



98
201

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UN CENTRO DE
ATENCION EN UNA EMPRESA DE TELEMARKETING**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
GRACIELA ORTIZ SANTIAGO**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO**



MEXICO, D.F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi padre amoroso que
que siempre esta conmigo y se que
nunca me abandonará.

A mi alma mater la máxima casa
de estudios que me dio la oportunidad
de ser parte de mi vida, que me enseñó
a amar a mi país con la universalidad
y nacionalismo que solo la U.N.A.M.
sabe regalar.

A mis profesores que me apoyaron
en todo momento y compartieron
conmigo sus conocimientos y
experiencias de vida y que en cada
clase me enseñaron a amar el
estudio y la disciplina y por que
nunca escatimaron tiempo para mi
formación en especial al L.A.
Adrián Méndez Salvatorio y al
L.A. Gilberto E. Díaz Castro.

A mis hermanos por su amor,
ternura, alegría, compañía y
comprensión.

A mi tía Silvana por ser mi compañera
de juegos, hacerme sentir importante
y cuidarme de pequeña.

A mi papá que me enseñó la
la importancia del estudio.

A mi madre, muchas gracias.

Graciela Ortiz

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UN CENTRO DE ATENCION EN UNA EMPRESA
DE TELEMARKETING**

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCION	2
1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	3
1.3. PRINCIPALES ESCUELAS Y TEORÍAS QUE INFLUENCIAN EL ACTUAL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	4
1.4. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN	13
1.5. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN	14

CAPÍTULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

II.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA	16
II.2. ANTECEDENTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	17
II.3. DEFINICIONES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	18
II.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	19
II.5. ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	20

CAPÍTULO III

MÉTODOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

III.1. WILLIAM P. LEONARD	24
III.2. VICTOR M RUBIO RAGAZZONI	30
III.3. ALFRED KLAIN Y NATHAN GRABINSKI	36
III.4. JORGE ÁLVAREZ ANGUIANO	37

CAPÍTULO IV

LA MERCADOTECNIA Y LOS CENTROS DE ATENCION DE TELEMARKETING

IV.1. CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA	42
IV.2. FUNCIONES DE MERCADOTECNIA	42
IV.3. LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA	44
IV.4. LA MERCADOTECNIA DIRECTA Y LA MERCADOTECNIA DE RELACION	46
IV.5. ANTECEDENTES DE EL TELEMERCADEO	49
IV.6. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE EL TELEMERCADEO	50
IV.7. LOS CENTROS DE ATENCION, VENTAJAS Y SU IMPORTANCIA	57

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

V.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	70
V.2. HIPÓTESIS	70
V.3. OBJETIVOS	70
V.4. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	71
V.5. GENERALIDADES DE LA EMPRESA A AUDITAR	73

CAPÍTULO VI

VI.1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA	81
VI.2. CONCLUSIONES	111

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

Debido a la globalización de los mercados y a los cambios tecnológicos existe una gran variedad de productos y servicios con características similares que satisfacen necesidades y deseos. De hecho la apertura comercial, y los medios de comunicación nos permiten dar a conocer nuestros productos o servicios en varias ciudades o países esto nos hace tener mercados potenciales que estarían dispuestos a adquirir nuestros productos o servicios por que realmente son la mejor opción, de ahí la necesidad de no navegar en el mercado si no por el contrario crear una relación estrecha con ellos, estar conscientes de que el establecer una relación personal con el cliente, nos permite conocer sus hábitos de consumo y de esa manera ofrecer un producto o servicio adecuado en el momento oportuno, conociendo la individualidad del cliente, teniendo ventajas competitivas en comparación con la competencia pensando también como empresa en reducir márgenes porcentuales de costos. Por esta razón el telemercado es una estrategia que bien administrada genera grandes beneficios tanto a la empresa como al consumidor, permitiendo prácticamente a cualquier empresa :

- Incrementar el nivel de servicio al cliente
- Reducir costos de operación

Siendo el telemercado una diferencia en comparación con los esfuerzos masivos de comunicación, promoción, y venta que no identifican y cuantifican a los receptores.

De ahí la importancia de evaluar constantemente los centros de atención de telemercado en todas las fases del proceso administrativo auxiliándose de una herramienta indispensable que es la Auditoria Administrativa.

1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para hablar de los antecedentes de la administración es necesario remontarse a la época de la prehistoria en la que el hombre se vio en la necesidad de agruparse para sobrevivir y así satisfacer sus necesidades primarias, esto lo hace a través de la división del trabajo definiendo sexos, edades y actividades específicas que puede desarrollar cada individuo dependiendo de las facultades y habilidades que la naturaleza les había dotado y al paso de el tiempo aún con estilos diferentes de vida y maneras de pensar se denota que la administración se ha utilizado, por ejemplo :

Los relatos judeocristianos indican la práctica de numerosos grupos de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos. Administrativamente citan a Jetró como el primer consultor administrativo, el cual enseñó a Moisés los conceptos de la delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia y Roma mostraron los resultados de una buena práctica administrativa en la conducción y construcción de estructuras masivas.

Más tarde la Administración tuvo un enfoque más sistemático, pues con la Revolución Industrial se llevó a cabo la especialización y la centralización de la producción, a partir de este momento la administración empieza a ser objeto de estudio de diferentes interesados en la integridad de los trabajadores y el incremento de la productividad.

En el siguiente cuadro se pueden observar los periodos y los principales representantes de las escuelas que revolucionaron el pensamiento administrativo actual.

