



57
2EJ
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICADOS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

RIVERA ROBLES MA. LUISA

PROFESOR DEL SEMINARIO :

C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

México, D.F.

1995





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE CONTABILIA
Y ADMINISTRACION

AGU. 21 1995

COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

U/0973/95

FALLA DE ORIGEN

NOTA IMPORTANTE :

La investigación realizada fue aprobada en el año de 1994.

A MIS PADRES.

Con especial cariño, quiero agradecerles toda la confianza y el apoyo que siempre me brindaron.

Gracias por creer en mi, este logro no es solo mio, sino de ustedes también.

Con Respeto.

A MIS HERMANOS.

Doy gracias a dios por tener unos hermanos tan especiales como ustedes, que con amor y su apoyo incondicional y desinteresado, me ayudaron a salir adelante, sin esperar nada a cambio y siempre con palabras de aliento por lo que les dedicó estas líneas con especial cariño.

Dios los bendiga y gracias por su apoyo.

Con Cariño y respeto.

A MI ESPOSO Y AMI HIJO.

Estas líneas tan cortas pero con todo mi amor, expresan todo lo que ustedes significan para mi, ustedes son el mejor regalo que me ha dado la vida, el mayor impulso que tengo para superarme y salir adelante, por ustedes he de lograr todas las metas que me he fijado y vencere todos los obstáculos que encuentre en mi camino, para que estén orgullosos de mi, y sobre todo para ofrecerte especialmente a ti hijo mio, la oportunidad de una vida mejor.

Con Amor.

A MI FACULTAD.

Dedicó estas líneas a la escuela que me brindó sus puertas y me dio caviada siempre en sus aulas para aprender e instruirme, y gracias a la valiosa colaboración de sus Catedráticos, obtuve los conocimientos fundamentales para poder desempeñar con amor, dedicación y respeto mi profesión para que el día de mañana sea capaz de enfrentarme a la vida con los conocimientos necesarios y representando digna y orgullosamente a la escuela que me forjo.

Con Cariño y Respeto.

LIC. JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

Estas cortas lineas. con cariño, respeto, las dedico a usted, que es una persona muy especial, capaz de dar amistad a todas y cada una de las personas que se acercan a usted. Quiero agradecerle profundamente todo el apoyo que me brindo pero sobre todo, el haberme brindado sus conocimientos los cuales fueron decisivos para la realización de este trabajo.

Gracias por su amistad desinteresada.

Con Gratitud y Respeto.

INDICE

TEMA: ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADOS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

INTRODUCCION

CAPITULO I	LA EMPRESA MEXICANA	1
I.1.	Antecedentes	3
I.1.1.	Desarrollo económico de México después de la guerra de Independencia	4
I.1.2.	Desarrollo económico de México durante el porfirato	5
I.2.	Definición de empresa	7
I.3.	Clasificación de las empresas	9
I.3.1	Actividad o giro	10
I.3.1.1.	Industriales	10
I.3.1.1.1.	De recursos renovables	10
I.3.1.1.2.	De recursos no renovables	10
I.3.1.1.3.	Industrias de transformación	11
I.3.1.1.4.	Agropecuarias	11
I.3.1.2.	Comerciales	11
I.3.1.2.1.	Mayoristas	11
I.3.1.2.2.	Minoristas	11
I.3.1.2.3.	Comisionistas	11
I.3.1.3	De servicios	12

1.3.1.3.1. Sin concesión	12
1.3.1.3.2. Concesionadas por el Estado	12
1.3.2. Origen del capital	12
1.3.2.1. Públicas	12
1.3.2.1.1. Centralizadas	13
1.3.2.1.2. Sociales	13
1.3.2.1.3. Descentralizadas	13
1.3.2.1.4. Estatales	13
1.3.2.2. Privadas	13
1.3.3. Magnitud de la empresa	13
1.3.3.1. Financiero	13
1.3.3.2. Personal ocupado	14
1.3.3.3. Ventas	14
1.3.3.4. Otras	14
1.4. Importancia socioeconómica de la pequeña y mediana empresa	17
1.5. Elementos de la empresa	20
1.5.1. Materiales	20
1.5.2. Humanos	20
1.5.3. Técnicos	20

**CAPITULO II APOYOS QUE OFRECEN LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS
GUBERNAMENTALES A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA**

2.1. Programa para la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa	22
2.1.1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público	22
2.1.2. Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	23
2.1.3. LANFI	24
2.1.4. Secretaría de Programación y Presupuesto	24
2.1.5. Secretaría de Educación Pública	24
2.1.6. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial	24
2.1.7. Instituto Mexicano del Seguro Social	24
2.1.8. Nacional Financiera	25
2.1.9. Camara Nacional de la Industria de la Transformación	25
2.2. Programa especial financiero para impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa	27
2.2.1. Garantías	28
2.2.2. Reestructuración financiera	29
2.2.2.1. Conversión del crédito quirografario al crédito de fomento	29
2.2.2.2. Reestructuración de pasivos	29
2.2.2.3. Financiamiento a largo plazo	30
2.2.2.4. Financiamiento a trabajadores y empleados de empresas industriales	30

**CAPITULO III LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO TECNICA AUXILIAR
EN LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

3.1. Antecedentes de la auditoría administrativa en México	33
3.2. Definición y metodología de Auditoría Administrativa según diversos autores	38
3.2.1. William P. Leonard	38
3.2.2. Jose Antonio Fernández Arena	38
3.2.3. Victor Manuei Rubio Ragazzoni	40
3.2.4. Jorge Alvarez Anguiano	40
3.2.5. E.F. Norbeck	41
3.3. Tipos de Auditorías	42
3.3.1. Auditoría Financiera	42
3.3.2. Auditoría de Operaciones	42
3.3.3. Auditoría Administrativa	42
3.4. Diferencias entre los tipos de auditorías	44
3.5. Importancia de la Auditoría Administrativa	45
3.6. Propósitos y Fines de la Auditoría Administrativa	46
3.7. Alcance de la Auditoría Administrativa	47
3.8. Limitaciones de la Auditoría Administrativa	47
3.9. Descripción del procedimiento de auditoría administrativa de William P. Leonard	48
3.10. Metodología Propuesta	49

CAPITULO IV DESARROLLO DE LA METODOLOGIA PROPUESTA

4. Metodología Propuesta	51
4.1. Contratación del Servicio	52
4.1.1. Condiciones de trabajo	53
4.2. Examen Preliminar	53
4.2.1. Contenido del examen Preliminar	54
4.3. Planeación de la auditoría	55
4.3.1. Investigación preliminar	56
4.3.2. Entrevistas previas	56
4.3.3. Definición del área a investigar	57
4.3.4. Determinación de los detalles a estudiar	58
4.3.5. Determinación del tiempo disponible para la auditoría	60
4.3.6. Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación	61
4.3.7. Programa general de auditoría	63
4.3.7.1. Desarrollo de los procedimientos de auditoría	63
4.3.8. Obtención de información	65
4.4. Investigación y examen	67
4.4.1. Método de investigación	68
4.4.2. Técnicas de análisis	68
4.4.3. Técnicas de investigación	69
4.4.3.1. Cuestionarios	71
4.4.3.2. Entrevistas	73
4.4.3.3. Interpretación de documentos	73

4.4.3.4. Verificación	74
4.4.3.5. Observación	74
4.5. Análisis de la información obtenida	75
4.6. Informe final de auditoría administrativa	76
4.6.1. Concepto general de auditoría	76
4.6.2. Informe de Auditoría	76
4.6.3. Presentación y contenido del informe	77
4.6.3.1. Tipos de informes	78
4.6.3.1.1. Informes Ordinarios	78
4.6.3.1.2. Informes circunstanciales	78
4.6.3.1.3. Informe narrativo	79
4.6.3.1.4. Importancia	79
4.6.3.1.5. Extractado	79
4.6.4. Planeación del informe	80
4.6.4.1. Material preliminar	80
4.6.4.2. Contenido principal del informe	81
4.6.4.3. Material complementario	81
4.7. Informe final de la auditoría administrativa	82
4.7.1. Consideraciones generales	84
4.7.2. Observaciones relevantes	84
4.7.3. Observaciones detalladas	85
4.7.4. Recomendaciones	85
4.7.5. Comentarios	85
4.7.6. Anexos	86
4.7.7. Carpeta de papeles de trabajo	86
4.7.8. Papeles de trabajo	88

4.7.9. Programa de trabajo	88
4.8. Implantación de las recomendaciones	89

CAPITULO V RECURSOS HUMANOS

5. Recursos Humanos	93
5.1. Reclutamiento	94
5.2. Selección	95
5.3. Contratación	95
5.4. Introducción	96
5.5. Entrenamiento y desarrollo	97
5.6. Análisis de puestos	99
5.7. Valuación de puestos	100
5.8. Calificación de méritos	101
5.9. Prestaciones y servicios	102
5.10. Salarios e incentivos	103
5.11. Relaciones	104
5.12. Ascensos y promociones	106
CONCLUSION	108
NOTAS	110
BIBLIOGRAFIA	113

INTRODUCCION

El presente trabajo está dedicado al estudio de los diversos enfoques de la auditoría administrativa aplicados a la pequeña y mediana empresa, las cuales representan un campo potencial de fuerza de trabajo para la población mexicana, reflejando en su conjunto productividad para el país.

La investigación está dirigida a mostrar la gama existente de autores que abordan el tema de la auditoría administrativa y su metodología propuesta. Siendo la pequeña y la mediana empresa la base para el desarrollo económico del país, se considera por demás importante que estas empresas conozcan todo lo que la auditoría administrativa les puede ofrecer y su forma de aplicación en las organizaciones y por lo tanto lograr su integro crecimiento.

Esta investigación se integra de la siguiente manera:

CAPITULO I. LA EMPRESA MEXICANA.- En este capítulo se habla de los antecedentes de la empresa y su desarrollo a través del paso del tiempo. No se podría dejar de mencionar su definición y el análisis de todos y cada uno de los elementos que la integran.

CAPITULO II. APOYO QUE OFRECEN LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.- Aquí se aborda el tema de los apoyos que son otorgados a las empresas micro, pequeña y mediana. Se menciona también cuales son las diferentes dependencias que otorgan dichos apoyos.

CAPITULO III. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO TECNICA AUXILIAR EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.- En este capítulo tratamos acerca de los antecedentes de la auditoría administrativa en México. Se describen los enfoques de la auditoría administrativa según diversos autores. Se mencionan los diferentes tipos de auditorías, así como sus diferentes, propósitos, fines, así como su alcance y sus limitaciones.

CAPITULO IV DESARROLLO DE LA METODOLOGIA PROPUESTA.-
Dentro de este capítulo se analiza con detalle todos y cada uno de los pasos que nos va marcando la metodología que se propone.

CAPITULO V.- RECURSOS HUMANOS.- Se muestra de manera muy clara una guía para el pequeño y mediano empresario en el área de recursos humanos.

CONCLUSION

NOTAS

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

LA EMPRESA EN MEXICO

En este primer capítulo, se analiza brevemente los antecedentes de la empresa mexicana, cómo se han venido desarrollando con el paso del tiempo, desde el surgimiento como empresa familiar y posteriormente su etapa de industrialización con la aparición del ferrocarril, etc.

También se aborda el tema del desarrollo económico de México después de la guerra de independencia y durante el Porfiriato.

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MEXICANA.

Algunos autores han considerado que la familia es la primera organización que existió, aún cuando no hayan planeado una organización formal entre ellos mismos.

Hablar de la micro y la pequeña empresa en la historia mexicana, es hablar de la industrialización del país, ya que estas empresas constituyeron el inicio de una etapa de desarrollo que dio las bases para su crecimiento.

