

320802



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

PLANTEL TLALPAN  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1  
2e

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN UNA  
SOCIEDAD COOPERATIVA PERIODISTICA

TESIS QUE PRESENTA:  
**GINA ESPERANZA NAVARRETE PALENCIA**  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

ASESOR DE TESIS: LIC. SAMUEL ALVAREZ GARCIA

MEXICO D.F.,

1994.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

**A mis Padres:**

Sr. Raúl Eloy Navarrete González (q.e.p.d.)

Sra. Ma. del Carmen Palencia de N. (q.e.p.d.)

Esta representa la culminación de sus ilusiones, aunque no estén presentes, en mi corazón vivirán eternamente.

Gracias por darme la vida.

**A mi Esposo:**

Sr. Carlos R. Yunes Maya

Con amor y comprensión, me apoyó a lograr una meta más en mi vida, gracias amor mío.

**A mis Hijos:**

Carlos A. Yunes Navarrete

Gina P. Yunes Navarrete

Con el ejemplo, demostrarles lo que se puede hacer en la vida, ojalá, algún día, ustedes logren esta y más metas. Los amo.

**A mis Hermanos:**

Sr. J. Raúl Navarrete P.

Sra. Ma. Guadalupe Navarrete P.

Sra. Luz Ma. Navarrete de Marceleño

Sra. Ma. Eugenia Navarrete de Andréu

Sra. Ma. de Lourdes Navarrete de Romero

Por el apoyo y cariño, que existe entre nosotros.

**A toda mi familia, Tíos, Primos, Cuñados y Sobrinos**  
Gracias.

**A mi Suegrita:**

Sra. Irma E. Maya Castañón

Por todo el apoyo brindado, desde el inicio de mi matrimonio, hasta la culminación de este trabajo. Gracias por todo.

**A mis Amigos:**

**Gracias por brindarme su amistad.**

**A mi Hermano no de Sangre:**

**Sr. Alejandro Solís Valdez**

**Por el gran cariño que existe entre nosotros.**

**A mi Excélsior querido:**

**Por los años trabajados en tí, viviendo tristezas, alegrías y la experiencia, que me ha permitido lograr esta meta.**

**A mis Directivos del Area Administrativa:**

**Sr. Juventino Olivera López**

**Sr. Rodolfo Flores Rivera**

**Sr. Jesús Ortega Guerrero**

**Sr. Melchor Villagómez Obregon**

**Con agradecimiento y respeto.**

**A mi Jefe:**

**C.P. José C. Santélis González**

**Por la oportunidad de desarrollo que me has brindado.**

**A mi Escuela:**

**Universidad del Valle de México**

**Con su fin educativo, logre consolidar más y mejores profesionistas para mi  
amado País.**

**A mis Asesores:**

**Con un especial reconocimiento a los Señores:**

**Lic. Arturo Pérez Orozco**

**Lic. Samuel Alvarez García**

**Gracias por los conocimientos recibidos y los consejos otorgados, para  
la conclusión de la presente tesis.**

# **La Auditoría Administrativa Aplicada al Departamento de Contabilidad en una Sociedad Cooperativa Periodística.**

## **Indice**

### **Introducción.**

### **Capítulo 1.**

#### **Aspectos Generales de la Administración.**

1.1	Definiciones.	1
1.2	Características.	4
1.3	Antecedentes Históricos de la Administración.	7
1.3.1	En el Mundo.	9
1.3.2	En México.	11
1.4	Corrientes del Pensamiento Administrativo.	13
1.4.1	Clásica.	13
1.4.2	Neoclásica.	14
1.4.3	Moderna.	15
1.5	Proceso Administrativo.	21
1.5.1	Planeación.	21
1.5.2	Organización.	22
1.5.3	Dirección.	23
1.5.4	Control.	24
1.6	Áreas Funcionales.	26
1.6.1	Recursos Humanos.	26
1.6.2	Finanzas.	26
1.6.3	Mercadotecnia.	27
1.6.4	Producción.	27
1.6.5	Relaciones Públicas.	27

## **Capítulo 2.**

### **La Auditoría Administrativa.**

2.1 Definiciones de la Auditoría Administrativa.	28
2.2 Métodos de la Auditoría Administrativa.	32
2.3 Clases de la Auditoría Administrativa.	35
2.4 Características Personales del Auditor Administrativo.	38
2.5 Normas de la Auditoría Administrativa.	41
2.6 Preparación de un Programa de Auditoría Administrativa.	43
2.7 Iniciación de la Auditoría Administrativa.	48
2.8 Análisis e Interpretación de la Información de la Auditoría Administrativa.	50
2.9 Implantación de las Recomendaciones de la Auditoría Administrativa.	53

## **Capítulo 3.**

### **La Empresa Cooperativa.**

3.1	Definiciones.	56
3.2	Elementos que Forman la Empresa.	58
3.3	La Unidad Empresarial y sus Diferentes Aspectos.	61
3.4	Las Cooperativas.	64
3.4.1	Generalidades.	64
3.4.2	Conceptualización.	65
3.4.3	Principios de Cooperativismo.	67
3.5	Tipología de Cooperativas.	69
3.5.1	Cooperativas de Consumo.	69
3.5.2	Cooperativas de Producción.	71
3.5.3	Otras Cooperativas.	72
3.6	Organización y Funcionamiento.	74
3.6.1	Tramitación, Actualización y Registro.	74
3.6.2	Funcionamiento.	82



## **Capítulo 4.**

### **Caso Práctico.**

4.1 Antecedentes de la Empresa Cooperativa en la Rama Periodística.	89
4.2 Aspectos Generales y Organización.	93
4.3 Objetivos.	96
4.4 Aplicación de la Auditoría Administrativa, a las Cuentas de Intercambio, del Departamento de Contabilidad.	98
4.5 Alcances y Limitaciones.	100
4.6 Cuestionarios.	102
4.7 Conclusiones y Sugerencias.	117

### **Conclusiones.**

### **Bibliografía.**

## INTRODUCCION

La presente Tesis, representa una contribución al estudio de las organizaciones que se dedican a la comercialización de un servicio, en donde los administradores son los propietarios de sus propios recursos.

Algunos elementos, que hoy constituyen la administración, fueron obtenidos en las primeras actividades que el hombre desarrolló a través de la historia de la humanidad, tales como la organización de grupos sociales, y el desarrollo de prácticas comerciales, por lo que poco a poco fueron surgiendo elementos administrativos para aplicarse a los recursos humanos, materiales y financieros.

Las empresas cooperativas pueden considerarse como uno de los instrumentos más eficaces y adecuados para aprovechar dichos recursos, y a su vez, mejorar la situación económica y social, de sus agremiados o socios.

Por lo tanto, las empresas cooperativas pueden ser uno de los factores decisivos que generarán un cambio, que acelere el crecimiento y asegure el desarrollo económico en México.

La inquietud de realizar esta investigación es la de crear la necesidad de una revisión al estado actual de la Cuenta de Intercambio en el departamento de Contabilidad, que viene a constituir una de las cuentas más importantes de la organización.

Surgiendo el requerimiento de realizar una Auditoría Administrativa a la cuenta de intercambio, cuyo registro se realiza en el departamento antes citado a

fin de detectar claramente las fallas, y analizar las causas de las mismas, investigando a qué otras áreas afectan, es decir, elaborando un diagnóstico de la cuenta de intercambio, logrando con esto definir una serie de alternativas para su corrección o mejor funcionamiento.

Otro cometido es el de proporcionar una útil herramienta de referencia, que puedan utilizar todas aquellas personas que estén involucradas en esta área, y que pueden ser: gerentes, socios, auxiliares, entre otros.

Por lo cual identificamos como el objetivo de esta tesis:

Conocer los elementos que integran el concepto de empresa cooperativa, tomando como base a Excélsior Compañía Editorial S.C.L., con el fin de definir un método de evaluación efectiva de auditoría administrativa, dirigida a la Cuenta de Intercambio, para determinar la problemática común que enfrenta esta empresa, y así, poder dar recomendaciones y soluciones de sus puntos débiles y se propone la siguiente hipótesis:

La sociedad cooperativa Excélsior, no cuenta con sistemas y procedimientos administrativos formales y adecuados, por lo que ésta no ha logrado el óptimo desarrollo que requiere dicha cuenta. Es significativo comentar que se tomó como base a esta empresa, por ser la organización periodística más importante, con el concepto de sociedad cooperativa.

Por todo lo anteriormente descrito, se presenta la estructura de esta Tesis.

## **CAPITULO 1**

Se darán a conocer los aspectos de evaluación de la administración, y cómo se tiende a aplicar actualmente, mencionando los puntos más relevantes de la misma.

## **CAPITULO 2**

En este capítulo, se tratarán los aspectos más importantes que se aplican en una auditoría administrativa, expuestos por los principales autores en esta materia.

## **CAPITULO 3**

Se presenta una visión objetiva de lo que es la empresa, así como la descripción de los entes cooperativistas, mencionando en forma general, su organización, objetivos, funciones y políticas.

## **CAPITULO 4**

Se efectuará la aplicación de la Auditoría Administrativa a la Cuenta de Intercambio, cuyo registro lo elabora el Departamento de Contabilidad de Excélsior Cia. Editorial S. C. L. como empresa cooperativa.

La información utilizada para el desarrollo de esta tesis, fue obtenida de libros, revistas, apuntes, leyes y otros, citados en su oportunidad en la bibliografía general.

Se empleará el método deductivo en la aplicación de dicha auditoría, ya que después de once años de pertenecer a esta organización, este tiempo nos ha permitido determinar las carencias y deficiencias de la empresa.

Es un deseo personal que la investigación aquí presentada sirva para instrumentar un método administrativo en Excelsior Compañía Editorial S.C.L., y que tenga como fin, lograr apearse al proceso administrativo descrito en esta tesis, alcanzando el objetivo de engrandecer dicha sociedad cooperativa.

## **Capítulo 1**

### **Aspectos Generales de la Administración.**

## **1.1 Definiciones.**

Antes de establecer un concepto de Administración, se debe de analizar etimológicamente la palabra Administración:

Se forma del prefijo Ad (hacia), y de Ministratio, que viene a su vez de Administrar, vocablo compuesto de Minus, comparativo de inferioridad y del sufijo Ter, que sirve como término de comparación. La etimología de Minister es, pues, diametralmente opuesta a la de Magíster, de Magis, comparativo de superioridad y de Ter, entonces: Magister, indica una función de permanencia o autoridad, Minister, expresa lo contrario: Subordinación u Obediencia, así es, como se conforma la palabra Administración que viene de Administratore, que significa, acción de Administrar. (1)

Partiendo de la palabra administrar, a continuación se enumerarán algunos autores, que nos darán sus conceptos:

### **W. J. Castro**

"La administración es una Ciencia Social, compuesta por principios, técnicas, y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr." (2)

### **J. A. Fernández Arena**

"La Administración es la Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo coordinado." (3)

**Koontz y O'Donell**

"La dirección de una organización social y su efectividad, en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad para conducir a sus integrantes." (4)

**G. R. Terry**

"La administración es un proceso distintivo, que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos." (5)

**A. Reyes Ponce**

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social." (6)

**H. Fayol**

"Administrar, es prever, coordinar, organizar, mandar y controlar." (7)

**W. J. McJarrey**

"Es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, métodos, y dinero, para obtener la realización de los fines de una empresa." (8)

**E. F. L. Brech**

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular, en forma eficiente, las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado." (9)



**J. D. Mooney**

"Es el Arte o Técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana." (10)

Una vez que hemos estudiado estas definiciones, podemos mencionar que la Administración es la aplicación de conocimientos técnicos, científicos y sociales, utilizando sus elementos principales, ordenada y racionalmente, para la consecución de los objetivos en forma eficiente.

## 1.2 Características

La Administración puede tener una gran cantidad de características, dependiendo del autor que la trate:

Por ejemplo, Reyes Ponce nos define las siguientes características: (11)

a).- **Universalidad.**- El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, por lo que en él tiene que existir coordinación sistemática de medios.

b).- **Especificidad.**- La Administración va acompañada de otro fenómeno de índole distinta; el fenómeno administrativo es distinto y específico a los que acompaña. Por ejemplo: En la empresa existen funciones económicas contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.

c).- **Unidad Temporal.**- Aunque se distingan etapas, fases, y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se está dando, en mayor o menor grado en la mayor parte de los elementos administrativos; así pues, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar y organizar.

d).- **Unidad Jerárquica.**- Todo cuanto tiene carácter de jefe en un organismo social participa en distintos grados y modalidades en la administración. Así por ejemplo: una empresa debe estar formada por un solo cuerpo administrativo, en donde se ubique desde el gerente, hasta el último intendente.

En tanto Terry, establece las siguientes características: (12)

- a).- Dice que la Administración sigue un propósito.
- b).- Es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.
- c).- Está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo.
- d).- Se logra por, y mediante los esfuerzos de un grupo.
- e).- Es una actividad y no una persona o un grupo de personas.
- f).- La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.
- g).- Es intangible.
- h).- Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios de las empresas.

Fayol, en cambio, nos indica que las características que deberían de conformar el perfil de los administradores, o en su caso, de la Administración; son: (13)

- a).- **Cualidades Físicas.**- Salud, vigor y habilidad.
- b).- **Cualidades Intelectuales.**- Aptitudes para comprender y aprender.

c).- **Cualidades Morales.**- Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades.

d).- **Cultura General.**- Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.

e).- **Conocimientos Especiales.**- Concieme exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, etc.

f).- **Experiencia.**- Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios.

Por todo lo anteriormente expuesto, la utilización de los recursos, como resultado de una acertada Administración, podría coadyuvar a que las empresas desplegaran mayores esfuerzos competitivos; introduciendo métodos y procesos idóneos, acordes con el tipo de producto y los niveles de servicio y producción que se van a desarrollar.

Finalmente, no debe olvidarse que la Administración adquiere un papel relevante, porque su acertada aplicación siempre será determinante en la consecución óptima de los resultados, ya que, independientemente de la bondad que pudiesen guardar los recursos empleados (Adecuado Financiamiento, Maquinaria, Alto Grado de Capacitación y Especialización de la Fuerza de Trabajo, por ejemplo), los resultados siempre serían caóticos si se realizara una coordinación deficiente de los mismos.

### **1.3 Antecedentes Históricos de la Administración**

La Administración como actividad humana se remonta a los orígenes del hombre, no es exagerado afirmar que desde la agrupación conocida como horda, existen vestigios de un tipo de organización que, aún rudimentaria en exceso, tendía a utilizar las ventajas que brinda la unificación de esfuerzos individuales en un grupo, por medio del cual era factible enfrentar, de una manera más efectiva, los múltiples peligros que acechaban a los individuos, además de procurarles mejores medios de subsistencia.

La conjugación de los esfuerzos y propósitos, como antecedentes remotos de la actividad administrativa, seguramente surge en el ser humano cuando se percata de que sólo la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes le permitirán desenvolverse en un medio hostil. En su actitud, orientada hacia metas comunes, la que permitirá ejercer su dominio sobre otras especies vivientes, así como su más rápida adaptación a un medio ambiente variable; pues a diferencia de la mayoría de seres biológicos superiores, el hombre se adecua a las diversas condiciones físico-climáticas de la tierra, situación que contribuye a incrementar su hábitat, teniendo con ello una mayor posibilidad de conocimiento y de acción en la naturaleza que les rodea.