1.3. PRINCIPALES ESCUELAS Y TEORÍAS QUE INFLUENCIAN EL ACTUAL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1903	1909	1916	1932	1947	1951	1953	1954	1957	1961	1971	
											Escuela de la Administración Científica - Taylor y Gilbreth
											Teoría de la Burocracia - Weber
											Escuela de los Principios de Administración - Fayol
											Escuela de las Relaciones Humanas - Mayo y Lewin
											Teoría de las decisiones - Simon
											Teoría de los Sistemas - Bertalanffy, Kast y Rosenzweig
											Teoría de los Sistemas Sociotécnicos - Emery y Trist
											Teoría Neoclásica de la Administración - Koontz y O'Donnell, Newman, Drucker
											Escuela Comportamental de la Administración - McGregor, Likert y Argyris
											Escuela del Desarrollo Organizacional - Bennis, Beckhard, Schein
											Teoría de la Contingencia - Woodward, Lawrence y Lorsch.

Primero se analizará la Escuela de la Administración Científica, que hace énfasis en la racionalización del trabajo a nivel operacional, siendo su principal exponente, Taylor, se preocupa por aumentar la eficacia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del operario.

Para Taylor la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente es decir la improvisación debe ceder el lugar al planeamiento, y el empirismo a la ciencia, pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mayor mérito de Taylor es su contribución para que se estudiara sistemáticamente el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó completamente la industria sino que también tuvo gran impacto sobre la administración. La importancia de su obra es la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y solución de los problemas de la organización, en el sentido de abajo hacia arriba.

El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo, inclusive de los tiempos y de los movimientos, de haber sido quien estableció patrones precisos de ejecución, entrenó al operario, especializó al personal, incluso al de dirección, e instaló una oficina de planeación. Asumió una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización, esto lo eleva a una altura no común en el campo de la organización.

La Administración Científica se resume en:

- Ciencia en lugar de empirismo.
- Armonía en vez de discordia.
- Cooperación, no individualismo.
- Rendimiento máximo en lugar de producción reducida.
- Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Los elementos de aplicación de la Administración Científica son:

- Estudio de tiempos y patrones de producción.
- Supervisión funcional.
- Estandarización de herramientas e instrumentos.
- Planeamiento de las tareas y cargos.
- El principio de la excepción.
- La utilización de la regla de cálculo y de instrumentos para economizar tiempo.
- Sistemas para clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura.
- Sistema de delineado de la rutina de trabajo.

Las principales ventajas del estudio de los tiempos y movimientos son:

- Eliminar movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficientes.
- Hacer más racional la selección y entrenamiento del personal.
- Mejorar la eficiencia del operario y así el rendimiento de la producción.
- Distribuir uniformemente el trabajo para que no exista exceso o falta de trabajo.
- Tener una base uniforme de salarios equitativos y de incentivos por aumento de la producción.
- Calcular con más precisión el costo unitario y, por consiguiente, el precio de venta de los productos.

Principios de la administración científica

1. **Principio de Planeamiento:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico - práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
2. **Principio de la Preparación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus actitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de herramientas y materiales.
3. **Principio de Control:** Certificar que el trabajo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. **Principio de la Ejecución:** Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Con estos principios la administración científica expresa la importancia que tiene el que el empirismo ceda el lugar a la ciencia a través de llegar al objetivo según el plan previsto de acuerdo con el método. Dando pauta a que en 1916 surja la teoría clásica de la

Administración que hace énfasis en la estructura, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órganos o personas.

El microenfoque, al nivel individual de cada operario con relación a la tarea, se amplía enormemente a nivel de la organización como un todo en relación con su estructura organizacional. la preocupación por la estructura de la organización como un todo constituye sin duda una sustancial ampliación del objeto de estudio de la teoría general de la Administración. Su principal representante es Fayol, quien se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la Administración con bases científicas.

La Teoría Clásica o también llamada teoría de la organización enfatiza en la estructura al tratar a la Administración y a la Organización en diferentes enfoques.

La estructura y la forma de la organización marcan la esencia de la Teoría Clásica. Fayol se interesó por la llamada Organización Lineal que constituye uno de los tipos más simples de organización.

Esta teoría establece la diferencia entre Administración y Organización para Fayol Administración es un todo del cual la Organización es una de las partes. Por lo tanto la Administración es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, abarca aspectos que la Organización por si sola no abarcaría, tales como los de la planeación, dirección y control sin embargo la Organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto estática y limitada.

A partir de esto, la palabra Organización es utilizada con dos significados diferentes:

1. **Organización como unidad o entidad social**, en la cual las personas interactúan entre si para alcanzar objetivos específicos. Dentro de esta clasificación se subdivide en:
 - Organización Formal: Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido.

○ **Organización Informal:** Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

2. **Organización como parte del proceso administrativo,** en este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de su administración, establecer atribuciones de cada uno y las relaciones entre ellos.

Fayol define el acto de administrar como Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

Dentro de lo que Fayol plantea como Organización, establece 14 principios universales para que se de una organización eficiente :

Principios universales de administración por Fayol

1. **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. **DISCIPLINA:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. **UNIDAD DE MANDO:** Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. **SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS INTERESES GENERALES:** Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

7. **REMUNERACIÓN DEL PERSONAL:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. **CENTRALIZACIÓN:** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. **JERARQUÍA O CADENA ESCALAR:** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. **ORDEN:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. **EQUIDAD:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **ESTABILIDAD Y DURACIÓN (EN UN CARGO) DEL PERSONAL:** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.
13. **INICIATIVA:** La capacidad de visualizar un plan y de asegurar un éxito.
14. **ESPIRITU DE EQUIPO:** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

En la Teoría Clásica existió una apreciación crítica, son numerosas, contundentes y generalizadas.

Todas las demás teorías de la Administración se preocupan en anotar fallas, distorsiones y omisiones de su enfoque, mismo que sirvió de modelo para las organizaciones durante algunas décadas.

