía para que el trabajo que haga en la forma planeada; esto es, compara el trabajo que se ha realizado con el trabajo planeado.

Estos métodos de control son necesarios para efectos de comparar lo realizado con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas y, los sistemas y procedimientos; para que exista eficazmente el control se requiere de la medición continua y detallada de la realización de la misma.

El auditor administrativo tiene la función de comparar el desempeño y evaluar la eficiencia de estos controles, si los controles demuestran incapacidad, el auditor deberá examinar el desempeño, los objetivos, planes, organización, procedimientos y normas, evaluando cada uno de ellos y elaborando las recomendaciones necesarias.

A.5. - ALCANCE.

El alcance de una Auditoría Administrativa es amplio, puede ser total con referencia a una empresa, esto es, hasta donde puede abarcar el estudio que se va a realizar dentro de la empresa, delimitando el campo de acción en donde se va a aplicar la misma.

La Auditoría Administrativa puede ser integral o parcial, o sea, que puede comprender una determinada función específica o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad. Al determinar el alcance de la auditoría administrativa, deben quedar enmarcadas las funciones o actividades dentro de la empresa, en una unidad o departamento, que por su sistema jerárquico, le permita la consecución de sus fines.

Estas funciones consisten en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa, para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, así como el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y, evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

Los factores o elementos que necesitan una constante vigilancia, análisis y evaluación en los métodos de administración son los siguientes:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimientos.

- Métodos de control.
- Medios de operación.
- Recursos humanos y materiales.

Es indispensable que haya un acuerdo entre el auditor y la Dirección en cuanto al número del personal de auditoría y los trabajos que se vayan a realizar, por que estos auditores trabajan estrechamente con los servicios de la dirección; tratando de ayudar a estos en todas las áreas de la empresa, a fin de mejorar los métodos y las operaciones mediante el análisis, la comparación y la evaluación de las funciones administrativas.

2.6.- TECNICAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION.

El trabajo de Auditoría Administrativa necesita utilizar ciertas técnicas para obtener información, que le ayuden al auditor en la investigación y la formulación del juicio acerca de los problemas y la situación del área que audita.

La recolección de la información debe hacerse por medio de técnicas adecuadas, de las cuales el auditor debe obtener datos claros, completos y suficientemente detallados para el esclarecimiento de los factores que componen el objeto de estudio.

Las técnicas más utilizadas para la obtención de la información son las siguientes:

- Observación.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Organigramas.
- Diagramas de Flujo.
- Gráficas de Gantt.

Observación.- Esta técnica proporciona información de primer orden, permite un contacto más estrecho con la realidad al proporcionar un conocimiento pormenorizado de los hechos y las relaciones que ocurren en la organización por investigar. El criterio debe ser objetivo y sin dejarse influenciar, con la cual, se completará y comprobará la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios.

Entrevistas.- Son conversaciones con las personas que están relacionadas con la empresa, a fin de obtener de ellas información y descubrir todos aquellos trabajos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo.

Se clasifican de acuerdo al estilo que emplee el entrevistador, estas son: dirigidas, no dirigidas y combinadas.

Dirigidas, son aquellas que siguen un plan establecido y requiere la elaboración previa de un guión o cuestionario.

No dirigidas, las preguntas se formulan de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, dando al interlocutor la mayor libertad para la exposición de sus puntos de vista, únicamente orientándolo de manera sutil para obtener la información que se requiere.

Combinadas, es cuando en la entrevista se hace uso de las dos anteriores técnicas.

En nuestro caso se empleará casi por completo la entrevista dirigida, como un complemento a los cuestionarios realizados.

Cuestionarios.- Es un listado de preguntas escritas previamente formuladas. Las preguntas por la clase de respuestas que se desea obtener, pueden clasificarse dentro de éstos tipos: de respuesta abierta, dicótomas y de opción múltiple.

De respuestas abiertas, son aquellas que dejan libertad al entrevistado de expresarse libremente; son dicótomas, las que presentan al entrevistado dos opciones para su respuesta; las de opción múltiple, son aquellas que presentan una lista de respuestas alternas o de opciones específicas; de ellas el entrevistado puede elegir una o más según el caso.

En nuestros cuestionarios, se emplearán las preguntas abiertas y las dicótomas por considerarlas las más apropiadas.

Organigramas.- Pueden ser estructurales o funcionales, los primeros son una presentación gráfica de la organización formal que muestran las líneas de autoridad, la agrupación de sus órganos principales y los niveles jerárquicos; la segunda, muestra las principales funciones que tiene encomendado cada grupo.

Diagramas de Flujo.- Constituyen la representación gráfica de la ruta y la secuencia de las operaciones que integran un procedimiento. Comprende un desglose y ordenación de las etapas necesarias para la ejecución de una actividad.

Gráfica de Gantt.- También denominado como diagrama de barras, es un instrumento valioso para la planeación y control de actividades. Representa en un plano el grado de ejecución y desarrollo y, establecen una comparación entre lo planeado y lo realizado.

Las diversas técnicas que hemos mencionado, constituyen los medios para la recopilación de datos. El auditor, debe de obtener tanta información escrita como necesite y este disponible en la empresa para elaborar sus conclusiones.

3.- ENFOQUES METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para la práctica de la Auditoría Administrativa, se requiere de cierta metodología y procedimientos que ayudan a generar ideas y que de acuerdo a experimentos y aplicaciones prácticas han confirmado sus recursos finales satisfactoriamente.

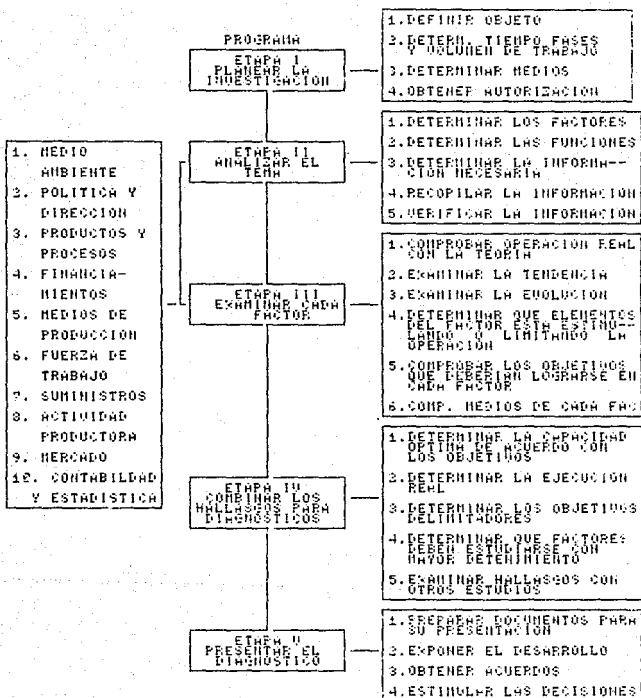
También se requiere de una escala de evaluación para poderle dar un valor cuantitativo a la administración, por lo que mostramos las diferentes escalas de evaluación de algunos autores.

A continuación presentaremos los diferentes enfoques metodológicos ilustrados con diagramas, que proponen los siguientes autores:

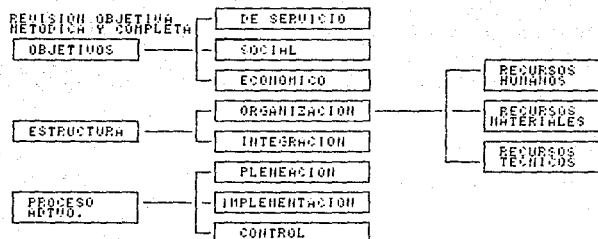
Análisis Factorial
Fernández Arena J.
Instituto Americano de Administración
Martínez Villegas F.
Mejía Fernández A.
Rodríguez Valencia J.
Rubio Ragazzoni - Hernández Fuentes
William P. Leonard

El enfoque o método que se seguirá para el desarrollo de nuestra Auditoría Administrativa se formuló basandonos en el proceso administrativo y haciéndole adaptaciones de los métodos mencionados. Este método que proponemos se muestra en el capítulo cuarto.

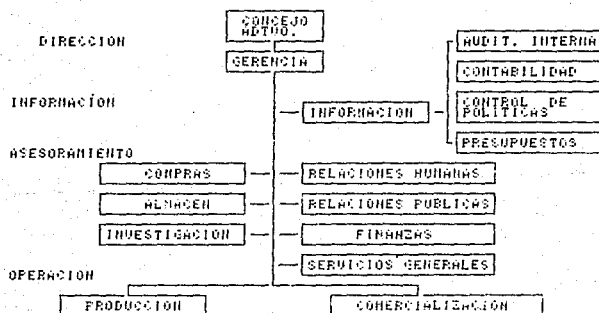
3.1.- ENFOQUE DEL ANALISIS FACTORIAL.



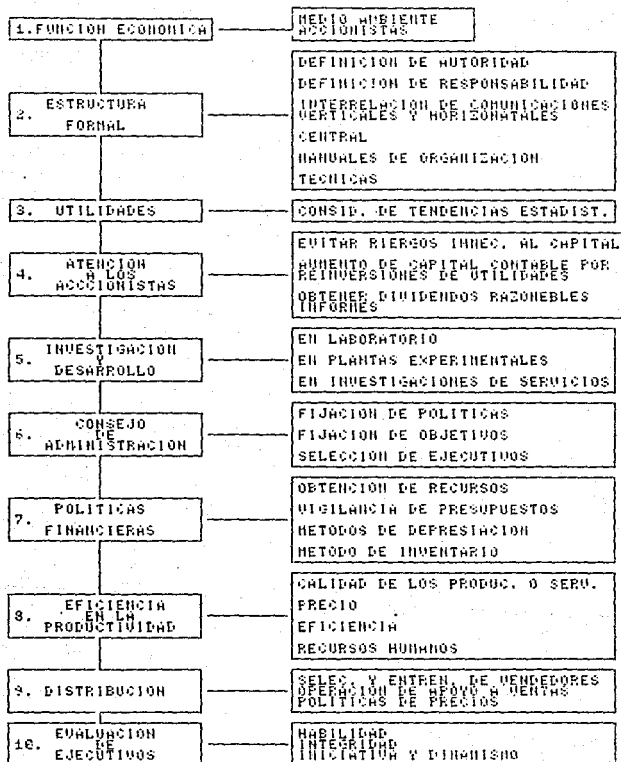
3.2.- ENFOQUE DE FERNANDEZ ARENA.



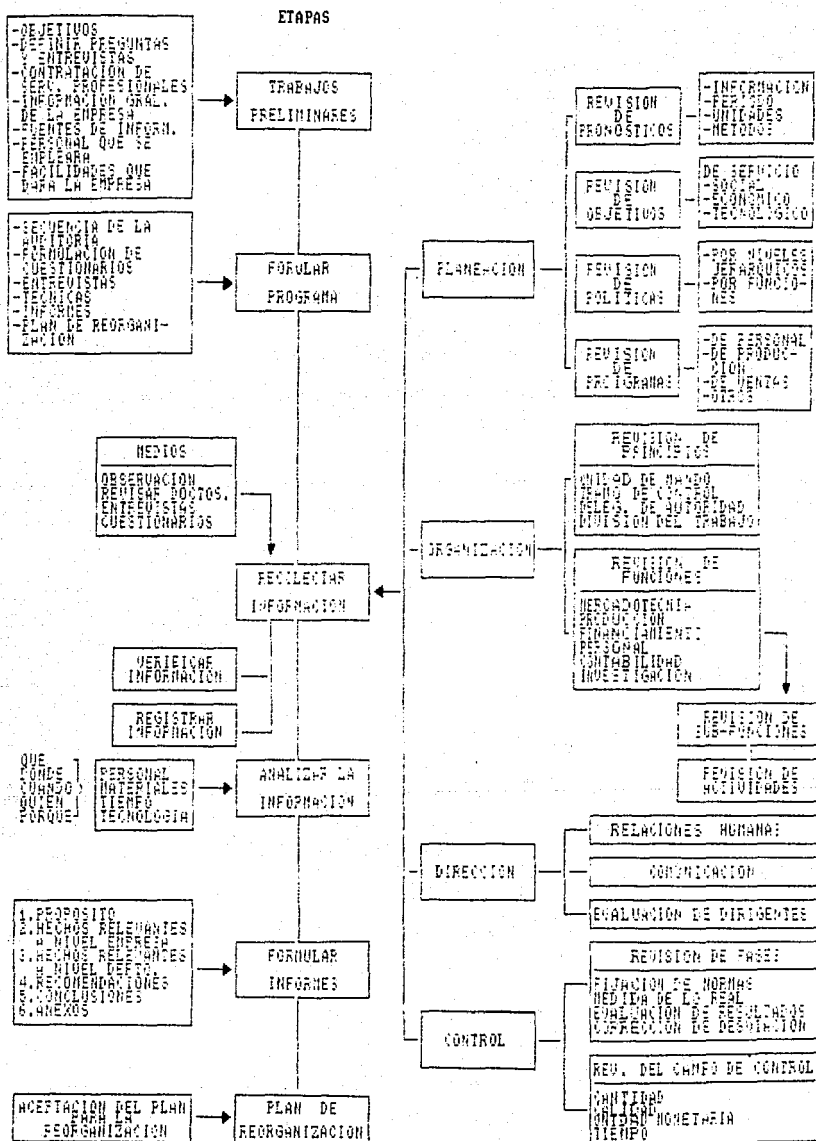
Como resultado de la organización la empresa quedara fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo, según se ilustra.