Este espíritu cooperativo, en su forma más elemental, se inicia con la agrupación de varios individuos para la caza de animales o a la protección de los ataques de otras especies, sigue un proceso evolutivo en las diferentes etapas históricas de la humanidad y está presente en las grandes agrupaciones sociales, sean estas públicas, religiosas, comerciales y militares: hasta llegar a nuestros días

y constituir el complejo cuerpo de principios y conocimientos que se identifican como Administración Moderna.

Con la interacción permanente con la naturaleza y entre sí, el hombre fue acumulando conocimientos que repercutieron directamente en el aumento de la producción; así el descubrimiento del fuego, el arco y la flecha, la alfarería y los metales jugaron un papel fundamental en el salto cuantitativo y cualitativo de las fuerzas productivas.

Pero históricamente, el control sobre producción de alimentos, solamente se efectuó una vez realizado el descubrimiento de la siembra y de la crianza de animales. A partir de este momento, es que se generan las condiciones para el surgimiento de nuevos descubrimientos y para la fabricación de nuevos instrumentos productivos. Dado que ahora existe tiempo disponible encauzado a esas actividades, propiciado por la reserva de alimentos, fenómeno que anteriormente no existía ya que dicho tiempo se empleaba íntegramente a su obtención .

Posteriormente las civilizaciones de Mesopotamia, Egipto, Grecia y Roma, lograron obtener grandes resultados en base a una buena práctica administrativa, esto es, en asuntos políticos, construcción de caminos comerciales, y el desarrollo de la contabilidad y sus leyes.

La aplicación en la práctica comercial, el gobierno, y la iglesia de la administración se consolidó, a través de los siglos, hasta fines del siglo XVIII con el nacimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra.

### **1.3.1 En el Mundo**

Se da por descontado que la primera escuela que impartió estudios de Administración en el mundo, fue la escuela Wharton de Finanzas y Comercio (En los Estados Unidos de Norteamérica). Sobre este caso y algunos otros, el maestro Laris Casillas, nos menciona: " La escuela fue fundada en 1881 por Joseph Wharton, financiero y comerciante de hierro en Filadelfia, quien donó los fondos necesarios a la Universidad de Pensilvania. Mas tarde, en 1889, Edward Tuck donó trescientos mil dólares a la Tuck School Darnouth College; en la Universidad de Harvard, la escuela de Administración se abrió en 1908, la Universidad de Illinois estableció su Escuela de Comercio y Administración de Empresas en 1915; Hubart Williams donó dos millones de dólares para crear un fondo". (14)

En la Gran Bretaña, James Watt y Mathew Robinson Boulton, hijo de los pioneros que inventaron y desarrollaron la máquina de vapor , adecuaron un número de sistemas de administración, los cuales son una sorpresa para los teóricos aun en nuestros días. Watt se encargó de la Administración y Organización, mientras que Boulton le dio atención a las actividades comerciales.

Entre muchas técnicas administrativas desarrolladas se observan: investigaciones de mercado y pronósticos, planeación de la producción, estándares para el proceso productivo, registros estadísticos contables, cálculos del costo y utilidades de la producción, perfeccionamiento de programas de capacitación, remuneración y estudio de trabajo por resultado, entre otros.

Robert Owen desarrolló la administración de personal durante el periodo de 1800 a 1828 en Escocia; entre sus principales aportaciones, estableció la edad mínima para el trabajo de los niños, mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, redujo las horas para los empleados, proporcionó comidas en la fábrica, estableció almacenes y tiendas de consumo para sus trabajadores, coadyuvó al mejoramiento de la comunidad en la cual sus empleados vivían, construyendo casas y calles, entre otras.

Sin embargo, no podemos olvidarnos de Frederick W. Taylor, de origen estadounidense el cual realizó sus investigaciones en los primeros años del siglo XX, y es considerado el padre de la administración científica.

Henry Fayol es el precursor de las actividades encaminadas a estructurar el estudio de la administración bajo un enfoque metodológico. Su inquietud fundamental radicaba en la necesidad de conformar un cuerpo doctrinario para la nueva disciplina a través de un método de investigación que provocaría el surgimiento de conocimientos válidos, es decir: Observar, Recoger, Clasificar e Interpretar los hechos, instituir experiencias, sacar reglas.

Determinó que la dirección de las organizaciones se ejercía por conducto de un sistema de reglas racionales y que su existencia se justificaba por el logro de determinados objetivos, proponiendo también para la coordinación del sistema de reglas y el cumplimiento de los objetivos propuestos, también observó que en todas las organizaciones, sin importar su tamaño, se realizan una serie de funciones diferentes unas a otras, pero interaccionadas, que constituían las áreas funcionales.



Apegado siempre a su espíritu metodológico y a su concepción de que solamente la existencia de una doctrina administrativa sistematizada podría contribuir a despojar a la nueva disciplina de prácticas empíricas e improvisadas, determinó una serie de principios es su afán de asignarle un soporte científico a la Administración.

Profesor y científico, Charles Babbage es considerado el padre de la computación, desarrollando especialmente su interés en la economía de la división del trabajo, y dio un sistema de reparto de utilidades así como bonificaciones por concepto de productividad.

### **1.3.2. En México**

En México, al igual que en los Estados Unidos, las primeras escuelas de Administración surgieron gracias a las donaciones de hombres de empresa, así lo relata el mismo Laris Casillas: " está el Instituto Tecnológico de Monterrey (Eugenio Garza Sada), inició los cursos de Administración en nuestro país llamándolos de negocios, en 1943, el Instituto Tecnológico de México (Raúl Vailleres), estableció su Escuela de Administración de Negocios, en 1947. " (15)

En 1957, la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

Por lo que toca a la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio y Administración, actualmente Facultad de Contaduría y Administración, inició en 1955 los estudios tendientes a implantar programas de administración, que llevarían a la creación de una nueva carrera universitaria,

misma que fue aprobada por el Honorable Consejo Universitario en enero de 1957, iniciándose las clases en marzo del mismo año, con la denominación " Licenciado en Administración de Empresas ".

## **1.4 Corrientes del Pensamiento Administrativo**

El presente apartado tiene como finalidad mencionar brevemente las diferentes corrientes o escuelas de pensamiento administrativo a través de los tiempos. Asimismo ofrecer una visión general que permita conocer con mayor precisión y simplicidad a sus principales autores o ideólogos, sus ideas y sobre todo las aportaciones a la Administración.

### **1.4.1. Clásica**

Históricamente se ubica a finales del siglo pasado y en los albores del presente; de acuerdo con su composición la integran tres escuelas, cada una de ellas de gran significación: (16)

- la escuela científica encabezada por Frederick Taylor ;
- la escuela experimental del francés Henry Fayol, y ;
- la escuela burocrática de Max Weber.

La escuela clásica del pensamiento administrativo vista como un todo, ha dado a la Teoría de la Administración importantes contribuciones, pues muchos de sus planteamientos no sólo tienen una vigencia indiscutible en nuestros días, sino que constituyen el punto de partida para la gran mayoría de las escuelas modernas. Basta con recordar las contribuciones de Taylor en materia de procedimientos, análisis y medición del trabajo; la de los esposos Hilbreth en cuanto a tiempos y movimientos; los principios universales y el criterio de proceso administrativo de Fayol; o el concepto formal de la organización y la estructuración racional de

Weber, para mencionar solo algunos de los rasgos distintivos de cada una de las escuelas que integran la corriente clásica y que presentan sólidas aportaciones a la confirmación de la Ciencia de la Administración.

### **1.4.2 Neoclásica**

La corriente clásica había hecho resaltar los aspectos formales de la organización asumiendo una posición rígidamente mecanicista interesada básicamente en una mayor productividad y eficiencia, llevando la división del trabajo y especialización a sus máximas consecuencias; todo ello en deterioro de los aspectos relacionados con la interacción y la conducta humana dentro de las empresas. El replanteamiento de esta actitud y forma de abordar la problemática administrativa se inicia en la década de los años veinte en que sobresalen los estudios de la Harvard Business School, con Elton Mayo al frente, para la Western Electric de Chicago, en Hawthorne Plant. De ahí surgen nuevos e importantes descubrimientos para la teoría administrativa, al darle un toque psicosocial y ubicar al personal en un sitio preponderante dentro de toda estructura organizacional.

Este nuevo criterio redondea la concepción de la Administración existente hasta entonces al incluir el tratamiento de las relaciones humanas y analizar el comportamiento social desde una perspectiva en la que el individuo deja de ser considerado como simple engrane del proceso productivo para convertirse en el factor más relevante y dinámico de la organización. Ahora se intenta saber cuáles son las causas que provocan su aislamiento, que tipos de necesidades sociales, culturales, y espirituales tiene, cómo concilia sus aspiraciones de independencia,

desarrollo y realización personal con las rigideces que le impone una estructura de organización en la que prevalecen, como única respuesta, a este tipo de necesidades, los incentivos de naturaleza material.

El análisis de los aspectos psicológicos y sociológicos del personal dentro de las organizaciones conduce a plantear un punto de vista que se puede identificar como Teoría Organizacional del Comportamiento Humano, en el cual se pretende precisar y dar una solución valedera al conflicto que se presenta entre los anhelos individuales y solidaridad grupal. Frente al acatamiento de ciertos tipos de disciplina, autoridad y supervisión que por regla general son restrictivas y cuyo único móvil es la eficiencia del aparato productivo.

Con base en las anteriores premisas se manifestará la corriente neoclásica en dos escuelas representativas, la denominada "escuela de las relaciones humanas" y la del "comportamiento humano o del sistema social".

### **1.4.3. Moderna**

Dada la diversidad de las corrientes actuales del pensamiento administrativo no resulta fácil delimitarlas en un mismo enfoque, como ocurre con las corrientes representativas de las escuelas clásica y neoclásica.

De acuerdo con lo anterior, considerando inadecuado hablar de una escuela moderna del pensamiento administrativo con un enfoque integral, es más apropiado referirse a las tendencias modernas que se vinculan básicamente por ser formas contemporáneas de visualizar la problemática de las organizaciones.

Partiendo de la variedad de las concepciones que presenta la administración, en nuestros días se pueden mencionar, entre otras, a la teoría de las decisiones, matemática, sistemas por objetivos, por proyectos y del desarrollo organizacional.

### **Teoría Z**

Teoría Z, la primera lección es la confianza y la productividad. La productividad se considera como un problema de organización social, o en términos de negocio, la organización de la dirección de la empresa.

La otra lección de la Teoría Z, es la sutileza, las relaciones humanas son siempre complejas y volubles.

La Teoría Z tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con objeto de incrementar su nivel de productividad. En cierto sentido, esto implica cultivar el talento del individuo, pero abarca también la creación de estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la dirección. El objetivo es lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo.

Para el logro de la Teoría Z, es necesario aplicar trece pasos principales, los cuales son:

- Comprender la organización Z y el papel que desempeña.

- Analizar la filosofía de la compañía.
- Definir la Filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
- Poner en práctica la filosofía creando estructuras como incentivos.
- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema.
- Involucrar al sindicato. ( en el caso de que exista ).
- Cómo hacer que el empleo sea estable.
- Tomar sus decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- Ampliar los horizontes profesionales.
- Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel.
- Buscar lugares precisos donde poner en práctica la participación.
- Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.

## **Calidad Total**

Los Orígenes de la Calidad Total Moderna se deben en gran parte a Homer Sarasohn, profesor del Massachussets Institute of Technology, y el cual hace gran énfasis en tres aspectos fundamentales:(17)

1.- La empresa debera tener una misión o razón de existir, y se hará de manera escrita, para hacerla del conocimiento de todos los empleados.

2.- El compromiso de Calidad, deberá involucrar a todos los niveles de la organización.

3.- Los niveles directivos deberán escuchar las opiniones de sus trabajadores y ganarse su confianza.

Los puntos anteriores deberán tener precedencia sobre los beneficios financieros de la empresa.

W. Edwars Deming es el consultor internacional a quien se debe que la industria Japonesa se haya convertido en lider de los nuevos principios de la Administración gerencial, revolucionando su calidad y productividad.

El mejoramiento de la Calidad incluye toda la línea de producción, desde que se reciben los materiales hasta llegar al último consumidor, y el rediseño del producto y el servicio a futuro.



Para mejorar la Calidad, Deming plantea 14 puntos claves para la Administración, siendo aplicables a todo tipo de empresa, organización, o institución:

1.- Tener el propósito de mejorar consistentemente el producto y servicio con un plan para comenzar a ser competitivos y permanecer en los negocios. Decidir qué persona, de la alta Administración, será encargado de realizarlo.

2.- Adoptar la nueva filosofía.

3.- No depender más de la inspección masiva.

4.- Poner fin a la práctica de hacer negocios, teniendo como base los precios de la marca.

5.- Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo.

6.- Instruir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

7.- Instruir métodos modernos de supervisión a los trabajadores de producción.

8.- Romper el miedo, a fin de que cada quien exprese lo que está bien o lo que no está bien.

9.- Romper las barreras entre los departamentos.

10.- Eliminar metas numéricas, posters y slogans para los trabajadores que no estén acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer el trabajo.

11.- Eliminar estándares de trabajo que prescriban solamente cantidad y no calidad.

12.- Remover las barreras que impiden que el trabajador tenga derecho de sentir orgullo por la ejecución de su trabajo.

13.- Instruir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.

14.- Crear una estructura, en la alta Administración, que impulse día a día los trece puntos anteriores.

## **1.5 Proceso Administrativo**

La Administración comprende varias funciones o etapas indispensables de conocer, que están ordenadas y sistematizadas para aplicarlas a cualquier estructura.

El Proceso Administrativo consiste en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, afín de corregir las acciones en este último, en su caso.

El Proceso Administrativo es el conjunto de elementos básicos por conducto de los cuales se logra una adecuada Administración para alcanzar los objetivos; a continuación, de manera concreta se dan a conocer las etapas que diversos autores han considerado.

### **1.5.1. Planeación.**

Como definición, la Planeación consiste en señalar los objetivos hacia los cuales se dirigen las actividades concretas, es fundamentalmente una labor de previsión, es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. (18)

La Planeación comprende tres etapas:

- 1.- Políticas: Principios para orientar la acción.
- 2.- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- 3.- Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también los presupuestos y pronósticos, y entre los principios de estas etapas tenemos:

- **Principio de la precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- **Principio de Flexibilidad:** Dentro de toda precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- **Principio de la Unidad:** Los planes deben de ser de tal naturaleza que se puede decir que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados o integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

### **1.5.2. Organización.**

Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La Organización comprende tres etapas principalmente:

- 1.- **Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

**2.- Funciones:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

**3.- Obligaciones:** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Los principios de la Organización son los siguientes:

- **De la Especialización:** Que consiste en la división del trabajo (mayor eficiencia, precisión, y destreza ).

- **Unidad de Mando:** Para cada función deberá de existir un solo jefe.

- **Equilibrio de Autoridad- Responsabilidad:** Grado de responsabilidad al jefe de cada nivel jerárquico.

- **Equilibrio de Dirección-Control:** Controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

### **1.5.3. Dirección.**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas, realice del modo mas eficaz, los planes señalados.

Las etapas de la Dirección son las siguientes:

**1.- Mando o Autoridad:** Es el principio del que deriva toda la Administración y por lo mismo, su elemento principal es la Dirección. Se estudia como delegarla y como ejecutarla.

**2.- Comunicación:** Es cómo el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro del director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes y acciones necesarias debidamente coordinadas.

**3.- Supervisión:** La función última de la Administración es la de ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

Los principios de la Dirección son:

- Coordinación de Intereses.
- Impersonalidad del Mando.
- Vías Jerárquicas.
- Resolución de Conflictos.
- Aprovechamiento de los Conflictos.