El desarrollo de la empresa en México en el aspecto industrial se da con la aparición del ferrocarril y su introducción a través de la inversión extranjera, se habren nuevos mercados y se genera un intercambio acelerado de bienes y servicios en la economía mexicana.

Esta aceleración en la economía mexicana trajo como consecuencia un fenómeno de explotación del trabajador tanto en el campo como en la industria que poco a poco dio origen a la revolución mexicana.

Por una parte, las clases trabajadoras, los habitantes del campo, indios y mestizos, vivían bajo un sistema de peonaje en ranchos y haciendas, por otro lado, los obreros de fábricas y minas estaban sujetos a miserables salarios y trabajos agotados.

La llegada de capitales extranjeros trajo la explotación de nuestras riquezas naturales y como resultado el crecimiento y modernización en varias ciudades del país.

1.1.1. Desarrollo Económico de México Después de la Guerra de Independencia.

La economía mexicana se desarrollaba con lentitud, los campesinos, los obreros de minas y de las manufacturas y sobre todo los indígenas, seguían bajo el régimen del peonaje y tienda de raya.

La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior a través de la anulación de una serie de restricciones comerciales, reducción de aranceles y otras medidas que impulsaron el comercio exterior. En 1826, el Congreso aprobó un decreto el cual permitió el establecimiento de relaciones comerciales en base a los principios de reciprocidad. Posteriormente, se firmaron algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia y los Países Bajos así como con Dinamarca. En el año de 1832, se ratifican los acuerdos de desarrollo del comercio con Norteamérica y con potencias Europeas los cuales no fueron muy satisfactorios para México.

Con la penetración del capital norteamericano, francés y alemán y con la fuerte competencia con las mercancías más baratas y de mejor calidad, se frenaba el desarrollo económico de México.

Surge entonces en 1831, el Banco de Crédito con el propósito de financiar a la industria nacional, subsidiando la creación de industrias fabricantes de telas de algodón y lana, papel y fundidoras, se compraba en el extranjero maquinaria, ganado de raza y se contrataba personal calificado, sin embargo el intento de industrialización no tuvo éxito debido a la mala estructura económica del país.

El nivel de desarrollo de la industria mexicana en el segundo tercio del siglo XIX seguía siendo bajo. Su principal rama era la minería y en primer lugar la explotación de metales preciosos, en la industria de la transformación la rama principal era del algodón.

En el año de 1846, existían en México 59 fábricas de hilados y tejidos, así como un sinnúmero de manufacturas y pequeños talleres de tipo artesanal. En 1856, sólo en la ciudad de México existían 46 fábricas de hilados y tejidos.

Aún así, con los avances logrados, la industria mexicana se encontraba bastante rezagada en comparación con los países desarrollados de Norteamérica y Europa.

1.1.2. Desarrollo Económico de México Durante el Porfiriato.

Durante el tiempo de la reforma las pugnas principales fueron el desarrollo de la industria para alcanzar la autonomía económica y política para impulsar los beneficios hacia las mayorías.

Surge el porfiriato que se caracteriza por la entrada al país de capitales extranjeros para subsanar la economía, beneficiándose sólo los extranjeros que invirtieron en la industria.

Los artesanos y pequeños industriales fuera de la política proteccionista y crediticia del porfiriato con lo cual sólo se logró el estancamiento del crecimiento industrial. Esta política de privilegio fue lo que condujo al estancamiento económico del país y el descontento del pueblo lo cual llevó a la lucha armada.

Bajo esta dictadura porfirista el país se reorganizó bajo un régimen semejante al de la época colonial por tantas privaciones y sobre todo en un proveedor de materias primas para las industrias extranjeras, principalmente de Francia, Alemania, Inglaterra y Estados Unidos, de igual manera se convirtió en consumidor de productos manufacturados de otros países como consecuencia de la escasa industrialización de México.

El avance industrial del país se caracterizó por el predominio de la producción minera, se inició el desarrollo de la industria metalúrgica, surgiendo fábricas de fundición de cobre, plata y plomo, y la industria de la transformación estaba integrada principalmente por empresas textiles las cuales hacia el año de 1910 eran ya 150 en México

El crecimiento económico en esta época estaba determinado no sólo por el atraso del país sino también por la afluencia del capital extranjero hacia todas las ramas de la economía nacional.

1.2. EMPRESA

Una vez que hemos abordado el tema referente a los antecedentes de la empresa, se hace necesario definirla de manera clara y concisa, describiendo todos los elementos que la integran.

Definición

La palabra empresa proviene del vocablo emprender, es decir iniciar algo.

EMPRESA. Es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicados a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos o no lucrativos.(1)

Entidad económica-social en la cual se conjugan los recursos, humanos, materiales y técnicos que mediante la administración se canalizan a la consecución de los objetivos para la cual fue creada. Los objetivos se refieren al beneficio de las partes interesadas como son: el inversionista, el personal, el público y el estado.(2)

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción o servicio que responda a los requerimientos del medio social en que actúa.(3)

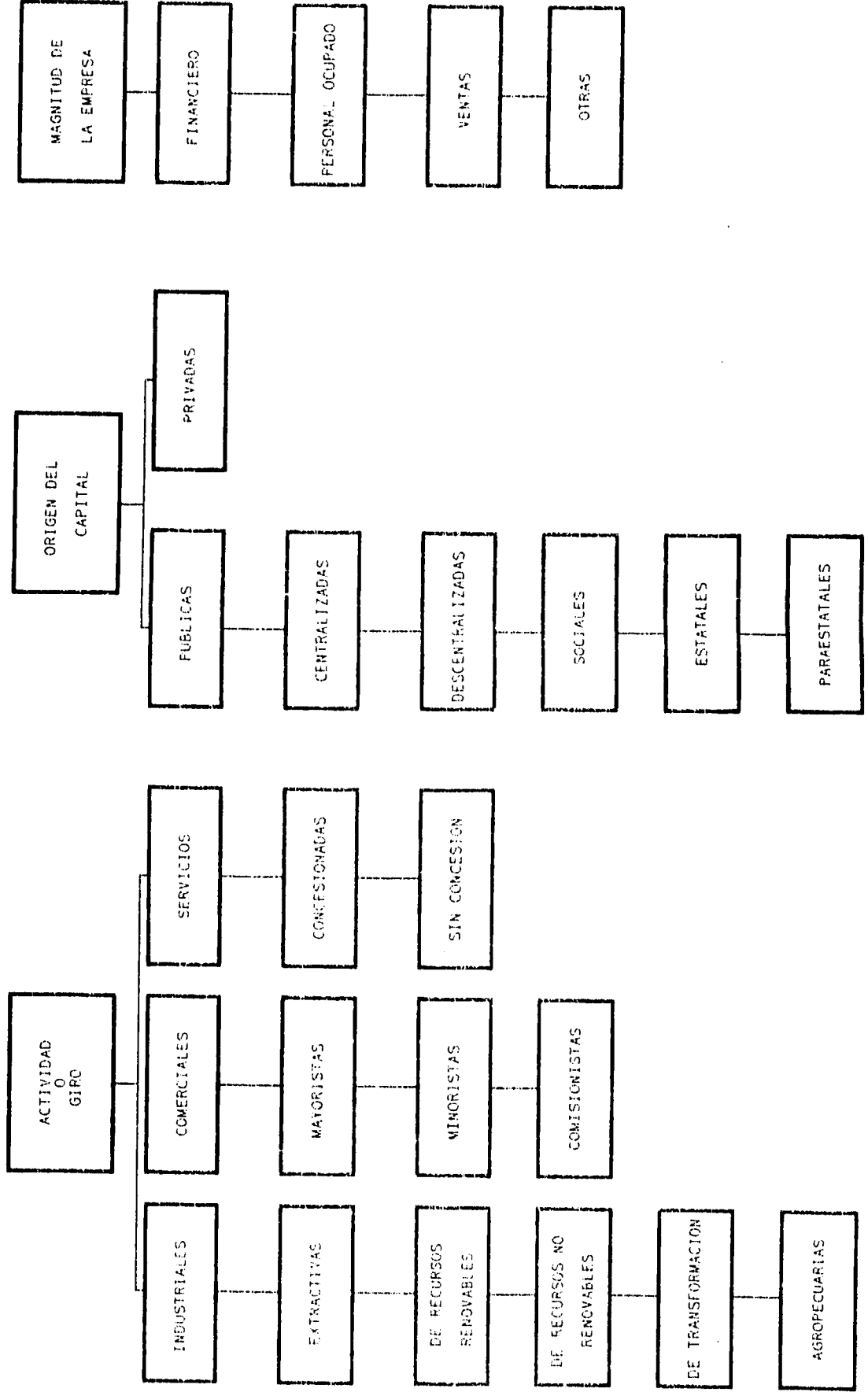
Empresa, es toda aquella organización formada por personas, cuyas acciones están armoniosamente coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas y maquinaria, dinero o cualquier otro factor, con el propósito de lograr un objetivo previamente definido.(4)

Con las definiciones anteriores podemos concluir que:

EMPRESA. Es una entidad económica-social en la que conjugan los recursos técnicos, humanos y materiales que mediante la aplicación de la administración se canalizan a la consecución de los objetivos para los cuales fue creada.

1.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas, los más comunes se muestran en el esquema siguiente y posteriormente se describirá de manera breve cada una de estas clasificaciones.



1.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

1.3.1 Actividad o Giro.

De acuerdo a la actividad o giro las empresas pueden clasificarse de la siguiente manera:

1.3.1.1 Industriales.- Aquellas cuya principal actividad es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

1.3.1.1.1. De recursos renovables.- Son aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de los elementos naturales; dentro de este tipo de industrias tenemos las siguientes. de explotación agrícola, ganadera y pesquera.

1.3.1.1.2. De recursos no renovables.- Su actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Ejemplos: la minería y los pozos petroleros.

1.3.1.1.3. De transformación.- Se dedican a adquirir materias primas para someterlas a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

1.3.1.1.4. Agropecuarias.- Su función es la explotación de la agricultura, la ganadería y la silvicultura.

1.3.1.2. Comerciales.- Son intermediarios entre el productor y el consumidor. Su principal función es la compra-venta de productos terminados, a su vez se clasifican en:

1.3.1.2.1. Mayoristas.- Son aquellas que realizan ventas a gran escala a otras empresas.

1.3.1.2.2. Minoristas.- Son aquellas que realizan sus ventas al menudeo al consumidor directo.

1.3.1.2.3. Comisionistas.- Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación percibiendo por ello una ganancia o comisión.

1.3.1.3. De servicios.- Son aquellas en las que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corporea. Dentro de este tipo de empresas se encuentran:

1.3.1.3.1. Sin concesión.- Son aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento de parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, etc.

1.3.1.3.2. Concesionadas por el Estado.- Son aquellas cuya índole es de carácter financiero: por ejemplo, las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, afianzadoras, bolsa de valores, etc.

1.3.2. Origen del Capital.

Esta clasificación se da dependiendo del origen de las aportaciones de capital que se hagan a dichas empresas. Estas se dividen en :

1.3.2.1. Públicas.- Son aquellas empresas cuyo capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Estas a su vez se clasifican en:

1.3.2.1.1. Centralizadas.- Son aquellas cuyo 100% del capital es del estado y dependen del Poder Ejecutivo.

1.3.2.1.2. Sociales.- Su capital es de origen social, por ejemplo las cooperativas.

1.3.2.1.3. Descentralizadas.- Con capital estatal, pero su patrimonio y su administración son autónomas con respecto al Poder Ejecutivo.

