

308908

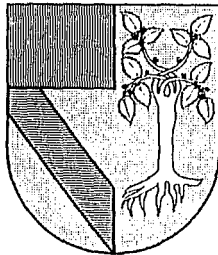
1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

23

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICADO AL AREA DE VENTAS

T E S I S
QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N:
ADRIANA ARRAZOLA LARA
DELIA WIGNALL HERNANDEZ

DIRECTOR DE TESIS:
C.P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR

MEXICO, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1993



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.

INDICE

| | |
|--|----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| | |
| 1.- PROCESO ADMINISTRATIVO | |
| 1.1 Administración | 4 |
| 1.2 Planeación | 7 |
| 1.3 Organización | 12 |
| 1.4 Integración | 18 |
| 1.5 Dirección | 24 |
| 1.6 Control | 28 |
| | |
| 2.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA | |
| 2.1 Concepto y objetivo | 30 |
| 2.2 Interna y externa | 35 |
| 2.3 La auditoría administrativa y la financiera | 40 |
| | |
| 3.- PROGRAMA DE AUDITORIA | |
| 3.1 Preparación del programa de auditoría administrativa | 46 |
| 3.2 Programa de auditoría administrativa | 47 |
| 3.3 Recolección de datos | 49 |
| 3.4 Formulación de papeles de trabajo | 50 |
| 3.5 Diagnóstico | 50 |
| 3.6 Presentación del informe y discusión | 50 |
| 3.7 Seguimiento | 51 |
| 3.8 Cuestionarios modelo | 52 |

4.- CASO PRACTICO

| | |
|---|------------|
| 4.1 Preparación del programa de auditoría administrativa | 74 |
| 4.2 Propuesta de servicios | 78 |
| 4.3 Carta contratación | 82 |
| 4.4 Papeles de trabajo | 84 |
| 4.5 Informe final | 120 |

| | |
|---------------------|------------|
| CONCLUSIONES | 131 |
|---------------------|------------|

| | |
|---------------------|------------|
| BIBLIOGRAFIA | 134 |
|---------------------|------------|

INTRODUCCION

En el sistema económico de cualquier país, la empresa es considerada la célula básica de éste, ya que toda la actividad económica está canalizada por medio de este organismo, el cual depende directamente de las decisiones administrativas; debido a ésto y al desarrollo de la tecnología, la empresa ha evolucionado notablemente, por lo que hoy en día existe la necesidad de considerar una serie de factores que en otros tiempos eran irrelevantes.

En la actualidad, las empresas que buscan la excelencia en su desempeño deberán de conocer y evaluar diversas alternativas, para estructurar una base adecuada para la toma de decisiones.

Entre las diversas herramientas con las que puede contar una empresa se encuentra la auditoría, la cual en su concepto mas simple se inicia en el momento en que una persona revisa lo que ha llevado a cabo y se cuestiona si además de estar bien hecho, lo ha realizado de la mejor forma. Cuando es revisado por otras personas adquiere un carácter de evaluación; ante la complejidad de las empresas es conveniente que se lleve a cabo una evaluación constructiva por agentes externos que expresen una opinión objetiva sobre la situación que presenta la empresa y que además propongan alternativas de mejora.

En nuestro país es muy común la práctica de la auditoría a los estados financieros, la cual se centra en el análisis de los recursos materiales con que cuenta una organización; sin embargo, los recursos humanos de la empresa requieren otro tipo de auditoría.

Dentro de los diferentes tipos que existen de auditoría destaca la auditoría administrativa; la cual busca evaluar el proceso administrativo sobre el cual gira la empresa, para determinar irregularidades y plantear soluciones; ya que ésta proporciona una opinión profesional e independiente de dicho proceso, producto de estudios y evaluaciones.

La auditoría administrativa no ha tenido gran aceptación dentro del medio empresarial, debido a que se considera que ésta no proporciona beneficios tangibles y reales a la organización, además de que implica una evaluación del desempeño de los dirigentes y de su estilo de dirección, así como de los resultados obtenidos (lo cual no es siempre bien aceptado por los directivos).

Como consecuencia del tratado de libre comercio, en el que México participará, es inevitable que hoy en día las empresas busquen la eficiencia y productividad que les permita alcanzar la competitividad a nivel internacional. Es por ello que las empresas deben buscar nuevos caminos y superar los procesos actuales para llegar a otros mejores, optimizando los recursos humanos y materiales. Este es el momento en el que se debe impulsar a la auditoría administrativa como una herramienta eficaz de control, previsión y mejora.

Es nuestro interés dentro del presente estudio, proporcionar elementos suficientes para que el empresario considere la práctica de la auditoría administrativa como una herramienta útil para alcanzar la excelencia de la empresa; es por ello que proponemos un programa de auditoría administrativa, por medio del cual se busca determinar los diferentes elementos que integran el proceso administrativo, así como, los pasos lógicos a seguir en dicha auditoría.

Para llegar a estructurar este programa de auditoría administrativa, en primer lugar se llevó a cabo un breve estudio del proceso administrativo, con el objeto de tener una visión general de los elementos que integran dicho proceso; el siguiente paso consistió en el análisis de la auditoría administrativa.

Consideramos que el programa propuesto presenta la posibilidad de realizar una auditoría integral, ya que muestra al proceso administrativo considerado en su conjunto. Desde nuestro punto de vista, este análisis proporcionará a la empresa una visión secuencial de dicho proceso, lo que permite determinar la causalidad, importancia y efecto de cada una de las actividades que integran el mismo, y determinar, también alternativas y soluciones consideradas en conjunto. Sin embargo este programa no excluye la posibilidad de llevar a cabo la auditoría administrativa sólo a uno de los elementos que conforman el proceso.

Es indudable que las alternativas propuestas por este tipo de auditoría no ofrecen resultados inmediatos; pero sí a largo plazo, ya que por medio de ésta se puede alcanzar una mayor eficiencia dentro de cada parte que integra la organización; lo que en el futuro traerá como consecuencia una mayor productividad en la operación de la empresa.

Es nuestro interés aplicar el programa de auditoría administrativo propuesto a una empresa de la industria editorial, en su área de ventas, la cual representa una de las áreas decisivas dentro de cualquier organización. Por medio de este caso práctico queremos ejemplificar cómo el correcto establecimiento de objetivos, procedimientos, comunicaciones, sistemas, estructura organizacional, etc.; llevará a la empresa a un óptimo desempeño de sus actividades y a la consecución de las metas establecidas.

En síntesis, este trabajo establece una guía práctica para que las empresas, consideren la importancia de la auditoría administrativa, por las ventajas que pueden obtener para la organización; ya que el mejoramiento de la estructura administrativa a largo plazo se convierte en eficiencia de operación; lo que permite a la empresa obtener mayores beneficios económicos.

PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 ADMINISTRACION

Cuando utilizamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones y actividades primarias del administrador, las cuales se clasifican en planeación, organización, integración, dirección y control.

A continuación citamos el concepto de administración según el autor James A.F. Stoner:

"Es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas."

Para nosotros la administración es un proceso, dentro del cual todos los directivos gerentes o empresarios, apoyándose en sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas, previamente establecidas o determinadas por la organización.

La administración consiste en dirigir y coordinar los recursos materiales y humanos; ya que la acertada interrelación de dichos recursos llevará a la empresa a alcanzar de forma eficiente el propósito para el cual fue creada.

La dirección se encarga de determinar las reglas y normas con las que debe de actuar el personal de la organización; es decir, es la guía que lleva a la empresa por el camino adecuado para lograr el fin de esta.

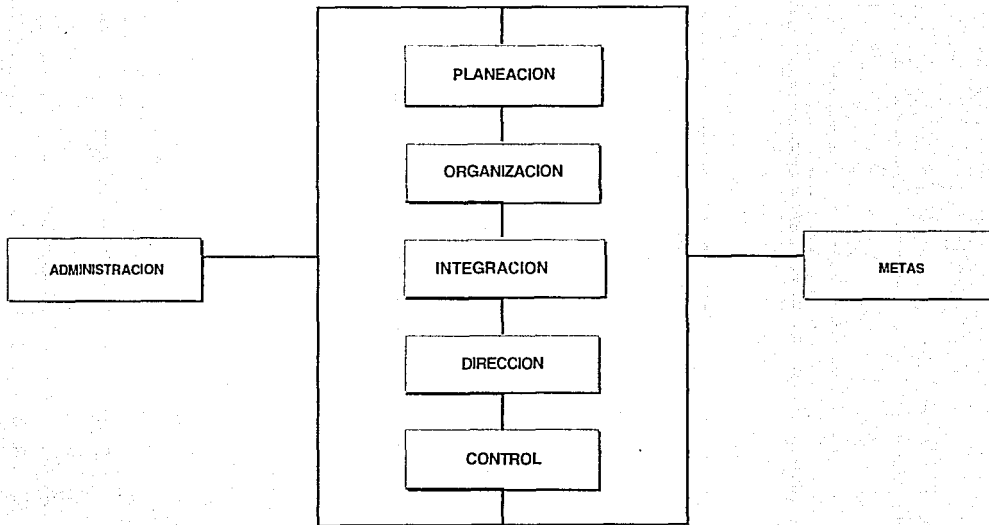
Podemos decir, que la finalidad de la dirección es la de envolver a toda la organización, es la fuerza vital que enlaza todos los elementos del proceso administrativo y comprende lo siguiente:

- Coordinar recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relacionar a la organización con su medio ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad, proporcionándole bienes y servicios .
- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo, pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.

Por lo tanto, el objeto de que exista la administración, es para que por medio de ella se lleven a cabo las etapas del proceso administrativo y se utilicen los recursos necesarios para alcanzar las metas formuladas, dichas etapas son las siguientes:

- a) Planificación.
- b) Organización.
- c) Integración.
- d) Dirección.
- e) Control.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



1.2 PLANEACION

Este concepto ha sido definido por diversos autores de los cuales citaremos a:

Harold Koontz.

"Es la función de un gerente que implica una selección entre diversas alternativas de los objetivos, políticas, procedimientos y programas, es la toma de decisiones afectando el curso del futuro de una empresa o de un departamento."

Stephen P. Robbins.

"Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios (cómo debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)."

Luther Gulick.

"Es la tarea de trazar la líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa."

Planeación la entendemos como un proceso intelectual inherente al hombre, es una actividad que nos permite determinar el futuro de la empresa. En la actualidad en el campo de los negocios, la planeación es una actividad indispensable para cualquier empresa.

Esta es la primera etapa del proceso administrativo, cualquier entidad sea cual sea su tamaño o estructura debe establecer sus planes; ya que por medio de estos podrá cumplir con la meta para la cual fue creada.

El planear es hacer que sucedan las cosas que de otro modo no hubieran ocurrido, es una elección del camino mas adecuado, así como las acciones para conseguir las metas establecidas. Es por ello que implica una toma de decisiones, ya que es necesario escoger entre las diferentes posibilidades que se presentan.

Por medio de la planeación se establecen los recursos materiales y personal necesario para desarrollar las diferentes actividades para lograr los objetivos establecidos.

Es indiscutible que al establecer los planes se tiene el riesgo de la incertidumbre, se puede predecir lo que va a suceder en el futuro pero no se puede precisar; es por ello que la flexibilidad debe ser una de las premisas sobre las que se formulen los planes.

La planeación se debe realizar para toda la empresa y para cada uno de los departamentos o secciones de ella, ésta se desarrolla mediante la selección de objetivos, políticas, procedimientos y programas.

Objetivos

El establecimiento de objetivos se presenta desde la creación misma de la empresa, ésta nace para alcanzar un fin, es decir, ya tiene un objetivo establecido, en el cual está expresado el destino de la organización. De acuerdo con Isaac Guzmán Valdía: "los objetivos expresan los fines hacia los cuales debe dirigirse la acción de grupo, son metas que el director se propone alcanzar y a las cuales deben llegar los dirigidos."

El objetivo principal de una empresa puede ser de tipo social, económico, tecnológico, etc., para lograrlo se debe contar con la participación de toda la organización. A la vez, que cada parte de la organización debe tener sus objetivos propios que no se contraponen con el principal, sino que se complementan para que cada parte de la empresa contribuya a lograr el fin de ésta.

Es importante destacar que los objetivos deben satisfacer a la organización y a los individuos que forman parte de ella.

Con base en lo anterior se desprende que existen diversos objetivos dentro de una misma entidad, los cuales se encuentran jerarquizados en función de su amplitud y serán establecidos por los altos funcionarios de cada jerarquía.

- 1.- Objetivo principal o misión
- 2.- Objetivos generales
- 3.- Objetivos de las gerencias
- 4.- Objetivos de las divisiones
- 5.- Objetivos de los departamentos
- 6.- Objetivos de los integrantes de la empresa

Políticas

Una vez que se han establecido los objetivos de la organización se deben formular las políticas que ayuden a la realización de dichos objetivos. Las políticas de acuerdo con Isaac Guzmán Valdivia son: "normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los integrantes del grupo. En las políticas está el criterio de la dirección, indican el modo de actuar. Instruyen a los subordinados sobre el cómo se han de llevar a cabo, en términos muy amplios y generales de su actuación."

Las políticas son necesarias en toda organización, ya que éste es el medio que utilizan los dirigentes para dar a conocer los lineamientos sobre los cuales trabajarán los individuos, representan una guía que permite la toma de decisiones.

Las políticas se dividen en:

- **Generales:** son aquellas que se formulan para toda la organización, y son elaboradas por la alta administración.
- **Particulares:** son las formuladas para un área, departamento o función, son elaboradas por los funcionarios de dichos departamentos y se deben subordinar a las generales.

Es importante que las políticas se encuentren dentro del manual de organización, en forma clara y precisa, que sean revisadas y actualizadas con cierta periodicidad para garantizar su vigencia, en esta revisión se debe detectar costumbres que el personal, por la práctica cotidiana considere políticas y que puedan ir en contra del pensamiento de la organización.

Al establecer las políticas es importante considerar:

- Que las políticas correspondan a los objetivos de la organización.
- Que se redacten en forma clara y comprensible.
- Que formen parte del manual de organización.
- Que las políticas generales se dividan en cada nivel.
- Que los miembros de la organización participen en su formulación.

Procedimientos

Los procedimientos representan la separación funcional de cada acto administrativo, son planes que señalan la secuencia de operaciones, especifican cuándo y cómo se ejecutará cada operación de la entidad; el procedimiento de acuerdo con Charles Wonkel "ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que incurren a menudo o periódicamente."

Los procedimientos se integran a partir de una serie de reglas, las cuales son acciones específicas a realizar en determinadas situaciones. Por medio de éstas se eliminan las decisiones, es decir, que los miembros de la organización deben cumplirlas expresamente.

Los procedimientos deben de estar contenidos en el manual de organización, para lo cual es de mucha utilidad utilizar gráficas de los flujos de labores y la distribución del trabajo.

Programas

Los programas son la etapa de planeación más completa, es aquí donde se concentran los objetivos, políticas y procedimientos y a su vez éstos determinarán cuáles son los recursos materiales, humanos y tecnológicos que necesitará la organización para alcanzar las metas fijadas.

De acuerdo con James A. F. Stoner, "El programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades y muestra: a) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, b) la unidad o miembro de la organización encargada de cada paso, c) la orden y sincronización de cada paso.

El programa se acompaña de un presupuesto o conjunto de presupuestos de las actividades requeridas."

Los programas se dividen en:

- Generales: que son los elaborados para toda la empresa.
- Particulares: que son elaborados por un departamento o áreas determinadas pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los programas deben ir acompañados de un presupuesto, que es un programa numérico que establece cuáles serán los recursos financieros a utilizar, en ellos se fija la asignación de recursos, se determinan los ingresos que van a redituar y los gastos que se ocasionarán.

A su vez los presupuestos son un importante elemento de control dentro de la organización.

1.3 ORGANIZACION

En primer término, definiremos el concepto de organización de acuerdo con diversos autores:

Ernest Dale.

"La organización es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal manera que puedan asignarse lógicamente y ejecutarse efectivamente".

Fabián Martínez Villegas.

"La organización, como segunda fase del proceso administrativo puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen 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".

Harold Koontz.

"La organización es la actividad que consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos".

Conceptualizamos a la organización como la actividad que consiste en detallar todo el trabajo y tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización, así como la división de la carga de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica por una persona o un grupo de personas, así como definir relaciones jerárquicas, funciones y obligaciones.

Existen dos clases de organización:

- a) La organización formal, la cual se refiere a la estructura de puestos que existe en las empresas; ésta debe ser flexible y debe permitir el uso del criterio con el fin de dar lugar a los cambios y buscar el cumplimiento de los objetivos a través de la actividad en grupo.
- b) La organización informal, se refiere a las relaciones personales que no están establecidas en la organización formal. Podemos decir que la organización informal nace espontáneamente a medida que las personas se relacionan entre sí y contribuye al alcance de los resultados conjuntos de la organización formal.

Concluimos que el proceso de organizar es llevar a cabo el diseño de una estructura adecuada a las necesidades de la empresa, mediante la determinación y asignación de tareas o actividades requeridas para lograr los objetivos preestablecidos.

El estudio de la organización nos lleva a definir tres puntos los cuales están relacionados y que con frecuencia se confunden. Estos son organizar, estructura de la organización y diseño de la misma.

a) Organizar

Es una de las funciones de la administración, la cual se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quiénes las tienen que hacer, cómo deben agruparse, quién reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

En la función de planeación fijamos objetivos y después formulamos una estrategia y un conjunto de planes para alcanzar los objetivos. Para el logro de estos objetivos requerimos de las personas, a las cuales se les debe asignar tareas, éstas deben ser coordinadas, además de que se deben diseñar puestos específicos para obtener alta productividad y satisfacción de los integrantes de la organización.

b) Estructura de la organización

Es aquí donde se determina cuáles son las actividades a realizar, así como responsabilidades de cada individuo; su objetivo es eliminar cualquier obstáculo al que se enfrenta el desempeño y proporcionar sistemas de comunicación y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa.

La estructura de la organización puede dividirse en tres partes:

- **Complejidad:** esta considera cuánta diferenciación hay en la organización. Entre más división del trabajo, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.
- **Formalización:** es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- **Centralización:** considera el nivel donde reside la autoridad en la toma de decisiones. Hay organizaciones que se consideran muy centralizadas ya que los altos ejecutivos son los únicos que determinan las acciones a seguir y otras son de poca centralización. Esto se conoce como descentralización, donde las decisiones se delegan a niveles más bajos.

c) Diseño de la organización

Cuando los administradores construyen o cambian una estructura de organización, se involucran con el diseño de la organización; cuando nos referimos a los administradores tomando decisiones estructurales (por ejemplo ¿a qué nivel deben tomarse decisiones o en qué medida establecemos reglas a seguir por los empleados?) nos estamos refiriendo al diseño de la organización.