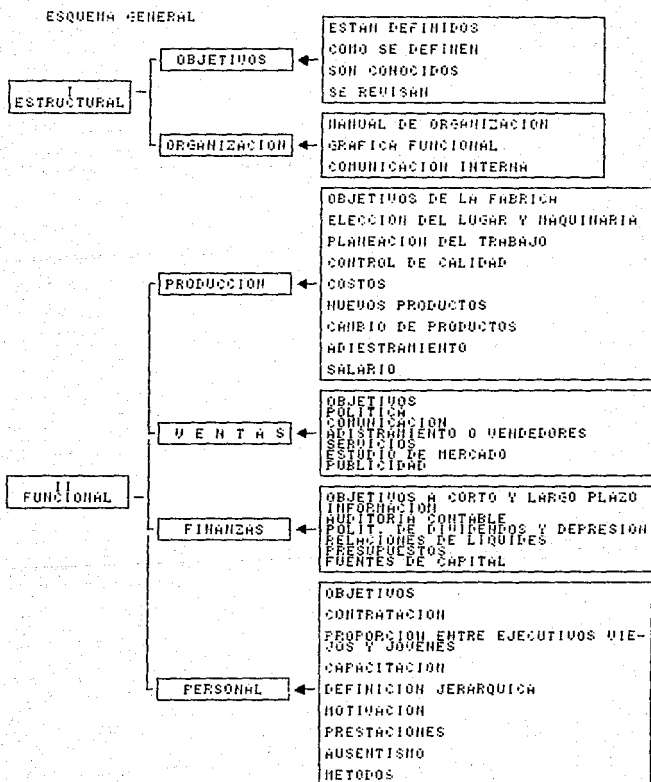
3.3.- ENFOQUE DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

EJEMPLO PARA UNA INSTITUCION
CON FINES DE LUCRO

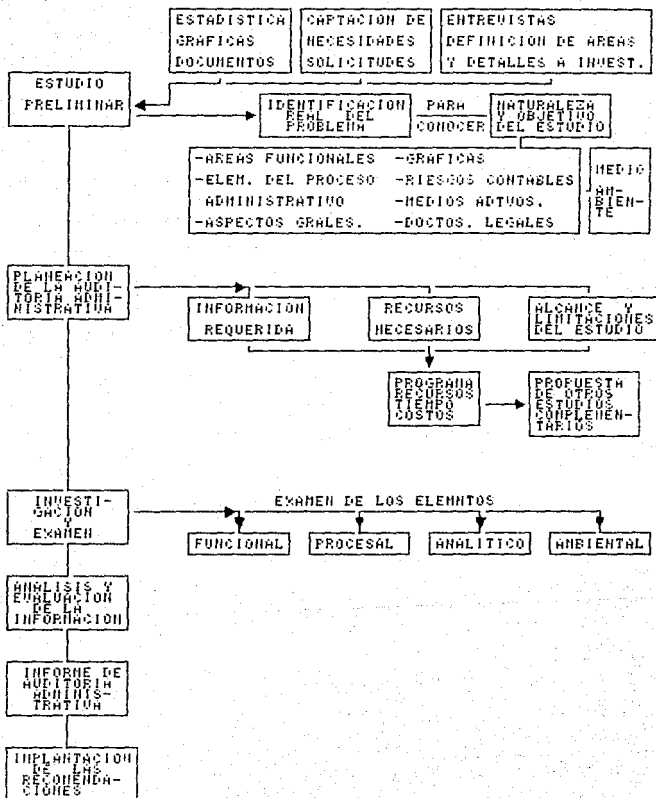
3.4.- ENFOQUE DE MARTINEZ VALENCIA F.



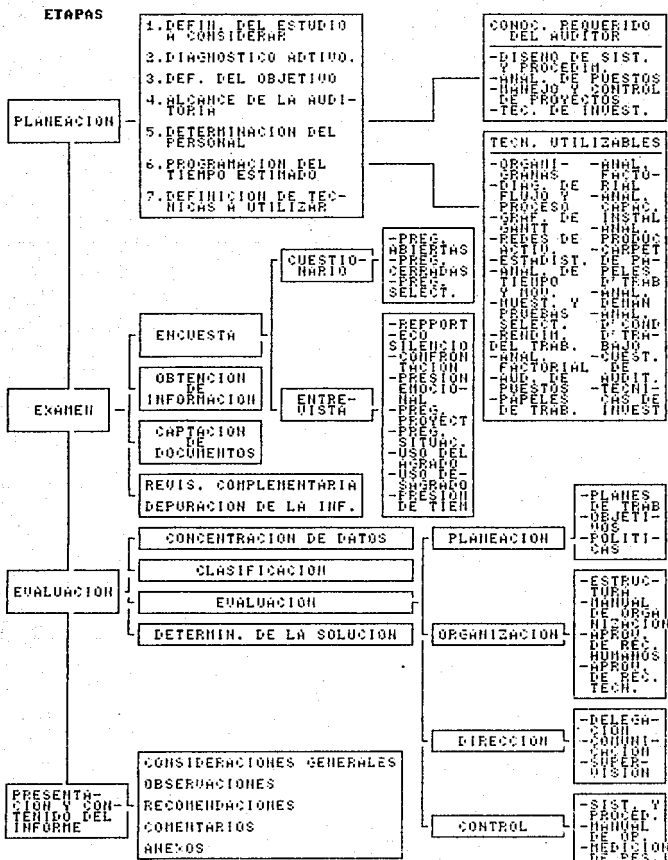
3.5.- ENFOQUE DE MEJIA FERNANDEZ A.



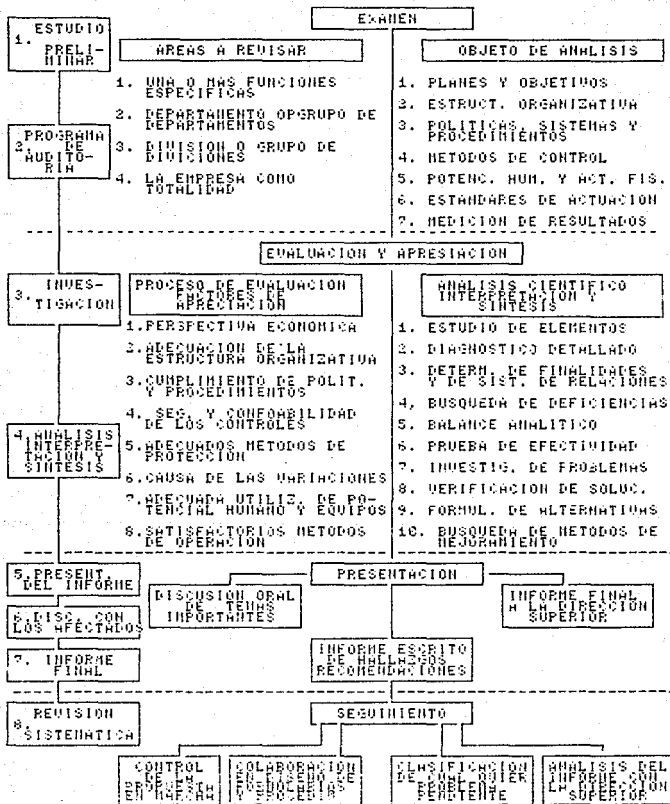
3.6.- ENFOQUE DE RODRIGUEZ VALENCIA J.



3.7.- ENFOQUE DE RUBIO RAGAZZONI HDEZ. FUENTES.



3.8.- ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD.



3.9.- ESCALA DE EVALUACION.

La Auditoría Administrativa, necesita evaluar la totalidad de eficiencia general administrativa y tomar en consideración todas las funciones y fases del proceso administrativo.

La Auditoría administrativa trabaja con elementos cualitativos, por lo que para dar una evaluación cuantitativa, se requiere una serie de opiniones que se integran en una calificación de tipo numérico, ya que éstas escalas numéricas son la única manera de presentar un criterio unificado de los resultados de la aplicación de la auditoría administrativa en una empresa, buscando una efectiva validación.

Aún cuando la calificación es empírica, los factores a considerar, son los establecidos por la ciencia de la Administración, por lo que en cualquier caso la calificación podrá implantarse de acuerdo a la modalidad de la empresa.

Existen diferentes escalas para evaluar a la Administración, por lo que presentaremos algunas de ellas de los siguientes autores:

Fernández Arena J.

Rodríguez Valencia J.

Rubio Ragazzoni V. - Hernández Fuentes J.

La escala de evaluación que utilizaremos en el desarrollo del caso práctico se formuló, basándonos en el proceso administrativo y haciendo adaptaciones de las escalas antes mencionadas.

E S C A L A D E E V A L U A C I O N

M E T O D O :

FERNANDEZ ARENA J.

Cada pregunta del cuestionario, tendrá la siguiente escala:

<u>Apreciación</u>	<u>Puntos</u>	<u>Cumplimiento</u>
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

La apreciación, los puntos o el cumplimiento se emplean según el tipo de pregunta en cada caso particular.

Para los niveles jerárquicos de dirección, los puntos se multiplican por 10, por ser la dirección vital para la empresa. También los cuestionarios de objetivos se clasifican de 0 a 50 puntos.

La valuación total de la empresa quedará:

O B J E T I V O S

Clientes	50 Puntos
Colaboradores	50 "
Autoridades Gubernamentales	50 "
Proveedores	50 "
Inst. de Crédito	50 "
Accionistas	50 "
	=====
	Sub-total: 300 puntos

D I R E C C I O N

Preguntas	20 x 50 puntos =	1000 "
Recursos Humanos	10 x 5 puntos =	50
Recursos Materiales	5 X 5 puntos =	25
Sub- total por nueve depts.		675 "

RECURSOS TECNICOS

Control de Políticas	10 x 50 puntos =	500
Producción	35 x 5 "	= 175
Comercialización	35 x 5 "	= 175
Relaciones Humanas	70 x 5 "	= 350
Finanzas	35 x 5 "	= 175
Relaciones Públicas	10 x 5 "	= 100
Contabilidad	10 x 5 "	= 100
Auditoría Interna	10 x 5 "	= 100
Servicios Generales	10 x 5 "	= <u>100</u>
Sub-total de recursos:		1125 puntos

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación	25 x 5 puntos =	125
Implementación	25 x 5 puntos =	125
Control	<u>10 x 5 puntos =</u>	<u>50</u>
Sub-total por nueve dsptos.		<u>300</u> "
Puntuación total =		5800 puntos

Este valor será el óptimo, por lo que para la puntuación resultante, consideramos:

<u>PUNTAJACION</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>ADJETIVO</u>
5220 a 5800	90 a 100%	Administración Excelente
3480 a 4639	60 a 79%	" buena
2320 a 3479	40 a 59%	" regular
1160 a 2319	20 a 39%	" mala
0 a 1159	0 a 19%	" muy mala

Estos valores son un ejemplo de una empresa con nueve departamentos, por lo tanto, los valores pueden variar según los departamentos que tenga cada empresa.

E S C A L A D E E V A L U A C I O N

M E T O D O :

RODRIGUEZ VALENCIA J.