1.3.2.1.4. Estatales.- Son aquellas cuyo capital es mayoritariamente gubernamental.

1.3.2.2. Privadas.- Son aquellas en las que el capital proviene de los particulares y su finalidad es netamente lucrativa. A su vez, estas son nacionales cuando el capital es de origen interno y transnacionales cuando el capital en su mayoría es de origen extranjero y las utilidades por lo tanto se trasladan a sus países de origen.

1.3.3. Magnitud de la Empresa.

Los criterios más usuales para determinar si una empresa es grande, pequeña o mediana son:

1.3.3.1. Financiero.- El tamaño de la empresa se determina en base al monto del capital y a su capacidad financiera.

1.3.3.2. Personal ocupado.- Este criterio establece que una empresa es pequeña cuando en ella laboran menos de 250 trabajadores, mediana cuando son de 250 a 1000 trabajadores y grande cuando son más de 1000 trabajadores.

1.3.3.3. Ventas.- El tamaño de la empresa se establece de acuerdo al monto de sus ventas

1.3.3.4. Otras.

NOTA:

Nacional Financiera emite una circular con fecha del 1º de junio de 1993, en la cual da a conocer la más reciente clasificación de las empresas en cuando a su tamaño. A continuación se anexa los datos de dicha circular.(4a).

Estrato de empresas.-

Se modifican los montos de las ventas anuales que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, conforme a lo siguiente:

Tamaño de empresa	Ventas anuales	No. de empleados
Micro	Hasta N\$900 mil.	Hasta 15
Pequeña	Hasta N\$ 9 millones	Hasta 100
Mediana	Hasta N\$20 millones	Hasta 250
Grande	Más de N\$20 millones	Más de 250

IMPORTANCIA SOCIOECONOMICA

DE LA

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.4. IMPORTANCIA SOCIOECONOMICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Si se toma en cuenta que la empresa es el mayor captador de mano de obra, resulta por demás interesante mencionar la importancia de la misma en el contexto socioeconómico y su impacto en el país.

A continuación se mencionarán algunos datos que muestran la trascendencia socioeconómica de las empresas y que son por demás sobresalientes en la estructura industrial de los países desarrollados, como por ejemplo: Japón, Estados Unidos, Alemania e Italia entre otros.

A nivel nacional resulta importante por que refleja el desarrollo económico del país, el cual está en función de su producción. La participación de estas empresas se ve a través de.

- a) Creación de mejores condiciones de trabajo.
- b) incremento de la producción por hombre-empleado.
- c) Mejoramiento de la calidad de los productos nacionales.
- d) Disminución de costos y eliminación de gastos..
- e) Promueve la participación de especialistas Etc..

La pequeña y la mediana empresa surgieron teniendo como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, como el tallado de piedra, metales y la manufactura de prendas y ornamentos, siendo así como se constituyeron las fuentes de abastecimiento de artículos para el consumo.

En nuestro país al rededor del año de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, anteriormente ya existía la industria textil, alimentos muebles de madera y productos químicos.

Después de la Revolución Mexicana, crece el mercado interno desarrollándose permanentemente la pequeña y la mediana industria. Para el año de 1930 la pequeña y la mediana industria presentaba el 12% del total de la industria de transformación, el 86% eran talleres y artesanías, es de esta manera como los talleres artesanales poco a poco van transformándose en pequeñas y medianas empresas convirtiéndose en el centro del sistema económico de nuestro país.

Un aspecto por demás importante de considerar es que, históricamente la pequeña empresa ha sido una de las mejores alternativas, constituyendo una gran oportunidad para que los grupos en desventaja económica hayan podido iniciarse y consolidarse por méritos propios, además de ofrecer una opción básica para continuar con la expansión económica del país.

En la pequeña y mediana industria es donde con frecuencia se generan nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

La pequeña y la mediana empresa tienen su importancia social al incorporar fuerza de trabajo al sector productivo, contribuye por un lado a elevar a un rango social distinto a este sector de empleados, por otro lado contribuye a formar y capacitar la mano de obra. La empresa es la mayor captadora de mano de obra siendo una gran generadora de empleos elevando el nivel social del sector obrero debido a la capacidad de compra que les proporciona a través de los salarios y los bienes que pueden adquirir con ellos.

Al inicio de los 90's, las organizaciones continúan con muchas deficiencias, carencias y limitaciones y un desarrollo desigual.

En 1991, Nacional Financiera aumenta sus apoyos para las micros, pequeñas y medianas empresas con las cuales se pretende reducir las deficiencias existentes en las mismas, proporcionando los recursos necesarios de manera que sea factible su acceso con los elementos y herramientas indispensables para su modernización y desarrollo.

Los apoyos mencionados en el párrafo anterior se mencionan con mayor amplitud en el capítulo II.

1.5. ELEMENTOS DE LA EMPRESA.

La empresa debe ser considerada como algo más que una entidad administrativa, sino también como un conjunto de elementos humanos, técnicos y materiales que a continuación serán definidos:

1.5.1. **Materiales.**- Se refiere a cosas tangibles como la maquinaria, equipo, terrenos, edificios, instalaciones y materias primas entre otros. Algunos son consumidos rápida y completamente durante el proceso de producción, otros son de uso duradero. La empresa compra, arrienda o vende todos estos recursos.

1.5.2. **Humanos.**- El elemento humano, considerado como el más importante dentro de la empresa, comprende a todo el personal: directivos, empleados y obreros. Este elemento al igual que el anterior, siempre está presente en toda decisión administrativa.

1.5.3. **Técnicos.**- El rendimiento de los elementos materiales y humanos son una función del modo en el que se utilizan, recursos similares para fines familiares. La diferencia básica radica en la manera de generar y utilizar mejor los elementos tanto humanos como materiales.

CAPITULO II

APOYO QUE OFRECEN LAS DIFERENTES
DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES A LA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

2.1 PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La pequeña y la mediana empresa son de vital importancia para el desarrollo económico de México. Desde 1991 se han diseñado programas, los cuales han sido establecidos, estudiados y desarrollados, dentro de estas empresas y para estas empresas con el propósito de otorgarles, apoyos, capacitación, financiamiento, etc., para su mejor desarrollo.

Se debe tomar en cuenta que no todas las empresas conocen este tipo de información, debido a que no tienen una estructura formal sobre su constitución y organización, siendo por demás importante hacer de su conocimiento dicha información.(5)

Existen diferentes dependencias gubernamentales que se han agrupado para apoyar la modernización y el desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria, entre las que podemos mencionar las siguientes:

2.1.1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- a) Capacitación a grupos a través de los talleres fiscales.
- b) Orientación y asesoría sobre comercio exterior.
- c) Facilidades administrativas a los contribuyentes a través del Régimen de Tributación Simplificada.
- d) Orientación clara y sencilla sobre obligaciones fiscales.

2.1.2. Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología:

- a) Facilidades para la construcción de microindustrias como personas morales, mediante la figura jurídica de Sociedad Limitada Microindustrial.
- b) Información y asesoría para constituir agrupaciones de microindustrias.
- c) Simplificación y reducción del tiempo de trámite para la autorización de uso y funcionamiento de instalaciones de gas I.P.
- d) Eliminación del trámite de autorización para proyectos de instalaciones de gas en base a la responsiva de un técnico autorizado
- e) Reducción del 50% en el pago de derechos por registro de marcas y patentes

2.1.3. LANFI

a) Reducción en los precios de los servicios en las áreas de envase, embalaje, alimentos, biotecnología, química instrumental y diseño así como en la realización de diagnóstico y fortalecimiento tecnológico.

2.1.4. Secretaría de Programación y Presupuesto.

2.1.5. Secretaría de Educación Pública.

2.1.6. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

a) Oportunidad para los estudiantes de prestar su servicio social obligatorio en la microindustria.

2.1.7. Instituto Mexicano del Seguro Social.

a) Facilidades para incorporarse al programa de regularización voluntaria de la afiliación.

No determina obligaciones retroactivas ni tampoco finca cargos moratorios. Instituto Nacional de Fondo de Ahorro para la Vivienda de los Trabajadores.

b) Ampliación de cinco días a la fecha límite del pago mensual de cuotas.

2.1.8. Nacional Financiera.

a) Su objetivo es allegar recursos a las unidades de producción de carácter familiar en condiciones favorables.

Proporciona asistencia integral a través de los fondos estatales de fomento

2.1.9. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

a) Durante dos años no cobra cuotas a las microindustrias de nueva creación inscritas en el padrón Nacional de la Microindustria

Cuenta con una ventanilla de atención cuya función consiste en gestionar a los interesados con domicilios en el Distrito Federal, la obtención de la cédula de microindustria.

Tras la necesidad de ampliar y reforzar una infraestructura para ayudar a la modernización empresarial y dada la apertura comercial que México ha efectuado se hace imprescindible elevar los niveles de eficiencia y productividad en los negocios.

Frente a la nueva realidad de una economía de mercado y en el marco establecido por el Gobierno Federal, Nacional Financiera ha definido una estrategia para apoyar a la micro y la pequeña industria como elementos básicos del sistema productivo nacional, siendo esto la respuesta que respalda la modernización integral de las empresas en el nuevo contexto de globalización.

La mayoría de la microindustrias debido al desconocimiento y/o a la complejidad de los trámites para obtener un crédito, no se acercaban a las instituciones bancarias.

Nacional Financiera consciente de la situación ha diseñado programas de financiamiento masivos que además de hacerlos atractivos para la banca, también lo son los grandes compradores como el IMSS, CIFRA, SORIAN, FUTURAMA, etc., a fin de otorgar el apoyo necesario a los micro y pequeños proveedores evitando su descapitalización al tener que esperar largos períodos de tiempo para obtener el pago de sus facturas.

Se hace necesario mencionar que Nacional Financiera pertenece a la banca de segundo piso y opera a través de los intermediarios financieros como son los bancos comerciales, las uniones de crédito, las entidades de fomento, las empresas de factoraje y las arrendadoras financieras.

Los intermediarios financieros evalúan la solicitud y la situación crediticia de la empresa a través de información contable y financiera y del programa de utilización del préstamo.

Nacional Financiera apoyándose en el estudio realizado por el intermediario financiero simplifica al máximo el trámite para la obtención de un crédito.

2.2. PROGRAMA ESPECIAL FINANCIERO PARA IMPULSAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Hoy en día se hace necesario dar un mayor énfasis al impulso que el Gobierno de la República ha decidido dar a la micro, pequeña y mediana empresa para fomentar la creación de empleos y así promover una mayor competitividad en toda la cadena productiva para poder aprovechar las extraordinarias oportunidades que nos ofrece el libre comercio a los mexicanos, independientemente del tamaño de las unidades productivas.

"México tiene uno de los programas de vanguardia para el apoyo y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel internacional, que incluye financiamiento y programas de garantía, información, capacitación y asistencia técnica, fomento a los esquemas asociativos, como lo han sido, en una extraordinaria experiencia, las uniones de crédito y lo habrán de hacer en una segunda gran experiencia el resto de las empresas integradoras, con servicios profesionales como son: financiamiento, promoción de despachos de servicios profesionales utilizados en la micro, pequeña y mediana empresa."

Nacional Financiera pone a disposición de la planta productiva el Programa Especial de Impulso Financiero a la micro, pequeña y mediana empresa, teniendo como puntos relevantes los siguientes:

2.2.1. Garantías

Para vencer las barreras para el acceso a los créditos de las micro, pequeñas y medianas empresas se estableció:

- a) La generalización del sistema de garantía con fianza para operar particularmente con los intermediarios no bancarios de Nacional Financiera (Uniones de Crédito, Arrendadores Financieros, entidades de fomento y empresas de factoraje) celebrando reuniones con estos intermediarios para que se afilien a este esquema de garantías

- b) Sistema semiautomático de garantías masivas, mediante la negociación individual de Nafin y cada Banco de Primer Piso interesado pudiendo absorber Nacional Financiera hasta el 50% del riesgo que la banca comercial asuma en la obtención masiva de financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

2.2.2. Reestructuración Financiera.

2.2.2.1. Conversión del crédito quirográfico al crédito de fomento mediante el pacto de Nacional Financiera con los Bancos comerciales.