El diseño de la organización es una función que va más allá de organizar e incluye el diseño de puestos, la creación de relación de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización, es aquí donde nace la:

Departamentalización:

- Consiste en dividir y combinar en forma coherente las actividades a realizar dentro de la empresa, esto trae como resultado el diseño de estructuras lógicas de departamentos y subunidades.

Existen tres maneras en que pueden estructurarse formalmente los departamentos:

- a) Organización por función: en la cual se reúnen todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí.
- b) Organización por división: aquí se reúnen en una unidad de trabajo a todos aquellos que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto.
- c) Organización matricial: aquí se combinan las ventajas de la organización por función y división.

El diseño de la organización se puede graficar de tal forma que muestre las funciones, departamentos o posiciones de la organización, y cómo se encuentran relacionados; a esta gráfica se le conoce como organigrama. Los organigramas muestran la división del trabajo y el tipo de trabajo que se ejecuta; así como los niveles gerenciales, cadena de mando, canales oficiales de comunicación y también proporciona un panorama general de la estructura de la empresa.

Para poder llevar a cabo el diseño de la organización es necesario tomar en cuenta los principios que a continuación mencionamos:

Unidad de mando

Este principio argumenta que un subordinado debe tener uno y sólo un superior ante el cual es directamente responsable. Si a un individuo se le exige obedecer a dos o más, se encontrará con órdenes e instrucciones contradictorias y por consecuencia no cumplirá con ellas satisfactoriamente.

Consideramos que entre más completa sea la relación entre un subordinado y su jefe, habrá menos problemas por instrucciones conflictivas y habrá una mayor responsabilidad para la obtención de los resultados establecidos.

Tramo de control

Puede definirse simplemente como el número de subordinados que reportan directamente a un gerente. Consideramos que existen dos razones principales por las cuales la elección del tramo de control apropiado es importante:

En primer lugar, el tramo de control puede afectar a una utilización eficiente de los gerentes y el buen desempeño de los subordinados. Un tramo demasiado extenso puede significar que los gerentes estén abarcando demasiado y que sus subordinados estén recibiendo muy poca orientación y control.

En segundo lugar, hay una relación entre el tramo de control a través de la organización y la estructura de ésta: ya que los tramos pequeños producen estructuras organizacionales altas, con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y los niveles más bajos; los tramos grandes, significan menos niveles gerenciales entre la parte superior de la jerarquía y la parte inferior.

Ambas estructuras influyen en la eficacia de los gerentes en cualquier nivel.

Delegación de autoridad

Es el proceso en virtud del cual los gerentes asignan tareas, autoridad y responsabilidad para llevarlas a cabo. La delegación se usa para describir la asignación personal de deberes por parte de un gerente a sus subordinados.

El ideal es una delegación completa, donde se asignan todas las tareas necesarias para lograr objetivos. Cabe aclarar que al delegar la responsabilidad no se liberan de ella; por el contrario se amplía la cadena de responsabilidad para incluir otro eslabón.

División del trabajo

Esto significa que el trabajo se divide en varios pasos con su consecuente asignación de responsabilidad de ser completados por personal específicos. En esencia, los individuos se especializan en hacer parte de una actividad en vez de hacer la actividad completa.

La división del trabajo hace un uso eficiente de la variedad de habilidades que tienen los trabajadores, además de que permite lograr la especialización.

1.4 INTEGRACION

Este concepto ha sido definido por diversos autores de los cuales citaremos algunas definiciones:

Harold Koontz.

"La integración es la función que se encarga de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura establecida por la organización, fijar los requisitos de la labor por desempeñar, llevar a cabo el inventario, el reclutamiento, la evaluación y la selección de los candidatos para los puestos; fijar los niveles de remuneración y capacitar o desarrollar, tanto a los aspirantes como a los titulares de los puestos para que desempeñen sus labores con efectividad."

Isaac Guzmán Valdivia.

"La integración se entiende como la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo requieran los trabajos que en la empresa se han de realizar".

Luther Gulick.

"La integración se refiere al proceso generado por presiones provenientes del ambiente global de la organización en el sentido de alcanzar unidad de esfuerzos y coordinación entre los diversos departamentos (o subsistemas)".

Nosotros definimos integración como la adecuada selección, evaluación y desarrollo del personal para cumplir con las funciones específicas dentro de una estructura organizacional.

Es necesario considerar en la integración factores internos de la empresa, como lo son las políticas del personal, el ambiente organizacional y el sistema de remuneración y premios, además de los factores externos con los cuales la empresa tiene vínculos muy fuertes.

Es decir, esta es la función que se encarga de proveer al personal necesario en base a la estructura organizacional diseñada, para asegurar que la empresa opere en forma competente. Así mismo la integración busca que el personal que labora dentro de la empresa se desarrolle en un ambiente armónico y a su vez propiciar el alcance de las metas individuales.

Una vez determinada la necesidad de personal, se procederá a reclutar candidatos, que estén calificados para cubrir los puestos de la organización; a esta actividad se le conoce como:

Selección

La selección consiste en elegir entre los candidatos a los más apropiados, para colocar en los puestos a las personas que puedan hacer mejor uso de sus aptitudes, recibir capacitación y con esto lograr un desarrollo tanto personal como profesional.

Encontramos siete pasos en el proceso de selección, los cuales se describen a continuación:

- **Recepción de solicitudes:** es aquí donde se reúne la información general del candidato, como es nombre, dirección, número telefónico, edad, escolaridad, experiencia laboral, registro federal de contribuyente, número de afiliación al IMSS, etc.; sin embargo la solicitud no proporciona información suficiente para seleccionar al personal.
- **Pruebas Escritas:** el objetivo principal de éstas es la de obtener datos acerca de los candidatos al puesto, para tener herramientas de apoyo que determinen las probabilidades de éxito de los solicitantes

Dentro de estas pruebas encontramos las siguientes:

- **Pruebas de Inteligencia:** se utilizan para medir la capacidad y velocidad mental, así como la capacidad para hacer frente a situaciones problemáticas y complejas.

- Pruebas de Aptitudes y Habilidades: se aplican para conocer las aptitudes existentes y la capacidad para adquirirlas.
 - Pruebas de Vocación: nos ayuda a encontrar el trabajo más apropiado para cada uno de los candidatos.
 - Pruebas de Personalidad: ayudan a describir las características personales de los candidatos y la forma de relacionarse con los demás.
- Entrevistas de selección: su objetivo es complementar la información contenida en la solicitud y los resultados de las pruebas aplicadas.
 - Comprobación de referencias y antecedentes: es aquí donde verifican los datos contenidos en la solicitud y las referencias.
 - Evaluación médica: hay ciertos puestos que exigen requerimientos físicos específicos, es por ello que el examen físico resulta imprescindible.
 - Entrevista: una manera de mejorar el proceso de selección es el de llevar a cabo una serie de entrevistas, con diferentes miembros de la empresa, esto con el fin de comparar diferentes puntos de vista acerca de la solicitud y de las pruebas efectuadas al candidato.

Además de que es otra forma de recabar información adicional que servirá de base para la persona responsable de tomar la decisión final.

- Decisión de contratación: es la etapa final del proceso de selección y es aquí cuando se toma la decisión de elegir entre los candidatos al que ocupará el puesto y efectuar la contratación.

Inducción

La inducción es el proceso por medio del cual se introduce al personal de nuevo ingreso en la organización, esta etapa se inicia en el momento en que una persona es contratada y se desarrolla en distintas fases, las cuales se describen a continuación:

- Se inicia cuando el individuo es formalmente contratado, el departamento de personal deberá explicarle todo lo relativo a su contrato de trabajo, se le indicará su horario, sueldo, prestaciones, aumentos de sueldos, fechas y formas de pago, etc..

Por su parte el nuevo empleado entregará toda la documentación que requiera la empresa tales como el alta del seguro social, copia del registro federal de causantes, acta de nacimiento, carta de recomendación, etc.

- La introducción general del empleado es una etapa que seguirá siendo conducida por el departamento de personal, éste se encargará de darle a conocer brevemente la historia de la empresa y de su entorno, con lo cual, conocerá los antecedentes de la organización, a que se dedica, cómo funciona y después se le hablará del entorno particular que ya incluye datos específicos sobre el propósito o misión de la misma, se le proporcionará el manual de organización para que conozca los objetivos de la empresa y como los alcanza.

Es importante que el personal conozca la ideología de la empresa a través de sus políticas, para que se vaya familiarizando con el organigrama y que ubique su posición dentro de éste.

- Un recorrido por la empresa permitirá al nuevo empleado conocer cómo y dónde se desarrollan las diferentes actividades y los lugares que éste deberá usar con frecuencia (comedor, caja, sanitarios, etc.) dicha visita debe concluir en el departamento en el que trabajará y con la presentación de su jefe inmediato.
- El jefe inmediato realiza la presentación con los compañeros y jefes superiores, así como la descripción de las tareas que desarrollará y le proporciona sus herramientas de trabajo.
- En la última etapa el nuevo empleado sostiene una amplia plática con su jefe inmediato, el cual se encargará de explicarle cuales son sus funciones, los procedimientos para llevarlas a cabo (se le proporcionará el manual de procedimientos), también se le explicará el funcionamiento del departamento en general, así como los objetivos y políticas de este.

Es conveniente que en esta entrevista se establezca que es lo que se espera de él en la organización, cuales son los planes de capacitación, sus expectativas de desarrollo y cómo será medido su desempeño dentro de la empresa.

Capacitación y Desarrollo

Dentro de toda empresa debe existir la capacitación y el desarrollo del personal, ya que éstos son los medios con que cuenta una empresa para obtener un crecimiento integral. Es común pensar que estas actividades solo proporcionan un gasto a la organización y pérdida de tiempo al personal, ya que éste debe dejar de efectuar sus actividades para dedicarse a la capacitación, por lo que la empresa no obtiene nada a cambio, pero la realidad es que la primera beneficiada, es la organización misma, que al tener un personal mejor calificado obtiene mayores beneficios.

Es común que el estudio de la integración nos lleve a confundir entre capacitación, adiestramiento y desarrollo, incluso que se llegue a pensar que son lo mismo, a continuación citaremos las definiciones de cada uno de ellos, de acuerdo con diversos autores, para aclarar estos términos:

a) Adiestramiento

Isaac Guzmán Valdivia.

"Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo."

b) Capacitación

Alonso Síliceo .

"Consiste en una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos; habilidades y actitudes del colaborador."

c) Desarrollo

Isaac Guzmán Valdivia .

"Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina, el carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo a aquellos que tienen la jerarquía en la organización de las empresas."

En cuanto a la capacitación y adiestramiento podemos agregar que éstas siempre van encaminadas a mejorar la calidad del personal en su trabajo, es decir, enseñarles nuevas técnicas o proporcionarles nuevos conocimientos para que ejecuten sus actividades. En cuanto al desarrollo, éste no siempre va dirigido al trabajo que las personas ejecutan, sino a las actividades que les agradan y que los ayudan a elevar su calidad de seres humanos.

Es necesario que en las empresas se elaboren planes específicos de capacitación, adiestramiento y desarrollo para que se cumplan con los objetivos de proporcionarlos y no solo se consideren como cursos aislados que no conducen a nada.

1.5 DIRECCION

Este término ha sido definido por diversos autores de los cuales citaremos a:

Stephen P. Robbins.

"La dirección describe como los administradores dirigen e influyen a los subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Crean la atmósfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mayor esfuerzo".

Harold Koontz.

"La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización."

Fabián Martínez Villegas.

"Consiste en hacer que los subordinados logren los objetivos que se han fijado, de acuerdo, claro está a los planes formulados mediante la estructura orgánica que se diseñó."

Con base en lo anterior, podemos decir que la dirección comprende el hacer que los elementos humanos hagan lo que tienen que hacer, para cumplir con sus fines y los de la empresa, es indiscutible que es la etapa del proceso administrativo mas delicada ya que en esta fase se debe saber impulsar a las personas a desarrollar sus actividades en forma eficiente.

El proceso de dirección es la parte central de la administración, son tan similares que en algunos casos se llegan a considerar como sinónimos, sin embargo la dirección no podrá actuar si no contara con los otros elementos del proceso administrativo.

El dirigir significa impulsar a los demás, sin embargo esta labor no se puede realizar sin tomar en cuenta a los que serán dirigidos, es por ello que los dirigentes deben tener ciertos conocimientos de la naturaleza humana y su comportamiento, así como la individualidad y personalidad de cada uno.

En el proceso de dirección podemos identificar varios elementos:

Autoridad

En toda organización es necesario que exista una autoridad, ésta se origina de la necesidad que tienen los individuos de organizarse y que dentro de esta organización exista quien ejerza el mando y control.

Por el ejercicio de esta capacidad se debe conseguir que cada persona ejecute adecuadamente la actividad que le corresponde; la mejor manera de conseguirlo está descrita en el principio de unidad de mando, sobre este Harold Koontz nos dice que:

"conforme más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un solo superior, menos serán los problemas de conflictos e instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados."

Dentro del ejercicio de la autoridad es importante identificar dos elementos: el liderazgo y la motivación, la primera va encaminada a la personalidad del líder y su estilo de dirección y la segunda a como lo hace con sus dirigidos.

Nosotros hemos definido liderazgo como la influencia o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr las metas del grupo.

Mucho se ha escrito acerca de las cualidades que debe tener un buen líder, tales como confianza, fuerza de voluntad y capacidad intelectual entre otras, sin embargo el poseer todas estas cualidades no garantizan el éxito del líder, así como tampoco la ausencia de una de ellas disminuye su calidad como tal.

Es difícil evaluar a un líder, ya que no solo se trata de medir cualidades o defectos y en que grado los tiene, para que por medio de un cálculo matemático obtenga una calificación que lo certifique como bueno o malo. Es por ello que en nuestra opinión un buen líder es aquel que logra la aceptación de sus subordinados y toma decisiones de calidad en el momento preciso.

Por otro lado el desempeño de un buen líder se refleja en la actuación de su personal, en la influencia del dirigente en su gente. La mejor manera de conocer dicha influencia es a través del grado de motivación que presentan los empleados.

En cuanto al tema de la motivación existen muchas teorías que tratan de explicar cuál es la fuerza que logra impulsar a las personas a hacer o no hacer algo, es importante que un buen líder las conozca y trate de adecuarlas a las características de la gente que guía, para que consiga su propósito.

Coordinación

Es la sistemática y permanente adaptación de las acciones que realizan los miembros de la empresa para que armonizados entre sí y adaptados a las circunstancias concretas alcancen el fin propuesto.

Es cierto que la coordinación es un elemento que debe imperar en todas las etapas del proceso administrativo, sin embargo en esta etapa adquiere una importancia particular, ya que el elemento base de la coordinación es la comunicación, por medio de la cual el administrador logrará cumplir con su función directiva.

Comunicación es la transferencia de información del emisor al receptor; en la organización es el medio por el cual el dirigente da a conocer sus órdenes y sabe si son cumplidas. El logro de una armonía del personal es tarea del administrador.

Dentro de la empresa se detectan dos tipos de comunicación: la oral y la escrita; cabe destacar que dentro de la comunicación escrita encontramos los manuales, memoranda, procedimientos, programas, etc. En la empresa debe existir uniformidad en el lenguaje escrito, para que sea adecuado a la persona que lo recibe, es así como en algunos casos deben existir formatos establecidos para que sean seguidos por los redactores.

La comunicación dentro del ente económico fluye en dirección:

- a) Ascendente: se refiere a cuando los superiores dictan órdenes a los subordinados y siguen el orden del mando. Se utiliza para la designación de tareas, políticas y procedimientos entre otros.
- b) Descendente: es la que fluye de subordinados a superiores y es establecida para comunicar resultados, es un medio de control y por lo general se presenta a través de reportes.
- c) Lineal: es aquella que se presenta entre compañeros de trabajo y departamentos del mismo nivel.

Todo lo anterior se conoce como comunicación formal, que es establecida por la propia organización, pero dentro de ésta también se presenta la comunicación informal la cual es establecida por todos los miembros que integran la empresa y es la forma de relacionarse de todos los individuos y en ocasiones supera a la formal, cuando ésta no es enteramente satisfactoria.

Supervisión

Por medio de la supervisión se vigila la ejecución y actuación de los subordinados verificando el cumplimiento de las tareas previstas.

Es a través de esta actividad que los dirigentes miden los resultados de sus acciones y delegan en parte su función de dirección. Los supervisores serán sus colaboradores en esta tarea, es decir, en la forma en que los dirigentes logren influir en los encargados de la supervisión, éstos lograrán transmitirla al personal.

1.6 CONTROL

El control ha sido definido por diversos autores, de los cuales citamos algunas definiciones:

Harold Koontz.

"La función de control se puede definir como la función administrativa que consiste en la medición y corrección del desempeño con el objeto de asegurar que se están cumpliendo, tanto los objetivos de la empresa, así como los planes para lograrlos".

Fabián Martínez Villegas.

"El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación."

Stephen P. Robbins.

"Puede definirse como el proceso de monitores de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa."

Hemos conceptualizado al control como la etapa final que nos lleva a medir y evaluar los resultados de la empresa contra lo planeado; esto es analizar el desempeño organizacional, detectar fallas y establecer medidas correctivas.

Se puede crear una estructura organizacional que facilite el logro de los objetivos fijados, pero hay que aclarar que no hay seguridad de que las actividades se estén desempeñando conforme a lo planeado y de que las metas que los directivos buscan estén siendo alcanzadas.

El proceso de control está integrado por tres etapas:

Medición del Desempeño Real:

Se lleva a cabo a través de la revisión de fuentes de información como lo son los informes estadísticos, observaciones personales, informes orales y escritos.

Existen algunas actividades que pueden resultar difíciles de medir en su desempeño en términos cuantificables; es necesario que la dirección determine el valor que tiene para la organización cada persona y departamento para convertir esa contribución en estándares.

Comparación del Desempeño Real Contra el Estándar

En esta etapa se determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Es de esperarse que estas variaciones se localicen en todas las actividades, por lo que es necesario determinar un rango de variación aceptable.