Este método propone las siguientes etapas:

- 1.- Ponderación de Funciones (Importancia relativa en la eficiencia de la empresa). Ejemplo:

1 Ventas	40%	de importancia	x 100 = 400	puntos
2 Finanzas	25%	"	x 100 = 250	"
3 Producción	20%	"	x 100 = 200	"
4 Personal	15%	"	x 100 = 150	"
	100%			1000 puntos

- 2.- Factores o categorías a evaluar. Ejemplo:

- Objetivos y planes
- Políticas y prácticas
- Estructura orgánica
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Medios de operación
- Potencial humano y elementos físicos

- 3.- Distribución de puntos entre los factores

FACTORES	F U N C I O N E S			
	VENTAS	FINANZAS	PRODUCCION	PERSONAL
1. Objetivos y planes	60	50	40	30
2. Políticas y prácticas	60	40	30	15
3. Estructura orgánica	40	30	20	15
4. Sistemas y procedim.	70	40	30	30
5. Métodos de control	60	40	40	20
6. Medios de operación	50	20	20	15
7. Potencial humano y elem. físicos empleados	60	30	20	15
	====	====	====	====
	400	150	100	150

- 4.- Determinación de grados (Eficiencia de funciones).

<u>Apreciación</u>	<u>Grados de cumplimiento</u>	
Excelente	5	90 a 100%
Buena	4	80 a 89%
Regular	3	60 a 79%
Deficiente	2	40 a 59%
Mala	1	0 a 39%

La evaluación de cada función o áreas quedará:

V E N T A S

Factores o categorías	Excelente (x 5)	Buena (x 4)	Regular (x 3)	Deficiente (x 2)	Mala (x 1)
1. Objet. y planes	300	240	180	120	60
2. Polit. y práct.	300	240	180	120	60
3. Estruct. orgánica	200	160	120	60	40
4. Sistemas y proced.	350	280	210	140	70
5. Métodos de control	300	240	180	120	60
6. Medios de operación	250	200	150	100	50
7. Potencial humano y elementos físicos	300	240	180	120	60
	=====	=====	=====	=====	=====
Totales	2000	1600	1200	800	400

F I N A N Z A S

1. Objet. y planes	250	200	150	100	50
2. Polit. y práct.	200	160	120	80	40
3. Estruct. orgánica	150	120	90	60	30
4. Sistemas y proced.	200	160	120	80	40
5. Métodos de control	200	160	120	80	40
6. Medios de operación	100	80	60	40	20
7. Potencial humano y elementos físicos	150	120	90	60	30
	=====	=====	=====	=====	=====
Totales	1250	1000	750	500	250

P R O D U C C I O N

1. Objet. y planes	200	150	120	80	40
2. Polit. y práct.	150	120	90	60	30
3. Estruct. orgánica	100	80	60	40	20
4. Sistemas y proced.	150	120	90	60	30
5. Métodos de control	200	160	120	80	40
6. Medios de operación	100	80	60	40	20
7. Potencial humano y elementos físicos	100	80	60	40	20
	=====	=====	=====	=====	=====
Totales	1000	800	600	400	200

P E R S O N A L

Factores o categorías:	Excelente (x 5)	Buena (x 4)	Regular (x 3)	Deficiente (x 2)	Mala (x 1)
1. Objet. y planes	150	120	90	60	30
2. Polít. y práct.	125	100	75	50	25
3. Estruct. orgánica	75	60	45	30	15
4. Sistemas y proced.	150	120	90	60	40
5. Métodos de control	100	80	60	40	20
6. Medios de operación	75	60	45	30	15
7. Potencial humano y elementos físicos	75	60	45	30	15
	====	====	====	====	====
Totales	750	600	450	300	150

Resumiendo, quedaría de la forma siguiente:

	<u>Excelente</u>	<u>Buena</u>	<u>Regular</u>	<u>Deficiente</u>	<u>Mala</u>
VENTAS	2000	1600	1200	800	400
FINANZAS	1250	1000	750	500	250
PRODUCCION	1000	800	600	400	200
PERSONAL	750	600	450	300	150
	====	====	====	====	====
TOTAL PARA LA EMPRESA	5000	4000	3000	2000	1000

Este método propone unas "hojas de análisis", en donde el auditor califica de 0 a 5 (0 = No aplicable; 1 = Mala; 2 = Deficiente; 3 = Regular; 4 = Buena; 5 = Excelente), las respuestas a los cuestionarios o datos recabados en la investigación.

La siguiente puntuación corresponden a calificaciones con el por ciento de eficiencia.

PUNTAJE

4500 a 5000	corresponde un grado de 90 a 100% Excelente
4095 a 4495	" " " " 80 a 89% Buena
3315 a 4094	" " " " 60 a 79% Regular
2685 a 3315	" " " " 40 a 59% Deficiente
0 a 2684	" " " " 20 a 39% Mala

E S C A L A D E E V A L U A C I O N

M E T O D O :

RUBIO RAGAZZONI V. - HDEZ. FUENTES J.

La evaluación se fundamenta en el análisis de los cuatro elementos de la Administración: Planeación, Organización, Dirección, y Control. A cada uno de los elementos los subdivide en subelementos y establece para cada subelemento 5 "grados" de cumplimiento.

<u>GRADOS</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>EVALUACION</u>
I	0	Carencia
II	5	Deficiente o inadecuado
III	10	Elementos o mínimo
IV	15	Adecuado o aceptable
V	20	Óptimo o excelente

A continuación, se presenta la evaluación de los elementos y subelementos.

G R A D O S

ELEMENT.	SUBELEMENTOS	I Carencia	II Deficiente o inadec.	III Elemental o mínimo	IV Adecuado o acept.	V Excel. u Óptimo
I. PLANEACION	1.1. Planes de trab.	0	5	10	15	20
	1.2. Objetivos	0	5	10	15	20
	1.3. Políticas	0	5	10	15	20
	Sub-total	0	15	30	45	60
II. ORGANIZACION	2.1. Estruct. orgánica	0	5	10	15	20
	2.2. Manual de organ.	0	5	10	15	20
	2.3. Aprovech. rec. humanos	0	5	10	15	20
	2.4. Utilizac. rec. Mat.	0	5	10	15	20
	Sub-total	0	20	40	60	60

G R A D O S

ELEMENT.	SUBELEMENTOS	I Carencia	II Deficiente o inadec.	III Elemental o mínimo	IV Adecuado o acept.	V Excel. u óptimo
III	3.1. Delegac.	0	5	10	15	20
DIRECCION	3.2. Comunica- ción	0	5	10	15	20
	3.3. Supervi- sión	0 ===	5 ===	10 ===	15 ===	20 ===
	Sub-total	0	15	30	45	60
IV	4.1. Sist. y proced. Admtvo.	0	5	10	15	20
CONTROL	4.2. Manuales de opera- ción	0	5	10	15	20
	4.3. Medición de resul- tados.	0 ===	5 ===	10 ===	15 ===	20 ===
	Sub-total	0	15	30	45	60

La suma de los puntos de los subelementos, nos darán la puntuación para los elementos.

PARA PLANEACION, DERECCION Y CONTROL

PARA ORGANIZACION

0	- Carencia	0
5 a 15	- Deficiente o inadecuado	5 a 20
15 a 30	- Elemental o mínimo	21 a 40
31 a 45	- Adecuado o aceptable	41 a 60
46 a 60	- Óptimo o excelente	61 a 80

C A P I T U L O

4

IV. ENFOQUE PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA EL DESARROLLO DEL CASO PRACTICO.

4.1.- INTRODUCCION

En nuestro estudio emplearemos el método científico, que constituye el análisis y búsqueda de la verdad en la investigación para obtener resultados satisfactorios.

Con base en el método científico, se proponen hipótesis que se confirman o invalidan de acuerdo con las reglas de comprobación y el análisis lógico, que de acuerdo con sus principios fundamentales de objetividad, racionalidad, sistematización y verificación.

El primer principio nos impone tratar con la "realidad objetiva", o sea, una existencia real, independiente de nuestro convencimiento, haciendo a un lado la imagen subjetiva que pudiéramos tener de un problema.

Con respecto al "principio de racionalidad", podemos decir que un conocimiento es racional cuando refleja fidedignamente la realidad y se puede fundamentar por la práctica, esto es: algo es racional, cuando no se contrapone con enunciados básicos establecidos, obtenidos de la práctica.

El "principio de sistematización", nos dice que la característica esencial del conocimiento científico, es su sistema, esto es, los conocimientos están ordenados siguiendo determinados principios teóricos.

Por otra parte, se dice que un conocimiento es verdadero, cuando ha pasado por el "principio de verificación", cuando puede constatar su autenticidad con la práctica del conjunto de premisas básicas aceptadas, para la disciplina a que corresponde. Otro importante aspecto que debe tener un estudio, es que tenga posibilidades de "validación", esto es, que sea posible que otro trabajo similar obtenga los mismos resultados.

La aplicación del método científico a nuestro estudio, implica en primer término: reconocer los hechos, descubrir el problema o las instrucciones que dificulten el logro de los objetivos si es que las hubiere.

En segundo término, plantearlo concreta y correctamente, esto es, en el planteamiento del problema se debe determinar el lugar donde se origina, por ejemplo: si es por deficiencia en la estructura orgánica, o en la dirección si es por estrategias inadecuadas, o en la comunicación, etc.

Después de analizar exhaustivamente los hechos y las causas, se formularán alternativas de solución y de éstas alternativas, en base a la viabilidad de cada una y a las ventajas y desventajas que puedan presentar, se seleccionarán las propuestas o recomendaciones.

El método científico es de gran ayuda en la investigación, toda investigación requiere de un conjunto de reglas y procedimientos a seguir para efectuar ésta acción de una forma ordenada.

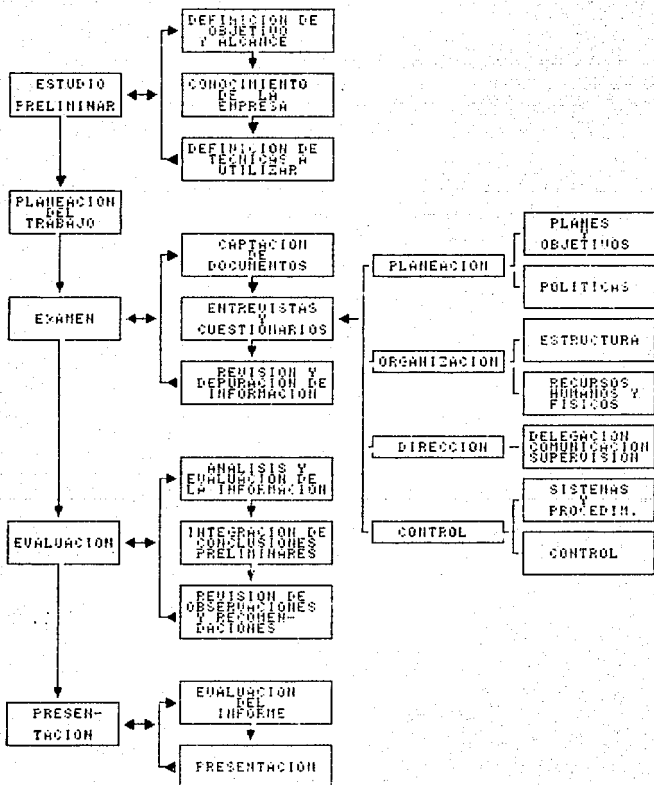
En base a lo anterior, nuestra práctica de Auditoría Administrativa requiere de un método sistemático de procedimientos para desarrollar con éxito nuestro trabajo. Por lo que hemos propuesto éste método o enfoque, el cual sigue un proceso metodológico necesario en nuestro estudio, para organizar la investigación y que nos sirva de guía en ésta.

La Auditoría Administrativa que realizaremos se basará en el proceso administrativo, por lo que el método propuesto también se basa en él; el cual es muy importante para hacer posible la productividad, por lo que se hace necesaria una revisión y evaluación en él.

También presentamos, la escala de evaluación que utilizaremos en la auditoría administrativa, la cual se formuló en base al proceso administrativo y adaptándole las modificaciones de las escalas expuestas anteriormente.

Esta escala de evaluación, nos servirá para calificar en forma cuantitativa los resultados que se obtendrán de la aplicación de la auditoría administrativa para poder valorar y apreciar la efectividad de la administración que se tiene en la empresa.

4.2.- ENFOQUE PROPUESTO.



Este método o enfoque propuesto consta de 5 etapas, y cada una de ellas comprende algunos aspectos que a continuación explicaremos:

- 1.- Estudio preliminar.
- 2.- Planeación del trabajo.
- 3.- Examen.
- 4.- Evaluación.
- 5.- Presentación.

1.- Estudio preliminar.- Es una breve revisión de las situaciones posibles que necesitan una atención más profunda.

En el estudio preliminar lograremos la identificación real del problema o de las instrucciones que dificultan el logro de los objetivos, si es que las hubiera, lo que nos da una idea global de la situación de la empresa; ésta etapa comprende:

- Definición de objetivo y alcance.
- Conocimiento de la empresa.
- Definición de técnicas a utilizar.