Para esta conversión, Nafin "fondeará" al banco en cuestión por períodos transitorios de tiempo, con el mismo costo de los fondos de fomento, en tanto que el intermediario efectuará los análisis necesarios para poder determinar el tipo de financiamiento que deba otorgarse o no a las empresas solicitantes.

De esta manera las empresas que tengan utilidad y que estén financiadas con créditos a corto plazo, serán atendidos con recursos de Nafin y con plazos y formas de pago acordes a su capacidad de generación de efectivo y demás tomando en cuenta la capacidad de pago de la empresa y las garantías que respaldan el crédito.

2.2.2.2. Reestructuración de Pasivos.

Nacional Financiera flexibilizando sus reglas de operación en apoyo a la reestructuración de pasivos buscará que esta reestructuración esté acompañada de una reestructuración integral que eleve la productividad y competitividad de las empresas.

2.2.2.3. "Financiamiento a largo plazo para aportaciones accionarias que fortalezcan la capitalización de las empresas.

Nacional Financiera financiará a largo plazo a través de la banca de segundo piso las aportaciones de capital a personas físicas o morales que deseen fortalecer su estructura financiera y también para apoyar la capitalización de micros y pequeñas empresas."

2.2.2.4. "Financiamiento a trabajadores y empleados de empresas industriales para aportaciones de capital en las empresas donde trabajan con base en un ejercicio de opciones, logrando de esta manera motivar a incrementar la productividad y permanencia de los trabajadores al hacerlos accionistas de las mismas empresas que los emplean."

CAPITULO III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

COMO TECNICA AUXILIAR EN LA

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA

ADMINISTRATIVA EN MEXICO.

En este capítulo esbozaremos de manera breve los antecedentes de la Auditoría Administrativa, definiciones y metodologías de diversos autores, así como los objetivos de la misma.

3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO.

Existen varios estudios que se realizaron con el propósito de analizar problemas cotidianos de planeación, organización, recursos humanos, tecnología, etc., y con ello tratar de proporcionar soluciones a los mismos, para lo cual los estudiosos en la materia se valieron de la ciencia y la metodología dando las primeras orientaciones técnicas hacia la Auditoría Administrativa.

A continuación se describen los estudios realizados en México al respecto.

En la actualidad los organismos sean de orden social o económico requieren de un tipo de auditoría más amplia que abarque todos los recursos de la empresa tanto humanos, como técnicos y materiales, una auditoría que vaya más allá de los estados contables o financieros. Es así como surge la inquietud de contar con otras técnicas que nos auxilien en la revisión y evaluación de una manera sistemática e integral, la calidad individual o colectiva de los responsables de área, la calidad en los procesos de operación del organismo y poder determinar los problemas administrativos de éste, las causas y las posibles soluciones.

En México, la aplicación de la Auditoría Administrativa se dio en empresas transnacionales y posteriormente en empresas mexicanas y principalmente en empresas públicas. Dentro de esta gama de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa que tenía como fines: la realización de un examen y la evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Esta técnica de control cada vez se fue haciendo más indispensable debido al creciente número de operaciones que se realizan en las empresas

Por todo lo anteriormente mencionado, se hace necesario presentar de manera cronológica las aportaciones que se fueron haciendo en materia de Auditoría Administrativa.

A continuación se mencionan a los autores mexicanos que realizaron aportaciones importantes en este campo.

1959, N. Grabinsky y A.W Klein realizan el análisis factorial guía para estudios sobre economía industrial publicada por el Banco de México, S.A., la cual se considera como un antecedente de la Auditoría Administrativa.

En 1960, A. Mejía Fernández, escribe "La auditoría de las funciones de la Gerencia de las empresas", tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el año de 1962, R. Macias Pineda presenta el trabajo "Auditoría administrativa" para el curso "Teoría de la Administración", en el doctorado de Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politecnico Nacional.

Por el año de 1964, M.D. Azola S., presenta la tesis "La revisión del proceso administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En 1966, J.A. Fernández Arena propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recurso y el proceso administrativo.

En 1969, Santillana González propone la realización de la auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

En 1969, Alvarez Anguiano Jorge, presenta sus apuntes de auditoria administrativa como guía para la realización de la misma, explicando con detalle cada uno de los pasos a seguir hasta llegar al logro de los objetivos establecidos.

1970, R. Jimenez Reyes, estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa

Hacia el año de 1972, C.A. Anaya Sánchez propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, publica un trabajo sobre el 7º Congreso Nacional de Administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser.

En 1978, S. Cervantes Abreu, analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

En el año de 1981, V.M. Rubio Ragazzoni y J. Hernández F. presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones pública y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

A continuación se definirá a la auditoría administrativa desde el punto de vista muy particular de varios expertos en la materia.

3.2. DEFINICION Y METODOLOGIA DE AUDITORIA

ADMINISTRATIVA SEGUN DIVERSOS AUTORES

- I. WILLIAM P. LEONARD
- II. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
- III. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI
- IV. JORGE ALVAREZ ANGUIANO
- V. E. F. NORBECK

3.2. DEFINICION Y METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.2.1. William P. Leonard (6)

Definición: Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de los recursos humanos y materiales haga.

Objetivo: Consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y determinar posibles soluciones y mejoras, para ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

Metodología:

- a) Examen
- b) Evaluación
- c) Análisis, interpretación y síntesis
- d) Presentación
- e) Vigilancia

3.2.2. Jose Antonio Fernández Arena (7)

Definición: Es una revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Objetivo: Evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina.

Metodología: Esquema General sobre Administración

- a) Objetivos institucionales
- b) Estructura formal
- c) Proceso Administrativo
- d) Programa de Auditoría
 - * Control de políticas
 - * Producción y servicios
 - * Comercialización
 - * Relaciones humanas
 - * Finanzas
 - * Contabilidad
 - * Auditoría Interna
 - * Servicios generales
 - * Recolección de datos
 - * Presentación del informe

3.2.3. Victor Manuel Rubio Ragazzoni (8)

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

Objetivo: Evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Metodología:	Etapa I	Planeación
	Etapa II	Examen
	Etapa III	Evaluación
	Etapa IV	Presentación

3.2.4. Jorge Alvarez Anguiano (9)

Definición: Es la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros.

Objetivo: La evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

- Metodología:**
- a) Planeación de Auditoría Administrativa.
 - b) Obtención y estudio de la información.
 - c) Evaluación.
 - d) Informe.
 - e) Vigilancia.

3.2.5. E. F. Norbeck (10)

Definición: Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos.

Objetivo: Proporcionar a la gerencia las bases para entender los aspectos generales de la auditoría administrativa y mejorar las operaciones de su negocio

- Metodología:**
- a) Identificar el criterio de la gerencia (planes y objetivos)
 - b) Prepararse para la auditoría administrativa
 - c) Efectuar el estudio operacional
 - d) Efectuar la auditoría administrativa
 - e) Informar acerca de la Auditoría Administrativa
 - f) Hacer una revisión posterior
 - g) Analizar la información
 - h) Investigar las causas de las deficiencias

- l) Buscar soluciones
- j) Discusión de posibles mejoras
- k) Elaboración del informe
- l) Aspectos formales
- m) Elementos del informe
- n) Discusión de problemas con los supervisores
- o) Control de las recomendaciones

3.3. TIPOS DE AUDITORIAS.

Hemos mencionado las definiciones de auditoría administrativa según diversos autores; ahora es conveniente describir de manera muy somera las distintas formas de practicar la auditoría, adoptando formas específicas de aplicación, por ello es necesario considerar las similitudes y diferencias entre las principales formas de practicar la auditoría.

La auditoría puede clasificarse básicamente en tres tipos:

- 3.3.1. Auditoría Financiera**
- 3.3.2. Auditoría de Operaciones y,**
- 3.3.3. Auditoría Administrativa**

- l) Buscar soluciones
- j) Discusión de posibles mejoras
- k) Elaboración del informe
- l) Aspectos formales
- m) Elementos del informe
- n) Discusión de problemas con los supervisores
- o) Control de las recomendaciones

3.3. TIPOS DE AUDITORIAS.

Hemos mencionado las definiciones de auditoría administrativa según diversos autores; ahora es conveniente describir de manera muy somera las distintas formas de practicar la auditoría, adoptando formas específicas de aplicación, por ello es necesario considerar las similitudes y diferencias entre las principales formas de practicar la auditoría.

La auditoría puede clasificarse básicamente en tres tipos:

- 3.3.1. Auditoría Financiera**
- 3.3.2. Auditoría de Operaciones y,**
- 3.3.3. Auditoría Administrativa**

La Auditoría Financiera se define como la revisión exploratoria y crítica de los controles y registros de contabilidad de una empresa, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

La Auditoría de Operaciones, también denominada Auditoría no Financiera, siendo su campo natural de aplicación, todas las demás áreas de la empresa que no sean cubiertas por la financiera.

También se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o unidad con referencia a las normas de la empresa.

La Auditoría Administrativa. Ya ha sido definida anteriormente

En si, la Auditoría Administrativa es una herramienta de prevención, control y evaluación, considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir nuevas oportunidades para mejorar su administración.

Al hablar de los diferentes tipos de auditorías, no podemos dejar de considerar las diferencias existentes entre estas así como también la importancia que la misma reviste. Mencionaremos también los propósitos y los fines que la auditoría persigue al ser objeto de estudio en la organización.

3.4. DIFERENCIAS ENTRE LOS TIPOS DE AUDITORIAS.

a) Financieras:

- * Se rigen bajo normas y principios generalmente aceptados.
- * Se enfoca básicamente a aspectos financieros y a la evaluación del control interno.
- * Sólo el Contador Público puede efectuarla debido a la existencia de disposiciones de carácter legal.
- * Su objetivo principal es el dictaminar los estados financieros.
- * Esta auditoría es de interés para la empresa y para el fisco.
- * Esta auditoría se remonta a hechos pasados.

b) No financieras:

- * Se caracterizan por la ausencia de normas y principios generalmente aceptados.
- * Se realizan en cualquier área de la administración.
- * Tiene como fin la evaluación de cualquier actividad o función de la empresa.

- * En este tipo de auditoría no existen disposiciones referidas a la personalidad legal de quien las práctica.
- * Evalúa decisiones y sistemas.
- * Por último, su proyección es siempre a futuro.

3.5. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La importancia de la auditoría administrativa radica en la revisión, evaluación y control de las funciones, detectando las debilidades, deficiencias y aciertos de la empresa con el propósito de eliminar las primeras y mejorar las últimas.

Para lograr que el crecimiento de la organización sea sano, ésta debe ser eficiente y además alcanzar su desarrollo en todos los aspectos, para ello es necesario identificar plenamente las irregularidades que puedan frenar dicho crecimiento. La auditoría administrativa es el instrumento que nos va a ayudar a la localización de éstas anomalías mediante la evaluación de la administración de la empresa, localizando los aciertos y fallas de la misma y proporcionando las posibles alternativas de solución.

Es importante destacar que la auditoría administrativa proporciona una opinión profesional y totalmente independiente de las irregularidades que sean la causa de la problemática y de ésta manera contribuir a la solución y consecuentemente a su sano desarrollo.