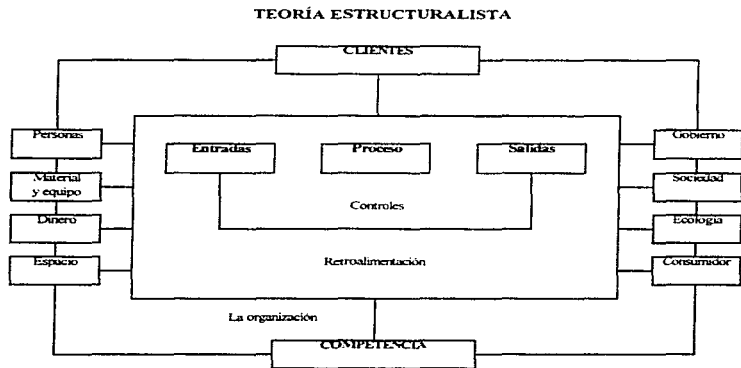
Enfoque simplificado de la administración formal

Todos los demás autores clásicos conciben la Organización apenas en términos lógicos, formatos rígidos y abstractos, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia dentro de la organización formal.

La escuela de las relaciones humanas, Mayo y Lewin, 1932.

Esta escuela hace énfasis en las personas, se basa en aspectos de liderazgo, motivación y comunicaciones en la comunicación informal y en la dinámica de grupo y cómo se comporta ésta.

La Teoría del Comportamiento Organizacional estudia la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización.



Cuadro 1

Posteriormente nace la Teoría Estructuralista y la Neo-estructuralista, (ver cuadro 1) en donde se hace énfasis en el ambiente tanto interno como externo y tiende a tener un enfoque de sistema abierto, posteriormente se habla de la Teoría de la Contingencia que también enfatiza el medio ambiente donde se denota el enfoque de sistemas, analiza el ambiente y se le denomina imperativo ambiental.

Toda la organización puede ser considerada con características básicas, dadas sus relaciones con sistemas superiores o inferiores que establecen las interrelaciones con los mismos.

- **Propósito:** Misión, cometido o asunto primordial del sistema.
 - **Insumos:** Toda entrada física, información, persona y retroalimentación.
 - **Salidas:** Productos finales que resultan del proceso de insumos.
 - **Secuencia:** Proceso, transformación y orden de los pasos, incluso retroalimentación y control necesarios para convertir insumos en salidas.
 - **Ambiente :** Factores físicos y sociopsicológicos en cuáles se dan las demás características.
 - **Catalizadores:** Recursos físicos que sirven de catalizadores o agentes de cada paso de la secuencia para convertir los insumos en salidas o resultados.
 - **Agente humano:** Recursos humanos que sirven como agentes catalizadores, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente y la secuencia de convertir los insumos en productos para cumplir el propósito.
- Quando se ve a la Organización como un sistema abierto se enfatiza en la Teoría de los sistemas, la importancia y el por qué de su aplicación.

¿Para qué se aplica la Teoría de Sistemas en las organizaciones?

Una manera de justificar el uso de la teoría de sistemas en las organizaciones es considerar las posibles aplicaciones que se le puede dar a ellas:

- Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional, y de hecho lo obliga a ello.

- Facilita la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos.
- Permite al administrador enfocar sus objetivos en relación con un conjunto más grande de objetivos de dichos subsistemas.
- Permite a la organización estructurar los subsistemas de una manera coherente con los objetivos de dichos subsistemas.
- Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas.
- Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas. Entendiendo por eficacia, la capacidad de la organización, en términos absolutos, de explotar su ambiente para adquirir recursos escasos y valiosos y lograr tres metas esenciales: producir, adaptarse y no agotar sus recursos.
- Facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones al respecto.
- Proporciona una base común para definir las operaciones de manufactura y de servicio como sistemas de transformación.
- Proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones.
- Proporciona puntos de vista para el diseño y administración de sistemas productivos en áreas funcionales fuera de la función de producción o manufactura. Por ejemplo: ventas, mercadotecnia, contraloría, procesamiento de datos.

Una vez mencionadas las teorías más importantes y cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo, se puede decir que la Administración consta de cinco variables básicas, que son dinámicas, y que se puede lograr el fin deseado a través del proceso administrativo o de las funciones universales de la Administración, como son:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Coordinación.
5. Control.

1.4. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

Es importante, aparte de mencionar la evolución del pensamiento administrativo, tomar en consideración los conceptos de esta misma estructurados por los estudiosos de la administración.

Henry Fayol considera que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

George Terry la define como "Un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutar para determinar y lograr objetivos mediante el uso de personas y recursos".

Isaac Guzmán Valdivia la define como : "La dirección eficaz de las actitudes y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

Agustín Reyes Ponce la define como : "Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

José A. Fernández Arenas la define como : "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración la define como : "La técnica científica de coordinación social cuyo objetivo es la productividad".

Se puede decir que la importancia de la Administración radica en que se aplica a toda institución u organización es decir es universal no importando su magnitud para lograr la productividad con sus técnicas y principios.

En la empresa grande la Administración es indiscutible y esencial, en la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando correctamente la Administración.

1.5. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Dirigir y coordinar todas las actividades de los seres humanos con el fin de lograr la eficiencia de los recursos con que cuenta.

Lograr la eficiencia de todos los recursos que tiene a su cargo un Licenciado en Administración.

Lograr la mayor utilidad, rentabilidad y dividendos con los recursos que cuente cualquier institución, organización o empresa.

Lograr la integración de los Recursos Humanos, Recursos materiales, Recursos técnicos para un bien común y dejar satisfechas las necesidades de los consumidores, socios y subordinados, asegurando con eficiencia que todas las empresas, organizaciones e instituciones cumplan con un fin social.

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Toda actividad económica, sus reformas y la crisis de México son generados por malos administradores que carecen de principios de administración. Es por eso importante realizar o aplicar una Auditoría Administrativa para poder competir interna e internacionalmente a la moda de la palabra globalización, generada por las telecomunicaciones donde nos permite estar informados oportunamente. Es motivo por el cual la Auditoría Administrativa es una herramienta preventiva para no correr riesgos en nuestros recursos monetarios, recordando que las empresas están sujetas a un estado de derecho y entrar a una vida interna de competitividad donde se ven obligadas a evaluarse constantemente y estar en la meta del triunfo, por lo que es necesario conocer siempre su nivel real de administración.