Definición de objetivo y alcance.- Definir los objetivos que se buscan en la aplicación de la auditoría administrativa, son muy útiles en la aplicación de ésta.

Ya hemos visto, que nos es necesario que exista un problema para practicar la auditoría administrativa, sino que debe ser una acción preventiva necesaria para cualquier entidad.

El objetivo del estudio puede sintetizarse en tres puntos:

- Revisión y evaluación de la organización a fin de:
- Detectar deficiencias e irregularidades para:
- Sujerir mejoras.

Definir el alcance de la auditoría administrativa es muy importante, ya que, delimitamos el campo de acción de donde se va a aplicar ésta.

Conocimiento de la empresa.- Es necesario conocer la empresa para poder aplicar una auditoría, esto lo podemos hacer através de entrevistas, recopilación de documentos y recabar todo tipo de información, a fin de conocer las características y condiciones de la unidad a auditar, para que se logre detectar el o las áreas que puedan representar alguna problemática.

Definición de técnicas a utilizar.- El auditor antes de iniciar la auditoría administrativa, debe tener presente todos los instrumentos que pueda utilizar en su desarrollo, y definir cuales serán los que empleará para recopilar la información necesaria

Las técnicas que utilizaremos son: cuestionarios, entrevistas, encuestas, organigramas, diagramas de flujo, gráficas de gantt.

2.- Planeación del trabajo.- En la planeación de la auditoría, se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas a los objetivos y la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, se debe de tener la aprobación y el respaldo de la Dirección.

3.- Examen.- Esta etapa se inicia con la presentación del personal de la unidad que se auditará y el personal que participará en la auditoría, exponiendo los objetivos y alcance de ésta.

En la etapa de examen que es la etapa intermedia, es en donde se inicia la aplicación de los cuestionarios, para obtener la información necesaria del área o las áreas sujetas a estudio.

En nuestro caso, será el proceso administrativo al cual haremos una revisión y evaluación de sus elementos: planeación, organización, dirección y control.

Esta etapa de control comprende a los siguientes aspectos:

- Captación de documentos.
- Entrevistas y cuestionarios.
- Revisión y depuración de la información.

Captación de documentos.- Obtener toda la información necesaria por medio de manuales de organización, de operación, planes y programas, informes, archivos privados, reportes, etc., a fin de tener un conocimiento más amplio de la unidad a auditar.

Entrevistas y cuestionarios.- Se emplean para recabar más información, se realizarán una serie de entrevistas y cuestionarios y, se aplicarán para determinar la eficiencia de los planes, objetivos, la estructura, la delegación, supervisión, los sistemas y procedimientos y, el control.

Revisión y depuración de la información.- Después de haber recolectado toda la información posible, se hace una revisión de los datos y cifras obtenidos, eliminando la información redundante, esto es, elegir la información necesaria y ordenarla para comprimir y simplificar ésta.

4.- Evaluación.- Esta es la última etapa, se dice que es la última, por que es aquí donde concluye la investigación. Consta de los siguientes aspectos:

- Análisis y evaluación de la información.
- Integración de conclusiones preliminares.
- Revisión de observaciones y recomendaciones.

Análisis y evaluación de la información.- Los datos obtenidos deben ser analizados en todos sus aspectos posibles para detectar las causas de los problemas, determinar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar alternativas de solución adecuadas.

Este análisis y evaluación de los datos obtenidos, nos proporciona una descripción ordenada de la información, a fin de hacerles un examen crítico que nos permita conocer los aspectos y detalles del objeto por el cual se aplico la auditoría administrativa y diagnosticar los problemas administrativos. Todo esto, para conocer la eficiencia con la que la empresa a logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia, si es que las hubiera.

Integración de conclusiones preliminares.- Después de evaluar y analizar la información se sacan las conclusiones pertinentes de como se encuentra actualmente la administración de la empresa.

En estas conclusiones se determinan las causas que motivan al problema y sus posibles soluciones.

Revisión de observaciones y recomendaciones.- Este aspecto es muy importante ya que en él, se debe tener presente que al emitir sus apreciaciones puede repercutir positiva o negativamente en las operaciones de la empresa y en todos los organismos que estén relacionados con ella; por lo que se debe hacer una revisión previa a la presentación de las observaciones y recomendaciones, discutir las con el personal que esté relacionado, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos.

La implantación de recomendaciones debe solucionar el problema que originó la auditoría administrativa, si ése es el caso, constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo debe ponerse en vigor.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

5.- Presentación.- En ésta etapa en donde concluye el trabajo de la auditoría administrativa, se tendrá especial cuidado para la elaboración y presentación del informe final.

Esta etapa consta de los siguientes aspectos:

- Elaboración del informe.
- Presentación.

Elaboración del informe.- El informe es la narración por escrito de los resultados que se obtuvieron en la auditoría administrativa. El informe mostrará la situación administrativa actual de la empresa y las posibilidades de lograr superarla.

Este informe debe tener una buena presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa para que los interesados tomen las medidas inmediatas que se sugieren en el informe final.

Presentación.- Después que se realiza el informe, se procede a hacer la presentación de éste con las personas interesadas, para exponer verbalmente sus opiniones y sugerencias, con lo que se procede a implantar las recomendaciones.

4.2.- ESCALA DE EVALUACION

METODO POR APLICAR

Puesto que la conducción de una empresa debe tener como base el proceso administrativo, en nuestra escala de evaluación nos apoyaremos en éste mismo proceso.

En base a lo anterior, se propone el siguiente método de evaluación, teniendo como guía y modelo los anteriores mencionados.

1. La norma de referencia, serán los elementos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control. Esto nos indicará que tan distante se encuentra la Administración de la empresa auditada de la teoría Administrativa.
2. Cada uno de los elementos, tendrá el mismo valor, o sea, 10 puntos por subelemento.
3. Cada uno de los elementos se subdivide en subelementos:

<u>ELEMENTOS</u>	<u>SUB-ELEMENTOS</u>
I. PLANEACION:	1.- Planes de trabajo 2.- Objetivos 3.- Políticas
II. ORGANIZACION:	1.- Estructura 2.- Recursos humanos y recursos materiales
III. DIRECCION:	1.- Delegación 2.- Comunicación 3.- Supervisión
IV. CONTROL:	1.- Sistemas y Procedimientos. 2.- Control

4. Cada elemento se evaluará por medio de un cuestionario. las preguntas de los cuestionarios tendrán la siguiente escala:

<u>Apreciación</u>	<u>Puntos</u>	<u>Cumplimiento</u>
Excelente	50	90 a 100 %
Buena	40	80 a 89 %
Regular	30	60 a 79 %
Deficiente	20	40 a 59 %
Malá	10	0 a 39 %

Se tiene la alternativa de evaluar preguntas, por medio de la apreciación, los puntos o el cumplimiento, dependiendo de cada caso en particular.

Las respuestas al cuestionario se evalúan y se determinan como promedio una calificación al cuestionario. Esta puntuación la expondremos a continuación, para determinar el cumplimiento de cada sub-elemento.

<u>ELEMENTOS</u>	<u>SUB-ELEMENTOS</u>	<u>MALA</u>	<u>DEFICIENTE</u>	<u>REGULAR</u>	<u>BUENA</u>	<u>EXCEL.</u>
I PLANEACION	1.1. Planes de trabajo	10	20	30	40	50
	1.2. Objetivos	10	20	30	40	50
	1.3. Políticas	10	20	30	40	50
	Sub-total	30	60	90	120	150
II ORGANIZACION	2.1. Estructura	10	20	30	40	50
	2.2. Rec. humanos y materiales	10	20	30	40	50
	Sub-total	20	40	60	80	100
III DIRECCION	3.1. Delegación	10	20	30	40	50
	3.2. Comunicación	10	20	30	40	50
	3.3. Supervisión	10	20	30	40	50
	Sub-total	30	60	90	120	150
IV CONTROL	4.1. Sistemas y procedimiento	10	20	30	40	50
	4.2. Control	10	20	30	40	50
	Sub-total	20	40	60	80	100

La suma de los puntos de los sub-elementos, nos dará la puntuación para los elementos.

	<u>Mala</u>	<u>Deficiente</u>	<u>Regular</u>	<u>Buena</u>	<u>Excelente</u>
I.- Planeación	30	60	90	120	150
II.-Organización	20	40	60	80	100
III.-Dirección	30	60	90	120	150
IV.-Control	20	40	60	80	100
Total para la empresa	100	200	300	400	500

El rango de calificación o evaluación de la empresa, lo podemos establecer de la siguiente manera:

<u>APRECIACION</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CUMPLIMIENTO</u>
Excelente	450 a 500	90 a 100%
Buena	400 a 449	80 a 89%
Regular	300 a 399	60 a 79%
Deficiente	200 a 299	40 a 59%
Mala	0 a 199	0 a 39%

5. En resumen, el sistema de evaluación consiste de:

- a).- Una vez concluida la investigación, la evaluación de los cuestionarios se realizará por medio de las hojas análisis.

Cada pregunta se califica con: Excelente, Buena, Regular, Deficiente o Mala y se le dará la puntuación correspondiente.

El total de puntos de cada cuestionario, se promedia y éste promedio es la puntuación del cuestionario y del sub-elemento.

- b).- La suma de los puntos de los sub-elementos, nos dan la puntuación o calificación de cada elemento.

c).- La suma de los puntos de cada elemento nos dará la evaluación de la empresa. La calificación de los elementos o sub-elementos tienen la finalidad de indicar cual de éstas, está fallando en la administración, para que este punto sea el que reciba la atención debida.

C A P I T U L O

5

V. CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA "MARTINEZ BARON S.A. DE C.U."

5.1.- DEFINICION DE OBJETIVO Y ALCANCE.

Con anterioridad hemos definido a la Auditoria Administrativa, lo cual es motivo de nuestro estudio.

La auditoria administrativa en el presente trabajo, trata sobre la aplicación de ésta en una empresa de tipo comercial, tal empresa lleva el nombre de "MARTINEZ BARON S.A. DE C.V."

El objetivo que nos llevo a aplicar la auditoria administrativa en esta empresa, no fue por la razón de que existiera un problema en particular, sino que se deseaba detectar deficiencias o irregularidades que no fueran visibles, así como detectar problemas futuros y valorar logros en los objetivos.

Sabemos que no es necesario que exista un problema para practicar una auditoria administrativa, sino que debe ser aplicada como una medida de acción preventiva.

De ésta manera, al interesado, le permitira conocer y darse cuenta de los aspectos positivos y negativos que se hayaron en su empresa con la práctica de dicha auditoria

Entonces, no podemos decir que exista un problema que justifique la aplicación de la auditoria en la empresa: más bien diríamos que fue requerida como una herramienta de acción preventiva, necesaria para cualquier empresa.

Por lo anterior, podemos decir que el objetivo de la auditoria administrativa en ésta empresa son tres, y los podemos sintetizar en:

1. Revisión y evaluación de la organización a fin de:
2. Detectar deficiencias e irregularidades para:
3. Sugerir las mejoras necesarias.

El alcance del presente estudio, se concreta a la aplicación de la Auditoría Administrativa de las gerencias existentes en la empresa "MARTINEZ BARON S.A. DE C.V." casa matriz.

En total, la empresa cuenta con un personal de 65 empleados, los cuales están distribuidos conforme a las necesidades de sus 3 sucursales y la casa matriz.

La auditoría que realizaremos, abarca el área gerencial de dicha empresa, o sea, que comprenderemos a las 5 gerencias existentes, a la subgerencia, al gerente de una sucursal, y a un auxiliar administrativo en contabilidad y sistemas. Los cuales conforman un grupo de 8 personas que participaron en la encuesta realizada, para obtener la información necesaria.

Consideramos que aún siendo una parte de la empresa lo que se someta a Auditoría, se va a obtener un beneficio real para toda la empresa, no solamente por las posibles mejoras, producto de las recomendaciones de éste estudio, en el caso de que se aceptaran e implantaran, sino, por que servirá para mostrar que esta técnica es útil y aplicable a la empresa y a cualquier otra, sea del tipo que fuere; la que debe utilizarse como una herramienta de control y auxilio.

En esta aseveración, va implícita una primera recomendación, la de que, es necesario desarrollar e implantar la práctica periódica de ésta técnica en la empresa.

5.3.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

Como principio, haremos una pequeña historia de como a ido creciendo la empresa "MARTINEZ BARON S.A. DE C.V."