3.6. PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa es el de identificar las deficiencias e irregularidades en alguna de las áreas de la empresa examinada y proporcionar las posibles soluciones a las mismas

Es importante destacar que a través de la revisión y evaluación de las actividades y/o funciones de la empresa podemos resolver todas las interrogantes que surjan al respecto, como por ejemplo:

- * ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
- * ¿Cómo se pueden mejorar?
- * ¿Cuáles son las deficiencias?
- * ¿Cuáles sus causas?
- * ¿Cuáles sus aciertos?
- * ¿Se están logrando los objetivos fijados?
- * ¿En que medida? etc

En la medida que podamos contestar satisfactoriamente estas interrogantes, podemos estar seguros de que estamos realizando con éxito la auditoría y así llegar al logro de los objetivos planteados.

3.7. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa puede abarcar una área, un departamento, una función o la empresa en su totalidad, llegando hasta el nivel más bajo de supervisión; con el propósito de determinar si se está logrando la máxima eficiencia. Este alcance dependerá de las necesidades de la propia empresa.

3.8. LIMITACIONES DE LA AUDITORIA

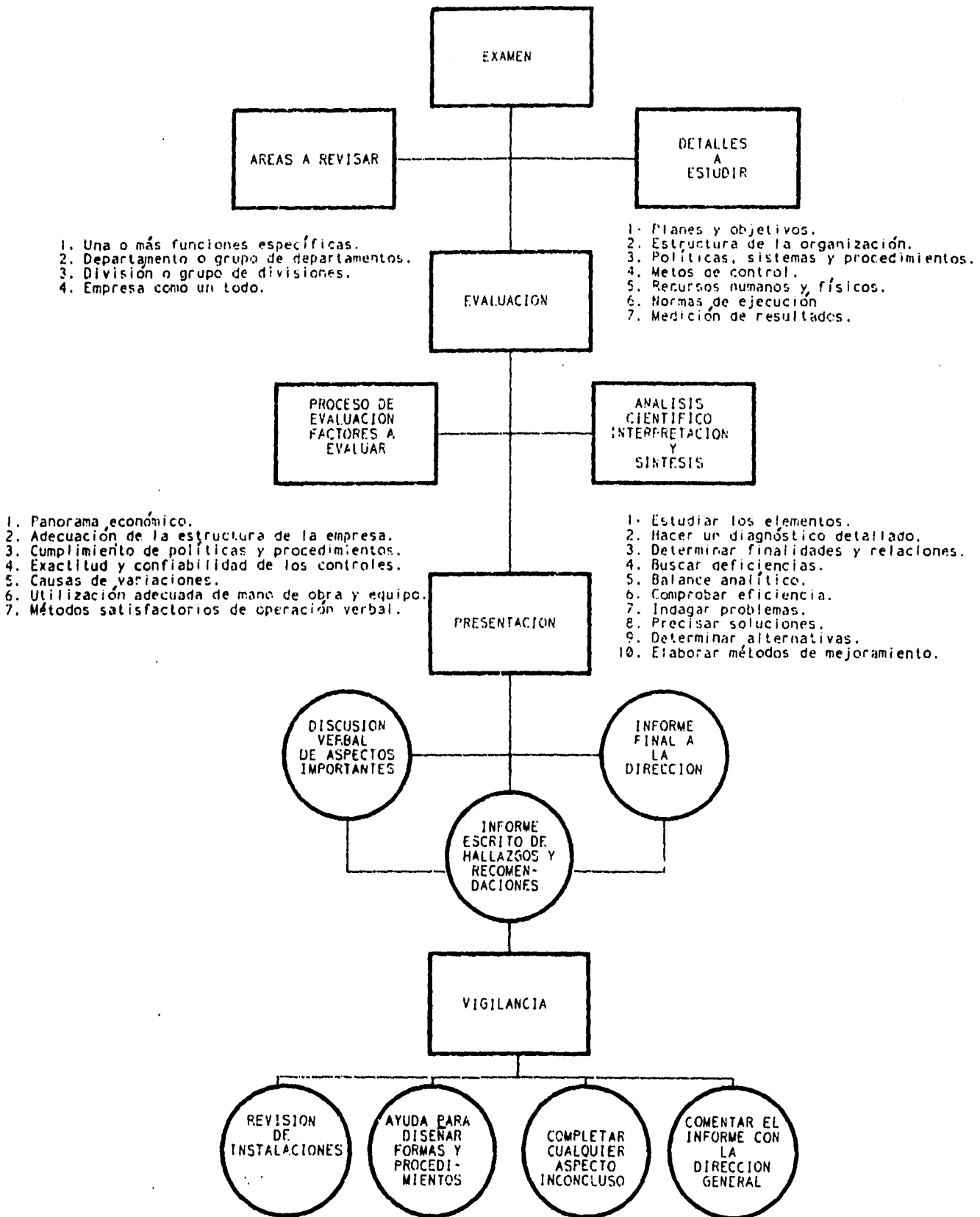
Muchas de las limitaciones para la realización de la auditoría administrativa se encuentran en la etapa de la recolección de información, debido a que el auditor desconoce la actitud del entrevistado que deba proporcionar la información, requerida, existiendo la disyuntiva "colaborará positiva o negativamente".

No existe un método mediante el cual se logre descubrir los juicios subjetivos que emita el entrevistado debido a que sus respuestas estarán en función de su estado de ánimo.

Otra de las limitaciones es que en muchas de las ocasiones no hay información sobre las empresas que se van a auditar, o la hay pero no está disponible y a la mano para su consulta siendo esta información de verdadera importancia para la elaboración del diagnóstico de la empresa en cuestión.

3.9. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE WILLIAM P. LEONARD



3.10. METODOLOGIA PROPUESTA

La realización de la auditoría administrativa ordenada lógicamente, nos permitirá determinar los pasos a seguir para obtener un resultado satisfactorio, oportuno y valioso en beneficio de la organización.

A continuación se enlista la metodología propuesta para la realización de una auditoría administrativa, la cual se explicará con detalle en el capítulo siguiente.

Es importante destacar que esta metodología es una combinación de William P. Leonard y Joaquín Rodríguez Valencia.

La metodología que se propone es la siguiente:

METODOLOGIA PROPUESTA

- a) Contratación del Servicio
- b) Examen preliminar
- c) Planeación de la Auditoría
- d) Investigación y Examen
- e) Análisis de la Información Obtenida
- f) Informe Final de la Auditoría Administrativa
- g) Implantación de las Recomendaciones

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA

METODOLOGIA PROPUESTA

En este capítulo abordaremos el tema de la metodología que se propone para la realización de una auditoría administrativa.

Hablaremos con detalle de cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo de la misma.

4. METODOLOGIA PROPUESTA

La metodología propuesta para la realización de una auditoría administrativa es la siguiente. Esta metodología es una combinación de las metodologías que proponen William P. Leonard y Joaquín Rodríguez Valencia.

4.1. Contratación del Servicio.

4.2. Examen Preliminar.

4.3. Planeación de la Auditoría.

4.4. Investigación y Examen

4.5. Análisis de la Información Obtenida.

4.6. Informe Final de la Auditoría Administrativa.

4.7. Implantación de las recomendaciones.

A continuación hablaremos con detalle de cada uno de estos pasos.

4.1 CONTRATACION DEL SERVICIO

La contratación del servicio se da cuando el cliente se muestra interesado en los servicios del auditor, y para ello es necesario precisar las causas que motivan el requerimiento del servicio. De la exposición de motivos que haga el cliente, el auditor podrá darse cuenta de lo siguiente:

- * El cliente conoce o creé conocer el problema.
- * El cliente desconoce las causas del problema y no sabe como darle solución.

En los dos casos anteriores, el auditor deberá realizar una investigación previa y con ello poder confirmar lo expuesto por el cliente y darse cuenta de la magnitud del problema. Posteriormente formulará una carta por medio de la cual confirmará los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas con el cliente.

Una vez que han sido aceptados los servicios del auditor, este realizará un escrito en el cual especificará con detalle lo convenido con el cliente con el propósito de evitar errores o malos entendidos que posteriormente pudieran traer algunos inconvenientes.

En la carta de referencia quedarán especificadas las condiciones a las que se sujetará el trabajo.

4.11. CONDICIONES DEL TRABAJO

- * Mención de antecedentes de contratación del servicio
- * El objetivo de los trabajos a realizar y el alcance de los mismos
- * Las especificaciones sobre el tipo de colaboración y los medios que la empresa se obliga a proporcionar para la realización del trabajo.
- * Mención de la categoría y personal que se utilizará
- * Se establecerá el tiempo probable para su realización
- * Los honorarios por devengar y la forma de pago
- * La forma en la cual el cliente cubrirá los gastos específicos que el auditor realice por necesidades propias del trabajo.
- * La fecha de iniciación de los trabajos
- * La periodicidad con la que deban formularse los reportes de actividades en relación al avance de los trabajos que se efectúen.

Una vez que se hayan precisado todas estas condiciones podrá darse paso a la realización del examen preliminar.

4.2 EXAMEN PRELIMINAR

El examen preliminar se realiza con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una mayor atención por parte del auditor administrativo, frecuentemente antecede a su examen completo un reconocimiento general del organismo social, que termina con el estudio

preliminar el cuál está encaminado a lograr la identificación real del problema para conocer la naturaleza y el objetivo del estudio completo.

El estudio preliminar consiste en la detección de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder proporcionar la recomendaciones más idóneas a la circunstancias de la empresa como un todo. Este estudio preliminar se realiza con el propósito de:

- * Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones de la empresa
- * Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión
- * Descubrir áreas en las que haya problemas de administración
- * Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior

4.2.1. Contenido del examen preliminar

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Esta obtención de datos puede ser:

a) Información documental.- Reglamentos internos, informes estadísticos, estados contables, propuestas, contratos, etc.

b) Información sobre el campo de trabajo: organigramas, datos o estadísticas sobre volúmenes de trabajo, formas y reportes utilizados, etc.

Es recomendable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc.

4.3. PLANEACION DE LA AUDITORIA.

Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo más conveniente es delinear un plan, el cual consiste en elaborar una lista de los renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir, siendo de suma importancia que estos renglones están enfocados a los principales objetivos.

En primer lugar habrá que determinar las actividades a realizar durante la investigación para planear adecuadamente la auditoría administrativa, como por ejemplo:

1. Investigación Preliminar.
2. Entrevistas Previas.
3. Definición del área a investigar.
4. Determinación de los detalles a estudiar.

Con todo lo anteriormente mencionado podemos dar inicio a la planeación e integración de los recursos necesarios, como los siguientes:

- a) Determinación del tiempo para la realización de la auditoría
- b) La selección del personal necesario para efectuarla.

c) Los documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.

4.3.1. Investigación Preliminar

En la investigación preliminar es importante iniciar con la obtención de datos con la cual se puede tener una idea global, con el objeto de poder percibir rápidamente las estructuras fundamentales y la diferencia principal entre la empresa objeto del estudio y otras empresas que se hayan investigado.

Por medio de la observación directa de balances, gráficas, documentos, etc. se irá asimilando en lo posible las características de la empresa. Es recomendable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc. para con ello completar la idea global de la empresa.

4.3.2. Entrevistas Previas.

Se recomienda entrevistar a algunas personas involucradas directamente con la empresa, mismas que deben ser seleccionadas cuidadosamente entre los trabajadores, clientes o consumidores. De estas entrevistas es posible obtener algunas ideas o sugerencias a cerca de los problemas que se puedan estudiar durante nuestra investigación.

En ocasiones, este tipo de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas mediante los cuales se pueden descubrir deficiencias en algunas funciones o departamentos de la empresa que puedan estar originando alguna dificultad para que posteriormente conforme vaya avanzando la investigación, se ponga un especial cuidado en ellos.

En este tema es de suma importancia hacer del conocimiento de los involucrados que, el fin de la Auditoría Administrativa, es orientar a la empresa para aumentar su eficiencia y por consiguiente lograr el mejoramiento social y económico de sus integrantes, haciéndoles notar que lo que se persigue es prestar un servicio a la empresa.