II.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Etimológicamente hablando la palabra Auditoría proviene del latín AUDITE, AUDITERE, AUDITUM, que significa "OIR"; por lo tanto Auditar significa examinar, verificar e informar.

Una gran parte de los empresarios, generalmente del medio profesional, califican a la Auditoría como: aquella que se encarga de la revisión de los estados contables, la evaluación y dictamen. Para efectos de control se divide en dos clases, la Auditoría Financiera y por otra parte la Auditoría no Financiera.

La primera tiene un alcance en la empresa por los recursos financieros, pudiendo ser interna, externa o especial. En lo referente a la segunda auditoría, se encarga del control de las demás áreas funcionales de la Micro, Pequeña, Mediana y Grande Empresa.

A continuación se presentará un cuadro señalando las diferencias entre las dos clases de auditoría que existen, para una mejor comprensión.¹

¹ Apuntes de Auditoría Administrativa, C.P. y L.A. Jorge Álvarez Anguiano. Edit. FCA, 1987.

DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA NO FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> . Existen Normas y Principios generalmente aceptados. . Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno. . Existen disposiciones de carácter legal, referidos para efectuarlas (únicamente el Contador Público puede practicarlas). . Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros. . Le interesa a: La empresa El fisco . Verifica que las decisiones de los empresarios han quedado registrados correctamente en la contabilidad. . Se refiere a hechos pasados. 	<ul style="list-style-type: none"> . No existen Normas y Principios generalmente aceptados. . Se refieren a cualquier área de la Administración. . No existen disposiciones a la personalidad legal de quien las practica. . Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa. . Resultado de uso interno en la empresa (actualmente). . Evalúa las decisiones y los sistemas. . Debe proyectarse a futuro.

II.2. ANTECEDENTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

De acuerdo a la definición etimológica de auditoría, recordaremos que su significado es examinar, verificar e informar, por lo tanto, en este sentido la auditoría es tan antigua como el hombre mismo, ya que cada actividad que realizaba es aplicable a la auditoría, siendo a criterio del propio hombre para realizar eficientemente sus tareas.

En las primeras auditorías realizadas de manera formal dentro de una empresa se revisaron los aspectos financieros dada la gran importancia de este rubro en las empresas.

Para el año de 1939, el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México editó el folleto denominado "La certificación de balances para fines de inscripción y cotización de valores". Tiempo después se publicó la traducción del folleto emitido por el Instituto

Americano de Contadores Públicos, llamado "Aplicación de los Procedimientos adicionales que se recomendaban a la profesión de envío de circulares para la confirmación de cuentas por cobrar y observación de la toma de inventarios físicos.

En México existe un libro que forma parte como antecedente de la Auditoría Administrativa llamado "Análisis Factorial " de Alfred W. Klain y Nathan Grabinsky, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. en el año de 1951.

Propiamente se ha tratado de hablar de manera muy general sobre los antecedentes de Auditoría, esto es con el fin de comprender que todos aplicamos la Auditoría en nuestra vida diaria y es así como podemos decir que es tan importante en tareas cotidianas, por lo cual su importancia implica mayor atención por las empresas en la toma de decisiones.

II.3. DEFINICIONES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con lo escrito por varios autores sobre la Auditoría Administrativa, se proporcionan diferentes conceptos que ayudarán a comprender las definiciones que a continuación se mencionan:

- Es un examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una Institución, una Sección de Gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes, objetivos, métodos, controles, forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

William P. Leonard.

- Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos Institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación de los integrantes de la Institución.

J. Antonio Fernández Arena.

- Es el examen metódico y ordenado de los objetivos en una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados.

Fabián Martínez V.

- o El examen de la forma como se administra una Organización con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha Administración.

FEDERACION DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION .

II.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En la revisión metódica de las funciones de la Micro, Pequeña y Mediana empresa se podrán identificar, por medio de la Auditoría Administrativa, sus debilidades, deficiencias, causas y así realizar también modificaciones, situación actual de la empresa y otros aspectos. Esto implica un estudio interno y general que determinará el grado de eficiencia de la empresa, de un organismo político, religioso, institución y demás, recordando la universalidad de la Administración aplicada a la Auditoría.

Una Auditoría no debe esperar hasta el momento en que dicho organismo se encuentre en dificultades o anomalías, sino también debe ser aplicada a los aspectos positivos o para mejorar, esto es, lograr los fines propuestos con eficiencia y eficacia hasta llegar al punto crítico dentro de la empresa en el que debe actuarse, primordialmente, para evitar situaciones negativas .

La Auditoría Administrativa evalúa el fundamento de la Administración debiendo apoyar los niveles de supervisión durante la Auditoría para que una empresa sea sana, se debe tomar en cuenta la necesidad de investigar y evaluar, buscando las causas de acuerdo con los principios de su disciplina, además de los objetivos de la empresa, (político, social y económico) que persigue la Administración.

Estos objetivos garantizan la sobrevivencia, el crecimiento, las utilidades y el cumplimiento de obligaciones, teniendo la característica de ser claros y reales para poder alcanzarlos, siendo también una guía para la empresa misma, siendo razonables y lógicos para su control.

II.5. ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El alcance de la Auditoría Administrativa podrá hacerse básicamente en alguna función específica, en un departamento, área, a cierto grupo de departamento, secciones o a toda la empresa. Por lo tanto, puede abarcar un enfoque de sistemas o unidades de una empresa de cualquier tamaño : con esto queremos decir que puede ser de manera específica o tan general como se prefiera o adapte a las necesidades.

Nuevamente se aprecia la universalidad de la Administración, pues el alcance se aplica a cualquier tipo de empresa, organismo o institución y en su totalidad o una porción específica de la misma como ya se ha mencionado, si se desea, puede ser recomendable realizarla a todo el organismo para obtener un mejor control. Con el objeto de ampliar la explicación del alcance de la Auditoría Administrativa es necesario conocer la clasificación de evaluación de la Administración que presenta el "American Institute of Management".