Corrección de Desviaciones:

Es aquí donde se realiza la acción administrativa, y donde el control se destaca como una parte integral de todo el sistema de la administración.

Los directores pueden corregir las desviaciones reformulando planes o modificando sus metas. También pueden corregir desviaciones ejerciendo la función de organización y reasignando o aclarando tareas, o bien, agregando personal, mejorando la selección y la capacitación del personal

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 CONCEPTO Y OBJETIVO

La auditoría en general, es una herramienta que a través de los años ha cobrado gran importancia dentro de aquellas empresas que buscan la excelencia.

Auditar significa revisar cuentas, sin embargo, hoy en día este término es más amplio, ya que la auditoría consiste en una revisión a cualquier elemento, área, función o departamento de una entidad económica, con un propósito determinado.

Es así como la auditoría se practica con el objeto de investigar y buscar dentro de la empresa cuáles son las causas por las que la organización o una parte de ella esté teniendo esos resultados.

En la actualidad existen diferentes tipos de auditorías, los cuales generalmente dependen de su objeto de examen, es así como entre otros encontramos:

- a) Auditoría financiera: la cual se efectúa a los estados financieros de la empresa para determinar la confiabilidad y razonabilidad de éstos.
- b) Auditoría operacional: se realiza a las operaciones de la empresa con el objeto de determinar si dichas operaciones se desarrollan eficientemente.
- c) Auditoría fiscal: es la que emprende la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el objeto de verificar el cumplimiento correcto de las obligaciones fiscales.
- d) Auditoría administrativa: es la que se practica a la administración de la organización, como más adelante se analizará.

Existe una gran cantidad de definiciones de auditoría administrativa; a continuación citaremos las más representativas y que se han convertido en clásicas:

William P. Leonard.

"La auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Roberto Macías Pineda.

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

José Antonio Fernández Arena.

"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 la participación individual de los integrantes de la institución".

E. Hefferson.

"Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras".

Nosotros definimos a la auditoría administrativa como la evaluación comprensiva y constructiva de la empresa en su conjunto, así como algunas de sus partes o a algunos de sus elementos con el objeto de verificar el cumplimiento eficiente de los objetivos y que de esta manera los integrantes de la organización conozcan cómo están actuando dentro de ésta.

De la definición anterior identificamos los siguientes elementos:

- Es realizar una evaluación, es decir, se realizará una investigación dentro de la organización para conocer su situación o desempeño.
- La evaluación será comprensiva, es por ello que se atenderá a la posición que guarda la empresa de manera interna o externa, observando el medio ambiente que la rodea y del cual forma parte.
- Se realiza la evaluación de forma constructiva para que el resultado del examen proponga situaciones de mejora.
- El examen se practica a una empresa, institución, sección del gobierno, etc, es decir a todo ente económico.
- También se puede practicar en una parte de la entidad como a un departamento, área o función y aún dentro de ellas a sus planes, objetivos, estructura, etc.
- Además dentro de la organización los recursos también son sujetos de auditarse, es así como se examinan tanto los recursos materiales como humanos.
- El objetivo de la auditoría administrativa es verificar que lo propuesto por la empresa se esté llevando a cabo, que se logren los objetivos planteados mediante los procedimientos dictaminados.
- La función de la auditoría administrativa es mostrar a los directamente implicados en el proceso administrativo como están actuando, cual es su desempeño y si éste funciona.

Hemos comentado brevemente que la auditoría administrativa se practica sobre una empresa, institución o negocio, es decir, sobre un ente económico el cual ha sido definido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos como: "una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada."

La empresa en su concepción mas simple ha existido desde tiempos remotos, ésta nació de la necesidad de varias personas de agruparse para lograr objetivos que de manera individual no pueden alcanzar, aportando cada uno de ellos su trabajo y/o capital.

La empresa ha existido y existirá mientras haya la necesidad de satisfacer al consumidor, en cuanto a productos y servicios; es el centro motriz de la economía, de ahí su importancia e interés de desarrollar nuevas técnicas, como la auditoría administrativa, para lograr que la empresa se perfeccione y pueda cumplir con las funciones para las que fue creada.

Es cierto que a través de los años la empresa se ha ido sofisticando y se ha visto en la necesidad de contar con una mayor cantidad de recursos para mejorar su funcionamiento, es así como identificamos cuatro tipos de recursos:

- a) Recursos humanos: es el recurso vital, sin éste la empresa no existiría, de este recurso depende la empresa para alcanzar sus objetivos y alcanzarlos eficazmente, se consideran recursos humanos a todo el personal que labora dentro da empresa sin importar su jerarquía.
- b) Recursos materiales: estos recursos se conforman de escritorios, computadoras, materia prima, maquinarias, en fin, de todos aquellos elementos tangibles, indispensables para la operación del negocio.
- c) Recursos técnicos: es el conjunto de los dos anteriores mas la tecnología, que se utiliza dentro de la empresa para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

d) Capital: son los recursos financieros con los que cuenta la empresa para iniciar sus operaciones y seguir operando.(ver página 42)

La auditoría administrativa se debe practicar cuando en la empresa se presentan síntomas de que las cosas no van por buen camino, en algunos ocasiones estos síntomas se presentan sin que la administración sepa el porqué de ellas y peor aún sin saber cómo resolverlo.

Los síntomas pueden ser de lo mas variado, citaremos algunos ejemplos comentados por Victor Paniagua:

- "Cambios en la ventas, disminuciones considerables sin causas aparentes.
- Problemas en la toma de decisiones.
- Situaciones adversas con el personal, como inconformidad generalizada o excesiva rotación de personal .
- Cambios en los objetivos de la empresa.
- Que no se consiga dar soluciones a problemas de importancia.
- Trabajo excesivo o mínimo en un departamento.
- Comunicación deficiente.

En el caso de hablar de la auditoría administrativa en el plano preventivo, estamos hablando de que ésta se practicará sin una causa aparente, es decir, solo con el objeto de mejorar lo mejorable."

2.2 INTERNA Y EXTERNA

La auditoría administrativa se puede realizar de forma interna o externa, la diferencia radica en si es llevada a cabo por el personal de la empresa o por personal independiente.

Auditoría interna

Es efectuada por el departamento de auditoría interna, que para éste fin es creado y forma parte de la empresa y se constituirá por el personal que sea necesario dependiendo del tamaño de la empresa.

Este departamento debe tener la autoridad suficiente para la consecución de sus fines, en la práctica su ubicación dentro del organigrama es variable a continuación comentaremos algunas alternativas y graficaremos cada una de éstas:

- Alternativa uno.

Muestra que el departamento de auditoría interna depende de la contraloría, ya que ésta debe cumplir entre sus múltiples funciones con la de control, de esta forma ejercería un control constante a la entidad mediante la autoridad de la contraloría.

Sin embargo la gran desventaja que presenta es que el departamento de auditoría interna no cuenta con la autoridad suficiente para establecer las medidas correctivas producto de la auditoría y tiene que canalizarlas a través de su jefe y éste a su vez a la dirección, la cual dicta los órdenes pertinentes para poner en práctica las sugerencias de la auditoría.(ver página 43)

- Alternativa dos.

El departamento de auditoría interna se presenta a un nivel dirección, quedando a la altura de las demás áreas, sin embargo no cuenta con autoridad sobre las demás direcciones para que las medidas sugeridas se implanten.

Así mismo si se llegarán a detectar irregularidades en el nivel mas alto de la organización, se dificultaría que este nivel reconociera sus errores y los corrigiera. Después de todo la dirección general es la que realiza la toma de decisiones, establece objetivos, es quien aplica el proceso administrativo, el cual es objeto de la auditoría administrativa.(ver página 44)

- Alternativa tres.

Desde nuestro punto de vista esta alternativa presenta la mejor ubicación ya que al ser un departamento staff tiene libertad de acción y puede canalizar sus sugerencias en forma mas eficiente.(ver página 45)

Lo recomendable es que le reporte tanto a la dirección general como al consejo de administración, ya sea al comité de auditoría o en su defecto al comisario del consejo, ya que de esta forma sabremos que las irregularidades que se encuentren (a cualquier nivel) serán corregidas, sin duda alguna, los dueños del negocio son los mas interesados en que las cosas funcionen bien para lograr el éxito de la empresa.

En el departamento de auditoría interna se reúnen especialistas de diversas áreas tales como contadores públicos, administradores, abogados, psicólogos, ingenieros, etc.; debido a que en este tipo de auditoría abarca a toda la empresa y se necesitan expertos para analizarla y detectar deficiencias.

No existe uniformidad de criterios respecto a quién debe presidir este departamento, se consideran los mas indicados el licenciado en administración o el contador público, desde nuestro punto de vista el contador público es el mas indicado para desarrollar este tipo de trabajo ya que es el poseedor por excelencia de la técnica contable y tiene el conocimiento suficiente de los estados financieros de la empresa y como consecuencia de todas las áreas de la empresa.

Así mismo el trabajo del contador público como auditor se realiza bajo las normas y procedimientos de auditoría que dicta el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que en el caso de la auditoría administrativa no marcan obligatoriedad, pero deben ser observadas para certificar la calidad del trabajo profesional.

Al constituirse un departamento de auditoría interna existen ventajas y desventajas, entre otras encontramos las siguientes:

- Ventajas.
 - El departamento tiene un profundo conocimiento de la empresa.
 - Se establecen programas de auditoría constantes, lo que asegura un trabajo continuo.
 - El seguimiento de las sugerencias es permanente y directo.

- Desventajas.
 - El departamento tiene problemas de autoridad si su ubicación no es correcta.
 - Peligra la independencia de los auditores externos.
 - En ocasiones se pierda la objetividad.

Auditoría externa

Es el mismo desarrollo de auditoría, solo que llevada a cabo por un grupo de especialistas que trabajan en forma independiente. Ellos persiguen la misma finalidad de los auditores internos.

Esta es una excelente alternativa para las empresas que no están en posibilidad de afrontar los costos de un departamento de auditoría, además que en ocasiones no necesita tener un departamento que realice auditorías constantes y que le ocasionen excesivos gastos.

La decisión de auditar es tomada por la dirección de la empresa. Es a ella a quien se entregarán los reportes y el informe final, el cual también se le enviará al consejo de administración, comité o comisario; sin embargo, la contratación y contacto con la empresa es a través de la contraloría, ya que como sabemos es el área encargada del control.

Para la contratación de los servicios de auditoría es imprescindible tener pláticas previas con los auditores externos para determinar el objeto y alcance de sus servicios y establecer

las causas que motivaron la contratación de dichos auditores. Una vez establecidas las premisas anteriores la relación de trabajo se formaliza a través de una carta contratación.

Los elementos que debe contener una carta contratación se mencionan a continuación, de acuerdo con Victor Paniagua:

"Normalmente el contenido de una carta de contratación debe incluir como mínimo los siguientes capítulos:

- Alcance del examen.
- Objetivos del mismo.
- Participación (ayuda) de la administración y del personal de la entidad.
- Etapas de la auditoría, épocas en que se desarrolla.
- En su caso limitaciones al trabajo a desarrollar, participación y presupuesto de honorarios de otros profesionistas.
- Facturación y forma de pago."

Las ventajas y desventajas de éstos servicios son entre otros:

- Ventajas.
 - Objetividad en la emisión del juicio.
 - Poseen la experiencia suficiente producto de la variedad de empresas que auditan.
 - Son independientes.

- Desventajas.

- No tiene un profundo conocimiento de la empresa.
- Se puede perder el seguimiento.
- Dificultad del personal de la empresa para colaborar con los auditores, lo que se traduce en dificultad para obtener información.

2.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA

La auditoría es un examen que se puede realizar a cualquier área, departamento, función, etc., es una práctica común que, dependiendo de a quien se realice planteará sus procedimientos. De todos los tipos de auditoría, la más conocida y utilizada es la auditoría financiera, la cual guarda cierta relación con la administrativa.

Según la comisión de normas y procedimientos de auditoría "La finalidad del examen de estados financieros, es expresar una opinión profesional independiente, respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes"

Entendemos que el objeto de la auditoría financiera es evaluar la situación financiera que presenta la empresa, es un estudio de carácter económico, aunque por normatividad de ejecución del trabajo se debe hacer un estudio del control interno para determinar los procedimientos de auditoría a aplicar, ésta es de tipo numérico; y a pesar de que se realiza para satisfacer necesidades de información de la empresa tiene una gran importancia para terceros interesados en la entidad, es decir, que el dictamen producto de la auditoría financiera no es un documento exclusivo de la empresa, también se desarrolla con el objeto de informar a bancos, proveedores, inversionistas, al fisco y para todo aquél que esté interesado en la entidad.

Por otra parte sabemos que la auditoría administrativa está enfocada a realizar una evaluación del proceso administrativo, no es numérica y nos muestra las deficiencias de la administración y nos sugiere mejoras.

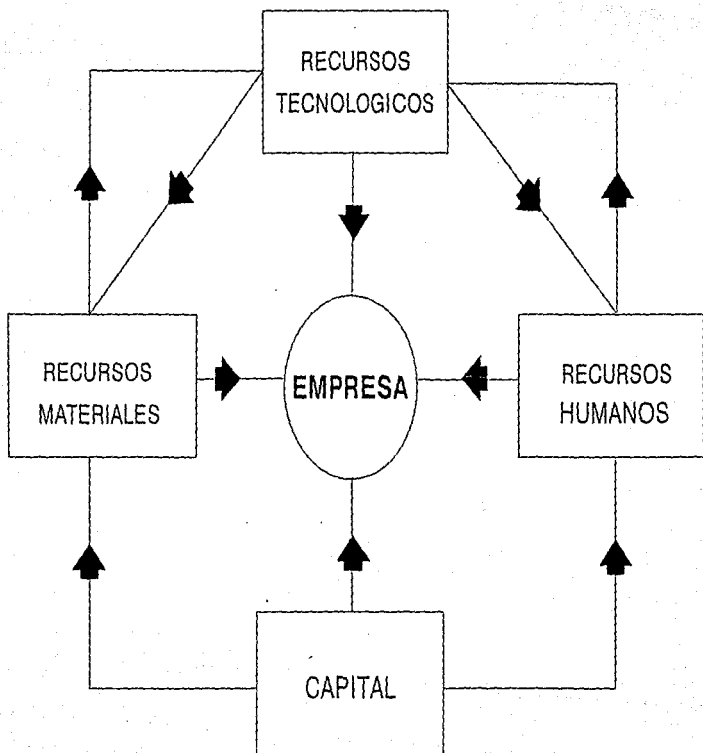
Es indudable que las dos auditorías se practican a objetos diferentes y con propósitos diferentes, sin embargo el punto de unión es que las dos estudian el control interno, claro que bajo perspectivas diferentes. La financiera lo ve como un medio para lograr sus objetivos y la administrativa como un fin, sin embargo es conveniente que se apoyen mutuamente, ya que si en la auditoría financiera se detectan errores y fraudes éstos

pueden provenir de un deficiente control interno de la entidad, es por ello que al iniciar cualquiera de las dos auditorías es conveniente estudiar los resultados de la otra.

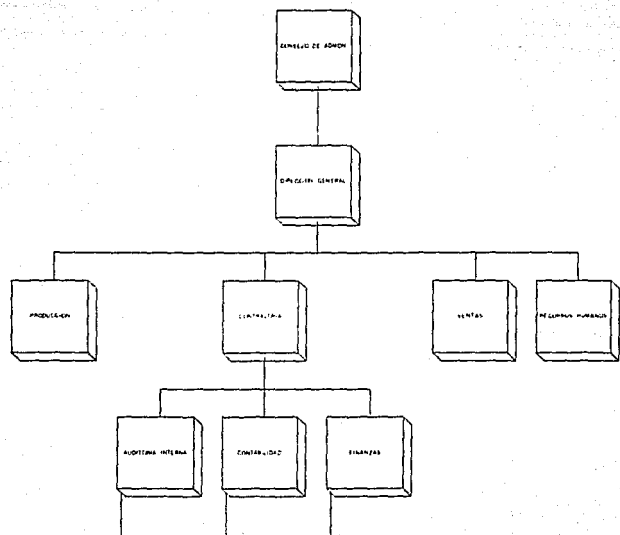
Llevamos a cabo una comparación que muestra lo siguiente:

| Financiera | Administrativa |
|---|---|
| 1.- Es una opinión sobre los estados financieros | 1.- Es un opinión sobre la administración |
| 2.- En cuantitativa | 2.- Es cualitativa |
| 3.- Evalúa estados financieros | 3.- Evalua el proceso administrativo. |
| 4.- Es realizada por contador público | 4.- Incluye a otros especialistas. |
| 5.- Produce un dictamen | 5.- Produce un informe. |
| 6.- Estudia el control interno como un medio | 6.- Estudia el control interno como fin. |
| 7.- Esta reglamentada por la normas y procedimientos de auditoría | 7.- No está reglamentada. |
| 8.- Se hace para la administración y terceros | 8.- Es para la empresa. |

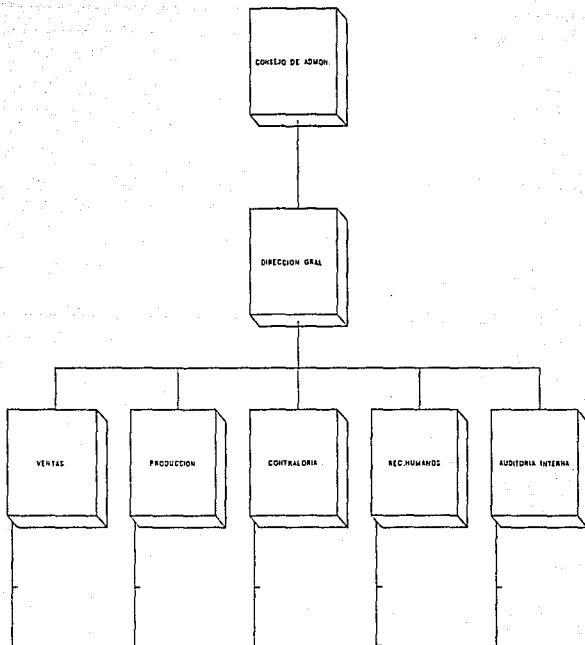
RECURSOS DE LA EMPRESA



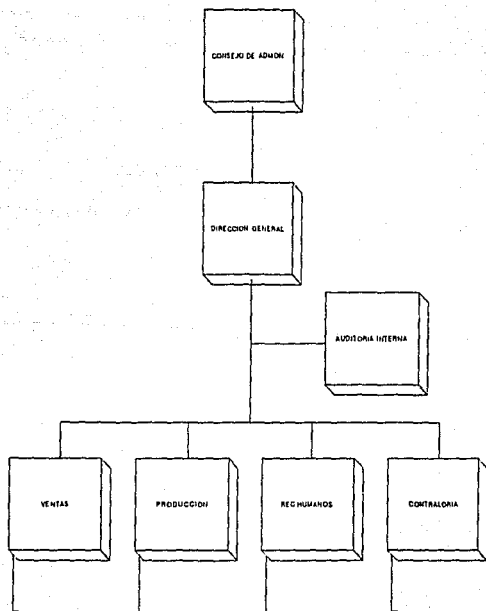
ALTERNATIVA 1



ALTERNATIVA 2



ALTERNATIVA 3



PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 PREPARACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de realizar un programa de auditoría es necesario establecer una estrecha relación con la posible empresa auditada, para que de esta forma se pueda determinar cual será el objetivo de la auditoría.