#### **1.5.4. Control.**

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Las etapas del Control son las siguientes:

**1.- Establecimiento de Normas:** Sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo Control.

**2.- Operación de los Controles:** Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

**3.- Interpretación de Resultados:** Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Entre los principios de control tenemos:

- **Del Carácter Administrativo del Control:** Este sólo corresponde al administrador.

- **De los Estándares:** Se supone que deben existir estándares prefijados, los más precisos y cuantitativos.

- **Del Carácter Medial de Control:** Un control debe usarse si el gasto o trabajo que se impone al aplicarlo justifica los beneficios esperados.

- **El Principio de Excepción:** El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logre lo previsto.

## **1.6 Areas Funcionales.**

Una organización nace no únicamente con el objetivo de lucro, sino también con un objetivo social, que desde el punto de vista económico sería el de producir y distribuir bienes y servicios. Para producir estos bienes y servicios, se requiere de recursos materiales, técnicos y humanos.

Para que una organización sea estable y productiva, en general trabajan con las siguientes Areas Funcionales que señalo en forma enunciativa, mas no limitativa.

### **1.6.1. Recursos Humanos.**

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y el desarrollo de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (19)

### **1.6.2. Finanzas.**

La función de Finanzas, se encarga de llevar la Contabilidad de la empresa, dándole especial énfasis al manejo y registro de las operaciones monetarias de la organización. La Administración Financiera está relacionada con la decisión administrativa que da como resultado la obtención y aplicación de las mismas.



### **1.6.3. Mercadotecnia.**

La Mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios. Administración de Mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecución, y control de programas destinados a producir los intercambios deseados con determinados públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes.

El concepto de Mercadotecnia es la orientación hacia el cliente, respaldada por la Mercadotecnia integrada a fin de producir satisfacciones y bienestar a largo plazo a los consumidores, como clave de la obtención de los objetivos de la organización.

### **1.6.4. Producción.**

La actividad humana encaminada a la utilización de las reservas y de las fuerzas de la naturaleza con el fin de crear bienes, la designamos con el término de Producción; en cuanto a los bienes obtenidos por medio de tal actividad, los llamamos productos.

### **1.6.5. Relaciones Públicas.**

Es el área encargada de proporcionar la buena imagen de la organización hacia su entorno social, lo que implica relación con proveedores, el gobierno, la competencia, la iglesia, universidades, etc.

## Citas Bibliográficas.

### Capítulo 1

- 1.- REYES, Ponce, Agustín.  
Administración de empresas  
Teoría y práctica  
1a. parte, México, 1990, pagina 15
- 2.- MUÑOZ, Garduño, Jaime.  
Introducción a la administración  
México, 1991, página 18
- 3.- REYES, Ponce, Agustín.  
Administración de empresas  
Teoría y práctica  
1a. parte, México, 1990, página 16
- 4.- Idem, pagina 16
- 5.- Idem, página 16
- 6.- Idem, página 16
- 7.- TAYLOR, Frederick  
Principios de la administración científica  
México, 1980, página 138

8.- REYES, Ponce, Agustín.

Administración de empresas

Teoría y práctica

Ia. parte, México, 1990, página 16

9.- Idem, página 16

10.- Idem, página 16

11.- Idem, página 27

12.- TERRY, G, R.

Principios de administración

CECSA, página 20

13.- Idem, página 140

14.- Revista de comercio y administración

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

15.- RIOS, Adalberto. Paniagua, Andrés.

Orígenes y perspectivas de la administración

México, 1981, página 157

16.- TAYLOR, Federick. FAYOL, Henry.

Principios de la administración científica

México, 1980, página 43

17.- Colegio de Contadores Públicos de México

La alta gerencia rumbo al siglo XXI

México, 1991, página 136

18.- REYES, Ponce, Agustín.

Administración de empresas

Teoría y práctica

1a. parte, México, 1990, página 165

19.- VILLEGAS, H, Eduardo.

La información financiera en la administración

México, 1982, página 2

## **Capítulo 2**

### **La Auditoría Administrativa**

## **2.1 Definiciones de la Auditoría Administrativa.**

La Auditoría Administrativa constituye un instrumento valioso para la etapa del control del proceso administrativo, pues la función principal es indagar los hechos realizados contra lo planeado, establecer discrepancias, determinar causas de deficiencias, y aplicar medidas de corrección o mejoramiento.

Así pues, la Auditoría Administrativa se considera como la herramienta auxiliar de la Administración, instrumento indispensable dentro del control.

La Auditoría Administrativa, tiene su origen en la Auditoría Financiera, como se sabe, esta ha sido utilizada para controlar los aspectos cuantificables del dinero, y después su implantación controlando el aspecto funcional, sistemático y estructural de la empresa. Pero también es aceptable que haya surgido por el incumplimiento de objetivos, desequilibrio en la organización, incremento en los costos o como un plan dentro de la etapa del Proceso Administrativo. Sin embargo su fin es reducir la posibilidad de error; lograr la eficiencia y la armonía dentro de la organización con objetos económicos, sociales o de servicio.

Para mayor comprensión de este estudio se detallarán algunos conceptos de destacados autores del tema:

**William P. Leonard.-** La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección de gobierno, o cualquier parte de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas. (1)

**Instituto Americano de la Administración.-** Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten tener la evaluación de la Administración. (2)

**Análisis Factorial del Banco de México.-** Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trataría de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa, o en una rama industrial. (3)

**José Antonio Fernández Arena.-** La Auditoría Administrativa, es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución. (4)

**Manuel D'azaola.-** En el área de los negocios nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones. El interés de la colectividad por todo lo que significa, bienes de producción económica del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro que la actuación de los

administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa, que reduzca las eventualidades. (5)

**E. Hefferon.-** La Auditoria Administrativa 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. (6)

**Chapman y Alonso.-** Es una función técnica realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico. (7)

**Anaya Sánchez.-** Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la Administración de una empresa. La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. (8)

**J. Rodríguez Valencia.-** Es un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la Administración, sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar. (9)

Del análisis de las teorías anteriores, la definición de Auditoría Administrativa, es como sigue:



La Auditoría Administrativa, es un conjunto de técnicas tendientes a investigar y valorar cuantitativa y cualitativamente, el desarrollo de los elementos de la Administración, con el fin de determinar las fallas y los aciertos de una empresa, así como, proponer las medidas de corrección y mejorarlas.

## **2.2 Métodos de la Auditoría Administrativa.**

### **A).- Planeación.**

La planeación de la Auditoría Administrativa se enfoca a conjuntar cierto número de elementos que el auditor no debe pasar por alto durante el análisis preliminar.

**Análisis Preliminar.-** Se encamina a llevar a cabo la localización real del problema para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo. El estudio preliminar se diseña para que éste coadyuve a la elaboración de un informe, que recomiende un plan general para llegar a la solución específica del problema con el fin de:

- Tener una visión general de la aplicación de las operaciones administrativas de la empresa.
- Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- Encontrar el área en la que haya deficiencias administrativas.
- Conocer cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar.
- Conocer el porqué se requiere del estudio de cada uno de ellos.
- Determinar hasta dónde debe llegar el estudio preliminar.

- Estimar el tiempo y los recursos necesarios.
- Sugerir medidas correctivas.
- Evaluar las áreas que puedan estar sujetas a una revisión posterior.

El contenido del análisis preliminar, indistintamente de los orígenes de la Auditoría, comprende los siguientes:

- a).- Información documental
- b).- Información sobre el campo de trabajo.

**Entrevistas.-** Es recomendable seleccionar algunas personas de la empresa para llevar a cabo entrevistas directas, ya que es posible que tuvieran algunas sugerencias o ideas con relación a los problemas fundamentales que se deben tratar en el transcurso de la Auditoría.

**Definición del Area a Investigar.-** Se debe definir la materia, objetivo del estudio, puede ser una función específica, o un departamento, pero se recomienda que la revisión comprenda a toda la empresa con el fin de obtener un panorama más amplio de los problemas y su origen; como conclusión, se puede decir que planear la Auditoría Administrativa es conocer lo que se tiene que hacer.

#### **B).- Examen.**

La siguiente etapa en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, es un examen de la información obtenida a fin de medir su funcionamiento actual.

A continuación y con el fin de hacer más objetiva esta etapa se enuncian algunos aspectos básicos, tales como:

a).- Revisión efectiva y objetiva de la entidad.

b).- Examen sobre los planes a largo plazo y a las áreas funcionales de la organización.

c).- Evaluación de estrategias y programas.

d).- Examen de las políticas, normas y procedimientos.

C.- Evaluación de los Resultados.- Los resultados deben evaluarse en función del enfoque empleado en la Auditoría; si ésta se realizó desde el punto de vista de la empresa en su totalidad, procesal, funcional o analítica, utilizando los cuestionarios aplicados durante el desarrollo de esta.

D.- Discusión de los Resultados.- El auditor, durante el desarrollo de la misma, o antes de su conclusión, deberá de exponer y discutir los resultados y recomendaciones, señalando con objetividad los aspectos de mayor importancia.

## **2.3 Clases de Auditoría Administrativa.**

La Auditoría se clasifica, básicamente en dos etapas fundamentales:

- A).- Auditoría Interna.
- B).- Auditoría Externa.

Ahora bien, existen varias maneras de practicar la Auditoría, según sea el alcance o fin de la misma, estando enmarcadas dentro de la auditoría Interna o Externa, y las podemos reclasificar, como:

- A).- Auditoría Financiera.
- B).- Auditoría Administrativa.
- C).- Auditoría Operacional.

**Auditoría Interna.**- Cuando se efectúa por personal propio de la organización.

**Auditoría Externa.**- Cuando se realiza por personal ajeno a la empresa.

### **Ventajas de la Auditoría Interna:**

- Los auditores, al formar parte de la organización, contarían en determinado momento con datos oportunos y verídicos de la situación que impera en dicha organización.
- Cuenta con mejores posibilidades de conseguir una mayor colaboración por parte de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos.

- Existe la seguridad de disponer en el momento que se necesite del servicio de auditoría, sin correr el riesgo de prescindir de ella.

### **Ventajas de Auditoría Externa:**

- Se obtiene una mayor objetividad en las auditorías llevadas a cabo por personas ajenas a la organización, pues éstas no están influenciadas por determinados intereses, prejuicios o preferencias.

- Cuentan con la experiencia, debido a la diversidad de negocios, con las que tiene relación.

- Se puede obtener asesoría especializada, dentro de la subclasificación de la Auditoría Interna y Externa, tenemos como lo habíamos mencionado con anterioridad, la:

**Auditoría Financiera.-** Es la revisión de los registros y libros contables de una empresa, con la finalidad de comprobar los hechos recientes a las operaciones de carácter financiero y de resultados, para poder informar de la situación de los mismos.

**Auditoría Administrativa.-** Mide la eficiencia con la que se maneja cada una de las unidades administrativas para alcanzar los objetivos fijados.

**Auditoría Operacional.-** Es el examen del flujo de operaciones que realiza una organización, con el fin de incrementar la eficiencia operacional, para que de

esta forma se eviten irregularidades en los procedimientos operativos de la organización.

Existen otras clases de Auditorías Administrativas, tales como:

**Auditoría Continua, Periódica, o Especial.**

**Auditoría Parcial o Total.**

**Auditoría Administrativa Continua.-** Se realiza sobre aquellos factores que por naturaleza requieren un control constante.

**Auditoría Administrativa Periódica.-** Se lleva a cabo sobre actividades que se realizan constantemente, y que necesitan ser revisadas al finalizar un periodo para comparar cada una de éstas.

**Auditoría Administrativa Especial.-** Se aplica en forma eventual, cuando se suscita una contingencia, o problema específico.

**Auditoría Administrativa Total.-** Se revisan todas las funciones o departamentos de la organización.

**Auditoría Administrativa Parcial.-** Es aquella que sólo abarca una parte de las funciones o departamentos de la organización, se lleva a cabo para efectos de control interno.

## **2.4 Características Personales del Auditor Administrativo.**

Las características principales que debe poseer el Auditor Administrativo, deben ser las siguientes:

### **Imaginación:**

Es la capacidad de una persona que le permite idear, crear, apreciar, el auditor con imaginación ésta en posibilidades de idear sistemas y procedimientos, y dar soluciones eficaces en favor de la empresa.

### **Inteligencia:**

Es la capacidad de entender o comprender cualquier sistema, el auditor podría razonar con mayor facilidad los problemas y discernir sobre ellos con acierto, encontrando soluciones adecuadas.

### **Criterio:**

Es la capacidad de formar juicios con lógica; el auditor podrá atacar todos los problemas, utilizando las técnicas adecuadas bajo las circunstancias existentes a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.

### **Iniciativa:**

Es la acción oportuna y razonada para formar planes y tomar decisiones con rapidez. Esta situación al auditor le permite elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los problemas para llegar así al cumplimiento de los objetivos.



**Responsabilidad:**

Es el juicio que forma la conciencia de los actos que ejecuta una persona. El auditor debe tener siempre en mente la responsabilidad social y de servicio, que contrae al aceptar un trabajo profesional, sus opiniones deben ser imparciales e independientes.

**Trato:**

Es la forma de conversar, comunicar y tratar a las personas. El auditor debe de conducir y motivar a las personas sin ofender su dignidad cuyo principio fundamental es el de las relaciones humanas. La forma en la que trate a las personas es el factor determinante para lograr el éxito, en los trabajos de auditoría.

Así pues, con estas principales características que posee el auditor, también debe de tomar en cuenta los siguientes factores para la obtención de los objetivos fijados de la empresa.

- 1.- Conocer o tener una idea de la estructura de empresa.
- 2.- Conocer los objetivos generales y particulares de la empresa.
- 3.- Conocer las políticas.
- 4.- Los planes y procedimientos que son indispensables para alcanzar dichos objetivos.
- 5.- Que los activos estén protegidos y contabilizados.

**6.- Que las líneas de comunicación sean adecuadas para transmitir información veraz y oportuna.**

**7.- Conocer los aspectos legales y fiscales aplicables a la empresa.**

## **2.5 Normas de la Auditoría Administrativa.**

La comisión de la Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.C., promulga las siguientes normas:

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

**II.-** El Licenciado en Administración, está obligado a practicar la Auditoría Administrativa, dentro de las normas de ética que le impone la Asociación.

**III.-** La Auditoría Administrativa, puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo, debe de cuidar de que se defina el alcance de su trabajo, y la responsabilidad que asume con toda precisión.

**IV.-** Cuando el Auditor Administrativo detecta inseguridad en su cliente, respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponer en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad debe quedar claramente por escrito.

**V.-** Es la responsabilidad del Auditor Administrativo, planear adecuadamente su trabajo mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

**VI.-** Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo, realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes.

**VII.-** La Auditoría Administrativa, es un examen de evaluación de naturaleza Crítico-Constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada, y en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el Auditor Administrativo.

## **2.6 Preparación de un Programa de Auditoría Administrativa.**

Antes de implantar un programa de Auditoría Administrativa, es indispensable contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección. Por tanto, al organizar un programa de auditorías, conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de los mismos.

Debe incluir la selección del personal, la determinación del procedimiento, la implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra y el establecimiento de una base de control de tiempo y costo.

### **Consideraciones Fundamentales:**

El auditor encargado del programa tiene que decidir cuáles factores son los más necesarios para alcanzar los objetivos, cuáles son los mejores métodos para lograrlos, y cuáles los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función, así como, cuáles son los factores limitativos y de control; la respuesta a lo anterior, dará un punto de partida para la elección del plan a seguir.

El grupo de Auditoría, debe figurar en un punto de la organización, donde pueda operar debidamente.