RELIGIOSO

- . Función social
- . Estructura formal
- . Crecimiento de sus Instituciones
- . Análisis de membresía
- . Análisis de desarrollo
- . Políticas financieras
- . Análisis del Consejo de Directores
- . Eficiencia en la operación
- . Evaluación administrativa
- . Efectividad en la Dirección.

EDUCATIVO

- . Función académica
- . Estructura formal
- . Crecimiento
- . Programa de desarrollo
- . Análisis de alumnos egresados
- . Políticas financieras
- . Eficiencia de operación
- . Evaluación administrativa
- . Análisis del Consejo de Directores
- . Efectividad de la enseñanza.

HOSPITAL

- . Función social
- . Estructura formal
- . Crecimiento de Instituciones
- . Programa de desarrollo
- . Cuidado de pacientes
- . Políticas financieras
- . Eficiencia de operación
- . Evaluación del Consejo Directivo
- . Evaluación administrativa
- . Efectividad en la actividad científica.

NO LUCRATIVO

- . Función económica
- . Estructura formal
- . Crecimiento
- . Atención a donadores
- . Investigación y Desarrollo
- . Análisis del consejo de Directores
- . Políticas financieras
- . Eficiencia en la Operación
- . Servicio al público
- . Evaluación de los ejecutivos.

En relación a esta clasificación consideramos que las áreas más interesantes para su estudio en la Auditoría Administrativa se realizarán de acuerdo a un proceso administrativo adecuado a los niveles jerárquicos, las áreas funcionales y los recursos de la empresa.²

² Apuntes de Auditoría Administrativa. C.P. y L.A. Jorge Álvarez Anguiano, Edit. FCA, 1987.

CAPÍTULO III

MÉTODOS DE AUDITORÍA

ADMINISTRATIVA

III.1. MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las diferencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

o ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES:

La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica de un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

Los elementos en los métodos de Administración y Operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:¹

- o Planes, objetivos, políticas, prácticas y métodos de control.
- o Formas de operación y estructura orgánica.
- o Recursos materiales y humanos.
- o Sistemas y procedimientos.

o PLANES Y OBJETIVOS:

Los planes y objetivos van a servir de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implementación de métodos y procedimientos detallados. Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de la Micro, Pequeña, Mediana y Grande Empresa, mismos que sirven de guía en la determinación de las políticas, la selección de

¹ Auditoría Administrativa, William P. Leonard, Edit. Diana, 1995.

recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. Los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo involucran aspectos tales como conseguir el financiamiento adecuado, para maquinaria o mejoramiento de instalaciones, necesidades de mano de obra, elaboración del patrón de la organización, además de:

- Garantizar los objetivos, la rentabilidad, financiamiento, desarrollo y utilidades.
 - Deben ser claros y reales para contribuir como guía y dirección de la empresa.
 - Determinar la evaluación al llevar a cabo las normas y políticas con los subordinados.
 - Evaluación periódica y restablecimiento de metas con base en los logros obtenidos.
- ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Nada importa tanto al establecimiento y operación de una empresa como la necesidad de una planeación de la estructura orgánica a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

Para la estructuración de una organización eficaz se requiere el empleo de un criterio empresarial sensato.

Una buena y bien fundada estructura de organización, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá con mucho en la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

Enunciaremos algunas deficiencias que son comunes en la micro, pequeña y mediana grande empresa:

- La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Las funciones no están coordinadas, balanceadas y controladas.
- Hay una falta apropiada de delegación de autoridad y responsabilidad.
- Personal no calificado ocupa puestos clave.
- Falta dirección y guía a los subordinados.
- Existen pugnas entre los jefes departamentales.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo.

o **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS:**

Las políticas y prácticas sanas son esenciales para una administración eficaz, éstas delimitan las intenciones de la Dirección, constituyen los principios orientados a contribuir a que la empresa pueda seguir un curso de acción congruente.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la empresa son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a realizar las cosas de un modo coherente y económico. Una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia. La expresión de una política es necesaria para tomarla como base para tomar decisiones en las áreas de líneas de producción, finanzas, personal, investigaciones, compras, salarios, precios de venta, crédito, reparaciones, inventarios, canales de distribución, etc. La elección de un determinado curso de acción es indispensable a fin de llegar a una meta definida.

Algo que conviene recordar es que toda política, por buena que sea, no surtirá buenos efectos si no está apoyada por sistemas y procedimientos.

Estas políticas deberán analizar los siguientes puntos:

- o Sistemas de promoción eficientes y que satisfagan los objetivos.
- o Prevención de métodos con inversión mínima de tiempo y esfuerzo.
- o Establecer las funciones y programas en la realización de cambios necesarios que mejoren la efectividad de las metas a lograr.

o **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:**

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia, es el examen constante de todos los sistemas y procedimientos, ayudando a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, realizar el conocimiento general de lo que se persigue y contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

o **MÉTODOS DE CONTROL:**

Son instrumentos por medio de los cuáles la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.

Todo método de control dentro de una empresa comprende una comparación del desempeño pretendido.

En toda actividad funcional específica se necesitan metodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas, las prácticas, los sistemas y procedimientos.

o **FORMAS DE OPERACIÓN:**

La operación de toda empresa indica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de otras funciones.

El éxito en las empresas se consigue, principalmente, haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las funciones. Es de suma importancia que se efectúe una cuidadosa evaluación de todas las técnicas de control de una empresa para determinar su eficacia.

El control constituye el paso final en el ciclo administrativo al comparar resultados reales con los planes o políticas para cerciorarse de que se hayan observado estos últimos en forma prescrita.

o **RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS:**

En casi todos los tipos de empresa Micro, Pequeña, Mediana y Grande existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas de personal para mantener una buena administración del mismo. La evaluación del personal comprende una valoración de las

prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina.

o ESTÁNDARES Y MEDICIÓN DE RESULTADOS:

Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos, por lo que el primer paso a seguir será la recolección de datos e información, este punto se refiere a la obtención de información mediante la realización de entrevistas, aplicación de cuestionarios y todo aquello que conlleve a la obtención de datos e información.