Dicha relación se dá a través de:

- a) **Pláticas:** etapa inicial en la que se establece el primer contacto con el cliente; es aquí donde conoceremos el motivo que tiene el cliente para solicitar la auditoría, y cuál es el beneficio que busca obtener; por medio de estas pláticas adquiriremos un conocimiento global de la empresa y ofreceremos presentar un diagnóstico para la contratación de nuestros servicios .
- b) **Investigación General:** una vez conocida la problemática del cliente, procederemos a realizar un estudio a fondo de la empresa; en el que conoceremos su giro, sus operaciones, su estructura, desempeño de sus actividades y como consecuencia de esta investigación, detectaremos desviaciones generales.
- c) **Propuesta de servicios:** informe que se le proporcionará al cliente en el cual se incluye las desviaciones generales detectadas en la organización. Es aquí donde se sugerirá al cliente el tipo de auditoría requerida, para analizar esas desviaciones, y la metodología a emplear para encontrar las causas y proporcionar posibles alternativas de solución.
- d) **Contratación:** en esta etapa el cliente acepta nuestros servicios y la relación queda formalizada a través de la carta de contratación (comentada en capítulos anteriores).

3.2 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El programa de auditoría administrativa es una relación escrita que contiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar durante un período determinado así como las fechas de iniciación y terminación de cada uno.

La formulación de los programas y el uso adecuado que el auditor haga de ellos, constituyen medios valiosos de control en el desarrollo eficiente de los trabajos ya que permiten seguir un orden en la ejecución de los trabajos y conocer discrepancias entre el tiempo programado y el que realmente fue utilizado en cada trabajo.

El auditor deberá tener presente que todo trabajo a desarrollar puede presentar obstáculos que impidan su adecuado desarrollo, muy a pesar de su previa programación.

Por lo tanto, al formular su programa de trabajo, deberá considerar esta circunstancia y permitir rectificaciones o los ajustes necesarios, determinados durante la realización del trabajo.

Así mismo dentro del programa se establece con que periodicidad se le entregarán reportes al cliente informándole del avance de nuestro trabajo.

Sabemos que la auditoría administrativa actúa en beneficio de la empresa y busca generar recomendaciones y como resultado de esto, llevar a cabo mejoras y acciones correctivas.

Debemos de recordar que un buen programa de auditoría administrativa requiere revisiones y exámenes periódicos. Su ideal es ayudar a la administración para lograr el óptimo resultado de sus operaciones.

En el programa de auditoría administrativa se debe analizar aspectos específicos de cada área de estudio, las cuales se mencionan a continuación:

a) Planeación:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Programas

b) Organización:

- Unidad de mando
- Tramo de control
- Delegación de autoridad
- División del trabajo

c) Integración:

- Selección
- Inducción
- Capacitación y desarrollo

d) Dirección:

- Autoridad
- Coordinación
- Supervisión

e) Control:

- Medición de lo realizado
- Evaluación de resultados
- Corrección desviaciones

3.3 RECOLECCION DE DATOS

La obtención de información se refiere a la realización de entrevistas. Significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, y secuelas relacionados con la empresa auditada.

Entre la recolección de datos de la auditoría administrativa se encuentran :

- Organigramas.
 - De tipo funcional
 - Divisional
 - Matricial
- Diagramas de Procesos.
 - Productivos
 - Formas
 - Procedimientos (manuales)
 - Operativos
- Estudios de tiempos y movimientos
- Lista de verificación y de realización de trabajo
- Cuestionarios
- Informes, anexos y presentaciones similares

3.4 FORMULACION DE PAPELES DE TRABAJO

En los papeles de trabajo es donde se concentra toda la información obtenida producto de la auditoría y sirven para demostrar que el auditor ha desarrollado su trabajo.

Es conveniente que exista uniformidad de formatos de dichos papeles y que sean comprensibles para todo lector, éstos son una herramienta básica para llevar a cabo el análisis e interpretación de la información obtenida.

3.5 DIAGNOSTICO (ANALISIS E INTERPRETACION)

- Determinar la causalidad y consecuencias de las desviaciones encontradas.
- Encontrar deficiencias actuales y potenciales.
- Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerados en relación al todo.
- Encontrar soluciones a los problemas definidos.
- Comparar alternativas que se ofrecen a la solución del problema.

3.6 PRESENTACION DEL INFORME Y SU DISCUSION:

Una vez discutido el boceto de informe sólo queda la presentación del informe final.

El informe puede seguir el siguiente formato:

- Propósito y alcance
- Aspectos fundamentales
- Problemas discutidos con la supervisión
- Prácticas comunes
- Discusión y comentarios
- Recomendaciones

3.7 SEGUIMIENTO

Es la etapa posterior a la implantación de los sistemas y procedimientos sugeridos en el informe final, es aquí donde el auditor evaluará periódicamente las medidas correctivas y los efectos que de ella se están derivando y probará la bondad del nuevo sistema y estará al pendiente de asistir a la empresa en problemas de implantación.

3.8 CUESTIONARIOS MODELO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE PLANEACION

Nombre: _____

Fecha: _____

Puesto: _____

1.- ¿ Conoce el objetivo de la empresa ?

SI () ¿Cuál es? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

2.- ¿ Considera usted que son alcanzados los objetivos de la empresa ?

SI () ¿ Cómo? _____

NO () ¿ Por qué? _____

3.- ¿ Considera que sus objetivos personales pueden ser alcanzados en la empresa ?

SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

4.- ¿ Se encuentran las objetivos y políticas de la empresa dentro del manual de organización ?

SI ()

NO () ¿ Por qué ? _____

- 5.- ¿ Conoce las políticas de la empresa ?
SI () Mencione algunas _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 6.- ¿ Son comprensibles las políticas ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 7.- ¿ Son revisadas periódicamente las políticas ?
SI () ¿ Con qué periodicidad ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 8.- ¿ Existe flexibilidad en la aplicación de políticas ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 9.- ¿ Se vigila la correcta aplicación de políticas ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 10.- ¿ Sigue usted alguna política que no esté en el manual de organización ?
SI () Mencione algunas _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 11.- ¿ Son los procedimientos suficientemente específicos ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 12.- ¿ Ha encontrado duplicidad de labores ?
SI () ¿ Cuáles ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 13.- ¿ Existen programas en la empresa ?
SI () Mencione algunas _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 14.- ¿ Se cumplen los programas establecidos ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 15.- ¿ Se elaboran reportes de avance de programa ?
SI () ¿ Con qué periodicidad ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 16.- ¿ Se corrigen desviaciones del programa ?
SI () ¿ En qué momento ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 17.- ¿ Existe flexibilidad en los programas ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 18.- ¿ Existen presupuestos dentro de la empresa ?
SI () ¿ Qué período comprenden ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 19.- ¿ Qué método se utilizó para la elaboración del presupuesto ?

- 20.- ¿ Cuáles fueron las fuentes de información para la elaboración del presupuesto ?

21.- ¿ En qué unidades está expresado ?

22.- ¿ Se corrigen las desviaciones del presupuesto ?

SI () ¿ En qué momento ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

ELABORADO POR: _____

AUTORIZADO POR: _____

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE ORGANIZACION

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

- 1.- ¿ Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones de los distintos niveles jerárquicos de la empresa ?

SI () ¿ En qué forma ? _____
_____NO () ¿ Por qué ? _____

- 2.- ¿ Es el manual de organización conocido por los miembros de las empresa ?

SI () ¿ En qué momento ? _____
_____NO () ¿ Por qué ? _____

- 3.- ¿ Define claramente el manual de organización la jerarquía, responsabilidades y deberes específicos de cada puesto ?

SI () ¿ En qué forma ? _____
_____NO () ¿ Por qué ? _____

- 4.- ¿ Los subordinados reciben instrucciones de uno o más superiores ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 5.- ¿ El personal conoce sus responsabilidades ?
SI () ¿ Por qué medio? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 6.- ¿ Hay semejanza en las funciones supervisadas ?
SI () Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 7.- ¿ Los subordinados requieren de un mayor grado de supervisión, debido a la complejidad de las funciones que realizan ?
SI () Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 8.- ¿ Los subordinados reportan a más de un superior ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () Por qué ? _____

- 9.- ¿ Se requiere de una mayor coordinación de las funciones de la unidad administrativa con otras de la organización ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 10.- ¿ Dispone de personal de apoyo para llevar a cabo las funciones que debe supervisar?
SI () ¿Cuál ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 11.- ¿ Existe claridad en las tareas, responsabilidades y autoridad asignadas a los subordinados ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 12.- ¿ Las tareas asignadas sirven para alcanzar los objetivos de la empresa ?
SI () Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 13.- ¿ Existe una comunicación clara entre los supervisores y subordinados, con respecto a las actividades asignadas ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

14.- ¿ Existe división del trabajo ?

SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

15.- ¿ Considera que los empleados cumplen de manera eficiente con las tareas asignadas?

SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

ELABORADO POR: _____

AUTORIZADO POR: _____

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

1.- ¿ Existe descripción de puestos ?

SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

2.- ¿ Se aplican pruebas de aptitudes, psicológicas, así como otras pruebas para la selección de personal ?

SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

3.- ¿ Se revisan los procedimientos de entrevista ?

SI () ¿ Cada cuándo ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 4.- ¿ Considera que se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos?
SI () ¿ Cuáles son ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 5.- ¿ Se aplican solicitudes de empleo a los candidatos ?
SI ()
NO () ¿ Por qué ? _____

- 6.- ¿ Se conservan las solicitudes de los candidatos que se consideran buenos prospectos?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 7.- ¿ Se entrevistan por lo menos a cuatro candidatos para cada puesto vacante ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 8.- ¿ Se practica examen médico a los candidatos ?
SI () ¿ Con qué objeto ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 9.- ¿ Se entrevistan los candidatos con el jefe departamental ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 10.- ¿ Existe un instructivo escrito de las políticas de personal ?
SI ()
NO () ¿ Por qué ? _____

- 11.- ¿ El personal de nuevo ingreso recibe información sobre las políticas de personal ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 12.- ¿ Los empleados reciben información suficiente sobre las funciones a realizar en su puesto?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 13.- ¿ El empleado recibe información sobre su posible desarrollo ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 14.- ¿ Existen planes de capacitación desarrollo y entrenamiento ?
SI () Mencione algunos _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 15.- ¿ Se ha llevado a cabo un inventario de recursos humanos ?
SI () ¿ Cuándo ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 16.- ¿ Con que criterio se establecen los programas de capacitación y desarrollo ?

- 17.- ¿ Considera que los programas actuales de capacitación ayudan a alcanzar las metas fijadas ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 18.- ¿ Los cursos que se imparten son internos ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO ()

19.- ¿ Los cursos que se imparten son externos ?

SI () ¿ En qué forma ? _____

NO ()

ELABORADO POR: _____

AUTORIZADO POR: _____

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE DIRECCION

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

1.- ¿ Existe participación de los empleados en la toma de decisiones ?

SI () ¿ En qué forma ? _____
_____NO () ¿ Por qué ? _____

2.- ¿ Quién establece las actividades a desarrollar por cada empleado ?

3.- ¿ Reciben los empleados algún incentivo económico ?

SI () ¿ De qué tipo ? _____
_____NO () ¿ Por qué ? _____

4.- ¿ Existe participación de los empleados en la toma de decisiones ?

SI () ¿ En qué forma ? _____
_____NO () ¿ Por qué ? _____

- 5.- ¿ Los empleados participan en la división del trabajo ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 6.- ¿ Se discute con los empleados las acciones que deben de realizar para alcanzar las metas ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 7.- ¿ Los empleados son evaluados en función a sus resultados ?
SI () ¿ Cómo ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 8.- ¿ Se busca la motivación del personal ?
SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 9.- ¿ Considera que son cubiertas las necesidades humanas de los empleados ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 10.- ¿ Es adecuada la comunicación de órdenes ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 11.- ¿ Qué medios de comunicación utilizan los empleados a la dirección ?

- 12.- ¿ Existen grupos de comunicación informal ?
SI () ¿ Cuáles son ? _____

NO () _____
- 13.- ¿ Considera que existe una adecuada supervisión ?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

- 14.- ¿ Existen evaluaciones periódicas a los subordinado ?
SI () ¿ Cada cuando ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

15.- ¿ Existen reuniones periódicas con los supervisores ?

SI () ¿ En que consisten ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

ELABORADO POR: _____

AUTORIZADO POR: _____

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE CONTROL

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

1.- ¿ Se comparan los resultados reales contra lo presupuestado ?

SI () ¿ Cada cuando ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

2.- ¿ Existen programas de calidad ?

SI () ¿ Cuáles son ? _____

NO ()

3.- ¿ El tiempo es un factor determinante en su organización ?

SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

4.- ¿ Quién fija los estándares ?

5.- ¿ Cómo se fijan los estándares ?

6.- ¿ Cuándo existen desviaciones se corrigen ?

SI () ¿ En qué momento ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

7.- ¿ Se participa a los miembros de las desviaciones importantes ?

SI () ¿ En qué momento ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

8.- ¿ Se cumplen las correcciones necesarias ?

SI () ¿ Cómo ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

9.- ¿ Existe facilidad para iniciar planes y programas ?

SI () ¿ En qué forma ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

10.- ¿ Considera que el control contribuye a la consecución de los fines ?

SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

11.- ¿ Quién analiza y determina las desviaciones de cada programa ?

12.- ¿ Considera que los controles están acordes a la estructura de la empresa ?

SI () ¿ Por qué ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

13.- ¿ Es revisado periódicamente el sistema de control ?

SI () ¿ Cada cuándo ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

14.- ¿ Se lleva a cabo un análisis de las causas de las desviaciones ?

SI () ¿ Cómo ? _____

NO () ¿ Por qué ? _____

15.- ¿ Satisface el control establecido las necesidades de los responsables de la toma de decisiones ?

SI ()

NO () ¿ Por qué ? _____

EALABORADO POR: _____

AUTORIZADO POR: _____

CASO PRACTICO

En esta parte de nuestro estudio se llevó a cabo el programa de auditoría administrativa antes propuesto. Dicho programa se aplicó al área de ventas de la empresa Casa Editorial; S.A. de C.V. conforme a las etapas que a continuación se describen:

4.1 PREPARACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se sostuvieron pláticas con el director general y gerente de ventas de la empresa Casa Editorial, S.A. de C.V. los cuales nos externaron sus inquietudes de llevar a cabo una revisión a las políticas, procedimientos, estructura organizacional, líneas de comunicación, motivación del personal, así como al control interno establecido en el departamento de ventas; con el objeto de actualizar aquellos procedimientos que no cubrieran las necesidades actuales de la empresa y formular nuevos que si se adaptaran a su ritmo actual, con el objeto de lograr la eficiencia de dichas funciones.

Como resultado de estas pláticas obtuvimos un conocimiento general sobre la operación de la empresa y del funcionamiento del área de ventas; comprometiéndonos a realizar un estudio general sobre la empresa y en concreto de dicho departamento para determinar las circunstancias sobre las cuales está desempeñando sus actividades.

Este estudio consistió en:

- Revisar acta constitutiva
- Revisar actas de asambleas de accionistas
- Revisar contratos colectivos de trabajo
- Análisis de los estados financieros de años anteriores
- Estudio del último dictamen financiero
- Análisis de la situación fiscal

- Estudio ambiental (encuestas realizadas a clientes y proveedores)
- Estudio y análisis de la competencia
- Revisión del manual de organización
- Revisión del manual de procedimientos
- Análisis de puestos
- Presupuestos
- Análisis de ventas
- Análisis de gastos
- Revisión de las formas más usuales dentro de la empresa
- Visita a las instalaciones
- Entrevistas informales con el personal

De dicha investigación se obtuvo la siguiente información:

Datos generales

| | |
|----------------------------|---|
| Giro: | Industria Editorial |
| Mercado: | América Latina |
| Presencia en el mercado: | 40 años |
| Tamaño: | mediana |
| No. empleados: | 50 |
| Incremento ventas anuales: | 21% en promedio anual de 1990 a 1993 |
| Ventas anuales: | \$13.5 millones de nuevos pesos 20% exportación a América Latina y 80% ventas al mercado nacional |
| Oficinas: | México D.F. |
| Líneas artículos: | Medicina Cultura Idioma francés |

Estructura del departamento de ventas

- 1 Director General
- 1 Gerente de Ventas
- 12 Vendedores

Los vendedores se dividen por tipo de cliente, los cuales son:

- Escuelas
- Librerías
- Bibliotecas
- Tiendas comerciales

- Los vendedores visitan a los clientes para levantar pedidos y promueven otros productos
- Los vendedores deben realizar entrevistas semanales a posibles clientes (un promedio de 14 entrevistas diarias)
- Los vendedores deben de cubrir una cuota mensual de ventas
- Los vendedores obtienen el 1% de comisión sobre ventas
- A los vendedores se les proporcionan dos entrenamientos anuales para mejorar su desempeño

Operación del departamento de ventas

a) Pedidos.

- Se reciben vía telefónica, correo, fax y vendedores
- Elaborado el pedido éste es capturado en la computadora.
- Una vez autorizado el pedido se elabora una orden de embarque.

b) Otorgamiento del crédito.

- El departamento recibe la forma de pedido
- Verifica si el cliente tiene autorización de crédito y está dentro de los límites de crédito, pagos actualizados y existencia de saldos vencidos
- En caso de que el cliente no tenga línea de crédito se le proporcionará una solicitud de crédito con la cual se llevará a cabo una investigación económica al cliente, solicitándole que los primeros tres pedidos se paguen al contado.

c) Emisión de factura.