La función debe ser, lo más independiente que se pueda de la presión de los grupos particulares de la empresa.

## **Personal Necesario:**

Es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de Auditoría posean una buena comprensión de la Teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y Administración, será conveniente que posean una amplia preparación académica a nivel universitario, esta preparación incluirá un adiestramiento completo en Administración de Empresas, Contabilidad, y materias afines como son: Economía, Finanzas, Compras, Distribución, Estadística, o Ingeniería Industrial.

Hay otras materias no relacionadas a la labor de Auditoría, pero que contribuyen a redondear los conocimientos; ellas son: Lógica, Filosofía, Psicología, Sociología, Ciencias Políticas, Geografía, Antropología, Idiomas e Historia.

A continuación se enumeran algunas de dichas materias, que merecen la pena tener presente:

- Problemas Administrativos.
- Toma de Decisiones.
- Planeación de la Administración.
- Contabilidad.
- Sistemas y Procedimientos.
- Administración Financiera.
- Medición del Desempeño
- Objetivos de la Auditoría.
- Redacción de Informes.

- Planeación y Control de Presupuestos.
- Estadística Administrativa.
- Relaciones Humanas.
- Comunicación entre Empresas.

Así mismo, el tiempo necesario para llevar a cabo una Auditoría Administrativa, variará según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar.

Por otra parte, es conveniente señalar que la Auditoría Administrativa tiene por objeto ayudar a la dirección a planear, medir, controlar, evaluar y mejorar las operaciones.

Para una actuación de auditoría eficiente, a continuación se enumeran los pasos más importantes:

#### **Planes y Objetivos:**

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

#### **Organización:**

- a).- Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- b).- Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa.
- c).- Asegurarse de si concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

### **Políticas y Prácticas:**

Hacer un estudio para ver qué acción debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas

### **Reglamentos.**

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

### **Sistemas y Procedimientos:**

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

### **Controles:**

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

### **Operaciones:**

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

### **Personal:**

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.



**Equipo Físico y su Disposición:**

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o mas amplia utilidad del mismo.

**Informe:**

Preparar un informe de deficiencias encontradas y consignar en él las recomendaciones convenientes.

## **2.7. Iniciación de la Auditoría Administrativa.**

Las Auditorías Administrativas, pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planean con cuidado, es decir, que se deberá de realizar entrevistas para conseguir la información necesaria, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar técnicas modernas, determinar cuál es la realidad de los hechos, empleo probable de listas de comprobación, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diversos problemas.

### **Análisis Preliminar:**

Este análisis corresponderá a una función y al área en que ésta se lleva a cabo. En todo análisis preliminar, el auditor entrevista a unas pocas personas para obtener algunos datos básicos relacionados con la función y el área; el auditor debe saber que toda información que no se compruebe debidamente, esté basada solamente en rumores.

Sobre las preguntas que conviene que el auditor se formule, están las siguientes:

¿ Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?, ¿ Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos ?, ¿ Hasta dónde debe llegar ese estudio ?, ¿ Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?, ¿ Por dónde empezar ?; estas interrogantes pueden plantearse en el análisis preliminar.

Al proceder de esta forma el auditor, estará en una posición ventajosa para poder apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el

número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará la obra. Así, siempre estará en posibilidad el auditor, de estar más familiarizado con los problemas específicos de esa área, o que conozca métodos más modernos, a efecto de que proponga soluciones más eficaces.

#### **Entrevistas:**

Al efectuar una entrevista, es necesario saber de antemano qué clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Para asegurar la información, hay que cuidar de entrevistar al personal adecuado, realizándolo de un modo informal, utilizando un canal o autoridad apropiada.

#### **Método Sistemático del Procedimiento de Auditoría Administrativa.**

Los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo. Habrá de llevar un registro de tareas, supervisado por el auditor en jefe, en el cual, como su nombre lo indica, se señalará la tarea encomendada a todos los integrantes del equipo.

En el programa de Auditoría se registrará, posteriormente, lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos establecidos. Un factor importante en todo programa de Auditoría es la inclusión de puntos que requieran de un estudio y evaluación especiales.

## **2.8 Análisis e Interpretación de la información de la Auditoría Administrativa.**

Para realizar la Auditoría Administrativa, el auditor deberá contar con la capacidad de aplicar sus conocimientos y experiencias, para lograr un análisis objetivo.

### **Análisis en la toma de decisiones.**

A fin de analizar y recomendar soluciones a los problemas, es indudable que el auditor debe tener algo más que un somero conocimiento de su actividad. Tiene que saber, análisis y control de costos, análisis y organización de la empresa, evaluación de presupuestos y pronósticos, análisis de procedimientos, asesoría sobre equipo de oficina y computación, análisis de ventas e inventarios, evaluación sobre la eficiencia administrativa, métodos de compensación y planes de incentivos, pensión y participación de utilidades. Necesita conocer de la disposición y planeación de fábricas, estudios de tiempo y movimientos, investigación de mercados, planeación y programación de producción, compras, mediación del trabajo, control de calidad, ingeniería industrial, entre otras.

El enfoque del análisis científico consistirá en determinar los fines, relaciones, asociaciones, etc., y comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método.

A continuación se enumeran los diez pasos más importantes en el análisis científico:

- 1.- Estudio de los elementos.
- 2.- Diagnóstico detallado.
- 3.- Determinación de propósito y relación.
- 4.- Investigación de las deficiencias.
- 5.- Balance analítico.
- 6.- Comprobación de la eficacia.
- 7.- Búsqueda de problemas.
- 8.- Arribo a soluciones.
- 9.- Determinación de alternativas.
- 10.- Definición de métodos, para mejorar la operación.

#### **Eliminación de trabajo innecesario.**

Durante la labor de análisis, el auditor deberá sugerir a la dirección la conveniencia de eliminar el trabajo innecesario. Las oportunidades para establecer dicha recomendación se presentan en el curso de revisiones de políticas, sistemas y procedimientos.

Estas recomendaciones pueden estar motivadas por simplificaciones y mediciones de trabajo, estudios de tiempos y movimientos, replaneación de la organización, auditoría de mantenimiento preventivo, distribución de la fábrica, manejo de material, relaciones industriales, entre otras.

### **Búsqueda de puntos de perfeccionamiento.**

Esta es otra tarea a realizar dentro de la labor del análisis, se hace necesario investigar, evaluar, probar y demostrar que resulta menos costoso realizar una tarea determinada, que otra que se viene efectuando.

### **Reducción de gastos innecesarios.**

Un estudio de los elementos, un diagnóstico detallado, una identificación de los fines y relaciones, etc., son aspectos que contribuyen a definir hasta qué punto es necesario un gasto. Para determinar la necesidad real, el auditor deberá también considerar la justificación económica, determinando las decisiones adecuadas para eliminar todo despilfarro y contribuir a que la dirección tome las decisiones necesarias que resuelvan los problemas existentes.

### **Determinación de las decisiones adecuadas.**

El tomar decisiones adecuadas, puede entrañar para el auditor ciertas dificultades, y muchas veces una variedad de problemas complejos. Un requisito para tratar de formular una decisión es la acumulación, clarificación y utilización de numerosos hechos de vital importancia, porque si no se cuenta con una recopilación así, será imposible arribar a una decisión clara y concreta.

Conviene tener presente determinados factores al seleccionar los mejores métodos de perfeccionamiento, independientemente de cual sea la ubicación de la actividad de que se trate.

## **2.9. Implantación de las Recomendaciones de la Auditoría Administrativa.**

En esta parte de la Auditoría Administrativa es tan importante, ya que, es aquí donde las medidas de mejoramiento administrativo deben ponerse en práctica para la solución de los problemas que dieron origen a la aplicación de dicha Auditoría.

Las recomendaciones pueden abarcar, desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, hasta la simple modificación de algunos elementos de dichas funciones, por lo que su implantación deberá requerir de tiempos distintos, y sobre todo, de un orden lógico en la implantación práctica.

Los elementos que se pueden mencionar son los siguientes:

### **1.- Elaboración del programa de implantación.**

Se determinarán las actividades que tendrán que llevarse a cabo, y la secuencia o el orden preciso de su realización.

### **2.- Integración de los recursos necesarios.**

Se determinarán los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formatos, manuales e instructivos. Recursos que serán necesarios para cumplir con la implantación de las recomendaciones.

### 3.- Ejecución del programa de implantación.

Se determina el método de implantación que más convenga aplicar, de acuerdo con las características de las recomendaciones, así como las condiciones en que se va a introducir. Los métodos más conocidos son:

- Método instantáneo
- Método del proyecto piloto.
- Método de la implantación en paralelo.
- Método parcial o por aproximaciones sucesivas.

Una breve descripción de cada uno de ellos:

- **Método instantáneo:** Es utilizado cuando las recomendaciones son relativamente sencillas y no requieren de un gran volumen de operaciones.

- **Método del proyecto piloto:** Este consiste en llevar a cabo un ensayo de las recomendaciones en sólo una parte del total de la empresa, con el objetivo de medir su eficacia.

- **Método de implantación en paralelo:** Consiste en la operación simultánea por un periodo determinado, tanto del sistema actual, como de las recomendaciones que se van a implantar.



**- Método de implantación parcial o de aproximaciones sucesivas:** Este consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas partes del mismo, e implantar procurando no causar grandes alteraciones; y pasar al siguiente paso solo hasta que haya sido consolidado adecuadamente el anterior.

## Citas Bibliográficas.

### Capítulo 2

- 1.- LEONARD, P, Williams.  
Auditoría administrativa  
México, 1985, página 45
- 2.- FERNANDEZ, Arena, José.  
La auditoría administrativa  
México, 1986, página 11
- 3.- Idem, página 11
- 4.- Idem, página 11
- 5.- Idem, página 12
- 6.- RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín.  
Sinopsis de auditoría administrativa  
México, 1987, página 3
- 7.- Idem, página 3
- 8.- Idem, página 3
- 9.- Idem, página 3

## **Capítulo 3**

### **La Empresa Cooperativa.**

### **3.1 Definiciones.**

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las empresas alcanzan la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorecen el progreso humano, con la finalidad de permitir la autorización de sus integrantes e influir el avance económico de la sociedad.

Para poder conceptualizar a la empresa, es necesario analizar algunas definiciones más trascendentes con el propósito de dar o emitir una definición con carácter administrativo.

**José A. Fernández Arena.-** Es la unidad productiva o de servicio, que se constituirá según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos valiéndose de la Administración para el logro de sus objetivos. (1)

**José Rodríguez Valencia.-** Empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. (2)

**Agustín Reyes Ponce.-** Empresa es una entidad económica de producción o de distribución de bienes y servicios. (3)

**Isaac Guzmán Valdivia.-** Empresa es la unidad económica social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano, en la que la propia empresa, es activa. (4)

**Ronal Caude.-** La empresa es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. (5)

Entonces, podremos definir a la empresa como las actividades económicas para la producción de bienes o de servicios, que satisfagan las necesidades del hombre.

## **3.2 Elementos que forman la Empresa.**

La empresa está formada por dos clases de elementos:

### **A).- Bienes Materiales:**

#### **1.- Integran a la Empresa:**

**a).- Edificios.-** Las instalaciones en que estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva.

**b).- Maquinaria.-** Tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.

**c).- Equipos.-** Todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan más al detalle la acción de las maquinarias.

#### **2.- Materia Prima:**

Aquellas que salen ya transformadas en los productos, y éstas se dividen en dos.

**a).- materias auxiliares.-** Son aquellas, que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción.

**b).- productos terminados.-** Aunque es necesario venderlos cuanto antes, existen imposibilidades; o para tener un inventario, a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerlos en el mercado. Forman parte del capital, por lo que se considera parte de la empresa.

### **3.- dinero:**

En toda la empresa se necesita cierto efectivo, ya que es lo que se tiene para pagos diarios y/o urgentes. Además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, entre otros.

### **B).- Personal:**

Se refiere a todos los recursos humanos, es el más importante de los componentes, porque es el que utiliza los materiales, al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera:

**1.- obreros.-** Son aquellos cuyo trabajo es manual, y suelen clasificarse en "clasificados" y "no clasificados", según los requerimientos y conocimientos de sus puestos.

**2.- empleados.-** Aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, también son conocidos con el nombre de "oficineros", y pueden clasificarse, como "calificados", y "no calificados".

**3.- supervisores.-** Su función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señaladas, su característica principal es el predominio o igualdad de las funciones técnicas, sobre las administrativas.

**4.- técnicos.-** Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles, entre otros.

**5.- altos ejecutivos.-** Son aquellos que predominan en las funciones administrativas, sobre los técnicos.

**6.- directores.-** Su función principal es la de fijar objetivos y políticas; aprobar los planes y revisar los resultados finales.

**7.- sistemas.-** Son los bienes inmateriales de la empresa, o las relaciones establecidas en que deben coordinarse las cosas y las personas; o viceversa.

**a).- sistemas de producción.-** Tales como, fórmulas, patentes, métodos, entre otras.

**b).- sistemas de ventas.-** Tales como el autoservicio, venta a domicilio, venta a crédito, entre otras.

**c).- sistema de finanzas.-** En el cual intervienen las distintas combinaciones de capital, propio o prestado.

**d).- sistemas de organización y administración.-** Es la forma en la que deben estar estructuradas las empresas, tales como:

- separación de funciones
- niveles jerárquicos
- entre otras



### **3.3 La Unidad Empresarial y sus Diferentes Aspectos.**

Para entender mejor este punto, a continuación se presentan los diferentes aspectos que lo integran:

**A).- Aspectos Económicos:** Es el principal elemento; la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado. Tal es, que todas las máquinas, sistemas y personas, tienen un fin común que hacen que se coordinen.

**B).- Aspectos Jurídicos:** Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones se identifican casi totalmente con los de sus dueños. Cuando el propietario es una persona moral o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza y escritura, (civil, mercantil, personal, de capitales, entre otras), los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican.

De lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos, debe considerarse como una sola empresa. Esa indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa está formado, ante todo, por las disposiciones constitucionales que garantiza el derecho de propiedad y reglamenta su uso y sus limitaciones, también deben considerarse las demás leyes reglamentarias, tales como la Ley de Sociedades Mercantiles y leyes conexas a

está. También debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva, ya que ésta determina las características particulares de la empresa.

**C).- Aspectos Administrativos:** La unidad administrativa es la que resulta de la gestión común; el mando, podemos decir que desde el punto de vista administrativo, la unidad de empresa está representada por la fuente común de decisiones finales que coordina las distintas actividades, para el logro del mismo fin.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo, el mando es indiscutible; su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando, estas disposiciones están contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo, y la Ley del Seguro Social, entre otras.

El instrumento inmediato para esa coordinación del mando se encuentra en la escritura de la organización, es decir, en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos, facultades delegadas a cada puesto. Lo cual suele expresarse en los manuales de organización y análisis de puestos ejecutivos.

**D).- Unidad Sociológica:** Es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero, por ello realiza una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en la misma, tales como: dueños, jefes, trabajadores, empleados, entre otros.

Todos ellos tienen intereses comunes, como la subsistencia, desarrollo adecuado, progreso de la propia empresa.

Las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador tenga cierta intervención en las características de la vida social de la empresa.

Por lo que se puede resumir, si se trata del arreglo económico de su organización técnica productiva, se refiere a la unidad económica.

Si se trata de la fijación de derechos y obligaciones, se refiere a la unidad jerárquica.

Cuando se busque la solución de problemas administrativos, habrá que atender a ese tipo de unidad.