TÉCNICAS PARA UNA REVISIÓN ADECUADA

ORGANIGRAMAS

- ▷ De tipo estructural
- ▷ Funcional
- ▷ Departamental
- ▷ Lineal y de posiciones con detalle de actividades.

DIAGRAMAS DE PROCESO

- ▷ Productos y operaciones
- ▷ Hombres
- ▷ Formas y procedimientos.

DIAGRAMAS GRÁFICOS

- ▷ Programa de trabajo
- ▷ Lineales
- ▷ Barras.

HOJAS

- ▷ Entrevistas
- ▷ Observaciones
- ▷ Estadísticas
- ▷ Hojas de instrucciones, operaciones y rutas
- ▷ Lista de verificación y realización de trabajo
- ▷ Muestreo y medición de trabajo
- ▷ Cuestionarios y papeles de trabajo.

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS

- ▷ Estudio de los elementos y antecedentes de la empresa
- ▷ Diagnóstico de deficiencias
- ▷ Determinar propósitos e interdependencias
- ▷ Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento
- ▷ Prueba de eficiencia de cada factor
- ▷ Buscar problemas y determinar orígenes
- ▷ Comparación de las alternativas de solución
- ▷ Simplificar métodos de trabajo.

PRESENTACIÓN DE SU INFORME Y SU DISCUSIÓN

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

III.2. MÉTODO DEL L.A.E. Y C.P. VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI

El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprenderá las siguientes etapas de acuerdo al criterio del autor, ya mencionado anteriormente:

- PLANEACIÓN:
 - Definición del estudio a desarrollar
 - Diagnóstico Administrativo
 - Elaboración del Programa de Diagnóstico
 - Desarrollo del diagnóstico
 - Definición del objetivo
 - Alcance específico de la Auditoría
 - Determinación del personal necesario
 - Programación del tiempo estimado
 - Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
 - Aprobación del Programa de auditoría

La planeación de la auditoría es la función en donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. La finalidad de la planeación consiste en poder prever todos aquellos factores que se requieran y que, por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados. En la planeación el auditor debe considerar, entre otros, los siguientes puntos:

- Características particulares de la empresa.
- Finalidad de los trabajos.
- Secuencia de su desarrollo.
- Estimación de tiempo para la estimación de cada trabajo.

- Determinación del personal que intervendrá.
- Determinación de las técnicas que se utilizarán.
- Determinación del pago que la empresa proporcionará.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría es necesario, antes de iniciar la auditoría, recabar información a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

La información se captará por medio de los manuales de organización y operación, catálogos 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 conocen las características de las condiciones en la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar las áreas que presentan algún problema y, como consecuencia, surge la necesidad de dar una revisión más detallada o de mayor profundidad.

El programa específico será elaborado con base en la información obtenida en los trabajos previos de la auditoría o investigación preliminar, puesto que sin una adecuada programación de los puntos esenciales que se van a auditar, difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperan de la auditoría. Antes de iniciar la auditoría, se diseñarán los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio, éstos pueden ser: Cuestionarios, Guías de entrevistas, Listas verificables, etc., además de prever las técnicas auxiliares que podrán ser utilizadas, entre las que se encuentran, principalmente:

- | | |
|------------------------|---|
| ○ Organigramas | ○ Estadísticas, muestreo y pruebas selectivas |
| ○ Diagramas de proceso | ○ Flujo Análisis Factorial |
| ○ Gráficas de Gantt | ○ Cuestionario de Auditoría |
| ○ Redes de actividades | ○ Técnicas de investigación, etc. |

o **EXAMEN:**

- o Entrevistas con los responsables.
- o Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- o Captación de documentación (Organigramas, Manuales, Instructivos, Formatos, etc).
- o Revisar, complementar y depurar la información captada.
- o Captación de opiniones y sugerencias.

Prácticamente en esta etapa es en donde da comienzo la auditoría, puesto que se 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 del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y el alcance del 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 auditada. En esta etapa es en donde se aplican las técnicas de investigación como:

- o **ENCUESTAS:** 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.
 - o **Cuestionario:** Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.
 - o **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.

- **INTERPRETACIÓN DE DOCUMENTOS:** Es la técnica que se encarga de estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.
- **VERIFICACIÓN:** Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.
- **OBSERVACIÓN:** Esta técnica consiste en observar la forma en que se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones, a fin de realizarlas de manera pertinente, procurando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa, indicándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés.

○ **EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES:**

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

○ **Concentración de los datos obtenidos en la investigación**

El auditor procederá a hacer una recopilación de datos obtenidos en la información escrita o verbal que le fueron proporcionadas, así como en los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, con el fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

○ **Clasificación de los datos obtenidos**

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

○ **Evaluación de resultados**

Los datos obtenidos en los informes y sus operaciones personales serán determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Éste es un requisito que debe llenar satisfactoriamente a fin de

considerar los problemas importantes y que consecuentemente merecen mayor atención para una correcta solución.

- **DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN:** La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó.

○ **INFORME**

Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un cargo. Los informes recibidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma da constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

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

Presentación y contenido:

La presentación y el contenido del informe deben reunir los siguientes requisitos:

- La redacción debe ser en forma sencilla, clara y precisa.
- Conclusiones de argumentos razonados y convincentes.
- La escritura debe presentarse con limpieza y papel adecuado.

El informe, según el caso, deberá acompañarse de documentos que formulen resultados de trabajos, como Gráficos, Instructivos, Formas, etc. En el informe que rinde el auditor deberá precisarse que las conclusiones emitidas son el resultado de sus operaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

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

○ **Consideraciones generales**

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

○ **Observaciones relevantes**

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentes a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática se estipularán, jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

○ **Observaciones detalladas**

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

○ **Recomendaciones**

Aquí se formarán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a la 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.