- La factura es emitida por el departamento de ventas, al cliente se le entrega copia de la misma y una vez liquidado el importe completo se le proporciona el original.

d) Embarque.

- Se envía la orden de venta al almacén
- Se recibe la copia de la factura y se embarca la mercancía
- Se entrega la mercancía al cliente

e) Cobranza.

- Los cobros son realizados por el departamento de cobranza
- Una vez cobrado el importe total del producto se entrega el original de la factura

Como consecuencia del estudio general realizado a la empresa, se emitió un diagnóstico preliminar; así mismo una vez discutida dicha carta se aceptaron nuestros servicios; mismos que quedaron formalizados por medio de la carta de contratación. Anexamos copia de ambos documentos.

4.2 PROPUESTA DE SERVICIOS

1 de Julio de 1993

Lic. Guillermo Hernández Pérez Mora
Director General
Casa Editorial, S.A. de C.V.
Mitla #107
Colonia Narvarte
41000 México, D.F.

Estimado Lic. Hernández:

Agradecemos la oportunidad que nos brinda de someter a su consideración nuestra propuesta de servicios de auditoría administrativa a aplicarse al departamento de ventas, la cual se detalla a continuación:

Trabajo a Realizar

Dentro de la auditoría propuesta serán objeto de estudio los siguientes elementos:

- Se analizarán los objetivos generales y particulares de la empresa, para determinar si son medibles y alcanzables.
- Se revisarán las políticas de la empresa para establecer si expresan la ideología de la organización.
- Se estudiarán los procedimientos de las operaciones de venta para asentar su correcta aplicación y determinar si es la manera óptima de llevar a cabo las actividades de dicho departamento.

- Se evaluarán los programas para fijar su correcta aplicación y formulación.
- Se analizará la estructura orgánica de la empresa para establecer si existe un número adecuado de subordinados, así como el número de jefes a los cuales se les reporta.
- Dentro del análisis de la estructura orgánica se determinará si existe una correcta delegación de autoridad.
- Se evaluarán las funciones del departamento para determinar si existe una correcta división del trabajo.
- Se estudiará el método de selección y de inducción para fijar si el proceso de selección es el óptimo.
- Se revisarán los programas de capacitación y desarrollo para evaluar su funcionalidad.
- Se hará un estudio sobre la dirección de la empresa por medio del cual se tratará de establecer puntos de mejora en la autoridad.
- Se analizarán los canales de comunicación, así como las formas de comunicación escrita que existen en la organización.
- Con la finalidad de establecer si existe una adecuada supervisión se estudiarán las formas de supervisión dentro de la organización.
- Se revisarán los métodos de revisión y comparación de resultados, así como la corrección de desviaciones para determinar la confiabilidad del sistema de control.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Metodología

- Preparación de cuestionarios específicos para captación de información.
- Recopilación de la información mas sobresaliente (manuales, presupuestos, organigramas, memoranda,etc.)
- Aplicación de cuestionarios dentro de los diferentes niveles de la estructura organizacional.
- Realizar entrevistas aleatorias a diversos elementos del personal
- Preparación de los papeles de trabajo
- Determinación de la causalidad
- Establecer la importancia relativa de los eventos encontrados.
- Proponer soluciones.
- Formulación del informe final.
- Seguimiento de las mejoras establecidas.

Duración del Trabajo

Este trabajo se realizará dentro de las instalaciones de la empresa, conforme al horario de trabajo de ésta, dicho trabajo tendrá una duración de 114 horas y se llevará a cabo del 13 al 27 de julio de 1993.

La propuesta de mejoras que sean aceptadas se implementarán dentro del mes siguiente a la presentación del informe, así mismo, el proceso de seguimiento iniciará una vez concluida la etapa de implantación.

Personal de trabajo

El personal que desarrollará la auditoría se encuentra integrado por:

| No. | Nivel | Horas |
|-----|---------|-------|
| 1 | Socio | 6 |
| 1 | Gerente | 20 |
| 2 | Staff | 88 |

Honorarios

Con base en el tiempo calculado anteriormente y a la estimación del costo del personal que desarrollará la auditoría nuestros honorarios ascenderán a N\$11,400 moneda nacional.

Reiteramos nuestro agradecimiento y nos ponemos a sus órdenes para cualquier aclaración sobre el contenido de la presente.

Atentamente,

Adriana Arrazola Lara
Asesor Administrativo

Delia Wignall Hernández
Asesor Administrativo

4.3 Carta Contratación

8 de Julio de 1993

Lic. Guillermo Hernández Pérez Mora
Director General
Casa Editorial, S.A. de C.V.
Mitla #107
Colonia Narvarte
41000 México, D.F.

Estimado Lic. Hernández:

En relación a la contratación de nuestros servicios, a continuación se detallarán las bases sobre los cuales se llevará a cabo nuestro trabajo.

Alcance del examen

El trabajo se desarrollará en el departamento de ventas de la empresa y comprenderá todos los elementos que lo integran, así como los niveles jerárquicos de dicho departamento.

Objetivo del examen

El objetivo del examen será analizar los elementos que integran el proceso administrativo del departamento de ventas para detectar los elementos que no se apegan a la organización, los que resultan obsoletos y aquéllos que sean susceptibles de mejora.

Coordinación auditores - empresa

Con el objeto de establecer mejores canales de comunicación es conveniente que la empresa asigne a una persona o área encargada de enlazar a los auditores con el personal de la empresa, para hacer del conocimiento de todo el personal de la empresa la auditoría que se llevará a cabo; así como los procedimientos que se aplicarán, para que el personal de la empresa coopere con los auditores y se obtengan resultados óptimos.

Período de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa se realizará del 13 al 27 de julio del año en curso, dentro de las instalaciones de la empresa y en el horario de la misma.

Honorarios

Los honorarios se establecieron en base a las horas hombre utilizadas; la forma de pago será del 50% al inicio del trabajo y el resto se liquidará al término de la revisión.

Sin más por el momento quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración sobre el contenido de la presente.

Atentamente,

Adriana Arrazola Lara
Asesor Administrativo

Delia Wignall Hernández
Asesor Administrativo

EMPRESA EDITORIAL, S.A. DE C.V.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA
AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Nombre: LIC. HERNANDEZ.

Fecha: 13 JULIO

1.- ¿ Conoce el objetivo de la empresa ?

SI (X) ¿Cuál es ? 1- SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
2- OBTENER BENEFICIOS ECONÓMICOS

NO () ¿ Por qué ? _____

2.- ¿ Conoce los objetivos del departamento de ventas ?

SI (X) ¿Cuál son ? SATISFACER AL CLIENTE Y ALCANZAR
LAS CUOTAS DE VENTAS

NO () ¿ Por qué ? _____

3.- ¿ Considera que los objetivos son razonables ?

SI (X) ¿Cuál es ? YA QUE AÑO CON AÑO SON ALCANZADOS

NO () ¿ Por qué ? _____

4.- ¿ Considera usted que son alcanzados los objetivos del departamento de ventas ?

SI (X) ¿ En qué forma ? MEDIANTE EL TRABAJO CONJUNTO DEL
PERSONAL

NO () ¿ Por qué ? _____

- 5.- ¿ Existe alguna limitación para alcanzar los objetivos del departamento de ventas ?
 SI (X) ¿ Por qué ? PORQUE EL PRESUPUESTO NO ES EL DESEADO
(SE QUISIERA MAS)
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 6.- ¿ Considera que el objetivo del departamento de ventas esta coordinado con los de otros departamentos ?
 SI (X) ¿ De qué manera ? LOS DEPARTAMENTOS SE APOYAN PARA
CUMPLIR SUS FUNCIONES Y ALCANZAR EL OBJETIVO GRAL.
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 7.- ¿ Considera que sus objetivos personales pueden ser alcanzados en la empresa ?
 SI (X) ¿ Por qué ? PORQUE POR MEDIO DE LA EMPRESA
CUMPLE MÁS EXPECTATIVAS PROFESIONALES
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 8.- ¿ Conoce las políticas del departamento de ventas ?
 SI (X) Mencione algunas COMISIONES DEL 1% 14 VISITAS A
POSIBLES CLIENTES (DIARIAS)
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 9.- ¿ Son comprensibles las políticas?
 SI (X)
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 10.- ¿ Son revisadas periódicamente las políticas de ventas ?
 SI (X) ¿ Con qué periodicidad ? MESESALMENTE
 NO ()

- 11.- ¿ Existe flexibilidad en la aplicación de políticas ?
 SI () ¿ En qué forma ? _____

 NO (X) ¿ Por qué ? SE DEBEN CUMPLIR TAL Y COMO ESTAN
PARA LOGRAR LAS METAS
- 12.- ¿ Se vigila la correcta aplicación de políticas ?
 SI () ¿ En qué forma ? _____

 NO (X) ¿ Por qué ? NO HAY PERSONAL
- 13.- ¿ Son los procedimientos del área de ventas suficientemente específicos ?
 SI (X) ¿ Por que ? TODOS SABEN LO QUE TIENEN QUE HACER.
Y EN QUE FORMA
 NO () ¿ Por qué ? _____

- 14.- Describa brevemente el procedimiento de ventas
SE RECIBE EL PEDIDO, SI ES A CREDITO LO AUTORIZA
EL DEPTO DE CREDITO, SE VERIFICA SU EXISTENCIA,
SE FACTURA Y EMBARCA.
- 15.- ¿ Ha encontrado duplicidad de labores ?
 SI () ¿ Cuáles ? _____

 NO (X) ¿ Por qué ? LAS TAREAS ESTAN BIEN DEFINIDAS

- 16.- ¿ Existen programas en el departamento de ventas ?
 SI (X) Mencione algunos EL DE TEMPORADA ESCOLAR Y NAVIDAD

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 17.- ¿ Se cumplen los programas establecidos ?
 SI (X) ¿ En qué forma ? EN EL PERIODO ESTABLECIDO Y A TRAVES
DEL TRABAJO DE TODO EL PERSONAL

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 18.- ¿ Se elaboran reportes de avance de programa ?
 SI () ¿ Con qué periodicidad ? _____

 NO (X)
- 19.- ¿ Se corrigen desviaciones del programa ?
 SI (X) ¿ En qué momento ? DESPUES DE ESTUDIAR LAS RAZONES
DE LAS DESVIACIONES

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 20.- ¿ Existe flexibilidad en los programas ?
 SI () ¿ En qué forma ? _____

 NO (X) ¿ Por qué ? PORQUE SI NO SE CUMPLEN

- 21.- ¿ Existen presupuestos del departamento de ventas ?
 SI (X) ¿ Qué período comprenden ? 1 AÑO

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 22.- ¿ Para la elaboración del presupuesto se utilizó un método específico ?
 SI (X) ¿ Cuál ? METODO HISTORICO Y BAJE CERO PARA
PRODUCTOS NUEVOS
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 23.- ¿ Cuáles fueron las fuentes de información para la elaboración del presupuesto ?
ESTADISTICAS DE POBLACION, ESTUDIOS DE MERCADO Y
ESTADISTICAS DE VENTA INTERNA
- 24.- ¿ En qué unidades esta expresado ?
EN PESOS Y ARTICULOS
- 25.- ¿ Se corrigen las desviaciones del presupuesto ?
 SI (X) ¿ En qué momento ? EN CUANTO SE CONOCE
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 26.- ¿ Los empleados reciben instrucciones de uno o más superiores ?
 SI () ¿ En qué forma ? _____
 NO (X) ¿ Por qué ? PARA EVITAR CONFUSION
- 27.- ¿ El personal conoce sus responsabilidades ?
 SI (X) ¿ Por qué ? PORQUE SE LES EXPLICA CLARAMENTE
QUELES SON
 NO () ¿ Por qué ? _____

- 28.- ¿ Existe semejanza en las funciones supervisadas ?
 SI (x) ¿ Por qué ? EL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO ES MUY SIMILAR
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 29.- ¿ Los subordinados reportan a más de un superior ?
 SI () ¿ Por qué ? _____
 NO (x) ¿ Por qué ? PARA EVITAR CONFUSIONES
- 30.- ¿ Se requiere de una mayor coordinación de las funciones del departamento de ventas con otros departamentos ?
 SI (x) ¿ Por qué ? PORQUE SIN LA COLABORACION DE OTROS DEPARTAMENTOS NO SE LOGRA LA FUNCION DE VENTAS
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 31.- ¿ Dispone el departamento de ventas de personal de apoyo para llevar a cabo sus funciones ?
 SI () ¿Cuál ? _____
 NO (x) ¿ Por qué ? NO SE HA REQUERIDO
- 32.- ¿ Existe claridad en las tareas, reponsabilidades y autoridad asignadas a los vendedores ?
 SI (x) ¿ Por qué ? TODOS SABEN LO QUE TIENEN QUE HACER
 NO () ¿ Por qué ? _____

- 33.- ¿ Las tareas asignadas sirven para alcanzar los objetivos del departamento de ventas?
 SI (X) ¿ Por qué ? VAN ENCAMINADAS A LOGRAR LAS VENTAS

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 34.- ¿ Existe una comunicación clara entre el gerente de ventas y los vendedores con respecto a las actividades asignadas ?
 SI (X) ¿Cuál ? ES COMUNICACION DIRECTA, CONTINUA, INFORMAL Y FORMAL

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 35.- ¿ Existe división del trabajo ?
 SI (X) ¿ En qué forma ? CADA PERSONA TIENE SUS TAREAS ASIGNADAS

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 36.- ¿ Se realizan visitas conjuntas para evaluar el desempeño del vendedor ?
 SI (X) ¿ Con que periodicidad ? UNA AL SEMESTRE

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 37.- ¿ Considera que los vendedores cumplen de manera eficiente con sus tareas ?
 SI (X) ¿ Por qué ? PORQUE LOS OBJETIVOS SON ALCANZADOS

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 38.- ¿Cuál es el nivel de estudios de los vendedores ?
UNIVERSITARIO

39.- ¿ Se aplicaron pruebas de aptitudes, psicológicas, así como otras pruebas para su contratación ?

SI (X) ¿ Cuáles ? EXAMENES DE CONOCIMIENTOS GENERALES,
PSICOMÉTRICOS Y DE HABILIDADES

NO () ¿ Por qué ? _____

40.- ¿ Se revisan las técnicas de entrevista ?

SI () ¿ Con que periodicidad ? _____

NO (X) ¿ Por qué ? NO HA SIDO NECESARIO

41.- ¿ Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos ?

SI (X) ¿ Cuáles son ? LOS PERIÓDICOS DE MAYOR CIRCULACION

NO () ¿ Por qué ? _____

42.- ¿ Se aplican solicitudes de empleo a los candidatos ?

SI (X) ¿ Cuáles ? PRINTAFORM

NO () ¿ Por qué ? _____

43.- ¿ Se entrevistan por lo menos a cuatro candidatos en cada vacante ?

SI (X) ¿ Con qué objeto ? CON EL DE HACER UNA BUENA
SELECCION.

NO () ¿ Por qué ? _____

- 44.- ¿ Se practica examen médico a los candidatos ?
 SI (X) ¿ Por qué ? PARA DETECTAR ENFERMEDADES GRAVES

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 45.- ¿ Se entrevistan los candidatos con el gerente de ventas ?
 SI (X) ¿ Por qué ? PARA QUE SE ELIJA AL CANDIDATO QUE
 MAS SE ADAPTE AL PUESTO

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 46.- ¿ Existe un instructivo escrito sobre las políticas de personal ?
 SI (X)
 NO () ¿ Por qué ? _____

- 47.- ¿ El personal de nuevo ingreso recibe información suficiente sobre las funciones a realizar en su puesto ?
 SI (X) ¿ En que forma y momento ? AL DE LA CONTRATACIÓN

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 48.- ¿ Reciben información sobre su posible desarrollo ?
 SI (X) ¿ En qué momento ? AL SER CONTRATADOS U DE
 ENTREVISTAN CON EL GERENTE

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 49.- ¿ Existen planes de capacitación y entrenamiento ?
 SI (X) Mencione algunos LAS DOS SEMANAS DE CAPACITACION
AL AÑO PARA LOS VENDEDORES
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 50.- ¿ Se ha llevado a cabo un inventario de recursos humanos ?
 SI () ¿ Por qué ? _____
 NO (X)
- 51.- ¿ Considera que los programas actuales de capacitación le han ayudado a alcanzar las metas fijadas ?
 SI (X) ¿ Por qué ? SE HAN OBSERVADO BUENOS RESULTADOS
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 52.- ¿ Qué cursos imparte la empresa ?
CURSOS RELACIONADOS AL AREA DE VENTAS
- 53.- ¿ Los empleados han colaborado en la determinación de las metas de la empresa ?
 SI (X) ¿ En que forma ? APORTANDO IDEAS EN LAS JUNTAS O
PRESENTANDO PLANES A DESARROLLAR.
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 54.- ¿ Quién establece las actividades a desarrollar por cada vendedor ?
EL GERENTE DE VENTAS CON LOS VENDEDORES

- 55.- ¿ Reciben los vendedores comisiones sobre ventas ?
 SI (x) ¿ Qué porcentaje ? 1% SOBRE VENTAS

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 56.- ¿ Los empleados participan en la toma de decisiones ?
 SI () ¿ En qué forma ? _____

 NO (x) ¿ Por qué ? ES TAREA DE DIRECTIVOS

- 57.- ¿ Los empleados son evaluados en función a los resultados de su trabajo?
 SI (x) ¿ Cómo ? POR MEDIO DE EVALUACIONES ANUALES CON
FORMATOS YA ESTABLECIDOS

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 58.- ¿ Se discute con los vendedores las acciones que deben de realizar para alcanzar las metas ?
 SI (x) ¿ En qué forma ? EN EL MOMENTO DE DEBENIR ACTIVIDADES
OPINAN.