La empresa MARTINEZ BARON, fue creada y fundada por Don Rafael Martinez Barón en el año de 1944 como persona física en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.; con un personal de apoyo compuesto de: una secretaria, un empleado de limpieza y él; contaba también, con un vehículo pequeño para reparto de materiales.

La empresa se dedicaba, al ramo de materiales de asbesto cemento (láminas, tinacos, tuberías, fosas sépticas, etc.), también llamados líneas de moldeados, el cual, era distribuidor exclusivo.

Posteriormente, se inició en el ramo de pintura, aglomerados (FIBRACEL), y otras, por lo que, empezó a formar un grupo de líneas que vendía como exclusividad.

Conforme fue creciendo la empresa, fueron eliminando algunas líneas y fueron adquiriendo otras nuevas; que se convertirían en productos líderes de la empresa. Con este crecimiento, en el año de 1955 se creó la primer sucursal en la ciudad de Minatitlán, Ver.

Posteriormente, en 1981 se vio en la necesidad de convertirla en Sociedad Anónima, por lo que se nombró MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.

La empresa fue creciendo y creando otras sucursales, en el año de 1989 se abrió otra sucursal en Agua Dulce, Ver., y en 1990 una más en Acayucan, Ver.

Los productos líderes actualmente de la empresa son: materiales de asbesto cemento, materiales de construcción (cemento, calidra, barilla, alambros, etc.), productos de impermeabilización FESTER DE MEXICO (celiadores, adhesivos, recubrimientos), materiales para construcción (vibradores, revolventes, bombas para agua, etc.) y, herramientas de mano.

Para reparto de este material, cuenta actualmente con un equipo móvil de: 1 trailer de 45 tons., 2 tortos de 15 tons., 3 rabones de 10 tons. y 4 camionetas de 3 toneladas.

Esta empresa, como hemos notado a ido creciendo constantemente en el transcurso de sus 47 años de existencia, tratando siempre de adoptar los sistemas modernos de cada época: en la actualidad, tratan de conservar el prestigio que se ha logrado y al mismo tiempo, buscan actualizarse en lo posible.

A continuación, presentamos en la Figura Núm. 1, el organigrama general de la empresa auditada: en el cual, se puede observar claramente que se tiene un tipo de organización lineal y staff.

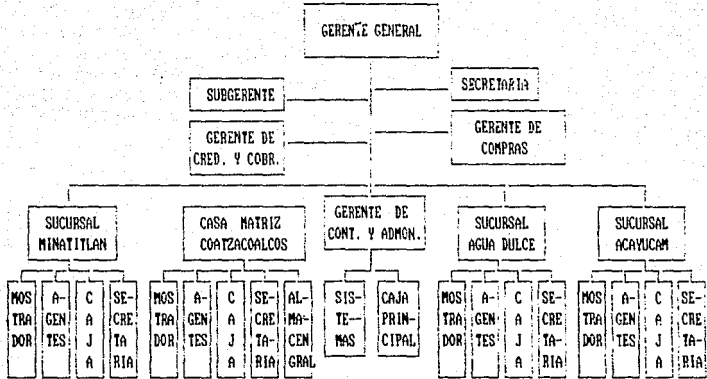


FIGURA NUM. 1

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA AUDITADA "MARTINEZ BARON S.A. DE C.V."

5.3.- RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Para obtener la información necesaria, se elaboraron una serie de cuestionarios que se les entregaron a cada una de las personas que participaron en la auditoría, haciendo también entrevistas para obtener con esto, todos los datos y documentos necesarios.

La encuesta se realizó con la participación de 6 personas, con un tiempo laborado en la empresa muy variado en cada una.

Los 4 cuestionarios, se diseñaron para determinar con ellos la eficiencia con que se realizan las funciones administrativas en la empresa, los cuales conforman el proceso administrativo.

Estos cuestionarios se presentan a continuación:

P L A N E A C I O N

CUESTIONARIO
Núm. 1.1

PLANES DE TRABAJO

1. ¿Cuenta el departamento con planes definidos? Si No
2. Si la respuesta es negativa diga ¿porqué? _____

3. ¿Se han formulado planes de menos de un año? Si No
4. ¿Se han formulado planes para 5 años o más? Si No
5. ¿Hay alguien encargado de la formulación y _____
coordinación de planes y programas? Si No
6. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el _____
pasado para la solución de problemas similares? Si No
7. ¿Existe algún centro de información donde se _____
concentren las soluciones del pasado? Si No
8. ¿Se incluyen en los planes o programas los _____
aspectos de seguridad? Si No
9. ¿Se incluyen los aspectos de calidad? Si No
10. ¿Se incluyen los aspectos de tiempo? Si No
11. ¿Se incluyen los aspectos de costos? Si No
12. ¿El superior al aprobar planes y programas _____
asigna las responsabilidades inherentes? Si No
13. ¿Existe precisión de lo que es repetitivo y _____
se establecen rutinas? Si No
14. ¿Se procura mejorar las rutinas para evitar _____
que los sistemas se vuelvan obsoletos? Si No
15. ¿Se revisan sistemáticamente planes y programas? Si No
16. ¿Tienen los colaboradores la posibilidad de _____
innovar? Si No

CUESTAONARIOS
Núm. 1.2

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. ¿Estan definidos los objetivos? _____ Si _____ No _____
2. Si están definidos enúmerelos _____

3. ¿Son conocidos los objetivos? _____ Si _____ No _____
4. ¿Quienes los conocen? _____

5. ¿Quienes los deben conocer? _____
_____ W _____

CUESTAONARIO
Núm. 1.2 A

OBJETIVOS DEPARTAMENTALES

1. ¿Están definidos los objetivos? _____ Sí _____ No _____
2. Si están definidos enumérelos _____

3. ¿Cómo se definieron los objetivos? _____

4. ¿Quiénes participaron en la definición? _____

5. ¿Son conocidos los objetivos? _____ Sí _____ No _____
6. ¿Quiénes los conocen? _____

7. ¿Quiénes los deben conocer? _____

8. ¿Son precisos los objetivos? _____ Sí _____ No _____
9. Método que se sigue para divulgarlos _____

10. En su caso ¿por que los conoce un limitado _____
número de personas? _____

11. ¿Se revisan por sistemas? _____ Sí _____ No _____
12. ¿Quiénes los revisan? _____

CUESTAONARIO
Núm. 1.3

P O L I T I C A S

1. ¿Existen políticas escritas? _____ Si _____ No _____
2. ¿Se revisan éstas políticas periódicamente? _____ Si _____ No _____
3. ¿Se cumplen fielmente éstas políticas? _____ Si _____ No _____
4. ¿Se corrigen las desviaciones? _____ Si _____ No _____
5. ¿Reflejan las políticas los objetivos básicos de _____
la administración? _____ Si _____ No _____
6. ¿Son las políticas positivas, claras y _____
comprensibles? _____ Si _____ No _____
7. ¿Se comunican las nuevas políticas? _____ Si _____ No _____
8. Cite las políticas principales de su puesto _____

O R G A N I Z A C I O N

CUESTAONARIO
 Núm. 2.1

E S T R U C T U R A

1. ¿Exite un manual de organización? _____ Si _____ No _____
2. ¿Se conoce ampliamente el manual de _____
 organización? _____ Si _____ No _____
3. ¿Se revisa periódicamente? _____ Si _____ No _____
4. ¿Quién lo revisa? _____
5. ¿Se cuenta con un organigrama y se mantiene al _____
 corriente? _____ Si _____ No _____
6. ¿Considera que la estructura ésta deacuerdo con _____
 las necesidades? _____ Si _____ No _____
7. ¿Conocen los subordinados la estructura? _____ Si _____ No _____
8. ¿Existe un plan de revisión de la estructura? _____ Si _____ No _____
9. ¿Responde el subordinado ante una sólo jefe? _____ Si _____ No _____
10. ¿Existe delegación de autoridad? _____ Si _____ No _____
11. ¿Estan definidas las comunicaciones? _____ Si _____ No _____
12. ¿Existe flexibilidad para adaptarse a nuevas _____
 condiciones de trabajo? _____ Si _____ No _____
13. ¿Estan definidas por escrito las funciones? _____ Si _____ No _____
14. ¿Se conocen apliamente? _____ Si _____ No _____
15. ¿Estan definidos los deberes y _____
 responsabilidades? _____ Si _____ No _____
16. ¿Considera que las funciones estan coordinadas, _____
 equilibradas y controladas? _____ Si _____ No _____
17. ¿Existe invación o duplicidad de funciones? _____ Si _____ No _____
18. Describir las principales funciones reales que _____
 ejecuta en el puesto _____
19. ¿Describe lo que en sus concepto debe ser el puesto _____

CONTINUACION..

20. ¿Considera que falta dirección y guía al _____
subordinado? _____ Sí _____ No _____
21. ¿Existen puestos recargados de trabajos? _____ Sí _____ No _____
22. ¿Existen puestos con mínimo de trabajo? _____ Sí _____ No _____

CUESTANARIO
 Núm. 2.2

RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

1. ¿Se capacita al personal de nuevo ingreso? ____ Sí ____ No ____
2. ¿Se emplean especialistas en relaciones industriales? _____ Sí ____ No ____
3. ¿Existen estudios de fondo para los puestos de importancia? _____ Sí ____ No ____
4. ¿Se realiza el análisis de puestos? _____ Sí ____ No ____
5. ¿Existe valuación de puestos? _____ Sí ____ No ____
6. ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa? _____ Sí ____ No ____
7. ¿Se entregan cuestionarios a los solicitantes? Sí ____ No ____
8. ¿Se han determinado las posibles pruebas por aplicar? _____ Sí ____ No ____
9. ¿Se realizan las pruebas de carácter psico-técnico de acuerdo al tipo de puesto vacante? _____ Sí ____ No ____
10. ¿Se entrevistan los prospectos con el gerente? Sí ____ No ____
11. ¿Se formula un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso? _____ Sí ____ No ____
12. ¿Existe algún plan de visita a las instalaciones? Sí ____ No ____
13. ¿Se lleva a cabo una presentación del personal de nuevo ingreso con el demás personal? _____ Sí ____ No ____
14. ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso? _____ Sí ____ No ____
15. ¿Existe una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso? _____ Sí ____ No ____
16. ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo? _____ Sí ____ No ____
17. ¿Se tiene una política de incentivos por mejorar el trabajo realizado? _____ Sí ____ No ____

CONTINUACION..

18. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad? _____ Si _____ No _____
19. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo? _____ Si _____ No _____
20. ¿Existe un plan para la realización de programas educativos? _____ Si _____ No _____
21. ¿Se cuenta con un programa de actividades deportivas? _____ Si _____ No _____
22. ¿Se cuenta con un programa de actividades sociales? _____ Si _____ No _____
23. ¿Existe reglamento interior de trabajo? _____ Si _____ No _____
24. ¿Existe pleno conocimiento de éste? _____ Si _____ No _____
25. ¿Se determinan los recursos necesarios para cada actividad? _____ Si _____ No _____
26. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas? _____ Si _____ No _____
27. ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo? _____ Si _____ No _____
28. ¿Existe protección para el equipo? _____ Si _____ No _____
29. ¿Se dispone de equipo de poco uso? _____ Si _____ No _____
30. ¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo? _____ Si _____ No _____

D I R E C C I O N

CUESTAONARIO
Núm. 3.1

D E L E G A C I O N

1. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad _____
definidos para todos los niveles? _____ Sí _____ No _____
2. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y _____
responsabilidad estan definidos adecuadamente? Sí _____ No _____
3. ¿Se delega en base a políticas y reglas? _____ Sí _____ No _____
4. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente _____
delegada para el desarrollo de su actividad? _____ Sí _____ No _____
5. ¿Se preocupan los directivos por desarrollarse y _____
automejorarse? _____ Sí _____ No _____

CUESTAONARIO
 Núm. 3.2

C O M U N I C A C I O N

1. ¿Se considera adecuada la información tanto _____
 interna como externa que se recibe en su _____
 departamento? _____ Sí _____ No _____
2. ¿Es la dirección el centro de comunicación de _____
 la organización? _____ Sí _____ No _____
3. ¿La comunicación que tiene usted con sus _____
 superiores y compañeros es la adecuada? _____ Sí _____ No _____
4. ¿Considera que los que reciben información _____
 la comprenden efectivamente? _____ Sí _____ No _____
5. ¿Se obtienen informes directamente de la _____
 fuente que los produce y no a través de _____
 intermediarios? _____ Sí _____ No _____
6. ¿Considera usted que existe coordinación _____
 interdepartamental? _____ Sí _____ No _____
7. ¿Realizan los dirigentes superiores juntas _____
 periódicas con los jefes de departamento? _____ Sí _____ No _____