Y cuando se trate de la solución de problemas sociológicos y morales, habrá que tomar a la unidad social.

## **3.4 Las Cooperativas.**

### **3.4.1. Generalidades.**

Los Tratadistas del Cooperativismo coinciden en señalar que antes de la Revolución Industrial el problema de la distribución de la riqueza ya existía y acentuó la diferencia entre ricos y pobres. (6)

Uno de los precursores del movimiento Cooperativo fue Robert Owen, cuya existencia coincidió con los inicios de la Revolución Industrial.

En enero de 1821, apareció " El Economista ", un diario en donde se pretendía revelar las ideas de Owen, este diario era editado por George Mudie, en donde utiliza por primera vez la palabra "Cooperativa ".

Otro líder que buscaba la solución al problema social fue el Dr. William King, este médico no sólo se preocupaba de curar el cuerpo, sino que consideraba necesario atacar los problemas sociales, y en colaboración de William Brian, organizó la primera Cooperativa de producción de Brighton.

Se puede afirmar que, tanto postuladores como ideas, abrieron el camino para que pudiese ser constituida las Sociedad Cooperativa de Roshdale, que con sus principios y prácticas abrió un vasto camino al Cooperativismo universal. La victoria de esta Cooperativa se debió a la unidad de acción, a la fraternidad con que se trataba a sus miembros, a la honradez de todos ellos y a la buena Administración de sus dirigentes.

En México, podemos citar a los que fueron los primeros Cooperativistas, tales como: Luis G. Miranda (Impresor), Ricardo Velatti (Carpintero), Fortino C. Deodado (Zapatero), Juan de la Mata Rivera (Periodista), Victoriano Mereles (Sastre), Francisco Villalobos (Farmacéutico), entre otros.

Finalmente, fueron los mutualistas de la rama de la sastrería, los que se dedicaron a crear la primera Cooperativa de Producción de Ropa; la primera Cooperativa de Consumo, organizada bajo la inspiración de las reglas de Roshdale, fue en 1876, en la colonia Obrera entre los ferrocarrileros, y algunos artesanos, habiéndose denominado " La Primera Asociación Cooperativa de Consumo de Obreros Colonos ".

En síntesis, los presidentes de la república, desde Miguel Alemán, hasta José López Portillo, (1946 a 1982), favorecieron al movimiento Cooperativista Mexicano. Hoy en día existen Cooperativas de Consumo, Industriales, Transporte, Pesqueras, Ahorro y Préstamo, Artesanales, Agropecuarias, Vivienda, Turísticas, entre otras.

### **3.4.2. Conceptualización.**

Se dará ahora la limitación de la idea de Sociedad Cooperativa, con la que contiene la palabra Cooperar y Cooperativismo.

**Cooperar.-** Es la unión de esfuerzos encaminados con un fin cualquiera, generalmente con un móvil interesado. (7)

**Cooperativismo.-** Es la Cooperación, que persiguiendo un fin interesado, busca además el mejoramiento moral y social de una colectividad o de un grupo. (8)

**Cooperativa.-** Es una organización de personas que se agrupan de modo solidario, para obtener beneficios mutuos de carácter económico-social. (9)

**Sistema Cooperativo.-** Es la organización de las Cooperativas de todas clases, (Consumo, Producción, Servicios, entre otras), integradas en uniones locales, federales, regionales y confederaciones nacionales. (10)

**Movimiento Cooperativo.-** Es la organización que comprende al sistema Cooperativo, más las organizaciones auxiliares o de apoyo al Cooperativismo, como pueden ser: (11)

- Bancos Cooperativos
- Institutos y Escuelas de Enseñanza Cooperativa
- Organos de Comunicación Social

Teniendo todos y cada uno de estos programas de difusión del Cooperativismo.

No debe confundirse Cooperar con Cooperativismo, porque siendo el hombre por excelencia sociable, toda su vida se desliza a través de múltiples cooperaciones muy distintas del sistema económico, denominado Cooperativa, ya que ésta persigue la independencia económica de las clases obreras y campesinas

pobres por medios prácticos, así como una elevación de su nivel moral, cultural y social.

### **3.4.3. Principios de Cooperativismo.**

Los siete principios sobre los que descansa el funcionamiento de todo movimiento cooperativo universal, fueron fijados por la Alianza Cooperativa Internacional, que es la asociación que agrupa a todas las organizaciones de Cooperativas de la mayor parte del mundo.

Los siete puntos podrían ser considerados como los principios esenciales de Roshdale, y como característicos del sistema autónomo formado por los pioneros:

- 1.- Libre Adhesión.**
- 2.- Control Democrático.**
- 3.- Retorno de excedentes, de acuerdo con las Cooperaciones realizadas.**
- 4.- Intereses Limitados al Capital.**
- 5.- Neutralidad Política y Religiosa.**
- 6.- Ventas al Contado.**
- 7.- Educación Cooperativa.**

Dada la evolución del movimiento Cooperativo, después de la Segunda Guerra Mundial, dio como resultado una propuesta por parte de un grupo de naciones para efectuar una revisión de los siete principios, para averiguar cuáles eran operantes aún en el mundo, y en 1966, se presentaron seis principios fundamentales, que caracterizan al movimiento Cooperativo, y éstos son:

**1.- Libre Adhesión:** También llamado principio de puertas abiertas para el ingreso.

**2.- Control Democrático:** Las Cooperativas son sociedades de personas y no de capitales, por eso, en las asambleas generales de cada socio, sólo cuenta un voto.

**3.- Devolución de Excedentes de acuerdo con la Participación de las Cooperativas:** Solamente en las Cooperativas de Producción, los rendimientos se reparten de acuerdo a la calidad de trabajo y grado de capacitación que requiera su desempeño.

**4.- Intereses Limitados al Capital:** Las sociedades Cooperativas no son sociedades de lucro, pero debe alentarse la reinversión de los rendimientos.

**5.- Educación Cooperativa:** También llamada regla de oro del Cooperativismo, y se dará en tres aspectos:

- a).- Educación Doctrinaria.
- b).- Capacitación Técnica.
- c).- Capacitación Administrativa.

**6.- Integración:** Es decir, la ayuda mutua entre las Cooperativas existentes.



### **3.5 Tipología de Cooperativas.**

Se mencionarán las diferentes clases de Cooperativas, sin implicar su análisis en todos sus aspectos, sin embargo, se describirán los rasgos distintivos de las mismas que se conocen en el mundo.

#### **3.5.1. Cooperativas de Consumo.**

Las Sociedades Cooperativas de Consumo son una asociación de personas y no de capitales, controladas democráticamente, que tienen por objeto satisfacer las necesidades de consumo de los socios, siendo los excedentes que se producen, distribuidos en proporción a las aportaciones que cada uno de estos realiza con ella, y cuyos beneficios se extienden en la medida de sus posibilidades a toda la comunidad. (12)

Las características de este tipo de Cooperativas radican en distribuir, directamente a los socios consumidores las mercancías o artículos adquiridos directamente de los productores. Al actuar así, su meta es eliminar a toda clase de intermediarios que eleven los precios y encarezcan las mercancías.

Existen dos tipos de Cooperativas de Consumo:

**1.- Régimen Abierto:** Son las que permiten que cualquier persona pueda ser miembro de ellas, cumpliendo sólo con lo que establece los estatutos.

**2.- Régimen Cerrado:** Son las que organizan los sindicatos u organismos sociales de diversa naturaleza, en las que es condición necesaria para ser socios de ellas ostentar la calidad de miembro de dichos organismos.

Los propósitos fundamentales de una sociedad Cooperativa de Consumo, son:

a).- Proporcionar a los asociados mercancías de buena calidad, con pesos y medidas exactas, al precio más bajo posible.

b).- Proporcionar servicios a los miembros, como:

- Escuelas
- Hospitales
- Campos Deportivos
- Otros

c).- Fomentar la solidaridad y ayuda mutua entre los asociados.

d).- Combatir el lucro indebido de instituciones comerciales, extendiendo beneficios a todo el pueblo.

Las diversas clases de Cooperativas de Consumo, en términos generales son:

**1.- Artículos para uso doméstico,** (abarrotes, ropa, medicinas, etcétera)

**2.- Servicios,** (energía eléctrica, adquisición de maquinaria, distribución de agua potable, irrigación de campos de cultivo, transportes, etcétera)

### **3.- Artículos para producción individual, (artesanos)**

#### **3.5.2. Cooperativas de Producción.**

Las Cooperativas de Producción también son conocidas con el nombre de Cooperativas Industriales, ya que están encaminadas a la creación de bienes y servicios de consumo, dando como resultado la distribución, en razón del trabajo aportado por cada socio, de los beneficios a la comunidad en la que opera. (13)

Estas Cooperativas, así mismo, crean un tipo de hombre que se preocupa por su bienestar personal, pero fundamentalmente por el bienestar de los demás. Por lo tanto, estos hombres tienen un concepto nato de la justicia social.

Por lo anteriormente descrito, las Cooperativas de Producción se pueden dividir en:

#### **Transformación:**

Pan, cemento, textiles, cuero, alimentación.

#### **Extractivas:**

Mineras, aprovechamiento de materiales para construcción (arena, barro, piedra, salineras.)

#### **De servicios:**

Producción de energía eléctrica, estibadores, producción cinematográfica, construcción de casas y edificios.

### **Artes Gráficas:**

Imprenta, ediciones de libros, periódicos y revistas.

### **3.5.3. Otras Cooperativas.**

Existen otro tipo de sociedades Cooperativas, cuyo éxito ha sido relevantemente pequeño, en comparación con las sociedades de Consumo y de Producción, sin embargo, es de utilidad mencionarlas:

#### **Cooperativas de Vivienda:**

Su principal función es proveer de casa-habitación a sus asociados, permitiendo la planificación social de la vivienda, en función del servicio y no del lucro.

#### **Cooperativas de Seguros:**

Cuyo objetivo principal es proteger a sus asociados o a las propiedades de éstos, contra riesgos o daños que puedan causar fenómenos naturales, muertes, accidentes. Esta representa finalmente la idea de asistencia y ayuda mutua, que debe operar entre Cooperativas.

### **Cooperativa Pesquera:**

Nace por la necesidad de humildes pescadores, como una medida de emancipación, ante grandes compañías pesqueras que los mantenían en condiciones económicas infrahumanas.

### **Cooperativas Sanitarias:**

En éstas, un grupo de personas se reúnen para recibir asistencia médica.

### **Cooperativas de Balnearios:**

Estas operan mediante concesiones del Gobierno Federal, se agrupan para explotar aguas de corriente fluvial y manantiales.

### **Cooperativas Agropecuarias:**

Como su nombre lo indica, se organizan en el campo, son fundamentalmente pequeños propietarios de la tierra, o bien personas que han recibido la tierra de manos del Estado, que tienen por objeto la búsqueda de una mejor y justa colocación de la tierra y sus productos.

### **Cooperativas de Crédito:**

Son asociaciones de personas que van constituyendo de modo lento, pero seguro, un volumen de capital que les sirva para otorgar créditos a los propios asociados con bajo tipo de interés.

### **3.6 Organización y Funcionamiento.**

Para formar una Sociedad Cooperativa, el primer paso es el surgimiento de la idea que nace de las necesidades de las personas interesadas en crearla.

La tarea de los iniciadores consiste en obtener información sobre la Cooperativa que desea crear, y el procedimiento a seguir para su constitución. (ver figura 1)

#### **3.6.1. Tramitación, Actualización y Registro.**

- Los pasos a seguir para la constitución de una Sociedad Cooperativa, son los siguientes:

**a).- Solicitud del Permiso de Extranjería.**

-Toda Sociedad, de la naturaleza que sea, está obligada a solicitar ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, previamente a su constitución, un permiso que deberá insertarse en la escritura social, y dicha solicitud deberá de contener los siguientes datos:

**1.- Fecha, Nombre y Tipo de Cooperativa.**

**2.- Régimen de Responsabilidad.**

**3.- Objeto Social de ésta.**

# CONSTITUCION DE UNA COOPERATIVA

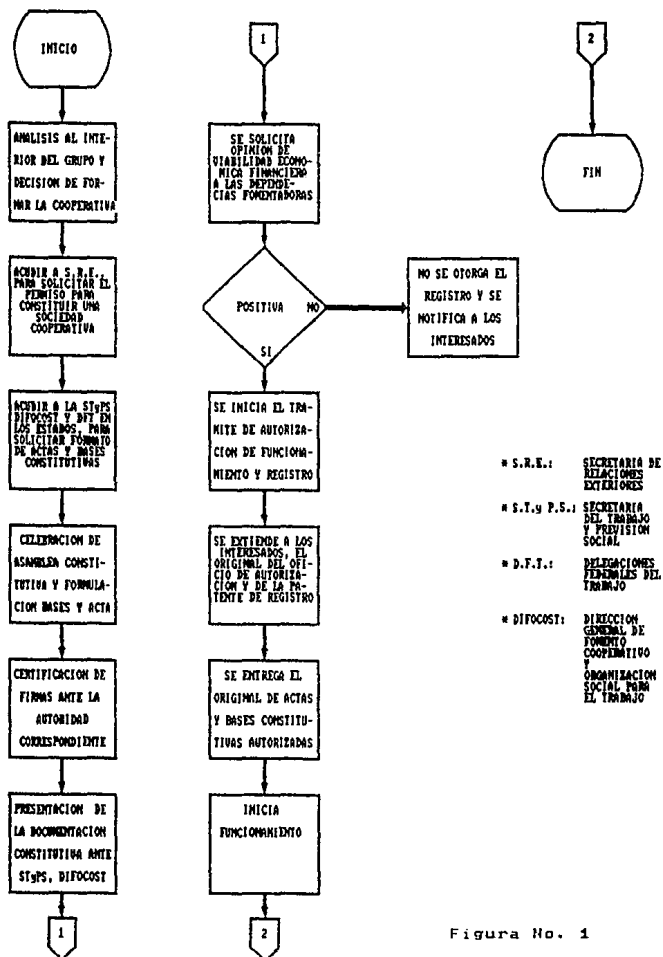


Figura No. 1

**b).- Solicitud del Acta y Bases Constitutivas.**

El grupo encargado de redactar las bases constitutivas acude a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a la Dirección del Fomento Cooperativo y Organización Social para el Trabajo.

**El Acta Constitutiva deberá contener los siguientes datos:**

- **Lugar. (población).**
- **Fecha posterior a la fecha del permiso de la S.R.E.**
- **Lugar donde tuvo verificativo la asamblea constitutiva.**
- **Domicilio Social.**
- **Nombres de las personas que fungieron en ese acto constitutivo. (presidente, secretario, y dos escrutadores).**
- **Generales de todos los socios fundadores.**
- **Firmas de todos los socios fundadores.**
- **Transcripción íntegra del permiso de la S.R.E.**
- **Contenido total de las bases constitutivas.**
- **Relación de los socios con expresión de los generales de cada uno de ellos.**
- **Suscripción del capital.**
- **Nombre de las personas elegidas para integrar los primeros consejos y comisiones.**
- **Firmas del presidente y secretario de la asamblea, y a continuación, en el mismo orden en que figuren en la relación de los generales.**



**Las Bases Constitutivas deberán contener:**

- **Denominación y domicilio social de la Sociedad Cooperativa.**
  
- **Objeto de la Sociedad, expresando concretamente cada una de las actividades que deberá desarrollar, así como las reglas a que deba sujetarse aquélla y sus posibles campos de operaciones.**
  
- **Régimen de responsabilidad que se adopte.**
  
- **Forma de constituir o incrementar el capital.**
  
- **Requisitos para la admisión, expulsión y separación voluntaria de socios.**
  
- **Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación.**
  
- **Secciones especiales que vayan a crearse, y reglas para su funcionamiento.**
  
- **Duración del ejercicio social, que no deberá ser mayor de un año.**
  
- **Reglas para la disolución y liquidación de la sociedad.**
  
- **Forma como deberá de caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo.**

- Las demás estipulaciones, disposiciones y reglas que se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad, siempre que no se opongan a las disposiciones de la ley sobre la materia.
  