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 59.- ¿ Se busca la motivación del personal ?
 SI (x) ¿ En qué forma ? IMPUNGANDOLOS AL DESARROLLO Y CON UN
BUEN SUeldo

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 60.- ¿ Considera que son cubiertas las necesidades humanas de los empleados ?
SI (X) ¿ Por qué ? SE HA OBSERVADO QUE TRABAJAN A GUSTO Y
SE SIENTEN BIEN.
NO () ¿ Por qué ? _____

- 61.- ¿ Es adecuada la comunicación de órdenes ?
SI (X) ¿ Por qué ? SE SIGUEN LOS CANALES INDICADOS

NO () ¿ Por qué ? _____

- 62.- ¿ Qué medios de comunicación utilizan los empleados a la dirección ?
INFORMAL Y DIRECTO

- 63.- ¿ Considera que la información que recibe el departamento de ventas es suficiente?
SI () ¿ Por qué ? _____

NO (X) ¿ Por qué ? FALTA INFORMACION DE TIPO ECONOMICO

- 64.- ¿ Cómo es la comunicación del departamento de ventas ?
ES BUENA DIRECTA, FORMAL E INFORMAL

- 65.- ¿ Elaboran los vendedores reportes de ventas ?
SI (X) ¿ Con que periodicidad ? SEMANALMENTE

NO () ¿ Por qué ? _____

- 66.- ¿ Considera que existe una adecuada supervisión ?
 SI (X) ¿ Por qué ? YA QUE ESTA ES CONTINUA Y DIRECTA

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 67.- ¿ Existen evaluaciones periódicas a los vendedores ?
 SI (X) ¿ Cada cuando ? UNA VEZ AL AÑO

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 68.- ¿ Existen reuniones periódicas con el gerente de ventas?
 SI (X) ¿ En qué consisten ? EN ANALIZAR LAS VENTAS Y DESEMPEÑO DE VENDEDORES

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 69.- ¿ Se comparan los resultados obtenidos contra lo presupuestado ?
 SI (X) ¿ Cada cuando ? UNA VEZ AL MES

 NO () ¿ Por qué ? _____

- 70.- ¿ Existen programas de calidad ?
 SI () ¿ Cuáles son ? _____

 NO (X) ¿ Por qué ? NO SE HAN REQUERIDO

- 71.- ¿ El tiempo es un factor determinante en su organización ?
 SI (X) ¿ En qué forma ? EN LOS PROGRAMAS DE TEMPORADA HAY
QUE JURTR A TIEMPO
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 72.- ¿ Quién fija los estándares ?
EL DIRECTOR GENERAL
- 73.- ¿ Cómo se fijan los estándares ?
EN BASE A LA EXPERIENCIA.
- 74.- ¿ Cuándo existen desviaciones se corrigen ?
 SI (X) ¿ En que momento ? UNA VEZ QUE SON ANALIZADAS.
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 75.- ¿ Se participa a los vendedores de las desviaciones importantes de ventas ?
 SI (X) ¿ En qué momento ? EN CUANTO SE CONOCEN
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 76.- ¿ Se cumplen con las correcciones necesarias ?
 SI () ¿ Cómo ? _____
 NO (X)

- 77.- ¿ Existe facilidad para iniciar planes y programas ?
 SI (x) ¿ En que forma ? COMUNICANDOSELOS AL GERENTE O AL DIRECTOR.
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 78.- ¿ Considera que el control contribuye a la consecución de los fines ?
 SI (x) ¿ Por qué ? PORQUE SIN EL NO SE DETECTARIAN DESVIACIONES
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 79.- ¿ Quién analiza y determina las desviaciones de cada programa ?
EL DIRECTOR Y EL GERENTE
- 80.- ¿ Considera que los controles estan acordes a la estructura de la empresa ?
 SI (x) ¿ Por qué ? HAN CUMPLIDO SU FUNCION
 NO () ¿ Por qué ? _____
- 81.- ¿ Es revisado periódicamente el sistema de control ?
 SI () ¿ Cada cuando ? _____
 NO (x) ¿ Por qué ? SIEMPRE HA DADO RESULTADOS.
- 82.- ¿ Se lleva a cabo un análisis de las causas de las desviaciones ?
 SI (x) ¿ Cómo ? POR MEDIO DE UNA COMISION QUE LAS INVESTIGA.
 NO () ¿ Por qué ? _____

83.- ¿ Satisface el control establecido las necesidades de los responsables de área para la toma de decisiones ?

SI () ¿ Por qué ? POR MEDIO DE EL SE CONOCE LA ACTUACION
 DE LA EMPRESA

NO () ¿ Por qué ? _____

ELABORADO POR: AAL / DWH.

AUTORIZADO POR: MC.

| | | |
|---------|-----------|-------|
| PREPARO | INICIALES | FECHA |
| APPROBO | AAJ | 03/93 |
| | MC | 07/93 |

1 2 3 4 5 6 7 8

Revisión de los objetivos, políticas, procedimientos y programas

I. En base al cuestionario aplicado al Director General, y al conjunto de
ventas, así como a 7 vendedores escogidos de manera aleatoria y como
resultado de la investigación documental se obtuvo la siguiente
información:

II. INFORMACION-

El objetivo principal de la empresa (misión) es el de satisfacer los
necesidades de los clientes y obtener beneficios económicos.

Los objetivos particulares del departamento de ventas son el de alcanzar
la cuota de ventas de Nq 13m, obtener la satisfacción del cliente,
así como poseer en el mercado los productos nuevos.

Debe mencionarse que los vendedores reconocen el objetivo de lograr la
satisfacción integral del cliente y que consideran que la misión de la
empresa es obtener beneficios económicos así lo externaron en sus
respuestas.

Los objetivos específicos del departamento se subordinan al general y lo ayudan
a alcanzarlos, los vendedores conocen sus objetivos particulares de ventas,
pero no la ven como un objetivo general.

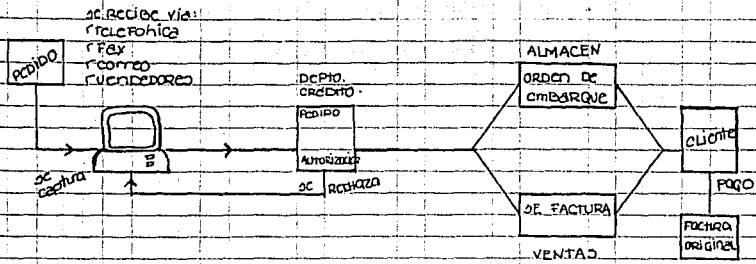
Las políticas se emiten por medio de memorándum, los cuales se hacen llegar a los
integrantes del departamento, entre los cuales no se encuentran en vigencia, las polí-
ticas se comparan más o menos con base a la situación que guarda la empresa y
su comportamiento en los meses anteriores, no existe seguimiento en los esfuerzos
que se están realizando y autorizados mes con mes.

Se detectaron ciertos hechos que son regulados por los vendedores y que no se
encuentran establecidos por la organización, tales como: prohibir invitar a los
clientes y de que un vendedor no pueda realizar ventas a clientes que no sean
de su tipo.

En cuanto a las políticas detectadas que los vendedores no solicitan autorización
para no seguir una política establecida, aunque así sea el procedimiento que dictó
el Director General, tal es el caso de autorizar devoluciones por haber devuelto.

Los procedimientos de las actividades de venta son comunicados de
forma oral y algunos en forma escrita, aunque los desconocen los
vendedores o por la práctica diaria se realizan de otra forma.

EL PROCEDIMIENTO DE ORDENES ES UN CREDITO



se detectó que la misma persona que vende realiza las facturas y que al mismo tiempo que se emite la factura se manda la orden de embarque y se observó que se han facturado pedidos de productos que no hay en existencia, lo que ha provocado problemas con los clientes y los clientes.

En ocasiones los vendedores autorizan descuentos sin previa autorización.

Los vendedores tienen la obligación de realizar reportes semanales de ventas y visitas a posibles clientes, así como girar sus reportes de gastos semanalmente, para lo cual no cuentan con un formato específico.

Dentro de los programas con que cuenta la organización, se encuentra el programa principal de ventas, el cual está actualizado y dividido en meses, así mismo se especifican el número de artículos a vender en total y por vendedor.

El presupuesto para dicho programa se elabora en base a las ventas del año pasado y en el caso de productos nuevos es presupuesto base cero este presupuesto está expresado en unidades monetarias y artículos, la información que se tomó en consideración fue:

- Estadísticas de población
- Estudios de mercado
- Estadísticas de venta interna

Se elaboran juntas mensuales en las que se analiza lo real contra lo presupuestado implementando medidas correctivas en su caso.

| | |
|---------|---------|
| PREPARO | AAL/DTP |
| APROBO | MC/MS |

MEMORIA EDITORIAL No. 001
 AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE PLANEACION
 DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Por otro lado el departamento de ventas posee 2 programas especificos el de temporado escolar y el de temporado navideño mismos que los vendedores conocen e impulsan

Dentro de la elaboracion de programas y presupuestos se cuenta con el gerente de ventas, finanzas y mercabotecnia.

III ANALISIS

El objetivo principal o mision de la empresa de satisfacer las necesidades de los clientes no han sido bien difundidos dentro de la organizacion de modo que no todos los vendedores lo conocen

Esta situacion ha representado en los vendedores que en ocasiones su trato con el cliente no es el mejor, por lo que se ve muy afectado lo que en un futuro podria traer la perdida de clientes

La causa principal es que la direccion no se ha preocupado por difundir su filosofia y el objetivo para el cual fue creada la empresa

Se observa que los vendedores conocen la importancia de cubrir sus cuotas de ventas como metas personales pero pierden de vista el que es un objetivo general del departamento, es por que en ocasiones no conocen la magnitud del error, es decir que si un vendedor no cubre su cuota de ventas esto implica cambios y ajustes en el programa e implica no cumplir con los objetivos del departamento.

Es conveniente que la empresa reconozca explícitamente que es un trabajo de equipo y que los vendedores sepan que forman parte del grupo y que luchan por una meta comun que es la empresa.

Se encontro que no existe un manual de organizacion que integre la informacion basica que requiere el empleado para realizar su trabajo sobre los lineamientos de la empresa, es verdad que existe informacion sobre objetivos o routines pero al no estar debidamente formalizados pierden importancia, por otro lado las memoranda que se giran y que contienen esa informacion muchas veces no son conservados por los empleados y en un momento crucial no se pueden consultar.

La administracion debe cuidar estos detalles que a futuro podrian resultar o interpretarse mal la ideologia y el camino de la empresa.

Los politicos que emite la organizacion van acorde con la filosofia de esta, pero no tienen una adecuada difusion, a pesar de que se elaboran politicos con cierta periodicidad no se hace un estudio

AUDITORIA ADMINISTRATIVA UNICADA AL AREA DE PLANEACION
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

P-4

| | INICIALES | FECHA |
|---------|-----------|-------|
| PREPARO | AAL | 07/23 |
| APROBO | MC | 27/23 |

1 2 3 4 5 6 7 8

El Fondo para determinar si son óptimas o no y a veces se eliminan políticas que son muy útiles

Esta situación que la organización no elabora políticas con una permanencia y los empleados no les toman la seriedad que requiere

Y la organización no ha emprendido un estudio para identificar debilidades que se toman como políticas y con consecuencia de la auditoria detectamos:

a) No están permitidos las invitaciones a los clientes por cuenta de la empresa - Politicando con el director general, no contemplado que la política es con la administración y aunque no ha sido expresamente prohibida se ha dado a entender que se ha dado a entender

b) Los vendedores no pueden realizar ventas a clientes que no sean de su área - la administración explica que si es posible para los vendedores no lo saben, lo que en algunas ocasiones ha significado la pérdida de ventas considerables y ha representado perdidos de futuros clientes

Existen crisis políticas que los empleados no dicen siendo las más importantes la autorización de devoluciones y descuentos los vendedores perciben que no conocen muy bien estas políticas tal es la causa de que no se cumplen y en un futuro presuncion que los vendedores autorizan (pedidos) descuentos que la empresa no ha contemplado

Al no existir un manual de procedimientos los vendedores no aplican el procedimiento para sus actividades causando en prácticas errneas, que ocasion perdida de tiempo y carga administrativa que en un futuro ocasiona mas gastos a la empresa y reduce productividad

Se observe que dentro del procedimientos de ventas se incurren en fallos que dan al control e implica doble trabajo tal es como al momento de elaborar la orden de embarque se factura, lo que ocasiona que se facture mercancía que no hay en existencia, lo que retrasa la entrega de mercancía y la atención al cliente

Los presupuestos son elaborados con una gran exactitud sin embargo seria conveniente analizar más información de tipo económica operacional para evitar posibles sorpresas en épocas de crisis

I En base al cuestionario aplicado al Director General, Gerente de Ventas y a 7 vendedores, seleccionados de manera aleatoria y como resultado de la investigación documental se obtuvo la siguiente información:

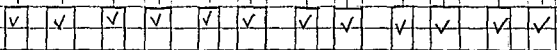
II La información

La estructura del departamento de Ventas es la siguiente

Director
General

Gerente
Ventas

Subordinados



Dentro de la estructura orgánica podemos observar que existe una adecuada unidad de mando ya que los vendedores reportan directamente al gerente del departamento de ventas, algunos casos en los que el Director General ordena trabajos específicos como visitas a los clientes sin consultar al Gerente de Ventas, lo que ha traído como consecuencia que los vendedores no solo le reporten al gerente sino también al Director, con esto se está perdiendo la unidad de mando, los vendedores en ocasiones se ven en la situación de cumplir órdenes que no se complementan y que el cumplimiento de una ocasionaría el incumplimiento de otra.

La situación antes mencionada ocasiona confusión entre los subordinados y altera la estructura orgánica.

| | | |
|----------|-----------|-------|
| PREPARO | INICIALES | FECHA |
| APROBADO | | |

Entre las tareas específicas que deben realizar los vendedores destacan las visitas diarias a clientes así como las entrevistas a posibles clientes, deben elaborar sus reportes de ventas semanales así como su reporte de gastos.

Se observó que la secretaría del gerente de ventas realiza continuamente funciones que no le corresponden tal es el caso de:

- autorizar o dar entrada a devoluciones
- proporcionar cotizaciones.

Dentro de la estructura orgánica se observó que los vendedores se divide en cliente, los cuales son escuelas, bibliotecas, tiendas comerciales y librerías, esta estructura es muy marcada y respetada.

Los vendedores deben realizar 14 entrevistas diarias para las cuales no tienen rutas establecidas de clientes lo cual ocasiona pérdida de tiempo al transportarse largas distancias y un incremento en los gastos.

Encontramos que el tramo de control es muy grande ya que el gerente de ventas tiene bajo su supervisión a 12 vendedores, los cuales al momento de la auditoría 5 son nuevos y sin mucha experiencia por lo que requieren una mayor supervisión y entrenamiento lo que ha ocasionado que el gerente les dedique más tiempo y no atienda a sus funciones adecuadamente, desatendiendo en particular las autorizaciones de devolución, cotizaciones y evaluación de los vendedores, se han recibido algunas quejas de los clientes por que no han recibido la atención acostumbrada del gerente.

En cuanto a la delegación de autoridad, ésta es adecuada ya que el gerente asigna tareas, autoridad y responsabilidad todo esto por medio de una buena comunicación que hay en el departamento.

| | | |
|----------|-----------|-------|
| PREPARO | INICIALES | FECHA |
| APROBADO | MC | 07/93 |

Dentro de la organización del departamento, existe una adecuada y clara división del trabajo de los vendedores en el caso del gerente se observó que tiene exceso de trabajo, como se comentó anteriormente.

III ANALISIS

Es conveniente que los órdenes se den por los canales ya establecidos y que con ese objeto han sido creadas, el recibir órdenes de otras personas crea confusión entre los subordinados, paliara la unidad de mando si se le diera como jefe inmediato al Director general y no al Gerente de ventas como lo muestra el organigrama.

La definición de tareas y responsabilidades es muy clara los integrantes del departamento, los vendedores conocen sus funciones, las desarrollan y reportan correctamente a jefe inmediato.

Se ha observado que en los últimos meses el gerente de ventas presenta una sobrecarga de trabajo, esto debido a los empleados nuevos, los cuales al no tener una correcta inducción tienen muchas dudas al respecto y el gerente es el que los tiene que atender.

Este exceso de trabajo no le ha permitido cumplir con sus funciones cotidianas y ha ocasionado una desatención a los clientes.

sería conveniente formar el puesto de supervisor que auxiliaría al gerente en sus tareas para con los vendedores y atender las funciones que está realizando la secretaria y que no son propias de su puesto.

El supervisor puede ser nombrado de entre los vendedores que ya conocen el funcionamiento de la empresa y tienen experiencia en las ventas y clientes.

La estructura orgánica dividida por tipo de cliente es adecuada ya que permite la especialización en los productos que ofrecen sin embargo es conveniente que se estructure previamente las rutas de clientes para evitar desplazamientos largos e innecesarios.

Auditoría Administrativa aplicada al área de Organización del Departamento de Ventas

La estructura del Departamento no es compleja, existe una división del trabajo no extensa por lo que es sencilla la supervisión y coordinación de los empleados.

La empresa no está muy formalizada, es verdad que existen reglas y políticas pero éstos no se cumplen ni se vigila que se observen.

Las decisiones son centralizadas se solicita y permite la colaboración de los empleados, pero la última palabra la tiene el Director General.

Auditoría Administrativa aplicada al área de Recursos Humanos
del departamento de ventas

| INICIALES | | FECHA |
|-----------|-------|-------|
| PREPARO | DN/AA | 07/03 |
| APROBO | MC | 07/03 |

Revisión a la selección, inducción, desarrollo, capacitación
y adiestramiento.

I. En base a cuestionarios aplicados al Director General y al Gerente de Ventas, así como a 7 vendedores escogidos de forma aleatoria y como resultado de la investigación documental, se obtuvo la siguiente información:

II. INFORMACIÓN

EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA CONTRATAR A UN VENDEDOR es el siguiente. El departamento de personal posee una descripción del puesto, los candidatos son requeridos por anuncios que se insertan en los periódicos de mayor circulación.

Se concertan citas para que se presenten a llenar una solicitud (las cuales son adquiridas en la papelería) las solicitudes son aprobadas por el gerente de personal, se cita a los candidatos para hacerles exámenes psicométricos, de conocimientos generales, psicológicos y de habilidades.

Se obtienen los resultados de los exámenes y en base a ellos se selecciona a los mejores candidatos que son citados a una primera entrevista con el jefe del departamento, mismo que selecciona a 3 candidatos.

Los 3 candidatos seleccionados son entrevistados por el gerente de ventas, el cual elige al más adecuado al puesto, que tendrá que realizar un examen médico.

El Personal de nuevo ingreso entrega al departamento de recursos humanos la siguiente documentación: acta de nacimiento, copia del R.C. 4 fotos, alta del IMSS, cartillo liberado.

El 1er día de trabajo los empleados nuevos reciben un pequeño entrenamiento sobre sus actividades, mismo que es impartido por el gerente de ventas.

La empresa proporciona dos cursos de capacitación onvales (desarrollados).