CUESTAONARIO
Núm. 3.3

S U P E R V I S I O N

1. ¿Considera que existe una adecuada supervisión _____
de las actividades principales? _____ Si _____ No _____
2. ¿Se resuelven inmediatamente los conflictos _____
surgidos? _____ Si _____ No _____
3. ¿Saben gular los dirigentes a sus subordinados? Si _____ No _____
4. ¿Se procura enseñar a los jefes a mandar y no _____
sólo a hacer las operaciones? _____ Si _____ No _____
5. ¿Respetan los dirigentes superiores las _____
ordenes dictadas por los jefes interiores? _____ Si _____ No _____

C O N T R O L

CUESTADNARIO
 Num. 4.1

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿Se tiene un manual de sistemas y _____
 procedimientos? _____ Si _____ No _____
2. ¿Esta actualizado? (menos de dos años) _____ Si _____ No _____
3. ¿Se tiene un encargado para revisar los _____
 sistemas y procedimientos? _____ Si _____ No _____
4. ¿Permiten los sistemas establecidos _____
 coordinación entre los departamentos? _____ Si _____ No _____
5. ¿Estima usted que los sistemas y procedimientos _____
 que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y _____
 objetivos? _____ Si _____ No _____
6. ¿Contribuyen a la productividad? _____ Si _____ No _____
7. ¿Conviene efectuar cambios para superar su _____
 efectividad? _____ Si _____ No _____
8. Cita algunos sistemas y procedimientos que se _____
 empleen en su puesto _____

9. ¿Se cuenta con un adecuado sistema de _____
 información objetiva para una adecuada _____
 toma de desiciones? _____ Si _____ No _____
10. ¿Se considera que el sistema de información _____
 actual cubre todas las necesidades? _____ Si _____ No _____

CUESTAONARIO
 Núm. 4.2

C O N T R O L

1. ¿Existe un control establecido para los _____ planes y programas bajo su responsabilidad? Sí No
2. ¿Se comparan los resultados con los planes? Sí No
3. ¿Se evalúan los aspectos de calidad? Sí No
4. ¿Se evalúan los aspectos de costos? Sí No
5. ¿Se toma en cuenta el tiempo en los programas? Sí No
6. ¿Actúan eficazmente los controles descubriendo _____ con eficacia las desviación y con el mínimo de consecuencias desfavorables? Sí No
7. ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando _____ las desviaciones lo ameritan? Sí No
8. ¿Se hacen las correcciones necesarias en el _____ tiempo previsto? Sí No
9. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las _____ desviaciones importantes? Sí No
10. ¿Se revisa periódicamente el sistema de control? Sí No
11. ¿Están los controles encaminados principalmente a _____ rectificar las desviaciones futuras? Sí No

5.4.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

La información que se obtuvo, se analizó y evaluó para detectar las causas de los problemas, determinar la importancia de cada uno, para mostrar algunas alternativas de solución.

Este análisis y evaluación de los datos obtenidos, nos proporciona una descripción ordenada de la información, a través de las hojas de análisis.

En seguida, se presenta en resumen el análisis de las respuestas que se obtuvieron de los cuestionarios.

HOJA DE ANALISIS

DEL CUESTIONARIO NUM. 1.1 PLANES DE TRABAJO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
1.- Cuenta el depto. con planes definidos.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
2.- Si la respuesta es negativa diga por que.	La respuesta fue positiva. Por lo que no se contesto esta.			
	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
3.- Se han formulado planes de menos de un año.	Si 0%	HALA	10	0%
	No 100%	LENTE		
4.- Se han formulado planes para 5 años o menos.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
5.- Hay alguien encargado de la formulacion y coordinacion de planes y programas.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
6.- Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
7.- Existe algun centro de informacion donde se concentran las soluciones del pasado	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
8.- Se incluyen en los planes y programas los aspectos de seguridad.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
9.- Se incluyen los aspectos de calidad.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 100%	LENTE		
10.- Se incluyen los aspectos de tiempo	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.

ELABORO:

FECHA:

HOJA DE ANALISIS

DEL CUESTIONARIO NUM. 1.1 PLANES DE TRABAJO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
11. Se incluyen los aspectos de costos.	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
12. El superior al aprobar planes y programas asigna las responsabilidades inherentes	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
13. Existe precision de lo que es repetitivo y se establecen rutinas	Si 90%	EXCE- LENTE	50	90%
	No 10%	LENTE		
14. Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
15. Se revisan sistematicamente planes y programas.	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
16. Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar.	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
CALIFICACION DEL CUESTIONARIO				
=====				
Puntuacion total.-	600			
Puntuacion max. posible.-	750			
Cumplimiento.-	80%			
Apreciacion.-	Buena			
Puntuacion promedio.-	49			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.

ELABORO:

FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 1.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
1.- Estan definidos los objetivos.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
2.- Si estan definidos enumerados.	En esta pregunta se obtuvieron respuestas semejantes, por lo que se muestran conocimientos de algunos de los objetivos, pero no conocen con precision a todos los objetivos de la empresa y otros ni siquiera los conoce.			
3.- Son conocidos los objetivos.	Si 75% No 25%	REGULAR	32	75%
4.- Quienes los conocen.	En esta pregunta se si todos contestaron, que son conocidos por las gerencias.			
5.- Quienes los dan de conocer.	La respuesta fue ca si uniforme: - Todas las gerencias. - Todo el personal de la empresa (des de el etc. oral, hasta los vendedores de mostrador, incluyendo las sucursales).			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.

ELABORO:

FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 1.2 A OBJETIVOS DEPARTAMENTALES

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
7.- Quienes los conocen de conocer.	-Todas las gerencias. -El gerente del departamento, el gerente de area y sus subordinados. -Todos los empleados de la empresa.			
8.- Son precisos los objetivos.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
9.- Metodo que se sigue para divulgarlos.	-Memorandum. -Lax. -Telefono. -Reuniones. -Vertical. -Folleto. -Cursos intensivos.			
10.-En su caso por que los conoce un limitado numero de personas.	-Por no darles la divulgacion necesaria. -Por falta de comunicacion. -Falta de interes.			
11.- Se revisan por sistemas.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
12.- Quienes los revisan.	-La ocia. departamental conjuntamente con la ocia. geral. -La gerencia misma. -La gerencia y la subgerencia.			
<u>CALIFICACION DEL CUESTIONARIO</u>	<u>=====</u>			
Puntuacion total.-	300			
Puntuacion max. posible.-	300			
Cumplimiento.-	100%			
Apresiasi.-	Excelente			
Puntuacion promedio.-	50			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.
 ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO FECHA:

HOJA DE ANALISIS

DEL CUESTIONARIO NUM. 1.3 POLITICAS

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
1.- Existen politicas escritas.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
2.- Se revisan estas politicas periodicamente.	Si 90% No 10%	EXCELENTE	50	90%
3.- Se cumplen fielmente estas politicas.	Si 75% No 25%	REGULAR	30	75%
4.- Se corrigen las desviaciones.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
5.- Reflejan las politicas los objetivos basicos de la administracion	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
6.- Son las politicas positivas, claras y comprensibles.	Si 90% No 10%	EXCELENTE	50	90%
7.- Se comunican las nuevas politicas	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
8.- Cite las politicas principales de su puesto.	Se citaron diferentes politicas, de acuerdo a cada gerencia que se entrevisto. Por lo que decimos que si se conocen las politicas.			
CALIFICACION =====	DEL CUESTIONARIO === =====			
Puntuacion total.-	330			
Puntuacion max. posible.-	350			
Cumplimiento.-	94%			
Apresiasi.-	Excelente			
Puntuacion promedio.-	50			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.

ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO

FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 2.1 ESTRUCTURA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
1.- Existe un manual de organizacion.	Si 75% No 25%	BUENA	30	75%
2.- Se conoce ampliamente el manual de organizacion.	Si 10% No 90%	MALA	10	10%
3.- Se revisa periodicamente.	Si 35% No 65%	MALA	10	35%
4.- Quienes lo revisan.	En esta pregunta se contesto: -Jefe (65%) -Gerencia (35%)			
5.- Se cuenta con un organigrama.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
6.- Se mantiene al corriente.	Si 0% No 100%	MALA	10	0%
7.- Considera que la estructura esta de acuerdo con las necesidades.	Si 90% No 10%	EXCELENTE	50	90%
8.- Conocen los subordinados la estructura.	Si 75% No 25%	REGULAR	30	75%
9.- Existe un plan de revision de la estructura.	Si 50% No 50%	DEFICIENTE	20	50%
10.- Responde el subordinado ante un solo Jefe.	Si 50% No 50%	DEFICIENTE	20	50%
11.- Existe delegacion de autoridad.	Si 90% No 10%	EXCELENTE	50	90%
12.- Estan definidas las comunicaciones.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.

ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO

FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 2.1 ESTRUCTURA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
13.- Existe flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones de trabajo.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
14.- Estan definidas por escrito las funciones.	Si 90% No 10%	EXCELENTE	50	90%
15.- Se conocen -- ampliamente.	Si 75% No 25%	REGULAR	30	75%
16.- Estan definidos los deberes y responsabilidades.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
17.- Considera que las funciones estan coordinadas, equilibradas y controladas.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
18.- Existe invasion o duplicidad de funciones.	Si 25% No 75%	REGULAR	30	75%
19.- Describir la principales funciones reales que ejecuta en el puesto.	Cada participante en la encuesta respondio acerca de sus principales funciones.			
20.- Describa lo que en su concepto debe ser el -- puesto.	Respondieron los entrevistados lo que consideran cada uno lo que es su puesto			
21.- Considera que -- falta direccion y guia al su-- subordinado.	Si 25% No 75%	REGULAR	30	75%

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.
ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 2.1 ESTRUCTURA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
22.- Existen puestos recargados de trabajo.	Si 100% No 0%	HALA	10	0%
23.- Existen puestos con minimo de trabajo.	Si 25% No 75%	REGULAR	30	75%
<u>CALIFICACION DEL CUESTIONARIO</u>				
Puntuacion total.-	660			
Puntuacion max. posible.-	1000			
Cumplimiento.-	66%			
Apreciacion.-	Regular			
Puntuacion Promedio.-	33			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.

ELABORO: MORIA TERESA VITELA TENORIO

FECHA:

HOJA DE ANALISIS

DEL CUESTIONARIO NUM. 2.2 RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION			
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO	
1.- Se capacita al personal de nuevo ingreso.	Si	90%	EXCELENTE	50	90%
	No	10%			
2.- Se emplean especialistas en relaciones industriales.	Si	0%	MALA	10	0%
	No	100%			
3.- Existen estudios de fondo para los puestos de importancia.	Si	65%	REGULAR	30	65%
	No	35%			
4.- Se realiza el analisis de puestos.	Si	75%	REGULAR	30	75%
	No	25%			
5.- Existe valuacion de puestos.	Si	75%	REGULAR	30	75%
	No	25%			
6.- Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa.	Si	100%	EXCELENTE	50	100%
	No	0%			
7.- Se entregan cuestionarios a los solicitantes.	Si	65%	REGULAR	30	65%
	No	35%			
8.- Se han determinado las posibles pruebas por aplicar.	Si	50%	DEFICIENTE	20	50%
	No	50%			
9.- Se realizan las pruebas de caracter psico-tecnico de acuerdo al tipo de puesto vacante.	Si	25%	MALA	10	25%
	No	75%			
10.- Se entrevistan los prospectos con el gerente.	Si	100%	EXCELENTE	50	100%
	No	0%			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.

ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO

FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 2.2 RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
11.- Se formula un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso.	Si 0%	MALA	10	0%
	No 100%			
12.- Existe algún plan de visitas a las instalaciones.	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
13.- Se lleva a cabo una presentación del personal de nuevo ingreso con el demás personal.	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
14.- Se proporcionó suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			
15.- Existe una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso.	Si 50%	DEFICIENTE	20	50%
	No 50%			
16.- Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo.	Si 90%	EXCELENTE	50	100%
	No 10%			
17.- Se tiene una política para mejorar el trabajo realizado.	Si 35%	MALA	10	35%
	No 65%			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.
ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 2.2 RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
18.- Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad.	Si 25% No 75%	MALA	10	25%
19.- Son adecuadas las condiciones de trabajo.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
20.- Existe un plan para la realizacion de programas educativos.	Si 0% No 100%	MALA	10	0%
21.- Se cuenta con un programa de actividades deportivas.	Si 0% No 100%	MALA	10	0%
22.- Se cuenta con un programa de actividades sociales.	Si 50% No 50%	DEFI-- CIENTE	20	50%
23.- Existe reglamento interior de trabajo.	Si 90% No 10%	EXCE- LENTE-	50	90%
24.- Existe pleno conocimiento de este.	Si 65% No 35%	REGULAR	30	65%
25.- Se determinan los recursos de ingreso para cada necesidad.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
26.- Las actividades de suministro se encuentran programadas.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.
ELABORO: MARIA TERESA VITELA TERNORIO FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 2.2 RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTO	CUMPLIMIENTO
27.- Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demas medios requeridos para su trabajo	Si 100%	EXCELENTE		
	No 0%	LENTE	50	100%
28.- Existe proteccion para el equipo.	Si 100%	EXCELENTE		
	No 0%	LENTE	50	100%
29.- Se dispone de equipo de poco uso.	Si 0%	EXCELENTE		
	No 100%	LENTE	50	100%
30.- Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo.	Si 100%	EXCELENTE		
	No 0%	LENTE	50	100%
CALIFICACION DEL CUESTIONARIO =====				
Puntuacion total.- 940 Puntuacion max. posible.-1500 Cumplimiento.- 62% Apreciacion.- Regular Puntuacion promedio.- 33				

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.
 ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO , ECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 3.1 DELEGACION

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
1.- Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los niveles.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
2.- Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estan definidos adecuadamente.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
3.- Se delega en base a politicas y reglas.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
4.- Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
5.- Se preocupan los dirigentes por desarrollarse y automejorarse.	Si 100% No 0%	EXCE- LENTE	50	100%
CALIFICACION =====	DEL CUESTIONARIO ===			
Puntuacion total.-				
Puntuacion max. posible.-				
Cumplimiento.-				
apreciacion.-				
Puntuacion promedio.-				

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.
ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO **FECHA:**

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 3.2 COMUNICACION

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
1.- Se considera adecuada la informacion tanto interna como externa que se recibe en su departamento.	Si 90% No 10%	EXCELENTE	50	90%
2.- Es la direccion el centro de la comunicacion de la organizacion.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
3.- La comunicacion que tiene usted con sus superiores y companeros es la adecuada.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
4.- Considera que los que reciben informacion la comprenden efectivamente.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
5.- Se obtienen informes directamente de la fuente que los produce y no a traves de intermediario.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
6.- Considera usted que exista coordinacion interdepartamental.	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
7.- Realizan los directivos superior dialogo con los jeres inferiores	Si 100% No 0%	EXCELENTE	50	100%
CALIFICACION DEL CUESTIONARIO				
Puntuacion total.-	350	apreciacion.-	Excelente	
Puntuacion max. posible.-	350	Puntuacion promedio.-	50	
Cumplimiento.-	100%			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.
ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO **FECHA:**

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 3.3 SUPERVISION

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
1.- Considera que existe una adecuada supervision de las actividades principales.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
2.- Se resuelven inmediatamente los conflictos surgidos.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
3.- Saben guiar los dirigentes a sus subordinados.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
4.- Se procura enseñar a los jefes a mandar y no solo a hacer las operaciones.	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%	LENTE		
5.- Respetan los dirigentes superiores las ordenes dictadas por los jefes inferiores	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
<u>CALIFICACION DEL CUESTIONARIO</u>				
	Puntuacion total.-	50		
	Puntuacion max. posible.-	50		
	Cumplimiento.-	100%		
	precision.-	50		
	Puntuacion promedio.-	50		

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.

ELABORADO: MARIA TERESA VITELA TENORIO

FECHA:

HOJA DE ANALISIS

DEL CUESTIONARIO NUM. 4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
1.- Se tiene un manual de sistemas y procedimientos?	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%			
2.- Este actualizado (menos de dos años)?	Si 65%	REGULAR	30	65%
	No 35%			
3.- Se tiene un encargado para revisar los sistemas y procedimientos?	Si 50%	DEFI- CIENTE	20	50%
	No 50%			
4.- Permiten los sistemas establecidos coordinación entre los departamentos?	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%			
5.- Estima usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos?	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%			
6.- Contribuyen a la productividad?	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%			
7.- Conviene efectuar cambios para superar su superioridad?	Si 90%	EXCE- LENTE	50	90%
	No 10%			
8.- Cite algunos sistemas y procedimientos que se empleen en su puesto?	El personal encuestado solamente menciono de 2 a 3 sistemas cada uno, pero no mencionaron ninguno de sus procedimientos.			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.

ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
9.- Se cuenta con un adecuado sistema de informacion?	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
10.- Se considera que el sistema de informacion actual cubre todas las necesidades?	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
<u>CALIFICACION DEL CUESTIONARIO</u>				
Puntuacion total.-	360			
Puntuacion Max. posible.-	480			
Cumplimiento.-	80%			
Apresiasi.-	Buena			
Puntuacion Promedio.-	40			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.

ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO

FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 4.2 CONTROL

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		REGRESION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
1.- Existe un control establecido para los planes y programas de su responsabilidad?	Si 75%	REGULAR	30	75%
	No 25%			
2.- Se comparan los resultados con los planes?	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			
3.- Se evaluan los aspectos de calidad?	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			
4.- Se evaluan los aspectos de costos?	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			
5.- Se toma en cuenta el tiempo en los planes?	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			
6.- Actuan eficazmente los controles descendiendo con eficacia las desviaciones y con el minimo de consecuencias desfavorables?	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			
7.- Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			
8.- Se hacen las correcciones necesarias en el tiempo previsto?	Si 100%	EXCELENTE	50	100%
	No 0%			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.
ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO FECHA:

HOJA DE ANALISIS
DEL CUESTIONARIO NUM. 4.2 CONTROL

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION		
		APRE- CIACION	PUNTOS	CUMPLI- MIENTO
9.- Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%			
10.- Se revisa periodicamente el sistema de control?	Si 90%	EXCE- LENTE	50	90%
	No 10%			
11.- Están los controles encaminados principalmente a rectificar las desviaciones futuras?	Si 100%	EXCE- LENTE	50	100%
	No 0%			
CALIFICACION DEL CUESTIONARIO =====				
Puntuacion total.-	500			
Puntuacion max. posible.-	500			
Cumplimiento.-	100%			
Appreciacion.-	Excelente			
Puntuacion promedio.-	50			

EMPRESA AUDITADA: MARTINEZ BARON S.A. DE C.U.
ELABORO: MARIA TERESA VITELA TENORIO FECHA:

5.5.- PRESENTACION DE RESULTADOS.

A continuación, se hace un resumen de los datos que se tienen en las hojas de análisis de los cuestionarios.

VALUACION DE LA ADMINISTRACION				
ELEMENTOS	SUB-ELEMENTOS	PUNTAJACION PROMEDIO	CUMPLIMIENTO	APRECIACION
I PLANEACION	1.1.- Planes de trabajo	49	89%	BUENA
	1.2.- Objetivos	50	93%	EXCELENTE
	1.3.- Politicas	50	94%	EXCELENTE
II ORGANIZACION	2.1.- Estructura	33	66%	REGULAR
	2.2.- Recursos humanos y riesgos	33	66%	REGULAR
III DIRECCION	3.1.- Delegacion	50	100%	EXCELENTE
	3.2.- Comunicacion	50	100%	EXCELENTE
	3.3.- Supervision	50	92%	EXCELENTE
IV CONTROL	4.1.- Sistemas y procedimientos	40	80%	BUENA
	4.2.- Control	50	96%	EXCELENTE

VALUACION DE ELEMENTOS				
	ELEMENTOS	PUNTOS	CUMPLIMIENTO	APRECIACION
I	PLANEACION	50	92%	EXCELENTE
II	ORGANIZACION	33	66%	REGULAR
III	DIRECCION	50	97%	EXCELENTE
IV	CONTROL	45	88%	BUENA

VALUACION DE LA EMPRESA		
PUNTUACION	CUMPLIMIENTO	APRECIACION
45	86%	BUENA

5.6.- PRESENTACION DEL INFORME.

A: Sr. José Fco. Martínez González,
Gerente General.

De acuerdo con lo convenido, presentamos el informe final de la Auditoría Administrativa aplicada en la empresa "MARTINEZ BARON S.A. DE C.V.". realizada del 29 de Enero al 27 de Marzo de 1991.

La revisión y evaluación se llevo a cabo sobre el proceso administrativo que se desarrolla en la empresa, abarcando las distintas Areas existentes.

La Auditoría Administrativa que realizò no fue por causa de un problema en particular, sino con el propòsito de sacar a luz irregularidades o deficiencias existentes y poder mostrar las diferentes alternativas de soluciòn; para poder contar con mayores posibilidades de mejora y valorar la eficiencia de la planeaciòn, organizaciòn, direcciòn y control.

A continuaciòn, presentamos las conclusiones y recomendaciones de la valuaciòn de la administraciòn.

VALUACION DE LA ADMINISTRACION GENERAL.

PLANEACION.- Del análisis y calificación que se realizó de los cuestionarios de planeación, se obtuvo un porcentaje de 92% de cumplimiento que conforme a la escala de evaluación alcanza una apreciación de EXCELENTE.

Lo que nos muestra, que en la acción de planeación hay una excelente eficiencia.

Como resultado de los cuestionarios de éste elemento, se obtuvieron las calificaciones de los siguientes subelementos.

PLANES DE TRABAJO.- Por lo que respecta a este factor, se obtuvo un porcentaje de 89% de cumplimiento con una apreciación de BUENA.

Lo cual nos lleva a dar las siguientes recomendaciones:

- 1.- Dado que los departamentos cuentan con planes de trabajo, es conveniente también que los departamentos se uniformicen elaborando sus planes.
- 2.- Es conveniente implantar planes de trabajo a cinco años en toda la empresa.
- 3.- Se sugiere establecer un control para el seguimiento de la realización de los planes y programas.

- 4.- Es conveniente crear un centro de información en donde se concentren las soluciones usadas en el pasado para poder contar con alternativas de solución en caso de volver a presentarse un problema similar.
- 5.- Es conveniente que se mantenga la buena coordinación de los planes entre las gerencias departamentales y entre éstos y las gerencias de cursosales, lo que debe ser objeto de atención departe de la gerencia general.
- 6.- Se considera que es necesario, que se cree una oficina o que se asigne esta tarea a una persona capacitada para la revisión sistemática de planes y programas con la finalidad de renovarlos y actualizarlos.

OBJETIVOS.- Para la calificación de este subelemento se agruparon los cuestionarios sobre objetivos institucionales y departamentales.

En este factor se obtuvo un porcentaje de 93% de cumplimiento y logra una apreciación de EXCELENTE.

El análisis muestra que una parte del personal si conoce algunos de los objetivos institucionales, pero no conocen a todos con precisión.

Cada integrante de una organización debe contribuir a la consecución de los objetivos y si estos no son conocidos, interpretados y aceptados será imposible obtener del empleado una actuación satisfactoria dentro de la empresa.

Por lo anterior las recomendaciones que se hacen son las siguientes:

- 1.- Al elaborar el manual de organización deberá tener importancia especial, la completa descripción de los objetivos de la diferentes gerencias departamentales y de todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- 2.- Se recomienda difundir ampliamente los objetivos de la empresa y los objetivos de los departamentos para que se conozcan con precisión.
- 3.- Se sugiere, tener reuniones periódicas con el personal a fin de lograr la asimilación de los objetivos y, buscar una correspondencia con los objetivos particulares de cada empleado.
- 4.- Se recomienda seguir con las revisiones periódicas y sistemáticas de los objetivos.

POLÍTICAS. - En este factor, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento de 94% con una apreciación de EXCELENTE.

Por lo que damos las siguientes recomendaciones:

- 1.- Elaborar un Manual de Políticas que abarque todas las áreas.
- 2.- Asegurarse de que las políticas sean positivas, lo más claras y si son fáciles de acatar.
- 3.- Dar al manual de políticas la suficiente difusión y asegurarse de que se comprendan y asimilen.
- 4.- Se sugiere se vigile el cumplimiento de las políticas establecidas.
- 5.- Hacer revisiones periódicas de las políticas.

ORGANIZACIÓN.- La calificación y puntos obtenidos en este cuestionario, nos muestra un porcentaje de 66% de cumplimiento, a lo que le corresponde una apreciación de REGULAR eficiencia en la acción de organización.

Lo anterior nos indica que existen aspectos deficientes dentro de la organización, y puesto que la estructura y los recursos humanos y materiales son de gran importancia dentro del campo Administrativo en cualquier empresa, se sugiere se tomen medidas a la brevedad.