○ **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.

III.3. MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR ALFRED KLAIN Y NATHAN GRABINSKY.

ESQUEMA GENERAL	
Medio ambiente	Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa. Mantiene oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas para su debida orientación e información, a su vez, al exterior.
Política y Dirección	Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y la vigilancia de sus actividades. Fija a la empresa los objetivos razonables y la prevé de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.
Productos y Procesos	Selección y diseño de los bienes que se han de producir y los métodos usados en la fabricación de los mismos. Selecciona para su producción los artículos que al mismo tiempo otorguen servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa y determinen los procesos adecuados de producción.
Financiamiento	Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias y desarrollar operaciones propias en la empresa, manejo de los recursos monetarios y aspectos de crédito.
Medios de Producción	Aquellos con que cuenta la empresa (inmuebles, equipo, maquinaria, herramienta, instalaciones, terrenos y edificios) encargados de dotarla y permitir efectuar eficientemente sus operaciones.
Fuerza de trabajo	Es el personal ocupado por la empresa. Se encarga de seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.
Suministros	Son las materias primas, materiales auxiliares y servicios para la empresa. Suministra a la empresa en forma continua los materiales y servicios con calidad y a precios convenientes.
Actividad productora	Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse. Organiza y efectúa las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.
Mercadeo	Da una orientación al manejo de la venta y distribución de los productos. Adopta las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.
Contabilidad y Estadística	Registro e información de las transacciones. Es establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

III.4. MÉTODO DEL C.P. Y L.A.E. JORGE ÁLVAREZ ANGUIANO.

El método de Auditoría Administrativa del autor Jorge Álvarez Anguiano revisa y evalúa de manera metódica la eficiencia de los componentes de la empresa y de toda aquella área específica, o en algún departamento, un procedimiento o una función. Éste se describirá a continuación de una manera breve.

o PLANEACIÓN:

En esta etapa se realizará una investigación preliminar aplicando las entrevistas previas para determinar y definir el área a investigar y los detalles a estudiar.

FINANZAS	Obtención y aplicación de los recursos financieros. Créditos. Recepción de pagos.
PERSONAL	Reclutamiento y selección. Contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo. Análisis y valuación de puestos. Calificación de méritos. Prestaciones y servicios, salarios e incentivos. Relaciones, ascenso y promociones.
PRODUCCIÓN	Diseño del producto. Ingeniería de métodos, localización y planificación de la planta. Planteamiento de proceso, determinación del tiempo. Control y adquisición de materiales. Almacenaje y control de existencias, tráfico y almacenaje. Planificación, programación, elaboración y control de producción. Mantenimiento y conservación. Corrección y control de calidad.
MERCADOTECNIA	Investigación de mercados Canales de distribución y adecuación de productos. Simplificación, diversificación, estandarización y grados. Marca, empaque, etiquetas, precio y publicidad. Campaña de planeación y control de ventas.

o **EXAMEN:**

En esta etapa se obtendrá la información para ordenarla y depurarla, analizando y evaluando adecuadamente la información para después investigar las causas, diferencias y buscar las soluciones para discutir las posibles mejoras.

o **EVALUACIÓN:**

En la etapa de evaluación se atenderá a las siguientes generalidades:

1 Ponderación de funciones.

Es uno de los pasos de la evaluación. Una vez asignadas las funciones se les agregará un valor o peso con el fin de establecer la importancia relativa que influye en la eficiencia de la empresa y de las funciones, dependiendo del giro y tipo de empresa. El peso representa la importancia en relación con las demás funciones de la empresa, mismo que se expresará en porcentajes. Para expresar el peso se considerará un valor de 100 para el total de las funciones que existan en la empresa en su conjunto, para asignar un cierto número de aquellas unidades que forman ese total.

2 Determinación de los factores a evaluar:

Dentro de cada función habrán diversos factores a evaluar y para su determinación se tendrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

Los factores que propone el autor son los siguientes:

- o Adecuación de los objetivos y políticas.
- o Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- o Adecuación de la estructura orgánica.
- o Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.
- o Adecuación de los estándares de operación.

- Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
- Eficiencia del personal.
- Adecuación de los recursos materiales y financieros.

3 Asignación de puntos a los factores a evaluar:

Con el objeto de dar una mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría, proponemos el uso de puntos.

Se entiende por "Punto" a una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa o peso de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

El número de puntos que se asigna a cada factor a evaluar y el que corresponde a cada función varían de una empresa a otra, ya que éstas influyen en diferente forma en cada empresa en particular.

4 Determinación de grados:

Llamamos grado a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia o excelencia en la actividad. El autor propone una escala para facilitar la elaboración de los datos de la auditoría:

APRECIACIÓN	GRADOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 90%
Bien	3	60 a 80%
Regular	2	40 a 60%
Mal	1	20 a 40%
Muy Mal	0	0 a 20 %

La evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en donde quede comprendido, según el grado de eficiencia de acuerdo a las técnicas de investigación usadas. Así, la determinación del total de puntos corresponderá a cada función de la suma de los puntos.

CAPÍTULO IV

LA MERCADOTECNIA

IV.1. CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA

- Es el conjunto de actividades necesarias e incidentales para generar relaciones de intercambio en nuestro sistema económico.

L.M. Holloway y Hancock, 1973

- Abarca actividades de intercambio realizadas por individuos y organizaciones con el fin de satisfacer los deseos de los seres humanos.

Enis, 1977

- Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa a los suministros de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado. es la clave de la rentabilidad de una empresa.

L.A. Laura Fischer Vega

○ Objetivo de la mercadotecnia

El objetivo de la mercadotecnia es el de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actitudes coordinadas que al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar metas.