4.3.3. Definición del Area a Investigar

En este punto lo que se tiene que definir es cuál será el objeto de nuestro estudio, pudiendo ser toda la empresa, un departamento, una área o una función específica. Lo ideal sería una revisión a toda la empresa con la cual podamos formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

En ocasiones se realizan revisiones que comprenden una o más áreas. En este punto es recomendable examinar además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las áreas auditadas.

4.3.4. Determinación de los detalles a estudiar.

Para la realización de la Auditoría Administrativa, se considera al Licenciado en Administración como el profesional natural para su desarrollo, considerando adecuado utilizar como campo de acción las funciones de la empresa, las cuales tienen afinidad con la preparación académica de este profesionista.

Para determinar los detalles a estudiar es necesario definir la función de la empresa a la cual nos vamos a enfocar, a continuación un ejemplo de los detalles que se deberán de analizar:

a) Aplicación de los Recursos Humanos.

Se encamina al manejo e inversión del capital, como en instalaciones, maquinaria, equipo, materia prima, salarios, etc., todo esto necesario para el desarrollo de las funciones de la empresa.

Los Detalles a Estudiar son los Siguietes:

- * ¿Se cumplen los planes de aplicación de los recursos?
- * ¿Existen políticas de aplicación de los recursos?
- * ¿Se cumplen oportunamente las obligaciones tributarias?
- * ¿Cómo está integrado el capital de trabajo?
- * ¿Son puntuales las liquidaciones de pasivos?

- * ¿Existen políticas para decretar dividendos?
- * ¿Cada cuando se formulan y se revisan los presupuestos?
- * Etc., etc.

Para la Función de Reclutamiento.

El objetivo del reclutamiento es el atraer y reunir un número suficiente de solicitantes a fin de realizar la mejor selección posible del personal adecuado a los puestos.

Los detalles a estudiar en esta función son:

- * ¿Se acude a las mejores fuentes de abastecimiento de personal?
- * ¿Se utilizan buenos medios de información para reclutar aspirantes?
- * ¿Cuién recluta al personal?
- * Etc., etc.

Contratación.

La contratación es la aceptación final del solicitante, formalizándose la relación contractual del mismo, con la empresa.

Los detalles a estudiar en esta función son:

- * ¿Quién contrata al personal?
- * ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo?
- * ¿Cuál es el grado de cumplimiento del reglamento interior de trabajo?
- * Etc., etc.

De esta manera es como podemos tener una idea clara de las tareas que deben cumplirse en cada un de las funciones y así poder actuar con mayor precisión teniendo la seguridad de que no estamos dejando hilos sueltos en nuestra investigación y de esta manera obtener resultados satisfactorio.

Una vez que hemos definido los detalles a estudiar en la función sujeta de estudio podemos pasar a lo siguiente:

4.3.5. Determinación del tiempo disponible para la auditoría.

El tiempo necesario para la ejecución de la auditoría variará de acuerdo a la profundidad de la investigación. La eficiencia o ineficiencia de los controles existentes puede ser un factor determinante en el tiempo de realización, así como también la cooperación del personal de la empresa.

Actualmente existe la ruta crítica, que es una técnica que nos permite determinar el tiempo de realización de una auditoría.

Una vez definidas las áreas y los detalles a estudiar, es importante resaltar que un sólo profesional no podría cumplir con esta tarea, sino más bien se requiere de un grupo de profesionales para constituir un equipo formado por especialistas en cada una de las áreas a investigar. Para este grupo de colaboradores que forman el equipo será indispensable contar con una preparación académica en el área a la que sean designados.

Una vez realizado todo lo anteriormente mencionado será importante allegarse de todos aquellos documentos necesarios para el desarrollo de la investigación.

4.3.6. Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.

Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa la obtención de datos podrá ser a través de documentos y técnicas adecuadas para la correcta revisión de la empresa.

Entre estos documentos y técnicas tenemos las siguientes:

- * Organigramas.
- * Diagramas de procesos.
- * Diagramas de tiempos, hombres y máquinas.
- * Diagramas comparativos.
- * Diagramas de combinación.

- * Diagramas de manejo de formas.
- * Estudios de tiempos
- * Hojas de instrucciones, operaciones y rutas.
- * Listas de verificación y de realización del trabajo.
- * Muestreo y medición del trabajo.
- * Simplificación del trabajo.
- * Cuestionarios.
- * Papeles de trabajo.
- * Etc., etc.

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el respaldo total de la dirección.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es importante determinar las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si estas abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad que se persigue.

El auditor debe decidir que factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuáles los mejores métodos, cuál el personal apropiado y cuáles los factores limitativos y de control.

Las respuestas a éstas interrogantes nos proporcionan cuando menos el punto de partida para la elección del plan a seguir.

4.3.7. Programa general de auditoría.

Para la elaboración de un programa de auditoría es necesario llevar un registro de tareas supervisado por el auditor, en el cual se anotarán todas y cada una de las tareas encomendadas a los miembros del equipo de auditoría. En este programa de auditoría se anotarán los siguientes datos:

- * Fecha de iniciación.
- * Descripción de la tarea efectuada.
- * Responsable.
- * Plazo fijado para su realización.
- * Etc., etc.

4.3.7.1 Desarrollo de los procedimientos de auditoría.

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se pueden modificar o adaptar de acuerdo a las circunstancias en cada caso particular.

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo cronológico de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo estimado para el desarrollo de cada una de las actividades de este programa.

La planeación tiene como finalidad el poder prever anticipadamente la acción, todos aquellos factores que se requieran y así no limitar el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

En la planeación, el auditor debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Características particulares de la empresa, a fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y se puedan obtener los resultados esperados.
- b) La finalidad de los trabajos la cual constituye el punto básico para el desarrollo adecuado del plan y así determinar de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
- c) Secuencia de su desarrollo, dado que los trabajos por ejecutar deberán seguir un ordenamiento normal, dentro de los límites de tiempo fijados.
- d) La estimación de tiempos para la realización de cada trabajo, indicando la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
- e) Determinación del personal que intervendrá. La selección del personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar, siendo de vital importancia para la realización del trabajo de auditoría.
- f) Determinar las técnicas que se utilizarán, las cuales se ajustarán a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliará en el desarrollo de los trabajos y por supuesto al límite del tiempo disponible para conocer resultados.

g) Determinación de los medios materiales que se requerirán para el desarrollo de las actividades que se van a ejecutar.

h) Determinación del apoyo que el organismo proporcionará, el que deberá precisarse de común acuerdo con la empresa.

4.3.8. Obtención de la información

La información se captará por medio de los manuales de organización y operación, catálogo de formas, proyectos, fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad, etc. Todo esto con el objeto de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad a auditar, sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación obtenida a fin de detectar el (las) área(s) que pueda(n) representar alguna problemática y, por consecuencia, necesidad de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

Identificadas las "áreas problema", se podrá definir la profundidad de la revisión en las mismas.

El programa específico será elaborado en base a la información obtenida en los trabajos previos a la auditoría o investigación preliminar, así como por la determinación de áreas que requieran de una revisión más detallada o profunda.

Conocidas las operaciones y objetivos de la unidad, se podrán plasmar, a través de un programa, los puntos que se deberán cubrir en la revisión. En este programa deberá especificarse los puntos que se cubrirán, como son: qué se va a hacer, cómo se va a hacer, cuándo se va a hacer.

Los programas específicos son resultado de la investigación preliminar, puesto que, sin una adecuada programación de los puntos esenciales que se van a estudiar, difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperan de la auditoría. Una vez conocido el origen y la magnitud del problema a estudiar, y los objetivos a cumplir, deberá elaborarse el programa específico, donde se identifiquen concretamente los puntos que se abarcarán, qué se va a hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo harán; además, se deberá precisar el tiempo, los responsables y las actividades a desarrollar.

Ya definidos los problemas a estudiar, y el alcance de la auditoría que se practicará, se hace necesario determinar qué personal se requiere para efectuar la auditoría, así como el perfil del auditor en lo relativo a conocimientos y experiencias.

Serán requisitos elementales, que los auditores cuenten con capacidad en:

- * Diseños de sistemas y procedimientos.
- * Análisis de puestos.
- * Organización y métodos.
- * Manejo y control de proyectos.
- * Técnicas de investigación.

Una vez desarrollado el programa de auditoría administrativa con todo lo que esto implica, el siguiente paso es iniciar con la investigación y el examen, la cual se explicará a continuación.

4.4. INVESTIGACION Y EXAMEN

Prácticamente en esta etapa es donde da comienzo la auditoría, puesto que inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

El examen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y alcance de l estudio.

En dicha presentación, se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicando que el resultado que arroje la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditiva.

En esta etapa (examen), es donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observación directa), para la captación y análisis de la información, documentos, formas y aspectos operativos, a saber:

4.4.1. Método de investigación

Las etapas que componen un método de investigación son las siguientes:

ETAPAS:

1. Definición del objeto de estudio.
2. Formulación de un programa de actividades.
3. Establecimiento de una hipótesis de trabajo.
4. Recopilación de datos.
5. Análisis de datos.
6. Conclusiones.

4.4.2. Técnicas de análisis.

El esclarecimiento de los factores que componen el objetivo de estudio señalado, se logra a través de diferentes técnicas de análisis, como las siguientes:

- a) Investigación Documental.
- b) Observación.
- c) El Cuestionario.
- d) La Entrevista, y
- e) Técnicas Auxiliares.

Cada una de estas técnicas de análisis se explicarán con más detalle un poco más adelante.

4.4.3 Técnicas de investigación

La investigación es la fase de los trabajos de auditoría que tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse un juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende.

Su manejo consiste en aplicar las técnicas adecuadas, a fin de obtener una descripción la más detallada, y precisa posible, del área a auditar.

Su propósito consiste en conocer la problemática de fondo, y no captar una extensa variedad de información que desafíe cualquier tipo de análisis.

A continuación se comentan la técnicas más utilizadas y aceptadas:

ENCUESTAS

- * Cuestionario.
- * Entrevistas.
 - + Estilos
 - + Técnicas

INTERPRETACION DE DOCUMENTOS

- * Verificación
- * Observación

ENCUESTA

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar la información planteada de los diferentes campos a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos : cuestionario y entrevista.

4.4.3.1. Cuestionarios.

Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Los cuestionarios, por la clase de respuestas que se desea obtener, pueden clasificarse dentro de estos tres tipos:

Cuestionarios con respuesta abierta;

Cuestionarios con respuesta cerrada, y

Cuestionarios con respuesta múltiple

La respuesta abierta es la obtenida en función de la pregunta que deja en libertad al interrogado para expresar ampliamente sus apreciaciones.

Este tipo de respuesta no siempre proporciona resultados satisfactorios, en vista de que es frecuente encontrarse con respuestas ilegibles, confusas o que no corresponden a las preguntas, originando pérdida de tiempo.

4.4.3.1. Cuestionarios.

Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Los cuestionarios, por la clase de respuestas que se desea obtener, pueden clasificarse dentro de estos tres tipos:

Cuestionarios con respuesta abierta;

Cuestionarios con respuesta cerrada, y

Cuestionarios con respuesta múltiple

La respuesta abierta es la obtenida en función de la pregunta que deja en libertad al interrogado para expresar ampliamente sus apreciaciones.

Este tipo de respuesta no siempre proporciona resultados satisfactorios, en vista de que es frecuente encontrarse con respuestas ilegibles, confusas o que no corresponden a las preguntas, originando pérdida de tiempo.

La respuesta cerrada es la obtenida en función de la pregunta que obliga al interrogado a contestar afirmativa o negativamente.