Como resultado de los cuestionarios de organización se obtuvieron las calificaciones de los siguientes subelementos que la conforman:

ESTRUCTURA.- En este factor evaluado, se obtuvo un porcentaje de 70% de cumplimiento, lo que alcanza una apreciación de REGULAR.

Presentamos las siguientes recomendaciones:

- 1.- Es conveniente que el manual de organización este actualizado, por lo que se recomienda que se actualice.
- 2.- Revisar periódica y sistemáticamente el manual.
- 3.- Se sugiere que la revisión de este manual, lo haga una persona capacitada.
- 4.- Se recomienda difundir ampliamente el manual.
- 5.- Es conveniente elaborar un plan para revisar y actualizar la estructura, la cual deberá estar incluida en el manual de organización.
- 6.- Al revisar la estructura se debe de tener en mente lo siguiente:

- a).- Que los subordinados respondan ante un ac-
to superior.
 - b).- Que las funciones estén equilibradas en
cuanto a cargas de trabajo.
 - c).- Que no exista duplicidad de funciones.
- 7.- Iniciar una campaña para que todo el personal
en todos los niveles, conozca e interpreta co-
rrectamente la organización, la estructura,
funciones, deberes y responsabilidades.
- 8.- Es conveniente apoyar al subordinado, guiándolo
y dirigiéndolo adecuadamente en sus activida-
des; ésto através de cursos de capacitación
técnica y administrativa para todos los
niveles.

RECURSOS HUMANOS Y FISICOS.- Este factor evaluado,
logro un porcentaje de 66% con una apreciación de
REGULAR.

El factor humano es muy importante para la empre-
sa, conjuntamente con los factores materiales, ya
que de ellos depende el éxito o fracaso de la
empresa.

De las respuestas obtenidas, se deduce que existe
una deficiencia en el factor humano que afecta a la
empresa.

Por lo anterior presentamos las siguientes reco-
mendaciones:

- 1.- Se recomienda asignar a personal especializado
para el control y la capacitación de los nuevos
empleados.

- 2.- Se sugiere asignar a personal capacitado la elaboración y revisión periódica de análisis y valoración de puestos.
- 3.- Es conveniente crear incentivos para promover la asistencia y puntualidad en el trabajo.
- 4.- Es necesario realizar programas de cursos de motivación para todo el personal de la empresa.
- 5.- Se recomienda la creación de programas de actividades superiores.
- 6.- Es conveniente elaborar un manual de bienvenida.
- 7.- Es necesaria la difusión del reglamento Interior de Trabajo.
- 8.- Se recomienda mayor comunicación horizontal y vertical para promover mejores relaciones, mayor interés por los objetivos y propiciar el trabajo en equipo.

DIRECCION.- Como resultado de las características analizadas en los cuestionarios que se aplicaron de dirección, se obtuvo un porcentaje de 97% de cumplimiento, con una apreciación de EXCELENTE; lo que nos muestra, que es de los elementos más altos en el índice de eficiencia, en relación a los demás elementos analizados.

Como resultado de los cuestionarios de dirección se obtuvo la calificación que se muestra de los siguientes subelementos que la conforman:

DELEGACION.- En este factor se obtuvo un porcentaje de 100% de cumplimiento, con una apreciación de EXCELENTE eficiencia en la delegación de autoridad y responsabilidad.

Cuentan con una adecuada y definida delegación de autoridad y responsabilidad para que cada empleado desarrolle su actividad concretamente. Esta delegación es necesaria, ya que ningún jefe puede hacerlo todo él sólo.

La autoridad delegada esta basada en políticas y reglas que fijan los controles apropiados para cada grado de delegación.

Aún con un porcentaje de 100% de eficiencia, hacemos las siguientes recomendaciones:

- 1.- Es conveniente definir con precisión dentro del manual de organización la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada empleado.
- 2.- Se recomienda establecer cursos de capacitación sobre dirección y administración en general dirigidos al personal que ocupa los puestos claves en la empresa.

COMUNICACION.- Este factor evaluado, dio un porcentaje de cumplimiento de 100%, con una apreciación de EXCELENTE.

Lo anterior nos muestra que existe una efectiva y adecuada comunicación entre todo el personal de la empresa, lo que hace que exista una buena coordinación interdepartamental.

Cuentan con la información necesaria provenientes de las fuentes que las produce y no a través de intermediarios, para mantenerse al tanto de las situaciones contando con la información exacta y oportuna.

A continuación, damos las siguientes recomendaciones:

- 1.- Se sugiere revisar los canales de comunicación a fin de mejorarlos.
- 2.- Se recomienda que se sigan realizando juntas periódicamente para mantener informados a los jefes de departamento y demás personal.
- 3.- Se recomienda llevar un control de la comunicación.
- 4.- Mostrar mayor interés para comunicar a todo el personal lo que son planes, objetivos y políticas de la empresa.

SUPERVISION. - En este factor se alcanza un porcentaje de 92% de cumplimiento, que logra una apreciación de EXCELENTE.

Lo que revela que hay una adecuada supervisión de las actividades principales y una buena vigilancia para que las ordenes se lleven a cabo, con lo que detectan inmediatamente los conflictos surgidos en la empresa. los que se resuelven con la mayor rapidez posible.

Lo anterior, nos muestra que existe una dirección positiva en la empresa, y en lo que se refiere a la acción de supervisión, existe una excelente eficiencia en la empresa.

A continuación, hacemos las siguientes recomendaciones:

- 1.- Se sugiere que en lo posible se mejore la función de supervisión por medio de una capacitación adecuada.
- 2.- Es conveniente que se tomen en cuenta y se respeten las decisiones que dan los jefes inferiores.

CONTROL.- Como resultado total de las características analizadas en los cuestionarios de control, se obtuvo un porcentaje de 88% de cumplimiento, con una apreciación lograda de EXCELENTE según la escala de evaluación.

Lo anterior revela un índice de eficiencia excelente en los planes de control que asegura una ejecución apropiada de las actividades. Sin embargo, se detectaron algunos factores de deficiencia.

Como resultado de los cuestionarios de control, se obtuvieron las calificaciones siguientes para cada subelemento que la conforma:

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.- En este subelemento se obtuvo un porcentaje de cumplimiento de 80% con una apreciación de BUENA.

Los sistemas y procedimientos nos indican la mejor forma de hacer las cosas, por lo que es conveniente que estén actualizados para un efectivo proceder. Por ésta razón aconsejamos que se tomen las medidas necesarias.

A continuación damos las siguientes recomendaciones:

- 1.- Se sugiere la revisión de los sistemas y procedimientos a fin de actualizarlos y mejorar su eficiencia.
- 2.- Se recomienda elaborar un manual de sistemas y procedimientos que incluya todas las actividades del personal.
- 3.- Se recomienda revisar sistemática y periódicamente el manual de sistemas y procedimientos.
- 4.- Es conveniente designar personal especializado para la revisión del manual.
- 5.- Se recomienda difundir ampliamente éste manual y supervisar su aplicación.
- 6.- Es conveniente que se cuente con un adecuado sistema de información que cubra todas las necesidades.

CONTROL.- Este elemento evaluado, dio un porcentaje de 88% de cumplimiento, que alcanza una apreciación de BUENA.

Las recomendaciones que se sugieren son las siguientes:

- 1.- Se recomienda implantar un sistema de Administración por objetivos. Este sistema enfocado hacia los planes y programas, servirá de control para ver la efectividad con la que se llevan a cabo.
- 2.- Se sugiere llevar estadísticas de los planes y programas.

- 3.- Revisar periódicamente éste sistema de control.
- 4.- Se recomienda llevar a cabo reuniones periódicas con todas las gerencias, con el fin de revisar e informar sobre si se han o no cumplido las metas y objetivos.

VALUACION DE LA EMPRESA

De acuerdo a cada uno de los cuestionarios que se aplicaron en la Auditoria Administrativa y en base al análisis y evaluación de la información que se obtuvo, podemos valuar la administración de la empresa tomando en cuenta, el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los elementos: planeación, organización, dirección y control; de los cuales sacamos un porcentaje promedio que nos indique así la eficiencia de la acción administrativa.

El porcentaje que obtuvimos fue de 86% de cumplimiento con una apreciación de BUENA.

Con esto llegamos a la conclusión de que la empresa "MARTINEZ BARON S.A. DE C.V." tiene una buena eficiencia de su acción administrativa, con lo que se muestra que las funciones y operaciones administrativas han sido llevadas a cabo en una forma prudente, con lo que han logrado un desarrollo y crecimiento favorables para alcanzar sino el éxito deseado, un éxito satisfactorio.

" CONCLUSION "

Como una conclusión al trabajo elaborado, podemos decir que la Administración ha existido desde los orígenes del hombre, la unificación de los esfuerzos individuales en grupo les permitía enfrentarse a los múltiples peligros que les acechaban.

La administración a seguido un proceso evolutivo en las diferentes etapas de la historia humana, los avances tecnológicos y científicos que han surgido en nuestros tiempos, hacen que la administración se encuentre en constante proceso de desarrollo y difusión; por lo que las actividades administrativas ya no son iguales a las anteriores, sino que han sido superadas y perfeccionadas en la actualidad. Lo que nos brinda una mayor oportunidad para tomar las decisiones más acertadas y poderles dar solución a las situaciones o problemas que provocan estos adelantos.

Lo anterior nos indica, que toda empresa necesita una revisión y evaluación de las actividades y funciones administrativas que son afectadas por estos cambios, lo que se puede resolver por medio de la aplicación de una Auditoría Administrativa, para descubrir las deficiencias e irregularidades existentes que no se aprecian a simple vista en una empresa y, mostrar con el informe de auditoría la situación de la empresa y las diferentes alternativas de solución.

La Auditoría Administrativa que fue objeto de nuestro estudio, nos mostro, que esta técnica es útil y aplicable a cualquier tipo de empresa, la cual, deberá utilizarse como una herramienta de auxilio o control para la Dirección.

Por lo que es conveniente que una empresa que camine hacia el futuro, atienda a la permanente necesidad que se tiene de revisar, examinar y valorar la capacidad administrativa, y emplearla como una acción preventiva.

El ejecutivo actual, debe estar conciente y saber que una Auditoría Administrativa es de vital importancia en la administración, ya que sirve para examinar y determinar la calidad administrativa de la empresa, como también mide la eficacia de la estructura orgánica, sus objetivos, sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, así como su personal.

Un empleo apropiado de la Auditoría Administrativa, puede ser el medio de dotar a la empresa con las cualidades necesarias para el logro de sus objetivos. Como también es de gran utilidad para descubrir mejores métodos que hagan disminuir costos y aumentar utilidades.

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

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
William P. Leonard.
Editorial Diana.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Fernández Arena José A.
Editorial Diana.

DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Cervantes Salvador A.
Editorial Ecasa.

SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Rodríguez Valencia Joaquín.
Editorial Trillas.

GUÍA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
C.P. Rubio Ragazzoni y L.A. Hernández Fuentes J.
Editorial Pac.

EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Dr. Martínez Villegas F.
Editorial Pac.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS I Y II
Reyes Ponce Agustín.
Editorial Limusa.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Áreas Galicia Agustín.
Editorial Trillas

PLANIFICACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
Gómez Ceja Guillermo.
Editorial Edicol.

ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS
Sisk y Sverdlík
Editorial Sitth Westerh

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Reyes Ponce Agustín.
Editorial Limusa.

UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS
Russell L. Ackoff.
Editorial Limusa.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
Koontz / O'Donnell.
Editorial Mc Graw Hill.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION MODERNA
George R. Terry.
Editorial C.E.C.S.A.

INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO
Arias Galicia Fernando.
Editorial Trillas.

ADMINISTRACION
James A.F. Stoner.
Editorial Prentice Hall.

METODOLOGIA Y ADMINISTRACION
Carrillo Landeros Ramiro.
Editorial Limusa.

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
Rios Szalaya A. y Paniagua Aduna A.
Editorial Trillas.

Originales y Tesis DOLMEYH

IMPRESION EN OFFSET, EMPASTADOS ESPECIALES,
ENCUADERNACION, CORRECCION DE ORTOGRAFIA,
MECANOGRAFIA / CAPTURA CON EL MEJOR FORMATO

- LIBROS, MANUALES, CONTRATOS COLECTIVOS -
TRABAJOS MECANOGRAFICOS EN GENERAL.

-- CALIDAD Y PRECIOS ECONOMICOS --
PLANTA FALCON 14. COL. ELECTRA, TLALNEPANTLA

361-31-14