Los vendedores comentaron que no recibieron información sobre las políticas de la empresa ni como funcionaba toda la empresa.

lamentaron que el entrenamiento que se les da al inicio sus actividades no ilustrativa pero no muy completo y que en un inicio no tuvieron los conocimientos necesarios para afrontar los

| | | |
|---------|---------|-------|
| | INICIAL | FECHA |
| PREPARO | LA/M | 09/08 |
| APROBO | MC | 17/08 |

problemas que tuvimos y que logramos superar con la ayuda del gerente

Los cursos que se imparten no son participativos con tiempo a los vendedores y en algunas ocasiones no han podido asistir

Los vendedores comentaron que la primera platica con su jefe es muy extensa y que en ellas se les comentan sus expectativas de trabajo, lo que se espera de ellos, sus posibilidades de desarrollo y que el gerente de ventas, es quien les explica sus condiciones de trabajo.

III ANALISIS

La descripción de puestos del departamento de ventas presenta una ayuda en la selección del personal, sin embargo no cuentan con un perfil detallado para que los candidatos reúnan esas características, en un futuro podría tener el riesgo de contratar a alguien que no cumple en los requisitos y tenga que ser despedido, lo que ocasionaría gastos

La solitud de ingreso que llenan los candidatos es adquirida en la papelería y no contiene información que la empresa necesita, por lo que en la primera entrevista es necesario recabar esa información perdiendose tiempo en solicitarla

Las referencias que se piden en la solitud en ningún momento de la contratación son confirmadas, no justificando la confiabilidad del personal

Se encontró que no existe formalidad en la aplicación de pruebas psicológicas y psicométricas, en algunas casos se aplican y en otros no, por otro lado la dirección estableció dichas pruebas para detectar habilidades de los nuevos candidatos por lo que es indispensable su aplicación

El personal de nuevo ingreso no recibe un entrenamiento adecuado de las actividades que va a desarrollar, además que no existe un manual de procedimientos que pueda consultar, por lo que al no saber que hacer el gerente de ventas acude a apoyar

el gerente de ventas invierte mucho tiempo en desarrollar estas actividades

El examen médico se practica solo al candidato elegido, y si estas resultaron negativas para la empresa no se tiene a otro candidato que haya completado todas las etapas

La política de implantación de cursos de capacitación no está siendo aplicada con precisión, debido a que no están debidamente centralizadas, lo que ha provocado que los candidatos vendedores no puedan asistir, y se atrasen en los planes de capacitación.

No existen planes de desarrollo dentro de la organización ya que los establecidos están encaminados a capacitados en su trabajo solamente, se recomienda que en base a encuestas se impartan cursos que los motiven y ayuden a crecer.

El empleado al empezar a trabajar conoce solo un poco de la empresa, no tiene un conocimiento profundo y a su vez no se siente parte de ella

Las condiciones del contrato de trabajo son discutidas con los empleados hasta que ya están trabajando y las dudas que tienen son contestadas por el gerente de ventas

| | | |
|---------|-----------|-------|
| PREPARO | INICIALES | FECHA |
| APROBO | MC | 07/98 |

1 2 3 4 5 6 7 8

Revisión a la autoridad, coordinación y supervisión

I. En base al cuestionario aplicado al Director General y al Gerente de Ventas, así como a 7 vendedores escogidos de manera aleatoria y como resultado de la investigación documental, se obtuvo la siguiente información:

II. INFORMACION

Se observó que en las juntas de trabajo en las que se convoca a todos los empleados, estos participan activamente proponiendo ideas y decidiendo en conjunto las acciones que se deben de llevar a cabo para alcanzar los metas establecidas.

Los empleados son evaluados una vez al año en base a los elementos cuantitativos (cumplimiento de cuotas, exactitud en la elaboración del trabajo, reclutamiento de nuevos clientes, etc) en general los empleados consideran que es una evaluación justa, sin embargo los vendedores expresaron que los números son muy precisos y no permiten la consideración de elementos cualitativos tales como la atención al cliente o que en algún momento por situaciones personales no cumplen con exactitud en trabajo, lo que se refleja en los números y no se considera en las evaluaciones.

El Director General permite la participación del personal en cuanto a la determinación de tareas a realizar por cada empleado, sin embargo los estándares son establecidos por el Director General, tal es el caso del mínimo de visitas diarias a posibles clientes, el tiempo que se les debe invertir a cada una de ellas, los vendedores consideran que estos son impuestos de forma arbitraria sin considerar sus opiniones.

Los empleados consideran que los factores más importantes de motivación son: a) la retribución económica que reciben (sueldo y bono) y b) el reconocimiento a su trabajo.

Así mismo los empleados consideran que no les gusta que se les llame la atención delante de todo el personal, pero que le tienen confianza y respeto a su jefe.

La Dirección está consciente de que en el momento de implantar nuevas medidas, es importante considerar el efecto que estas

tendrán en los empleados, tal fue el caso de la investigación que practiqué para determinar el impacto que ocasionaría el cambio de oficinas

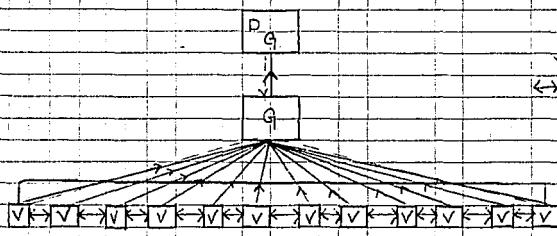
los canales de comunicación fluyen:

COMUNICACION

↑ Ascendente

↓ Descendente

↔ Horizontal



La comunicación descendente es fundamentalmente escrita a través de memoranda en los cuales se emite información, instrucciones, procedimientos, órdenes, políticas y datos se ponen en pizarrones, los vendedores aseguran que desconocen algunos de los memoranda girados y la información que estos contienen, se observa que algunos órdenes son comunicados vía oral y directamente por el Director General.

La comunicación horizontal es de tipo informal, dentro de ella existen grupos informales como el equipo de fútbol y las reuniones del personal para comer.

La comunicación ascendente se forma de reportes que emiten los vendedores a los gerentes, tal es el caso del reporte de ventas, de visitas, de gastos la mayoría tiene formatos establecidos excepto el de gastos. La comunicación de ideas y sugerencias se da en las juntas mensuales y algunas propuestas más formales se presentan por escrito y la comunicación de inconformidades se hacen al gerente y al dato no los escucha pueden acudir al Director General.

El departamento de ventas recibe información que utiliza como herramienta para seguir operando como el comportamiento del mercado y la aceptación del producto.

| | | |
|---------|------------|-------|
| | INDICIALES | TECNA |
| PREPARD | | |
| APROBO | | |

La supervisión es directa de gerente a vendedores, pero al ser el trabajo de control muy grande, no es estrecha y continua por las múltiples labores del gerente.

III ANALISIS

La participación de los empleados en la determinación de labores es muy estrecha y activa, tienen libertad para tomar decisiones de lo que se va a hacer, siendo estas aprobadas por el Director, sin embargo los empleados consideran que nunca ha sido aprobado un plan o programa que haya sido propuesto por un empleado, por lo que han perdido interés en aportar ideas lo que ocasionará en un futuro la fuga de ideas que mejoraría el funcionamiento.

El método de evaluación es acertado aunque quizá muy rígido, las evaluaciones son elaboradas por el jefe inmediato lo que permite que detecte la magnitud de los problemas que se presentan y evaluar en algunos casos los casos que motivan esas irregularidades y que en un futuro debería más satisfacción a los empleados.

Existe inconformidad entre los empleados respecto a los estándares los cuales consideran que son impuestos de forma arbitraria, la cual no es cierta, pero existe una confusión que debe ser aclarada y explicada a los vendedores.

El personal se encuentra motivado y es leal para de la empresa, en general colaboran de buen grado ya que sabe que es bien recompensado y reconocido, aunque preferiría que las llamadas de atención fueran más privadas, este punto debe de ser corregirse ya que en un futuro se pueden dañar las relaciones jefe-empleado que son muy buenas.

La comunicación ascendente de inconformidades no sigue un canal formal y se presta a que si el gerente no atiende las sugerencias de los empleados, estos acudan al Director General y en ocasiones se presione al gerente o se hable mal de él, lo que disminuye su autoridad.

| | | |
|---------|-----------------|--|
| | INICIALES FECHA | |
| PREPARO | | |
| APROBO | | |

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____

Los reportes que entregan los vendedores al gerente son precisos, date a su vez los analiza para detectar alguna falla, la comunicación de resultados es eficiente ya que las formas preestablecidas de informes contienen todos los elementos que debe conocer el gerente, sin embargo el reporte de gastos no tiene formatos establecidos lo que se presta a confusiones y errores en sus reembolsos.

En ocasiones la comunicación ordenes los hace el Director a los vendedores sin comentarle al gerente lo que provoca que no siga el canal de comunicación establecido y como consecuencia reste autoridad al gerente y establezca un mal ejemplo sobre los canales de comunicación.

In cuanto a la comunicación escrita descendente si se siguen los canales, sin embargo no siempre se asegura que sea recibida, lo que provoca que los ordenes no lleguen a los interesados y en un futuro se pierda la dirección de la organización.

I. En base al cuestionario aplicado al director general y al gerente de ventas, así como a 7 vendedores escogidos de manera aleatoria y como resultado de la investigación documental se obtuvo la siguiente información:

II. INFORMACIÓN

El sistema de control se fundamenta en juntas mensuales sostenidas entre el director general y el gerente de ventas así como una junta bimensual en la que además asisten todos los vendedores.

El control se basa en el establecimiento de estándares los cuales son establecidos por el director general en base a su experiencia estadística.

El presupuesto del departamento de ventas es anual y se encuentra dividido en meses, en las juntas mensuales entre el director general y el gerente de ventas se lleva a cabo una comparación entre los resultados reales y los estándares establecidos con el objeto de determinar desviaciones.

Las desviaciones detectadas se comparan con el rango de variación aceptable y se analizan aquellas desviaciones que no se ubican en este rango.

Por medio de estas comparaciones también se puede determinar el desempeño real por vendedor y del departamento en su totalidad, este análisis se practica con el objeto de implantar correcciones a las desviaciones.

La corrección de desviaciones se aplican con 2 meses posteriores a su determinación (en promedio), esto es debido a que se realizó un análisis minucioso de dichas desviaciones.

El sistema de control presupuestal es bueno puesto que se logra determinar o diagnosticar las desviaciones a los metas con toda oportunidad aunque las correcciones se aplican oportunamente.

Los estándares son determinados por el director general sin hacer partícipes a los gerentes de las áreas afectadas.

| | INICIALES | FECHA |
|---------|-----------|-------|
| PREPARO | | 07/05 |
| APROBO | | 07/05 |

El sistema de facturación es deficiente, lo que ha originado un gran problema de control, ya que ésta es realizada por la misma persona que vende, y en un futuro podría provocar problemas de simulaciones de ventas al querer completar un presupuesto de ventas.

En el caso de los pedidos, estos se reciben vía fax, telefónica, correo y vendedores, del total de ventas el 70% son a crédito (30, 60 y 90 días); dependiendo del cliente, del saldo vendido, pagos actualizados, límite de crédito datos que deben ser revisados antes de autorizar un factura, sin embargo en ocasiones estos procesos no se consultan ante de la autorización, los pedidos son autorizados sin previa consulta y luego se emboran y al darse cuenta que no se autorizan se cancelan originando cargas administrativas y pérdidas de tiempo, ya que se dejan de surtir pedidos autorizados en tiempo.

Los gastos de transportación no son planeados con anterioridad y los vendedores viajan de un lugar a otro incrementando su costo, además de que no existe una forma de reembolso lo que ha ocasionado atraso en su pago y descontento entre los vendedores.

No existe seguimiento en las políticas de descuento, estas son otorgadas por los vendedores, los cuales los autorizan a conveniencia para lograr algunas ventas.

Se observó que la práctica de procedimientos descritos anteriormente están nulificando las técnicas de control interno establecido, corriendo el riesgo de aumentar los eventos incorpables al autorizar créditos a clientes que no podrán pagar. Asimismo al autorizar descuentos no contemplados en el presupuesto se está afectando a éste y a la planeación.

Las desviaciones a los programas de venta son determinadas por el director general, Los sistemas de control son revisados anualmente por una comisión integrada por este fin detectando los fallos que se originaron, las correcciones que se pudieron hacer así como determinar el sistema de control que se usará en el siguiente año.

III ANALISIS

Las juntas mensuales que se realizan entre el director general y el gerente de ventas es una medida adecuada para analizar el comportamiento de las ventas y gastos, así mismo es efectiva su determinación de desviaciones mediante la comparación de las cifras presupuestales, además de que por medio de ellas se está midiendo el desempeño de los vendedores individualmente y en conjunto del departamento de ventas.

Una vez evaluadas las desviaciones y determinados las circunstancias de ellas, es importante que el análisis de sus causas se realice con mayor rapidez así como las medidas correctivas, no es posible esperar 2 meses para determinar sus causas y sus correcciones, es indispensable tener planes de contingencias que se implanten con rapidez y oportunidad.

La implantación de estándares por parte del director general en base a informes estadísticos es acertada, sin embargo es conveniente que estos se elaboraran conjuntamente con el gerente de ventas que es el directamente involucrado y tiene una idea general de como se está desempeñando el mercado y su departamento, conoce los puntos fuertes y cuáles son los que se tienen que reforzar, es decir con sus conocimientos será más sencillo establecer el desempeño real de cada vendedor.

Es conveniente que la facturación sea una actividad del departamento de crédito y cobranza y no de ventas, ya que se presta a permitir simulaciones de ventas, se puede implantar un mejor control en la facturación, y así permitir que los vendedores se concentren en su actividad y se limiten sus intervenciones en procedimientos administrativos que les quita tiempo. Además debe existir una mayor coordinación entre ambos departamentos.

In cuanto a los pedidos estos se deben elaborar con forma prenumerados y antes de que se realice alguna otra acción estos deben ser autorizados conforme a las políticas ya existentes que contemplan cualquier contingencia.

Así vez se debe comisionar a alguna persona (de nivel) a que revise continuamente este procedimiento para que se aplique bien.

Casa Editorial S.A. de C.V.

Auditoría Administrativa aplicada al área de control
del Departamento de Ventas.

| | INICIALES | FECHA |
|---------|-----------|--------|
| PREPARO | EW | 1/3/17 |
| APROBO | MC | 17/17 |

Falta coordinación entre el departamento de crédito y ventas ya que el primero tarda en autorizar los pedidos y los vendedores autorizan créditos sin observar las políticas, por lo que crédito debe agilizar sus autorizaciones de crédito mediante un sistema electrónico y ventas no debe intervenir en la autorización de dichos pedidos para disminuir el riesgo de ventas incobrables.

4.5 INFORME FINAL

12 de agosto de 1993

Lic. Guillermo Hernández Pérez Mora
Director General
Casa Editorial, S.A. de C.V.
Mitla #107
Colonia Narvarte
41000 México, D.F.

Estimado Lic. Hernández:

De conformidad con nuestro programa de auditoría administrativa, hemos concluido con la revisión al proceso administrativo del departamento de ventas de Casa Editorial, S.A. de C.V. La revisión cubrió aspectos al 30 de junio de 1993; ésta fue llevada a cabo durante el período del 13 al 27 de julio de 1993.

Alcance

La evaluación efectuada se limitó al departamento de ventas, e incluyó aplicación de cuestionarios al director general, gerente general y a una muestra aleatoria de siete (tomada de un universo de doce) vendedores, así mismo se realizó una investigación documental al organigrama, políticas, procedimientos del departamento de ventas, objetivos, presupuestos, programas, descripción de puestos, funciones, proceso de selección e inducción de personal, planes y programas de capacitación y desarrollo, métodos de evaluación de personal, a los medios de comunicación, a los formatos de la organización, informes de control y a los estándares.

Puntos Eficientes del Sistema

- La organización tiene una clara definición de cual es su propósito y los métodos necesarios para alcanzarlo.
- El objetivo de la empresa es lograr la satisfacción del cliente en los productos que ofrece, así como alcanzar las ventas presupuestadas. Estos son perfectamente medibles y por consiguiente existen parámetros para determinar si la empresa los está cumpliendo.
- La organización sabe de la importancia de poseer un personal cada día mas capacitado en la realización de sus funciones; consiente de esto se preocupa por proporcionarles cursos en la materia a los vendedores.
- La dirección tiene gran interés en los recursos humanos con los que cuenta, es por ello que se preocupa por ofrecer una satisfactoria retribución económica a sus trabajadores, así como proporcionarles reconocimiento al trabajo realizado. Por otro lado sabe de la importancia de motivar a los empleados para que aporten ideas a la empresa.
- Existe un sistema de control adecuado en algunas partes o secciones del departamento de ventas.

Deficiencias , Eficiencias y Recomendaciones

a) Planación

Deficiencias y Eficiencias

El objetivo principal del departamento de ventas es lograr la satisfacción del cliente, el cual sin embargo, no ha sido difundido entre los integrantes de dicho departamento; lo que en ocasiones provoca que los vendedores no proporcionen un excelente servicio al cliente.

Por otro lado se detectó que los vendedores reconocen la importancia de cumplir con sus objetivos (cuotas de ventas), sin embargo en algunos casos no están conscientes de que dichos objetivos son parte de un objetivo general y en algunos momentos no reconocen la magnitud de no cumplirlos.

Se encontró que no existe manual de organización en el cual se plasme de manera clara y precisa la ideología de la organización a través de sus objetivos y políticas.

En la implantación de políticas no existe un procedimiento preestablecido, el método actual consiste en girar las políticas cada mes por medio de un memorándum. Lo que ocasiona que se eliminen políticas efectivas y que los empleados no tengan una continuidad en el seguimiento de políticas.

Así mismo no existe ninguna persona o comisión encargada de vigilar el cumplimiento de las políticas, lo que ha ocasionado que a pesar de que los empleados conocen dichas políticas no las cumplan, ni solicitan autorización para realizar acciones contrarias a ellas.

La dirección no se ha percatado de que los empleados siguen ciertas costumbres que consideran como políticas; las cuales van en contra de la ideología de la administración.

Por otro lado en ninguna etapa de la vida de la organización se han formalizado por escrito los procedimientos del departamento en estudio y en el caso concreto del procedimiento de ventas se han detectado irregularidades que ocasionan doble trabajo administrativo y problemas ante el cliente (tales como facturar y embarcar a la vez o elaborar ventas a crédito sin previa autorización).