La respuesta selectiva es la obtenida en función de la pregunta que deja al interrogado la libertad de escoger entre varias alternativas. Este tipo de respuestas tiene por objeto obtener apreciaciones de conformidad con los índices mayoritarios.

Los cuestionarios pueden ser, entre otros, los siguientes:

Cuestionario general de auditoría.

Cuestionario funcional.

Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo.

Cuestionario de análisis de procedimientos

Cuestionario de análisis de formas.

Etc., etc.

Es importante considerar que la información que se obtenga por medio de los cuestionarios será confiable, en la medida en que se verifique; esta verificación se podrá efectuar por medio de comprobaciones, evidencias en los documentos que se manejan, con la aplicación de otras técnicas.

4.4.3.2. Entrevista

Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

El uso de esta técnica, es de gran utilidad en los trabajos de investigación

La entrevista se puede aplicar en dos formas: en forma particular y en forma general o simultánea. ambas tienen sus ventajas y desventajas. La aplicación simultánea tiene la ventaja de la economía y la rapidez, pero tiene, como desventaja, la falta de identificación con el personal entrevistado. La aplicación individual tiene la ventaja del acercamiento, y mayor relación con el personal, lo, que conlleva a mejores resultados; la desventaja consiste en el alto costo y tiempo, que siempre serán mayores que en la entrevista simultánea.

4.4.3.3. Interpretación de Documentos.

Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y evaluar hechos sobre la materia que se investiga.

Para que el auditor pueda interpretar correctamente, es necesario que la empresa le proporcione la documentación que el auditor estime necesaria o lo faculte para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo. Dicha documentación pueden ser las actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, revistas, publicaciones, reglamentaciones, etc., etc.

4.4.3.4. Verificación.

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas, la cual le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.

4.4.3.5. Observación.

Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones, a fin de hacer las apreciaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa, indicándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés.

Esta técnica como la de verificación mencionada anteriormente, también es utilizada para confirmar las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas.

El auditor en cualquier tipo de investigación agotará hasta donde le sea posible las fuentes de información. De igual manera confirmará los resultados obtenidos mediante el uso de varias técnicas, a fin de asegurarse plenamente de la veracidad de los datos obtenidos, ya que estos constituyen el apoyo de sus conclusiones.

4.5. ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

Una vez obtenida la información deberá someterse a un proceso de análisis para conocer la eficiencia con la que la empresa esta logrando sus objetivos, además de descubrir las causas que impiden el funcionamiento normal de un sistema, de un procedimiento provocando con esto una reducción en la eficiencia.

El propósito del análisis es establecer las bases para desarrollar alternativas de solución al problema objeto del estudio para estar en condiciones de proporcionar medidas de mejoramiento administrativo.

Las técnicas e instrumentos más utilizados para el análisis son los siguientes:

- * Medición del trabajo.
- * Del análisis de sistemas.
- * De investigación de operaciones.
- * Organigramas.
- * Sociogramas.
- * Diagramas de flujo.
- * Cuadros estadísticos, entre otros.

4.6. INFORME

4.6.1 Concepto General de Informe.

Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo.

4.6.2. Informe de Auditoría.

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte; el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultados de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en el se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

4.6.3. Presentación y Contenido del Informe.

La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- a) Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- b) Las conclusiones deben estar apoyadas en argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- c) Debe estar escrito, con limpieza y en papel adecuado.
- d) El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

En el informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que

solamente tiene el carácter de staff, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

Los informes en función de las necesidades se pueden clasificar en ordinarios y circunstanciales.

4.6.3.1 Tipos de Informes.

4.6.3.1.1. Los Informes Ordinarios.

Estos informes se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos informes pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la dirección periódicamente del estado que guardan los trabajos a fecha determinada. Los informes finales son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos; estos contendrán la sugerencia de la solución del caso ecomendado.

4.6.3.1.2. Los Informes Circunstanciales.

Estos informes se caracterizan por su condición especial que se origina por necesidad imperiosa de hacer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.

Según la forma de presentación de los informes, se pueden clasificar entres grupos: narrativo, importancia y extractado

4.6.3.1.3. Informe Narrativo.

Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancia.

4.6.3.1.4. Importancia.

En este informe se detallarán, por orden de importancia, los trabajos efectuados, a fin de que la dirrección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y, en su caso, prestar la atención requerida desde el punto de vista de su importancia.

4.6.3.1.5. Extractado.

Este informe se caracteriza en que se presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

4.6.4. Planeación del Informe.

Planeación del informe. En primer lugar debe decidirse acerca de qué se va a escribir, para lo cual se deben determinar dos cosas:

- * ¿Quién lo va a leer?
- * ¿Qué uso va a tener?

Organización del informe. Los informes deben dividirse y ordenarse en determinadas partes: la sección inicial, el estudio principal y las conclusiones; sin embargo, el número de secciones o de partes depende de su dimensión y de su complejidad.

Proponemos tres secciones para llegar a un adecuado informe, éstas son:

4.6.4.1. Material Preliminar

Material preliminar. Es la parte introductoria y abarca:

- * Portada
- * Carta de presentación •
- * Prefacio
- * Sumario

4.6.4.2. Contenido Principal del Informe

Informe (contenido principal). En esta parte se iniciarán breves comentarios sobre el propósito de la auditoría, especificación del alcance, métodos utilizados, cuestionarios empleados y personal utilizado.

Se recomienda para los informes de auditoría el siguiente contenido:

- * Deficiencias de las áreas funcionales.
- * Deficiencias de la administración general.
- * Apreciación de la empresa.
- * Conclusiones y recomendaciones.

4.6.4.3. Material Complementario.

Material complementario. En este apartado se incluirá la información diversa, útil a algunos lectores del informe pero no esencial para la exposición básica; se clasifica como material complementario (anexos), entre los anexos más comunes están los siguientes:

- * Gráficos
- * Cuadros
- * Formas
- * Diagramas de flujo

- * Cuestionarios
- * Hojas de trabajo
- * Hojas de datos (entrevistas)
- * Programas de trabajo

El auditor deberá revisar cuidadosamente el informe antes de darlo por terminado. El autor W.P. Leonard plantea que el auditor debe contestar las siguientes preguntas:

¿Se exponen todos los hechos de importancia?

¿Está redactado el informe con claridad?

¿Las recomendaciones son oportunas, fáciles de realizar, convenientes para la dirección y el éxito de la empresa?

¿Lo tratado en mi informe es interesante, comprensible, y útil para la dirección?

Si el auditor contesta afirmativamente estas preguntas, podrá estar seguro de que el informe, tal como está concebido, es correcto.

4.7. INFORME FINAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo, es transmitir de manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración. El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de

comunicar el mensaje de manera objetiva y fácilmente comprensible. Es necesario presentar el informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad en la toma de decisiones requeridas. Un buen informe estimula la acción e influye rotundamente en una decisión que se tome.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y para el empresario el aspecto más importante y útil de ésta técnica, ya que toda actividad de investigación y análisis quedaría nula sin éste vital elemento.

La utilidad de un informe de auditoría administrativa depende principalmente de dos aspectos importantes como son: una redacción adecuada y la oportunidad de presentación.

La finalidad del informe es hacer conocer de los problemas al empresario y las sugerencias de solución que le propone el auditor administrativo.

Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la Auditoría Administrativa, se relacionan a continuación:

- Consideraciones generales.
- Observaciones relevantes.
- Observaciones detalladas.
- Recomendaciones.
- Comentarios.
- Anexos

4.7.1. Consideraciones Generales

En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que éstos hayan comprendido.

4.7.2. Observaciones relevantes

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría.

4.7.3 Observaciones Detalladas

En este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran el organismo.

4.7.4. Recomendaciones

Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de la solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

4.7.5. Comentarios

En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y de cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

4.7.6 Anexos

Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

4.7.7. Carpeta de Papeles de Trabajo

Es necesario implantar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría. Registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice, es de exigencia general.

Un principio general que debe tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad, para que cualquier persona pueda entenderla. Es esencial que se obtenga copia de la documentación utilizada en el área auditada. Es recomendable que, en lo posible, se prefieran formas usadas y no en blanco.

Durante la auditoría, el auditor deberá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas:

- Diagrama de flujo
- Organigramas
- Análisis de tiempos
- Muestreo

- * Productividad del trabajo
- * Métodos de estadística

La presentación de la carpeta de papeles de trabajo deberá contener:

- * Objetivos y políticas
- * Programas de trabajo (copia)
- * Organigramas
- * Cuestionario general de auditoría
- * Relación de puestos tipo
- * Cuestionario funcional
- * Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo
- * Inventario de sistemas y procedimientos
- * Cuestionario de análisis de formas
- * Diagramas de procedimientos
- * Papeles de trabajo: Documentos que contiene los resultados de la revisión efectuada, con sus observaciones y recomendaciones.

Una vez reunida toda la información relativa a la auditoría, el auditor procederá a organizar y documentar todo el material escrito, en base a los puntos comentados con anterioridad, con el objeto de facilitar la etapa de la evaluación de la información obtenida.

4.7.8. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones. Tiene como objeto normar el criterio del auditor sobre determinado asunto.

Los papeles de trabajo constituyen para el auditor el punto de apoyo para formar sus juicios y, por consiguiente, para determinar sus conclusiones y recomendaciones.

Los papeles de trabajo en el campo de la auditoría administrativa, revisten características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, originando para cada caso en particular una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia para el mismo, por la utilidad que le reportan.

4.7.9. Programa de Trabajo

El programa de trabajo es la realización escrita que contiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar durante un periodo determinado, así como las fechas de iniciación y terminación de cada trabajo.

Con el fin de que lo estipulado en el programa de trabajo se desarrolle con mayores probabilidades de éxito, es aconsejable que éste se formule con la participación del personal que tendrá que intervenir directa o indirectamente en su ejecución.

4.8. IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo y presentadas en el informe de auditoría administrativa, es tan importante como cualquiera de las etapas anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en práctica para la solución del problema(s) que dió origen a la aplicación de la auditoría administrativa.

Las recomendaciones propuestas 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 aplicación práctica.

Es muy importante recalcar que la implantación de las recomendaciones no corresponde al auditor, sino que esto ya es totalmente responsabilidad de la propia organización.

Lo que si corresponde al auditor es realizar la vigilancia de las sugerencias, técnicamente también se le conoce como persecución.

Es aquí donde termina la labor del Auditor.

C A P I T U L O V

GUIA DE AUTOEVALUACION

DE

RECURSOS HUMANOS

PARA LA

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

R E C U R S O S

H U M A N O S

5. RECURSOS HUMANOS

La investigación realizada fue aprobada en el año de 1994, antes de la devaluación. Sin embargo, mi asesor de tesis, Lic. Jorge Alvarez Anguiano; en virtud de los cambios y modificaciones que han surgido con respecto a la pequeña y mediana empresa; ha considerado de suma importancia anexar a esta investigación una guía práctica para el empresario, la cual le será de gran ayuda permitiéndole tener una visión más amplia en cuanto a sus recursos humanos se refiere y todo lo que ello implica.

Esta guía se dió a conocer en su decimanovena reimpresión en el mes de abril de 1995 (11). Por lo cual he contado con la autorización del autor para integrarla a esta investigación.

A continuación se dan a conocer algunas preguntas claves enfocadas al área de Recursos Humanos y a su vez en todas las subfunciones ligadas a ella.