- Sumisión de los socios de nacionalidad extranjera a las leyes del país, en los términos de la legislación orgánica de la fracción I del Artículo 27 Constitucional.
  
- Requisitos que deben satisfacer las personas que en el futuro soliciten su ingreso en la sociedad, las que en ningún caso deberán contrariar las disposiciones de la ley o su reglamento.
  
- Valorización parcial de las aportaciones que no se hagan en efectivo.
  
- Plazo en que deberá cubrirse el certificado de inicio de aportación.
  
- Determinación precisa del límite de responsabilidad personal de los socios.
  
- Interés que se fije en favor de los socios para la suscripción de certificados excedentes, cuando así se pacte, el cuál no podrá exceder de 6% anual.
  
- Composición de los consejos de administración y de vigilancia; facultades y obligaciones de los mismos y condiciones conforme a las cuales podrá revocar la asamblea, la designación de sus miembros.

- **Determinación de las comisiones que deban encargarse de la administración de secciones especiales y facultades que se concedan al gerente en la supervisión de los actos de dichas comisiones.**
  
- **Honorarios de los miembros del consejo de administración y de vigilancia, así como de las personas que integran las comisiones especiales.**
  
- **Requisitos para las designaciones del o de los gerentes y determinación de las facultades que se les confieran.**
  
- **Formas en que deberán caucionar su manejo, los miembros del consejo de administración, los de las comisiones especiales, el gerente de producción de los demás empleados que deban otorgar garantías.**

**c).- Constitución Formal de la Cooperativa.**

La Comisión Organizadora programa y celebra la Asamblea Constitutiva, para determinar los artículos relativos a la organización y forma de operar de la Cooperativa.

**d).- Remisión de la Documentación.**

Realizada la Asamblea Constitutiva, el Consejo de Administración procederá a remitir a la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su revisión y calificación.

**e).- Aceptación de la Documentación.**

La Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos, entrega los documentos y les solicita la opinión de viabilidad ante la Dependencia Fomentadora correspondiente.

**f).- Estudio Socio-Económico.**

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial otorgará a los interesados un manual, que contiene el cuestionario de viabilidad y una guía para su contestación. Este estudio es exigido porque garantiza que la proyectada Cooperativa funcionará con éxito, eficiencia y rentabilidad.

**g).- Remisión de la Documentación.**

Contestando el cuestionario en su totalidad, deberá remitirse a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Dirección General de Desarrollo del Comercio Interior de la siguiente documentación:

- Original del permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Original y cinco copias del Acta y Bases Constitutivas.
- Estudio Socio-Económico
- Acta notarial, en el caso de la Cooperativas de Producción, que permita garantizar el adecuado abastecimiento de materias primas y la venta de la producción de la cooperativa.

### **i).- Registro y Patentes (Cooperativas de Producción)**

La documentación requerida se enviará a la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para que la Cooperativa sea autorizada y se entregue a los interesados el registro y la patente correspondiente.

### **j).- Autorización de los Libros Sociales y Contables.**

Obtenida la autorización para el funcionamiento de la Sociedad Cooperativa y el número que le corresponde en el Registro Cooperativo Nacional, los Socios de la Cooperativa deberán llevar, para su autorización, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos los siguientes libros, sociales y contables.

## **LIBROS SOCIALES**

- Actas de Asambleas General**
- Actas del Consejo de Administración**
- Actas del Consejo de Vigilancia**
- Actas de Comisiones Especiales**
- Libro de Registro de Socios**
- Talonario de Certificados de Aportación**

## **LIBROS CONTABLES**

- **Libro de Mayor**
- **Libro de Inventarios**
- **Balances**
- **Caja**

### **k).- Registro de los Libros Contables.**

Una vez autorizados los libros sociales y contables por la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos, deberán presentarse a la Oficina Federal de Hacienda que le corresponda, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con objeto de registrar sus libros contables como causante.

### **l).- Registro de Otras Dependencias.**

Finalmente dará de alta a la cooperativa en las siguientes dependencias:

- **Secretaría de Salubridad y Asistencia**
- **Instituto Mexicano del Seguro Social**
- **Tesorería Correspondiente**

### **3.6.2 Funcionamiento**

Las cooperativas se integran básicamente por una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y Comisiones, que tienen por objeto estructurar y controlar las funciones y actividades de la sociedad.

#### **Asamblea General:**

Es la reunión de todos los socios con la finalidad de mantenerse informados sobre el manejo de la Cooperativa, determinar reglas generales de operación y tomar las decisiones necesarias para su buen funcionamiento. La Asamblea General representa los intereses de todos y cada uno de los socios; por ello es la máxima autoridad de la sociedad.

#### **La Asamblea General puede ser :**

**ORDINARIA.-** Se celebra una vez al año en la fecha que marquen las Bases Constitutivas.

**EXTRAORDINARIA.-** Se realiza en cualquier momento cuando las circunstancias lo requieran.

Todo lo que se trate en la Asamblea General deberá registrarse en el libro de Actas de Asamblea, y serán firmadas por el presidente y secretario de la Asamblea. Además, deberán de anotarse los acuerdos aprobados sobre cada uno de los puntos de la "Orden del Día", haciendo constar el resultado, y número de la votación que se haya realizado.

**Estructura:**

Para celebrar la Asamblea General, es necesario elegir por mayoría de votos :

**Un Presidente de Debates**

**Un Secretario**

**Uno o mas Escrutadores**

**Consejo de Administración**

Es el órgano responsable de cumplir todas las decisiones de la Asamblea General, es el responsable de la administración de la cooperativa y sus decisiones podran ser modificadas por la Asamblea General o por el Consejo de Vigilancia. Puede designar entre los socios o personas no asociadas a uno o más Gerentes para dirigir las actividades que expresamente le asignen. Las obligaciones y facultades del Consejo de Administración se fijarán en las Bases Constitutivas además en las que señala el art. 36 del reglamento de la Ley.

**Estructura:**

El Consejo de Administración estará integrado por un número impar de miembros no mayor de nueve, que desempeñará los cargos de:

-Presidente

-Secretario

-Tesorero

-Comisionado de Educación y Propaganda

-Comisionado de organización de la producción o distribución, según sea el caso

-Comisionado de contabilidad e inventario

-Vocales



## **Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia se encarga de supervisar todas la actividades de la sociedad, vigilando que los miembros del Consejo de Administración y todas las demás comisiones cumplan adecuadamente con sus deberes y obligaciones, poniendo especial interés en la contabilidad de las operaciones de la sociedad, y el cumplimiento de las disposiciones de la Ley y su Reglamento, y las Bases Constitutivas.

El Consejo de Vigilancia será el encargado de comunicar a la Asamblea General y/o a las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los malos manejos que observe en la Cooperativa.

### **Estructura:**

Unicamente podrán ser miembros de este Consejo personas que sean Cooperativistas, formándose por número impar de socios no mayor de cinco, con igual número de suplentes que desempeñarán los cargos de :

### **Propietarios.-**

**Presidente**

**Secretario**

**Vocal**

**Vocal**

**Vocal**

**Suplentes.-**

**Presidente**

**Secretario**

**Vocal**

**Vocal**

**Vocal**

**Comisiones de Previsión Social**

Esta comisión estará encargada de la aplicación del Fondo de Previsión Social, de conformidad con lo dispuesto en las Bases Constitutivas.

La Comisión de Previsión Social establecerá relaciones con el Instituto Mexicano del Seguro Social, para lograr servicios médicos y asistencia para sus socios, también es encargada de organizar actividades deportivas, participar en los programas de desarrollo comunitario, rendir información anual de sus actividades a la Asamblea General.

**Estructura:**

Sus integrantes son designados en la Asamblea General y podrán ser removidos únicamente por dicha asamblea.

## **Comisión de Educación Cooperativa**

Esta Comisión tendrá a su cargo el manejo de los recursos del Fondo de Educación Cooperativa. Organiza cursos y pláticas sobre Cooperativismo, además de orientar a los socios acerca de sus derechos y obligaciones.

### **Estructura:**

**Presidente**

**Secretario**

**Tesorero**

Su duración es de dos años en su cargo, pudiendo ser removidos en cualquier tiempo en la Asamblea General, si no cumplen debidamente su cometido.

## **Comisión de Conciliación y Arbitraje**

Su finalidad es solucionar las dificultades que se presenten entre los órganos o miembros de una cooperativa, resolver conflictos entre los socios, atenderá las peticiones que sean sometidas a su consideración, siempre y cuando se le presenten por escrito y acompañadas de las pruebas correspondientes. Elaborará un dictamen dentro de los 10 días a la fecha siguientes en la que se le hubiese sometido el caso.

### **Estructura:**

**Presidente**

**Secretario**

**Vocal**

Serán elegidos en la Asamblea General por mayoría de votos y su cargo será de dos años.

### **Comisión de Control Técnico.**

Es el órgano que tiene como finalidad vigilar todo lo relativo a los sistemas y procedimientos de producción, trabajo de distribución y ventas, será de consulta necesaria cuando se trate de resolver si debe recibirse en determinado número a nuevos socios, en caso de aumento o disminución del capital social, en los de aplicación de los fondos sociales y, en general, en todas las cuestiones relativas a la dirección técnica de la producción, de la distribución y la planeación de las actividades sociales.

#### **Estructura:**

Son los elementos técnicos que designe el Consejo de Administración y por un delegado de cada uno de los departamentos en que esté dividida la unidad productora, incluyendo las secciones.

**Presidente**

**Secretario**

**Vocal**

**Delegado de cada departamento**

## **Comisión de Higiene y Seguridad.**

Esta comisión tiene por objeto reducir, controlar y eliminar tanto las enfermedades profesionales como los accidentes de trabajo. Vigila el cumplimiento de las disposiciones de higiene y seguridad industrial previamente establecidas, mantiene campañas permanentes de medidas preventivas para orientar al trabajador sobre los riesgos del trabajo que desempeña. Dadas sus funciones, la Comisión de Higiene y Seguridad solo es necesaria en las Cooperativas de Producción.

### **Estructura:**

**Presidente**

**Secretario**

**Delegado de cada Departamento**

## Citas Bibliográficas.

### Capítulo 3

1.- FERNANDEZ, Arena José.

El proceso administrativo

México, 1979, pagina 85

2.- RODRIGUEZ, Valencia, J.

Organización contable y administrativa de las empresas

México, 1993, página 28

3.- Idem, página 28

4.- Idem, página 28

5.- Idem, página 28

6.- ROJAS, Coria Rosendo.

Nociones de cooperativismo

México, 1993, página 21

7.- Las cooperativas

Sindicato de trabajadores del departamento del trabajo, México, 1937,

página 25

8.- Idem, página 26

9.- ROJAS, Coria Rosendo.

Nociones de cooperativismo

México, 1993, página 19

10.- Idem, página 19

11.- Idem, página 19

12.- CARRILLO, Zalce Ignacio.

Apuntes de derecho mercantil

México, 1990, página 186

13.- ROJAS, Coria, Rosendo.

Nociones de cooperativismo

México, 1993, página 85

## **Capítulo 4**

### **Investigación de Campo.**



#### **4.1 Antecedentes de la Empresa Cooperativa en la Rama Periodística.**

Como antecedente más significativo de las Cooperativas en la rama periodística podemos mencionar al Periódico Excélsior, por lo cual, a continuación daremos a conocer su historia.

El primer número del periódico Excélsior, que edita la Sociedad Cooperativa del mismo nombre, vio la luz pública el 18 de marzo de 1917 y se imprimió en los talleres de Revista de Revistas; tronco de las publicaciones de esta casa editorial, fundada por Don Rafael Alducin.

A partir del 12 de agosto de ese mismo año, El Periódico de la Vida Nacional se imprimió en una nueva rotativa.

En el aspecto informativo, el 7 de mayo de 1920 esta casa editorial se adjudicó un gran triunfo periodístico, al informar del traslado del Gobierno Constitucional de Don Venustiano Carranza, al Puerto de Veracruz. Catorce días después informó del asesinato del Presidente Constitucionalista, Venustiano Carranza y seis de sus acompañantes.

En el aspecto social también se ha tenido una gran participación, ya que el 13 de abril de 1920 se lanzó la iniciativa de enaltecer a la Madre. Por tal motivo, el día 10 de mayo quedó formalmente establecido como la festividad que hasta la fecha persiste.

Después de la trágica muerte de su director general y fundador, en 1924, se hizo cargo de la empresa la señora Consuelo Thomalen Viuda de Alducin; por tal motivo, pronto la publicación comenzó a venir a menos, y la dama, decidió vender el periódico.

Aunque los adquirentes fueron hombres de empresa, carecían de conocimientos en materia periodística y fueron de fracaso en fracaso. Con el deseo de mantener la fuente de trabajo, los nuevos dueños solicitaron a los redactores, trabajadores y empleados administrativos, que en calidad de préstamo contribuyeran con el equivalente de 15% de su sueldo para poder salvar la economía de la empresa. Estos préstamos se prolongaron durante mucho tiempo, hasta que el consejo de administración decidió promover la liquidación judicial de la negociación en vista de la incosteabilidad del mismo, por lo tanto, los trabajadores de Excélsior decidieron recurrir a diferentes autoridades para impedir que la empresa cerrara.

Después de muchas pláticas se llegó a la conclusión de que lo más conveniente en ese momento era formar una Sociedad Cooperativa, para lo cual contaron con la ayuda del entonces Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, el General Plutarco Elías Calles.

Las bases de la Sociedad Cooperativa fueron firmadas por distintos trabajadores del periódico, dando como resultado la constitución de la Sociedad, que hasta la fecha conocemos.

En enero de 1932 se constituyó la Sociedad Cooperativa. El personal recibió las publicaciones de la casa y su equipo industrial a cambio de sus prestaciones pendientes, y asumió el pasivo total de la Sociedad Anónima, que ascendía a \$1,222,981.60; del cual \$850,000.00, eran deuda que debía liquidarse en un plazo inmediato.

En 1934, debido a la situación financiera que atravesaba la empresa, los Socios Cooperativistas decidieron reducir en un 50 % su sueldo, a condición de que éste fuera abonado en forma de acciones, cuyo valor sería recuperado cuando la economía de la empresa lo permitiera.

En septiembre de 1936 la Cooperativa Excélsior inauguró maquinaria automática para la elaboración del periódico, y en octubre del mismo año, una de las rotativas más modernas de América Latina.

Actualmente la Cooperativa Excélsior cuenta con dos publicaciones semanales, y éstas son: Revista de Revistas, y Jueves de Excélsior, así mismo cuenta con una publicación mensual, que es Plural. Por otra parte, se tiran tres publicaciones diarias, que son, Excélsior, Ultimas Noticias Primera Edición, y Ultimas Noticias Segunda Edición.

En el año de 1939, la Secretaría de Economía, concedió a Excélsior Compañía Editorial S.C.L., su registro definitivo como Cooperativa de Producción, conforme a la Ley de Cooperativas, bajo la cédula 521P.

Excélsior es considerada una Sociedad Cooperativa porque es una estructura socio-económica, en la cual los trabajadores comparten los beneficios de trabajo común mediante los recursos que pone a su alcance la Industria Editorial.