Dentro del procedimiento de elaboración del presupuesto no se ha buscado información económica de los adquirentes del producto, lo que en un momento de crisis económica, podría causar serfas desviaciones.

Recomendaciones

Toda la ideología de la organización se debe formalizar a través de un manual de organización. Mismo que deberá ser dado a conocer y estudiado por toda la organización; así mismo creemos que es punto primordial difundir y precisar entre los miembros del departamento de ventas cual es el propósito de la organización, de tal forma que en todas sus actividades tengan presente las premisas sobre las cuales deben de trabajar. Consideramos que es una buena medida colocar posters en las instalaciones que expresen estos objetivos.

Es conveniente que se establezca un nuevo procedimiento para las ventas, el cual definirá claramente cuales serán las funciones de cada departamento, así como las políticas que las normen y una persona o comité encargado de verificar su cumplimiento, muy especialmente que antes de facturar la mercancía se verifique su existencia.

En la elaboración de presupuestos se debe considerar información de tipo económico tal como la que proporciona el banco sobre la situación económica del país.

b) Organización

Deficiencias y Eficiencias

Se encontraron casos en los que no se canalizan adecuadamente algunas actividades ya que el director general ordena directamente a los vendedores que realicen visitas a clientes o bien trabajos especiales, debilitando la unidad de mando.

Encontramos que no existe suficiente personal de apoyo, ya que actualmente la secretaria del gerente de ventas realiza funciones administrativas de apoyo a todos los vendedores, por lo que en ocasiones tiene una carga de trabajo excesiva ya que realiza funciones que no le corresponden tales como proporcionar cotizaciones o autorizar devoluciones.

Por otro lado el tramo de control del gerente de ventas es muy grande ya que tiene bajo su supervisión a doce vendedores de los cuales cinco son nuevos y requieren de una

atención especial, lo que ha traído como consecuencia que el gerente desatienda sus funciones de evaluar cotizaciones, autorizar devoluciones o descuentos, incluso hubo un cliente que se quejó de la tardanza en la autorización de su pedido.

Por lo que se refiere a la realización de visitas a clientes se observó que no existen rutas establecidas, lo que ocasiona un gasto innecesario en transportación y el no aprovechamiento adecuado del tiempo.

El gerente de ventas realiza también funciones de vendedor por lo que ha descuidado sus funciones administrativas como son la revisión de los reportes semanales de visitas a clientes, así como evaluaciones al personal, entre otras.

Recomendaciones

Toda tarea que sea asignada a cualquiera de los vendedores deberá ser canalizada sin excepción alguna a través del gerente de ventas ya que éste sabrá quien debe de realizarla, dependiendo de la carga de trabajo.

Se recomienda que los vendedores elaboren rutas específicas de visitas a clientes que sean autorizadas por el gerente de ventas dentro de las cuales se planifique anticipadamente la cita con el cliente y éstos se dividan por zonas para reducir la pérdida de tiempo y minimizar costos.

En cuanto al tramo de control del departamento creemos que sería conveniente nombrar a un supervisor de entre los vendedores, lo cual tendría un doble efecto positivo; que es la posibilidad de crecimiento de un vendedor y además delegar ciertas funciones del gerente, el supervisor vendría a ser un apoyo para el gerente y para los vendedores en las funciones administrativas.

Cabe destacar que el personal en general conoce cuales son sus funciones; sin embargo la organización debe establecer cuales son las funciones que requieren de prioridad sobre las otras. Tal es el caso del gerente, cuya función principal es la de dirigir y supervisar el correcto desempeño de los vendedores por encima de ser un vendedor.

c) Recursos Humanos

Deficiencias y Eficiencias

Detectamos que no existe una correcta y amplia descripción del perfil de un vendedor, lo que a veces ha repercutido en la elección de candidatos que no cumplen con las características básicas que requiere éste puesto.

Dentro del proceso de selección existe el procedimiento de confirmar las referencias personales de los candidatos el cual en ningún momento se lleva a cabo, a su vez encontramos que no existe formalidad en la aplicación de las pruebas a todos los candidatos, lo que ha producido que el proceso de selección sea deficiente y se llegue a contratar al personal no adecuado.

Es verdad que la organización se preocupa por proporcionar planes de capacitación a sus empleados estableciendo programas con anticipación sin embargo no se proporciona esta información a los empleados, con anticipación, lo que ha sucedido que algunos de ellos no hayan podido asistir a dichos cursos por encontrarse de vacaciones o atendiendo clientes.

No existe una correcta inducción del personal de nuevo ingreso ya que este se encuentra en sus primeros días de trabajo sin los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de su trabajo desviando así la atención del gerente, que tiene que resolver dudas de como elaborar el trabajo y bajo que condiciones.

Recomendaciones

Es indispensable que se elabore un perfil preciso del vendedor en el cual se detalle la edad, escolaridad, aptitudes, experiencia laboral, estado civil, si tiene automóvil, etc., para que, en su momento, se tenga un parámetro de comparación.

Se sugiere que el departamento de recursos humanos tenga un procedimiento de inducción en el cual se incluya una amplia charla sobre el contrato de trabajo y que

prepare información sobre antecedentes, historia, proyección de la empresa, que se le pueda proporcionar al empleado de nuevo ingreso. Sería útil proporcionar un curso de introducción, en el que el empleado conozca todas las funciones y responsabilidades que va a tener para que una vez que se integre al departamento conozca cual debe de ser el camino a seguir para el óptimo desempeño de sus funciones.

Los cursos de capacitación deberán ser fijados con un mínimo de dos meses de anticipación para que los vendedores puedan programar esas fechas. Es conveniente que los cursos de capacitación se impartan a diferentes grupos de vendedores y fuera de las instalaciones de la compañía .

La organización puede promover cursos que impulsen el desarrollo de los empleados basándose en encuestas a éstos que reflejen sus gustos y preferencias como factor motivacional para la empresa.

d) Dirección

Deficiencias y Eficiencias

Existe cierta inconformidad dentro de los empleados sobre la forma en que estan siendo evaluados ya que ellos consideran que las evaluaciones son muy estrictas sobre el aspecto cuantitativo y no permiten consideraciones cualitativas lo que en cierta medida ha influido en inconformidades en los aumentos de sueldo producto de la evaluación.

A pesar de que existe una mentalidad abierta de la dirección, los empleados tienen la inquietud de que al proponer planes y programas estos no son aceptados, sin embargo la dirección nos aclaró que dichos programas no se han adaptado a las necesidades de la empresa, sin embargo aseguraron que de ellos han tomado ideas para otros planes que han resultado de gran calidad.

Se ha observado que los canales de comunicación, a pesar de estar bien definidos, no son observados; ya que el director comunica órdenes a los vendedores sin canalizarlas a través del gerente, esto aunado a que se tiene la política de que cuando los vendedores no están

de acuerdo con algo, lo platican con el gerente y si consideran que éste no atiende el problema pueden acudir al director general lo que resulta muy subjetivo y es pretexto para acudir al director y minimizar la función del gerente.

La comunicación descendente de órdenes escritas fluye por el canal indicado; sin embargo, en ningún momento se corrobora que llegue al destinatario, lo que puede causar graves problemas a la dirección por no comunicar en forma correcta sus órdenes.

Recomendaciones

Proponemos que dentro de las evaluaciones se incorpore un rubro que permita ciertas apreciaciones de tipo cualitativo hechas por el gerente; las cuales pueden ser acordadas después de una junta con el personal en la que se cuestione que elementos pueden juzgarse y en que sentido.

Es beneficioso que la administración comente con los empleados la aplicación de ideas propuestas por ellos y se les reconozca por ello. También es importante establecer el porque otras no son aceptadas y porque a veces los planes no son llevados a la práctica en su totalidad y destacar las ideas que de ellos provienen.

Los canales de comunicación preestablecidos deben de ser utilizados por todos los miembros de la organización desde los niveles gerenciales hasta los niveles más bajos, si estos canales son alterados por la dirección de la empresa ante los demás empleados se les resta importancia, por ello deben ser utilizados con toda formalidad.

La comunicación de la ideología de la organización es deficiente. En ningún momento se comprueba que las indicaciones lleguen a su destinatario, es importante que exista una persona dentro de la empresa que verifique que se cumpla este proceso, ya que en un futuro los empleados desconocerán la mentalidad de la organización.

e) Control

Deficiencias y Eficiencias

Se encontró que los estándares establecidos como medida de control son determinados únicamente por el director general, en base a su experiencia en estadística; además de que no hace partícipe al gerente de ventas.

Se lleva a cabo mensualmente una comparación entre los resultados reales y los estándares establecidos, para medir el desempeño del departamento y de cada uno de los miembros de éste, con el objeto de determinar los rangos de variación y establecer las correcciones. El departamento no lleva a cabo las correcciones oportunamente, sino hasta dos meses después de que éstos son conocidos.

No existe ningún control en cuanto a la facturación ya que ésta se lleva a cabo por los mismos vendedores, lo que ocasiona que se incurran en simulaciones de ventas, además de que la facturación no se lleva a cabo en forma oportuna, ocasionando que se interrumpa la actividad principal de los vendedores.

Los pedidos llegan a la compañía y son autorizados directamente por los vendedores sin conocer cual es la situación crediticia del cliente, aumentando así las cuentas incobrables.

Recomendaciones

Se sugiere que cuando los estándares sean determinados, no únicamente tome parte el director general sino que se haga partícipe al gerente de ventas. Su intervención es relevante ya que se encuentra directamente involucrado en el manejo de la información que determina las metas alcanzadas por el departamento.

Recomendamos que para la implantación de las correcciones a las desviaciones del presupuesto se realice un seguimiento continuo que permita un análisis en el momento en que se detecten cambios sensibles en las metas fijadas; así mismo que se tenga la colaboración de los vendedores para el análisis de dichas variaciones y su cooperación en la implantación de medidas correctivas.

Es importante y urgente separar las funciones de ventas y facturación ya que esta última es una actividad que debe realizar el departamento de crédito y cobranza, con el propósito de no distraer la actividad correspondiente del vendedor, evitar malos manejos y poder llevar a cabo oportunamente la facturación.

Proponemos diseñar una forma numerada previamente para los pedidos que llegan a la compañía vía telefónica, fax, correo y vendedores las cuales deberán ser autorizadas conforme a políticas establecidas por la dirección e inspeccionadas periódicamente con el fin de verificar que se estén llenando correctamente y que estén autorizadas.

El departamento de crédito debe agilizar la autorización de los créditos para que no se dé lugar a la aceptación de créditos por parte del departamento de ventas que no se apeguen a las políticas establecidas; se debe buscar una mayor coordinación entre ambos departamentos para lograr un verdadero trabajo de equipo que permita alcanzar las metas fijadas.

Recomendaciones Adicionales

Consideramos que la empresa puede establecer un sistema automatizado de ventas que le permita establecer una relación directa entre el departamento de ventas, crédito y cobranza y almacén, dejándolo en posición de agilizar este procedimiento. Al tener un sistema que de forma automática autorice pedidos, revise existencias de mercancía, autorice ventas a crédito y emita facturas con los descuentos permitidos, se disminuirá el margen de error, reduciendo tiempo e involucrando menos personal y agilizando el tiempo de operación.

Es conveniente que a la brevedad la empresa cuente con un manual de organización que le permita asegurarse que todo el personal de la empresa conoce los lineamientos sobre los que deberá trabajar conforme a lo establecido por la organización, por medio de éste la administración podrá asegurarse de que se conocen los objetivos, políticas, programas, procedimientos, estructura de la organización, canales de comunicación y medios de control con que cuenta la organización.

Sin más por el momento quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración sobre el contenido del presente informe. Así mismo deseamos expresar nuestro agradecimiento

por la colaboración recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de Casa Editorial, S.A. de C.V.

Atentamente,

Adriana Arrazola Lara
Asesor Administrativo

Delia Wignall Hernández
Asesor Administrativo

CONCLUSIONES

- Es necesario que los directivos de empresa comprendan la utilidad de realizar un trabajo conjunto y coordinado entre los miembros que conforman la organización, es decir, que tomen conciencia de la importancia de la administración; ya que la falta de ella lleva a las empresas al fracaso.

La administración conduce a la aplicación del proceso administrativo, dentro del cual se llevan a cabo las tareas de planeación, organización, integración, dirección y control; mismas que garantizan a los directivos la oportunidad de considerar todos aquellos elementos y eventos que intervienen en la organización, tanto interna como externamente, lo que les permite alcanzar de manera eficiente las metas propuestas y de este modo cumplir con el objetivo para el cual fue creada.

- La auditoría administrativa es una valiosa herramienta con la que cuenta toda empresa, la práctica de ella se realiza con el objeto de analizar el proceso administrativo, ya sea visto en conjunto o sólo a una parte de él, con la finalidad de establecer si lo propuesto por la organización se está llevando a cabo por medio de los procedimientos establecidos.

Así mismo la auditoría administrativa se puede llevar a cabo como función preventiva, cuya finalidad sea determinar los elementos que funcionan bien pero que pueden funcionar mejor; es una medida de control.

- Por medio de esta auditoría la empresa puede buscar la eficiencia y productividad que le permita colocarse a nivel competitivo en el mercado internacional, ya que como resultado de ésta se podrán actualizar las estructuras sobre las cuales ha venido operando.

- Actualmente la auditoría administrativa no es una práctica muy utilizada, debido a la situación actual de internacionalización del mercado por la que atraviesa el país. Es deber de los contadores públicos difundir este tipo de auditoría, así como los beneficios que puede proporcionar. De esta manera la contaduría pública cumpliría con su cometido de proporcionar un servicio integral al cliente.
- Por las características de la auditoría administrativa y en virtud de que puede ser aplicada a todas las áreas de la entidad es considerada una actividad multidisciplinaria por lo que se requiere de diferentes especialistas para llevarla a cabo. Sin embargo el profesional más idóneo para ejercerla y coordinar a los diferentes especialistas es el contador público por los conocimientos que reúne de la empresa, producto de su preparación académica.
- Es verdad que hasta la fecha no existe normatividad que rija la práctica de la auditoría administrativa; sin embargo, todo aquel contador público que realice trabajos de auditoría, deberá observar las normas de auditoría publicadas por la comisión de normas y procedimientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que certifiquen la calidad del trabajo profesional.
- Los programas de auditoría contienen una relación precisa de las tareas a realizar y quienes son los encargados de realizarlas, también indican el tiempo que se requiere para cumplir con lo propuesto. Los programas de auditoría deben elaborarse de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada empresa atendiendo a sus características particulares.

Los programas son producto de una planeación y, en el caso de la auditoría administrativa, constituyen un medio de control que permite garantizar que se realicen todos los trabajos propuestos y se obtengan los resultados previstos.

- Por medio de la auditoría administrativa se detectan deficiencias que afectan a la estructura de la empresa. Es así como dentro de la aplicación del programa de auditoría administrativa a la casa editorial detectamos deficiencias tales como: falta de difusión de las políticas e ideología de la organización, un tramo de control muy extenso, lo que ha repercutido en la calidad de la supervisión. Así mismo se encontró

que el elemento humano no tiene una correcta inducción dentro de la organización. Por otro lado, los canales de comunicación no se observan lo que crea confusión en la ejecución de órdenes, aunado a un deficiente sistema de facturación que ocasiona un sistema de control inadecuado.

Todas las deficiencias antes mencionadas han ocasionado que la estructura de la organización se haya venido deteriorando, lo que en la actualidad no es un problema muy grave, pero en un futuro, si no son corregidas, pueden llevar a la organización al fracaso.

- Cabe destacar que las recomendaciones y sugerencias producto de la auditoría quedan sujetas a la decisión de la alta dirección, quedando ésta en posibilidad de aceptarlas e implantarlas, o bien rechazarlas según juzgue conveniente.
- Es necesario que los directivos de la empresa comprendan la importancia de llevar a cabo un trabajo conjunto y coordinado entre los miembros que conforman la organización y auditores, ya que en la medida en que la empresa colabore se obtendrán mayores beneficios de la revisión.

BIBLIOGRAFIA

- C.P. y L.A. Victor M. Rubio Ragazzi y L.A. Jorge Hernández Fuentes
Gufa Práctica de Auditoría Administrativa
editorial Pac, 1992.
- Robert J. Thieraut
Auditoría Administrativa
Editorial Limusa Noriega, 1990.
- C.P. Salvador Abieta López y C.P. José Luis Castillo Rodríguez
Auditoría de Operaciones
Editorial Pac, 1991.
- José Antonio Fernández Arena
La Auditoría Administrativa
Editorial Diana, 1990.
- Joaquín Rodríguez Valencia
Sinópsis de Auditoría Administrativa
Editorial Trillas, 1990.
- C.P. Victor Paniagua y C.P. Fernando Espinosa
Auditoría Integral
Fondo Editorial, Facultad de Contaduría y Administración, 1987.
- Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas
El Contador Público y la Auditoría Administrativa
Editorial Pac, 1991.

- **Brink y Witt**
Auditoría Interna Moderna
Editorial Ecasa, 1990.
- **Comisión de Principios de Contabilidad**
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1992.
- **Meggison Masley . Pie Tri Jr.**
Administración, Concepto y Aplicación.
Editorial Ccesa, 1992.
- **Idalberto Chavenato**
Introducción a la Teoría General de la Administración
Editorial Mc Graw Hill, 1990.
- **Alfonso Siliceo**
Capacitación y Desarrollo
Editorial Limusa, 1991.
- **Isaac Guzmán Valdivia**
La Ciencia de la Administración
Editorial Limusa. 1985.
- **C.P. Cesar A. González A.**
La Contraloría y sus Funciones
Editorial Ecasa, 1983.
- **Comisión de Auditoría Operacional**
Auditoría Operacional
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1990.

- Koontz / O'Donnel
Administración
Editorial Mc Graw Hill, 1984.
- Fernando Corripio
Gran Dicionario de Sinónimos
Editorial Bruguera, 1977.
- Ramón García Pelayo
Pequeño Larousse
Ediciones Larousse, 1974.
- Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría
Normas
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1990.
- Henry Fayol
Administración Industrial y General
Editorial Herrero Hermanos, 1983.
- Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig
Administración de las Organizaciones
Editorial Mc Graw Hill, 1988.
- Stephen P. Robbins
Administración Teoría y Práctica
Editorial Prentice Hall, 1987.
- James A.F. Stoner y Charles Wankel
Administración
Editorial Prentice Hall, 1989.

- **David R. Hampton**
Administración
Editorial Mc Graw Hill. 1989.