RECURSOS HUMANOS

RESUMEN

SUBFUNCION : RECLUTAMIENTO

PREGUNTA : 26

¿ LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 27

**¿ LOS MEDIOS DE INFORMACION USADOS PARA RECLUTAR
ASPIRANTES?**

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 28

¿ LA CAPACITACION DE QUIEN RECLUTA AL PERSONAL ES?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : SELECCION

PREGUNTA : 29

¿ LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA LOS PUESTOS DE EMPLEADOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 30

¿ LOS EXAMENES MEDICOS, FISICOS Y PSICOLOGICOS A LOS ASPIRANTES SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 31

¿ EN QUE FORMA SE COMPRUEBAN LOS ANTECEDENTES DE LOS SÓLICITANTES?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : CONTRATACION

PREGUNTA : 32

¿ LA CALIFICACION DE QUIEN CONTRATA AL PERSONAL ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 33

¿ EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO ES?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : INTRODUCCION

PREGUNTA : 34

¿ EN QUE FORMA SON PRESENTADOS A SUS COMPAÑEROS LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA . 35

¿ EN QUE FORMA, A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO SE LES MUESTRAN LAS OFICINAS, PLANTA Y SERVICIOS DE LA EMPRESA?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 36

¿ LA CALIDAD DEL MANUAL DE BIENVENIDA QUE SE ENTREGA A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 37

¿ LA DIFUSION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO ES?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

PREGUNTA : 38

¿ LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO PARA EMPLEADOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 39

¿ LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO PARA EJECUTIVOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 40

¿ EL ENTRENAMIENTO A LOS NUEVOS EMPLEADOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 41

¿ LA EFICIENCIA DE LOS MEDIOS INTERNOS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 42

¿ LOS MEDIOS EXTERNOS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO USADOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 43

¿ LA DIFUSION DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 44

¿ EL MECANISMO DE ELECCION DE LAS PERSONAS A ENTRENAR O DESARROLLAR ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 45

¿ LA CALIFICACION DE QUIEN ENTRENA O DESARROLLA AL PERSONAL ES?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : ANALISIS DE PUESTOS

PREGUNTA : 46

¿ LA DEFINICION DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 47

¿ EL ANALISIS DE PUESTOS DE LA EMPRESA ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA . 48

¿ LA CALIFICACION DE QUIEN EFECTUA LOS ANALISIS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 49

¿ LA PERIODICIDAD CON QUE SE ANALIZAN LOS PUESTOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : VALUACION DE PUESTOS

PREGUNTA : 50

¿ EN QUE FORMA INTERVIENEN EN SU ELABORACION DIRECTIVOS Y TRABAJADORES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 51

¿ LOS ELEMENTOS QUE SE CONSIDERAN PARA LA VALUACION DE PUESTOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 52

¿ LA PERIODICIDAD CON QUE SE REVISAN LAS VALUACIONES ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 53

¿ LAS COMPARACIONES EXTERNAS SON?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : CALIFICACION DE MERITOS

PREGUNTA :54

¿ LAS FORMAS QUE SE UTILIZAN PARA CALIFICAR LOS MERITOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 55

¿ LOS ELEMENTOS QUE SE TOMAN EN CONSIDERACION SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 56

¿ LA PERIODICIDAD CON QUE SE REVISAN LAS CALIFICACIONES ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 57

¿ LA ELECCION DE LOS CALIFICADORES ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 58

**¿ LA COMUNICACION DEL RESULTADO DE LA CALIFICACION, AL
EVALUADO ES?**

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : PRESTACIONES Y SERVICIOS

PREGUNTA :59

¿ LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS QUE OTORGA LA EMPRESA SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 60

¿ LA MEZCLA DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS PERSONALES ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 61

¿ LA MEZCLA DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS COLECTIVOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 62

¿ LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS DE CARACTER FAMILIAR SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 63

**¿ LA DIFUSION DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS QUE PRESTA LA
EMPRESA ES?**

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 64

¿ EL USO REAL DE LOS SERVICIOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : SALARIOS E INCENTIVOS

PREGUNTA :65

¿ LOS EMOLUMENTOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 66

¿ EL RESULTADO DE LAS COMPARACIONES INTERNAS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 67

¿ EL RESULTADO DE LAS COMPARACIONES EXTERNAS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 68

¿ LAS TECNICAS USADAS EN EL CALCULO DE LOS INCENTIVOS SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 69

¿ LA COMPRESION DE LOS INCENTIVOS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 70

¿ LA RELACION ENTRE LOS PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD Y LOS PLANES DE INCENTIVOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 71

¿ LOS ESTIMULOS AL DESEMPEÑO SON?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : RELACIONES

PREGUNTA : 72

¿ LA CORDIALIDAD ENTRE LOS GRUPOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 73

¿ LA ADAPTACION DE LOS NUEVOS MIEMBROS AL GRUPO ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 74

¿ EL RESPETO A LA AUTORIDAD ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 75

¿ LA COOPERACION ENTRE GRUPOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 76

¿ EL GUSTO CON QUE SE CUMPLEN LAS OBLIGACIONES ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 77

¿ EL RECONOCIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 78

¿ EL TRATO AL PERSONAL ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 79

¿ EL CUMPLIMIENTO A LAS PROMESAS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 80

¿ LA CORDIALIDAD Y COOPERACION ENTRE GRUPOS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 81

¿ LA ATENCION A LOS SISTEMAS DE SUGERENCIAS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 82

¿ LA ATENCION A LOS SISTEMAS DE QUEJAS ES?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 83

¿ LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON?

CALIFICACION: 0 MM

RESUMEN

SUBFUNCION : ASCENSOS Y PROMOCIONES

PREGUNTA :84

¿ LOS SISTEMAS DE ASCENSOS Y PROMOCIONES SON?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 85

¿ LA DIFUSION ENTRE LOS EMPLEADOS, DEL NIVEL MAXIMO A QUE PUEDEN ASPIRA DENTRO DE LA EMPRESA ES ?

CALIFICACION: 0 MM

PREGUNTA : 86

¿ LA RAPIDEZ PARA ALCANZAR UN ASCENSO ES?

CALIFICACION: 0 MM

CONCLUSION

El empresario en México debe formarse un criterio más acorde con las necesidades que el país exige actualmente, de acuerdo con los avances tecnológicos y los cambios constantes con respecto a lo que es la administración de una organización. Esto es que debe modernizar su postura de lo que podía ser la administración a principios de siglo con lo que es actualmente, y para ello cuenta con técnicas que le permiten disponer y aprovechar mejor sus recursos humanos, técnicos y materiales, logrando una aduecuación completa a su medio cambiante.

Es así, como la auditoría administrativa participa directamente en la optimización del aprovechamiento de los elementos conjuntos con los que cuenta la empresa.

México, como país en vías de desarrollo, tiene como necesidad imperiosa, contar con profesionistas que estén comprometidos a colaborar activamente en el desarrollo económico nacional, mediante el avance e integración de los recursos disponible y con ello lograr hacer más eficientes las funciones organizacionales.

Las perspectivas a futuro de las pequeñas y medianas empresas será optimizar las oportunidades que se le presenten, esta optimización se logrará aprovechando y aplicando esta valiosa técnica que es la auditoría administrativa, con la cual no sólo se descubrirán las deficiencias e

irregularidades de las empresas, sino que también; nos permitirá determinar y proporcionar las posibles soluciones y mejoras para ayudar oportuna y eficientemente a las organizaciones.

El Licenciado en Administración, es el profesionalista idóneo para la realización de la Auditoría administrativa por ser su área natural de trabajo, por lo tanto, tenemos el compromiso de hacer posible la correcta aplicación de esta técnica en beneficio de las organizaciones y consecuentemente en beneficio de nuestro país.

Por ello, el reto que nuestro país tiene es muy agresivo, el destino de la nación dependerá del profesionalismo que tenga para enfrentar las tareas que se le presenten, permitiendo en sus empresas una maximación de los recursos, pero sobre todo tener un mejor potencial humano y productivo.

NOTAS

1. **Diccionario de la Real Academia Española.**
México, 1984.

2. **Alemán Rendón Javier.**
Tesis: Ideología del Empresario Mexicano.
Norma Sánchez Villegas.
Facultad de Contaduría y Administración.
México, 1986.

3. **Guzmán Valdivia Isacc.**
Tesis: Ideología del empresario mexicano.
Norma Sánchez Villegas.
Facultad de Contaduría y Administración. , Universidad Nacional
Autónoma de México.
México, 1986.

4. **Rodríguez Arturo.**
Tesis: Ideología del empresario mexicano ante la Auditoría
Administrativa.
Norma Sánchez Villegas.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
México, 1986.

4. a . Circular emitida por Nacional Financiera el día 1º de Junio de 1993.

5. **Perez Reynoso Yolanda.**

Zavala Rodríguez Raúl.

Tesis: Auditoría administrativa al área de ventas de una pequeña empresa en la industria del mueble.

Facultad de Contaduría y Administración.

Universidad Nacional Autónoma de México.

México, 1989.

6. **William P. Leonard.**

Auditoría administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativos.

Editorial, Diana.

México, 1990.

7. **Fernández Arena José Antonio.**

La Auditoria Administrativa.

Editorial, Diana

México, 1984.

8. Rubio Ragazzoni Víctor Manuel.
Hernández Fuentes Jorge.
Guía práctica de auditoría administrativa.
Editorial, Pac.
México, 1986.

9. Alvarez Anguiano Jorge.
Apuntes de Auditoría Administrativa.
Facultad de Contaduría y Administración.
Univerisdad Nacional Autónoma de México.
México, 1987.

10. Norbeck E.F.
Auditoría administrativa. José Mendoza Franco. Editora técnica, S.
México, 1978.

11. Alvarez Anguiano Jorge.
Apuntes de auditoría administrativa.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
Decimonovena Reimpresión, abril, 1995.

BIBLIOGRAFIA

- William P. Leonard** Auditoría administrativa. Evaluación de Métodos y eficiencia administrativos. 17a. Reimpresión. Editorial, Diana. México, 1990.
- Fernandez Arena José Antonio** La auditoría administrativa. 10a. impresión. Editorial, Diana. México, 1984.
- Rubio Ragazzoni Victor Manuel**
Hernández Fuentes Jorge. Guía práctica de auditoría administrativa. 3a. Reimpresión. Editorial Pac. México, 1986.
- Alvarez Anguiano Jorge** Apuntes de auditoría administrativa, 3a. reimpresión. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. México, 1987.

- Norbeck. E.F.** Auditoría Administrativa.
José Mendoza Franco.
2a. edición. Editora técnica, S ,
México, D.F.1978.
- Rodríguez Valencia Joaquín** Sinópsis de auditoría administrativa.
8a. reimpresión. Editorial Trillas.
México, 1986.
- Rodríguez Valencia Joaquín** Sinópsis de auditoría administrativa.
Editorial Trillas.
México, 1990.
- Torres Ontiveros Lucina** La auditoría administrativa en una
institución de crédito en el sector
agropecuario.
México, 1993. Tesis
- Gabriel Sánchez Norma** Beneficios para México ante el tratado
Valdéz Jorge Alberto de Libre Comercio con Estados
Unidos y Canadá. Tesis.

- Pérez Reynoso Yolanda y
Zavala Rodríguez Raúl
- Auditoría administrativa al área de
ventas de una pequeña empresa en la
industria del mueble. Tesis
- Martínez Álvarez Evodia Juana
- La importancia de la micro y pequeña
empresa en el desarrollo económico
de México.
Facultad de Contaduría y
Administración. México 1993. Tesis
- Rodríguez Valencia Joaquín
- Como administrar pequeñas y
medianas empresas.
Tercera edición. Editorial, Ecasa
México, 1993
- Nacional Financiera
- Circular del 1 de Junio de 1993.
- Reyes Ponce Agustín
- Administración de empresas. Primera
parte. Editorial Limusa. México, 1982.
- Reyes Ponce Agustín
- Administración de empresas. Segunda
parte. Editorial Limusa. México, 1982.

Expansión

**Las 500 empresas más importantes de
México.
México, 1991**