El significado del nombre de esta empresa, Excélsior, es el de "Más Alto", y en la semántica de nuestros días, "El Mejor", y es empleada esta palabra para designar a las cosas excelentes.

La misión de cualquier periódico es participar, con responsabilidad intelectual, en la trascendente función pública de informar imparcialmente de todos los acontecimientos políticos, sociales y económicos del mundo, así como de México, al margen de interés público o económico, formando opinión pública dentro del pluralismo que caracteriza a la sociedad moderna, integrando las distintas corrientes del pensamiento humano.

Como Sociedad Cooperativa, Excélsior Compañía Editorial S.C.L., se rige por el voto mayoritario de los asociados que la conforman, por lo que la rectoría del periódico se lleva a cabo, a través de la voluntad de ellos.

## 4.2 Aspectos Generales y Organización.

En el caso que nos ocupa, hemos tomado como ejemplo significativo a Excélsior Compañía Editorial S.C.L., ya que esta empresa es la más importante en la rama periodística como sociedad cooperativa. A continuación se informará sobre las diferentes áreas que la conforman, en cuanto a su organización. (ver figura 2 )

**Asamblea General:** Es el máximo órgano rector de cualquier empresa cooperativa, en el caso de Excélsior, ésta tiene como áreas directas bajo su dirección:

- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comisión de Control Técnico
- Comisión de Conciliación y Arbitraje
- Dirección General
- Gerencia General

Por lo que respecta a las funciones que realizan, tanto los Consejos, así como las Comisiones, ya fueron tratados en su descripción en el Capítulo III, por lo tanto, daremos a conocer la función de la Dirección y Gerencia General.

**Dirección General:** Es el máximo órgano encargado de la Administración general de la empresa, sin embargo, su principal objetivo es el de Planear,

# EXCELSIOR COMPAÑIA EDITORIAL S.C.L.

## ORGANIGRAMA

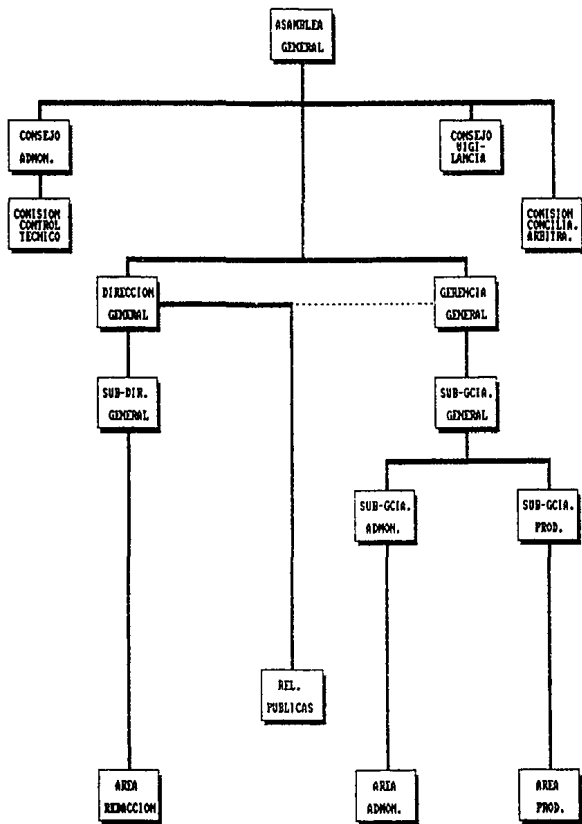


Figura No. 2

Organizar, Dirigir y Controlar la actividad periodística (Área de Redacción), integrando las diferentes corrientes del pensamiento humano, es decir, cumple estrictamente con la misión de informar a través de sus diferentes publicaciones, los diversos acontecimientos nacionales e internacionales, así como de realizar un contenido editorial. En sí misma, representa la columna vertebral de Excélsior.

**Gerencia General:** Es el órgano que se encarga de llevar a cabo todo el Proceso Administrativo, en lo concerniente a las Áreas Financieras y Productivas de Excélsior.

La Gerencia General cuenta con el apoyo de la Sub-Gerencia General, y a su vez ésta cuenta con las Sub-Gerencias de Producción y Administración.

**Sub-Gerencia de Producción:** Es la encargada de coordinar todas las actividades relacionadas en la elaboración y formación de Excélsior, y sus diferentes publicaciones.

**Sub-Gerencia de Administración:** Es la encargada de coordinar todas las actividades financieras, económicas y administrativas que se llevan a cabo dentro de la empresa editorial.

La Sub-Gerencia de Administración cuenta con diferentes áreas de apoyo y que le reportan directamente a ella, como son:

- Contabilidad
- Crédito y Cobranzas
- Auditoría

- Personal
- Bienes y Servicios
- Facturación
- Caja General
- entre otros.

Es importante mencionar que, para nuestro estudio, nos basaremos en el Departamento de Contabilidad, ya que es éste el encargado de captar toda la información financiera que se genera en Excelsior Compañía Editorial S.C.L., así como el registro de la cuenta que nos ocupa para realizar nuestro estudio.

**Departamento de Contabilidad:** Este es de suma importancia, porque registra todas las operaciones que realiza la Cooperativa, y así, a su vez, permite dar una información veraz y oportuna sobre la situación de la misma para que la toma de decisiones de cualquier índole sea más confiable. Es por eso que dentro de la organización, se considera como el principal departamento de la Administración general.



### 4.3 Objetivos.

Los objetivos principales de la investigación son:

- 1.- Determinar si las cuentas de intercambio son administradas correctamente, ya que éstas son una de las cuentas más importantes dentro de esta sociedad cooperativa.
- 2.- Si existen, o no, métodos de control adecuados para el manejo de estas cuentas.
- 3.- Si los recursos humanos están cumpliendo con sus planes y objetivos, para el mejor control de las cuentas de intercambio.
- 4.- Revisar el puesto encargado de Cuentas de Intercambio y establecer el perfil óptimo.

La labor general de una Auditoría Administrativa tiene por objeto realizar una revisión para detectar e informar acerca de las deficiencias existentes en una empresa, para así tratar de solucionarlas.

Los problemas existentes en la Administración de las Cuentas de Intercambio se basan, principalmente en sus sistemas y procedimientos, la falta de información adecuada y oportuna y la verificación constante de dichas cuentas.

La Auditoría juzgará si fueron fijados adecuadamente los objetivos y resultados, revisará la planeación y lo realizado y probará los métodos para conocer su eficiencia.

#### **4.4 Aplicación de la Auditoría Administrativa a las Cuentas de Intercambio del Departamento de Contabilidad.**

Para poder comprender mejor el manejo de lo que son las Cuentas de Intercambio, daremos una breve explicación de las mismas.

**Cuentas de Intercambio:** Estas cuentas surgen por la necesidad que se da en las diferentes empresas que requieren de medios publicitarios, cubriendo esta transacción a través de un pago en especie.

Ante esta situación nacen las Cuentas por Cobrar-Intercambio, en las empresas prestadoras de esta clase de servicios (prensa, radio y televisión), y la forma de operar es la de ser siempre liquidadas en especie por parte de los clientes.

La importancia de estas cuentas radica en no perder mercado dentro del medio publicitario, permitiendo a las empresas Cooperativas, en este caso, ingresos importantes, pues al realizarse dicho pago en especie, da la oportunidad a sus socios de adquirir diversos bienes o servicios.

##### **Forma de Operar una Cuenta de Intercambio.**

1.- Una agencia o agente, representante de Excélsior, contacta al cliente para presentarle una opción de publicar sus anuncios sin la necesidad de desembolsar una gran cantidad de dinero por dicha publicación, teniendo la oportunidad de liquidar este anuncio a través de un contrato, preestablecido para estos casos, con los productos que el cliente comercializa o produce. Para tal efecto, se propone al cliente un porcentaje de pago en efectivo, y el restante en especie. Cabe aclarar

que el porcentaje máximo empleado para operar una Cuenta de Intercambio en Excélsior, es del cincuenta por ciento.

2.- El Departamento de Crédito y Cobranzas, después de haber realizado la firma del convenio Cliente-Excélsior y la publicación correspondiente, procede a elaborar la factura por el total de la operación, entregando al cliente una carta de crédito amparando el porcentaje del pago en especie efectuado.

3.- Por último, el Departamento de Contabilidad recaba todos los documentos descritos en los puntos uno y dos para su aplicación contable, en la Cuenta de Intercambio de cada Cliente.

La información antes descrita, tiene como finalidad dar a conocer las características de las Cuentas de Intercambio y su importancia para Excélsior.

Así mismo, se pretende realizar una Auditoría Administrativa en dicha Cuenta, ya que, el proceso de su contabilización no es el óptimo para la información que se requiere de la misma por parte del Cliente.

La intención de realizar dicha Auditoría se basa en la necesidad de buscar un mayor beneficio para la Cooperativa, así como de los propios socios, dando como resultado una mejor atención a la clientela del periódico, en cuanto a la información que se requiere de la citada cuenta.

## **4.5 Alcances y Limitaciones.**

Para realizar una Auditoría Administrativa es necesario recurrir a ciertas técnicas para conseguir la información indispensable y adecuada. Por ello se recurre a entrevistas, cuestionarios, perfiles de puesto y diagramas de flujo.

Para iniciar la investigación de campo, una vez planteados los objetivos, es necesario describir los procedimientos a seguir.

- Se seleccionó la muestra, no siendo ésta aleatoria, sino que se tomó como base al personal del Departamento de Contabilidad y al encargado del registro de las Cuentas de Intercambio, a fin de determinar las fallas en cuanto a su organización y funcionamiento.

- Adicionalmente, se pretende detectar problemas relacionados con los controles dentro del Departamento de Contabilidad, la delegación de responsabilidades, la rotación de personal, las fallas relacionadas con la poca precisión de las políticas, los sistemas y procedimientos empleados, las evaluaciones realizadas, los recursos humanos y la carga de trabajo.

La Auditoría necesita ser planeada cuidadosamente, dándole una secuencia lógica.

El estudio realizado es meramente deductivo, ya que más de 11 años de laborar en dicha empresa nos ha permitido determinar sus fallas en la aplicación correcta de esta cuenta, por lo tanto, sus alcances y limitaciones se basan en supuestos.

Antes de implantar un programa de Auditoría Administrativa en las Cuentas de Intercambio, será necesario contar con la aprobación y apoyo de la Dirección, en este caso, de la Sociedad Cooperativa Excelsior.

La investigación de campo realizada tiene un alcance muy limitado; no se realizó una investigación profunda, sino tan sólo un cuestionario, y el análisis de los perfiles de puestos, un tanto general, para determinar a grandes rasgos los principales problemas de dicha Cuenta.

Aun cuando se trata de un análisis preliminar, es posible observar que es necesario llevar a cabo una investigación formal para instaurar todo un programa de Auditoría Administrativa, planteando soluciones reales a problemas tales como la mala organización y contabilización de las cuentas, lo cual impide proporcionar al cliente información actualizada sobre sus estados de cuenta.

Una de las limitantes del estudio es que el investigador forma parte del Departamento de Contabilidad, lo cual puede presentar la información con una cierta tendencia.

## 4.6 Cuestionarios.

Para la investigación de campo, se realizaron tanto entrevistas como encuestas al personal que labora dentro del Departamento de Contabilidad, en la planta de Cuentas de Intercambio.

Las entrevistas fueron realizadas en los niveles más altos del Departamento, mientras que las encuestas fueron aplicadas al resto del personal.

Se aplicaron un total de cuatro entrevistas y veinte cuestionarios.

Las cuatro entrevistas se realizaron a los directivos del Departamento de Contabilidad y se incluyeron las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Considera que el Departamento de Contabilidad funciona adecuadamente?
- 2.- ¿El personal realiza las funciones que le fueron encomendadas?
- 3.- El ambiente general de su área, ¿es el óptimo?
- 4.- ¿Cuáles son los principales problemas de su Departamento?
- 5.- ¿Cuáles son las principales ventajas de laborar en el Departamento?

## **Resultados de las Entrevistas**

### **Pregunta 1.-**

Las entrevistas mostraron que los jefes del área, en cuanto a las Cuentas de Intercambio, consideraron que el Departamento funciona de manera adecuada, pero no al máximo de su capacidad, estableciendo su rendimiento aproximadamente en 75%.

### **Pregunta 2.-**

En relación a esta pregunta los entrevistados afirmaron que los subordinados realizan las funciones encomendadas; sin embargo, es necesario recordar al personal la realización de un informe mensual de labores detallado.

### **Pregunta 3.-**

Por lo que respecta al ambiente general, los resultados obtenidos mostraron que las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados son cordiales.

Cabe mencionar que se detectó la necesidad de crear mejores condiciones, en cuanto al equipo de trabajo; así como del espacio físico necesario para realizar mejor la función encomendada.

### **Pregunta 4.-**

Los principales problemas del Departamento de Contabilidad, fueron los siguientes:

- Falta de controles adecuados.
- Falta de conocimiento, de políticas y procedimientos del Departamento.



- Mala coordinación en cuanto a tiempos.
- Inadecuado manejo de los procesos de información.
- Confusión en el manejo y registro de las cuentas.
- Ocasionalmente, no se da servicio adecuado al cliente.
- Total falta de capacitación.
- Inadecuada distribución del espacio físico.
- Inexistente delegación de responsabilidades.
- Restringida libertad para toma de decisiones.

Pregunta 5.-

Principales ventajas:

- Conocimiento veraz de la situación financiera de la empresa.
- Trato directo con clientes y proveedores.
- Interrelación personal con todos los socios-cooperativistas.

Los cuestionarios que se aplicaron, en un total de veinte, se realizaron al personal que conforma el Departamento de Contabilidad, se detalla a continuación:

### **Cuestionario**

#### **Datos Generales**

Puesto \_\_\_\_\_ . Tiempo en el Puesto \_\_\_\_\_ .

1.- ¿Conoce las funciones específicas de su puesto?

SI NO REGULAR

2.- ¿Cumple realmente las actividades designadas?

SI NO REGULAR

3.- ¿Conoce las funciones específicas de cada área, en cuanto a su codificación de cuentas?

SI NO REGULAR

4.- ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

5.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

6.- ¿Considera que el Departamento de Contabilidad funciona adecuadamente?

SI NO REGULAR

7.- ¿Cuáles considera que son las principales deficiencias en la planta de Cuentas de Intercambio?

---

---

8.- ¿Cuáles son los objetivos y metas del Departamento de Contabilidad?

---

---

9.- ¿Está de acuerdo con la organización del Departamento?

SI      NO      ¿ Y, POR QUE ?

---

10.- ¿Qué considera usted que podría hacerse para el mejoramiento del Departamento?

---

---

### **Resultados del Cuestionario**

Los datos generales proporcionaron información relativa de los puestos a desempeñar y la antigüedad en los mismos.

Se abarcaron todos los distintos puestos que conforman el Departamento de Contabilidad, así como el rango de antigüedad del personal, éste se situó entre uno y treinta años.

La población ha analizar estuvo compuesta por un total de 20 personas, que constituyen el ciento por ciento de la población a razón de:

**1 persona es igual a 5%**

Pregunta 1.- ¿Conoce las funciones específicas de su puesto?

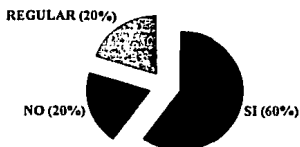
SI	70%
NO	5%
REGULAR	25%



Lo anterior indica que las funciones de cada puesto no se encuentran delimitadas, lo cual causa confusión y en ocasiones fallas en cuanto al desempeño en el trabajo.

Pregunta 2.- ¿Cumple realmente las actividades designadas?

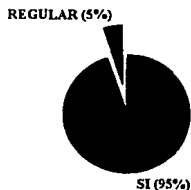
SI	60%
NO	20%
REGULAR	20%



El personal tiende a ayudar a otros empleados con sus actividades, o bien, se le designan actividades adicionales a las que normalmente realiza.

Pregunta 3.- ¿Conoce las funciones específicas de cada área, en cuanto a su codificación de cuentas?

SI	95%
NO	0%
REGULAR	5%



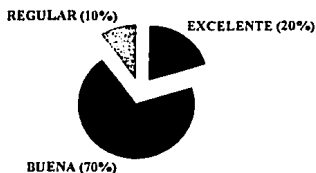
Este punto es realmente benéfico, ya que el personal conoce el catálogo de cuentas.

Pregunta 4.- ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?

EXCELENTE	20%
BUENA	70%
REGULAR	10%

MALA

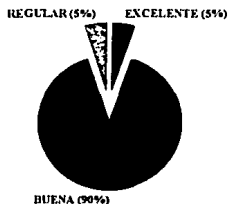
0%



En términos generales, las relaciones con los jefes son buenas, sin embargo, es necesario fomentar aún más las relaciones interpersonales, entre jefes y subordinados, cuidando que siempre se mantenga un respeto a los niveles jerárquicos.

Pregunta 5.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

EXCELENTE	5%
BUENA	90%
REGULAR	5%
MALA	0%



Las relaciones interpersonales, no son un obstáculo en el cumplimiento de sus funciones.

Pregunta 6.- ¿Considera que el Departamento de Contabilidad funciona adecuadamente?

SI	30%
NO	10%
REGULAR	60%



El funcionamiento no es el óptimo, por lo tanto será necesario realizar un análisis más profundo sobre las fallas principales en el funcionamiento del Departamento.

Pregunta 7.- ¿Cuáles considera que son las principales deficiencias en la planta de Cuentas de Intercambio?

- Falta de organización
- Falta de Capacitación
- Insuficiencia de promociones
- No se delega adecuadamente la autoridad y responsabilidad
- Existen problemas en cuanto al manejo de la información
- No se tiene el control adecuado de las cuentas

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los objetivos y metas del Departamento de Contabilidad?

- Realizar las ventas de espacios vía intercambio
- Ofrecer atención de calidad al cliente
- Adquirir un número mayor de clientes
- Optimizar los sistemas y procedimientos
- Funcionar adecuadamente

Pregunta 9.- ¿Está de acuerdo con la organización del Departamento?

SI	60%
NO	40%



¿ Y POR QUE ?

Por la estructura organizacional del Departamento no se encuentran definidas las funciones de cada puesto.

Pregunta 10.- ¿Qué considera usted que podría hacerse para el mejoramiento del Departamento?

- Nuevos planes de trabajo que definan las funciones específicas de cada puesto



- Mejorar las instalaciones y espacio físico de las áreas de trabajo
- Establecer una mejor comunicación entre jefes y subordinados
- Estructurar un nuevo organigrama en el Departamento
- Capacitación permanente

Como parte de la investigación se contempló también el establecimiento de los perfiles de los puestos más representativos del área de Cuentas de Intercambio, debido a que las funciones no se encuentran perfectamente definidas, y en ocasiones se desconocen por completo las funciones específicas de los puestos.

En el caso de la empresa en estudio, no existe un organigrama que permita conocer las líneas de autoridad y responsabilidad y las relaciones entre los distintos puestos en cuanto a las Cuentas de Intercambio.

Los perfiles de los puestos quedarán entonces de la siguiente manera:

#### **1.- Agente representante de Excélsior Cfa. Editorial S.C .L.**

Es el primer contacto de la empresa con el cliente. Deberá comunicar al cliente la forma como operan las Cuentas de Intercambio, en cuanto a su utilidad y beneficio.

Presenta al cliente la solicitud del intercambio.

Es el encargado de verificar el desarrollo de la cuenta, desde el contacto con el propio cliente hasta la publicación del anuncio correspondiente.

Informa de manera periódica la situación de la cuenta al cliente.

Es responsable de las ventas en un área determinada y deberá cumplir con una cuota predeterminada de intercambios.

Realiza visitas periódicas a clientes, y los asesora sobre los intercambios a fin de aprovecharlos de manera óptima.

## **2.- Jefe de Bienes y Servicios.**

Es el responsable del intercambio de los Bienes o Servicios contratados, verificando que éstos sean de utilidad para los socios trabajadores y procurando satisfacer la demanda de dichos socios.

Será responsabilidad de esta jefatura llevar un registro de los Bienes o Servicios prestados por el cliente.

## **3.- Encargado de las Cuentas de Intercambio del Departamento de Publicidad.**

Se encarga de la programación de visitas a los prospectos.

Verifica que se lleven a cabo las firmas de la solicitud y convenio, de acuerdo a las políticas establecidas.

Entrega al cliente correspondiente la autorización para realizar la operación de intercambio y su factura.

Proporciona al Departamento de Bienes y Servicios, la información inherente a dicho convenio, especificando las características del mismo.

#### **4.- Encargado de las Cuentas de Intercambio en el Departamento de Contabilidad.**

Es responsable de verificar la documentación de las Cuentas de Intercambio, los cobros correspondientes y las cartas de crédito.

Recibe los documentos que integran el intercambio, y los presenta al área de cobranzas para su aplicación.

Satisface las necesidades de información interna y externa, a través del control y mantenimiento de los sistemas contables, para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales.

Deberá de controlar las Cuentas de Intercambio por clientes, arrojando una balanza con saldos de cada uno de éstos.

Para comprender mejor los perfiles de los puestos antes mencionados se procederá a desarrollar el diagrama de flujo estableciendo todas las áreas involucradas.

El diagrama de flujo es el siguiente:

### **Cliente.**

El cliente conoce a Excélsior Cía. Editorial S.C.L., y tiene su primer contacto con el agente de ventas del Departamento de Publicidad.

### **Agente.**

El agente entrega una solicitud al cliente, y posteriormente la entrega al Departamento de Publicidad.

### **Departamento de Publicidad.**

Este departamento analiza las posibilidades del intercambio y accede o niega dicha solicitud. En el caso de ser aprobada, se procede a elaborar el convenio, enviándolo a Bienes y Servicios.

### **Bienes y Servicios.**

Dentro de este departamento se verifica si existe demanda por parte de los trabajadores para el bien o servicio ofrecido en el intercambio, en su caso otorgará el visto bueno para la autorización del convenio correspondiente.

### **Departamento de Publicidad Sección de Intercambios.**

Es el lugar donde se habrán de especificar las condiciones del intercambio y se da la aprobación definitiva. De ahí pasa a facturación.

### **Facturación.**

Se registra el intercambio y se elabora la factura, misma que pasa al departamento de cobranzas.

### **Cobranzas.**

Se recibe el pago en efectivo del porcentaje establecido en el convenio. Se proporcionara al cliente una carta de crédito con las facturas del intercambio.

### **Contabilidad.**

Se recibe toda la documentación del intercambio para el registro contable de cada uno de los clientes, finalizando la operación de esta cuenta.

Si se analiza el diagrama de flujo de la información dentro de las cuentas de intercambio, es posible observar que existe una gran pérdida de tiempo y esfuerzo y falta claridad en cuanto a los movimientos.

Se propone entonces crear una red de información a través del sistema de cómputo que permita registrar, de manera simultánea, el intercambio en todos los departamentos o áreas relacionados con esta cuenta, además de asignar un número único a cada cliente para su mejor control.

De esta forma se contará con información veraz en el momento preciso en que el cliente la necesite, y sin lugar a dudas se evitará la pérdida de clientes debido al retraso de la aceptación del intercambio.

## **4.7. Conclusiones y Sugerencias.**

Siempre es conveniente comunicar en el informe de Auditoría los resultados de la investigación, los problemas detectados y las acciones recomendadas.

La información de las entrevistas y los cuestionarios es similar, no se contradicen, sino se complementan.

### **Conclusiones**

Las conclusiones generales de la investigación muestran que las Cuentas de Intercambio no son administradas correctamente; es necesario establecer nuevas políticas y procedimientos que agilicen las funciones de los departamentos involucrados y que permitan la obtención de información veraz y oportuna en el momento que el cliente o la empresa lo requieran.

La información es el tema central a analizar desde que ésta se origina, se procesa, hasta que se archiva, y cómo y cuándo se recurre a ella.

Debe de existir calidad total en lo referente al servicio de atención al cliente.

### **Sugerencias**

Se deberá de crear un programa completo de Auditoría Administrativa, para la planta de Cuentas de Intercambio, mismo que se describe a continuación:

1.- Examinar a fondo a través de investigaciones posteriores, el estado actual de los planes y objetivos, a fin de determinar exactamente cuáles deben ser modificados y en qué forma.

2.- Analizar la estructura organizacional en cuanto a la creación de un nuevo organigrama, describiendo de manera precisa las responsabilidades propias de cada puesto, así como la autoridad correspondiente.

3.- Estudiar los sistemas y procedimientos, observando los problemas presentados en esta investigación para encontrar los métodos más adecuados, logrando con esto la eficiencia de la planta de Cuentas de Intercambio.

4.- Analizar las necesidades del personal, así como las cargas de trabajo con las que cuentan.

Se podrá determinar, mediante este punto, las necesidades de motivación, capacitación, entre otras.

5.- Revisar el equipo de trabajo con el que cuentan los Departamentos involucrados, para que sea adecuado a las necesidades de cada puesto, y en particular, cubriendo dichas necesidades en el puesto de Cuentas de Intercambio.

6.- Realizar informes mensuales de labores para determinar, en su caso, mejoras o adecuaciones a los objetivos y metas de la Cuenta de Intercambio, procurando con esto, obtener la calidad total.

## **Conclusiones**



A continuación se darán a conocer las conclusiones que ha arrojado la investigación de esta tesis, las cuales son las siguientes:

El tema tratado con respecto de la administración, entre otros aspectos, habla de ejercer la organización comunitaria en favor de todos los miembros que la conforman.

Es decir, la administración deberá llevar a cabo la distribución correcta, oportuna y justa del trabajo realizado entre cada uno de los participantes.

Sin embargo, gracias al proceso administrativo, se puede definir de una manera clara y objetiva, todas y cada una de las actividades que se deberán desarrollar, logrando con esto alcanzar la meta trazada.

A raíz de la necesidad de lograr una mejor administración de los recursos humanos, materiales y técnicos, nace como especialización la auditoría administrativa, la cual se encarga de evaluar y determinar la eficacia de su aplicación.

La auditoría administrativa se hace indispensable en las organizaciones, para realizar las verificaciones y controles sobre la administración de la empresa, y así, asegurar que las políticas, procedimientos y programas, alcancen los resultados esperados.

La unidad económica denominada empresa, ha sido considerada como un ente de producción de bienes o servicios, para la satisfacción de un mercado en general.

La empresa, en general, ha logrado una aportación tecnológica en el país en el cual se encuentra ubicada, logrando en la mayoría de los casos un progreso económico para la sociedad ahí representada.

Por lo tanto, y debido a la situación social del país, se adoptó con cierta facilidad la constitución de las empresas cooperativas, las cuales contribuyen a crear fuentes de trabajo para aumentar el nivel de vida de las personas que las integran.

Paradójicamente, el sistema cooperativo en México ha sido duramente criticado, debido a que la mayoría de la gente desconoce los beneficios que esta sociedad produce.

La presente Tesis tiene como objetivo principal que la empresa Excélsior Cía. Editorial S.C.L., determine aplicar una profunda auditoría administrativa en las Cuentas de Intercambio, pues éstas son de vital importancia porque permiten un mejor posicionamiento en el mercado de la publicidad, dando como resultado una situación financiera estable para la empresa Cooperativa editorial.

Sin embargo, no podíamos dejar de mencionar a la Administración, a la Empresa y a la propia Auditoría Administrativa, como elementos esenciales y determinantes para el desarrollo de dicha investigación.

## **Bibliografía.**

Biblioteca práctica de negocios

Tomo I al VIII

Editorial MC GRAW HILL, México, 1993

Breve historia de Excélsior,

cia.. editorial s.c.l. Excélsior, relaciones públicas, México, 1991

CARRILLO, Zalce, Ignacio.

Apuntes de derecho mercantil

Editorial banca y comercio, México, 1990

Código de comercio y leyes complementarias

Editorial Porrúa, México, 1990

Comisión intersecretarial para el fomento cooperativo

Grupo de trabajo sobre capacitación y productividad, México, 1993

Colegio de Contadores Públicos de México

La alta gerencia rumbo al siglo XXI

México, 1991

FERNANDEZ, Arena José.

La auditoría administrativa

Editorial Diana, México, 1986

FERNANDEZ, Arena, José.

El Proceso administrativo

Editorial Diana, México, 1979

GALVAN, Escobedo, José.

Tratado de administración general

Cultura y ciencia y tecnología, al alcance de todos, México, 1976

Guía de auditoría para empresas comerciales e industriales

Instituto mexicano de contadores públicos, México, 1990

KENNETH J, Albert.

Manual del administrador de empresas

Tomos del 1 al 4, Editorial MC GRAW HILL, México, 1985

Las cooperativas

Sindicato de trabajadores del departamento del trabajo, México, 1937

LEONARD, Williams, P.

Auditoría administrativa

Editorial Diana, México, 1985

Ley general de sociedades cooperativas y su reglamento

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1993

LOREDO, Torres, Salvador.

Algunos apuntes sobre la vida de Excélsior

Excélsior, cía. editorial, México, 1982

MUÑOZ, Jaime.

Introducción a la administración

Editorial Diana, México, 1991

MURDICK, Robert, G. ECKHOUSE, Richard, H. MOOR, R, Carl.

ZIMMERER, Thomas, W.

Análisis de política de empresa

Editorial LIMUSA, México, 1987

NEWMAN, William. WARREN, Kirby, E.

La dinámica administrativa, conceptos, funcionamiento y aplicación práctica

Editorial Diana, México, 1984

OUCHI, Williams.

Teoría z

Editorial orbis, México, 1984

O'DONNELL, K.

Cursos de administración moderna

Editorial MC GRAW Hill, México, 1984

Reglamento interior general de trabajo de Excélsior, cia.. editorial  
Excélsior, cia.. editorial, México, 1991

REYES, Ponce, Agustín.  
Administración de empresas  
Teoría Práctica 1a y 2da Parte  
Editorial Limusa, México, 1992

RIOS, Adalberto. PANIAGUA, Andrés.  
Orígenes y perspectivas de la administración  
Editorial Trillas, México, 1981

RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín.  
Sinopsis de auditoría administrativa  
Editorial Trillas, México, 1987

RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín.  
El pensamiento de la administración  
Editorial Ecasa, México, 1990

RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín.  
Organización contable y administrativa de la empresa  
Editorial Ecasa, México, 1993

ROJAS, Coria, Rosendo.  
Nociones de cooperativismo  
Editorial Cortamex, México, 1993

RUBIO, Victor, M. HERNANDEZ, Jorge.  
Guía práctica de auditoría administrativa  
Editorial Pac, México, 1992

TAYLOR, Frederick. FAYOL, Henry.  
Principios de la administración científica, administración industrial y general  
Editorial Herrero hermanos, México, 1980

THIERAUF, Robert, J.  
Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo  
Editorial Limusa, México, 1986

VILLEGAS, H, Eduardo.

La información financiera en la administración

Editorial Iaro, México, 1982