IV.2. FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA

○ Investigación de mercado:

Esta función tiene como tarea conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales: identificando lo que hacen, dónde compran, por qué compran, dónde se localizan, cuáles son sus ingresos, etc. Cuanto más se conozca el mercado mayores serán las probabilidades de éxito.

o **Decisiones sobre el producto y precio:**

Este aspecto se refiere al diseño del producto y servicio que satisface las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que además de protegerlo lo diferencie de los demás. Es necesaria asignarle un precio que sea competitivo y adecuado en el mercado.

o **Distribución (plaza):**

Es necesario establecer las bases para que el producto llegue al consumidor, estos intercambios se dan tanto en los mayoristas y detallistas; es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto o servicio, al mejor precio, en el mejor lugar, al mejor tiempo y con calidad.

o **Promoción:**

Es dar a conocer el producto o servicio al consumidor, se debe invitar al consumidor a que adquiera productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios de comunicación, sino también por medio de folletos, promocionales, muestras, etc.

o **Ventas:**

Es toda actividad que genera que los clientes den el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

o **Post-venta:**

Es la actividad que asegura la satisfacción de las necesidades a través de producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. La función de mercadotecnia se define como: una actividad especializada e importante o un grupo de actividades relacionadas que llevan a cabo con el mercado.

Entre las funciones que han sido consideradas como principales por la mayor parte de los estudiosos de la mercadotecnia figuran las siguientes:

Funciones de intercambio	Compra y Comercialización Ventas
Funciones de los suministros físicos	Transporte Almacenamiento
Medios auxiliares y otras funciones	Financiamiento Riesgo Precio Estandarización del mercado

IV.3. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La importancia de la Mercadotecnia radica y contribuye en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa, también crea oportunidades para realizar innovaciones con ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a su vez proporciona mayores utilidades a la empresa. Esto ayuda a la supervivencia de las empresas particulares y de la economía en general.

La administración de la mercadotecnia es un proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización, la administración de la mercadotecnia se estudia mediante las siguientes etapas:

▷ **Planeación de la mercadotecnia:**

Etapa en donde se determina qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y quién lo llevará a cabo.

▷ **Organización de la mercadotecnia:**

Es un proceso que delimita responsabilidades y asigna autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el plan de la mercadotecnia.

o **Dirección de la mercadotecnia:**

Los encargados en la dirección de la mercadotecnia se dedican esencialmente a tomar decisiones y resoluciones, ver problemas y necesidades de la sociedad. Estos encargados, resuelven problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo.

o **Control de la mercadotecnia:**

Consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real.

En la mercadotecnia se encuentran definidas cuatro categorías principales de actividades que registran el mayor impacto en el conjunto de valores que conforma el especialista en la mercadotecnia. Estos cuatro factores son:

LAS 4 P's

Producto	VARIABLES CONTROLABLES. Producto, Nombre de marca, Marca registrada, Envase, Servicios, Garantías.
Precio	Precio y descuento.
Plaza	Canal de distribución y Distribución física.
Promoción	Venta personal, Promoción de ventas, Relaciones Públicas, Venta directa, Publicidad.
Servicio	Valor agregado.

El manejo de las 4P's es la comunicación, donde el producto o servicio comunica el beneficio de forma; el precio comunica valor y calidad y; el lugar comunica el beneficio de tiempo y ubicación, por tanto, la promoción por su misma naturaleza es una actividad de comunicación. El mercado comunica sus deseos y

necesidades para ayudar al especialista en mercadotecnia a configurar el conjunto de valores donde se comunicará de manera que satisfaga los deseos del mercado.

Este conjunto de beneficios en una organización recibe el nombre de Mezcla o Combinación de Mercadotecnia. Se trata de la combinación singular de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores.

Las decisiones sobre esta mezcla de mercadotecnia no se pueden tomar de manera independiente, ya que cada actividad afecta a las demás. Estas decisiones se deben integrar con el objeto de proporcionar un conjunto de beneficios coordinados. El personal de ventas debe saber qué productos están por salir y las campañas de publicidad deberán reflejar la decisión de precio y distribución. El siguiente paso consiste en aplicar tales decisiones al mundo real, elaborar el producto, marcarle el precio, distribuirlo y llevar a cabo el programa de promociones.

IV.4. MERCADOTECNIA DIRECTA

El proceso de masificación ha dado lugar al deterioro del vínculo Empresario-Cliente, con lo cual, consumidor y oferentes son dos entidades aisladas, con vínculos estrictamente transaccionales, superficiales y casuísticos*

La despersionalización en la relación Cliente-Empresa es producto de:

- La masificación de la demanda.
- La proliferación del producto en nichos cada vez más reducidos del mercado.
- La caducidad de los productos.
- La proliferación de canales de venta y distribución.
- La automatización de los procesos.
- Etc.

* Magnament Center de México A.C. organismo en México y para Latinoamérica de American Management.

Sin embargo, en el consumidor permanece latente y se acrecenta la necesidad de rescatar su individualidad, de recuperar una identidad diferenciada y única. De salir de la masificación y el anonimato, de establecer relaciones personales en la satisfacción de sus necesidades.

El cambio trascendental que se percibe en la orientación mercadológica es factible ahora gracias al desarrollo tecnológico que permite el manejo de grandes bases de datos que facilitan el conocimiento oportuno del cliente, sus perfiles y modelos de consumo (mercadotecnia de relación) para poner en práctica las herramientas de la mercadotecnia directa que permitan dirigir los esfuerzos al consumidor final.

Estas mismas bases y los soportes tecnológicos en sistemas de comunicación permiten el ejercicio de prácticas mercadológicas para mantener una relación cercana y personalizada con el consumidor actual y potencial.

Los antiguos modelos en los que la satisfacción de necesidades se cubrían con una relación personalizada y cercana, han desaparecido.

o **Mercadotecnia de relación**

Establecimiento de una relación personal con el cliente, cercana y permanente que permita identificar y conocer sus necesidades y modelos de consumo para ofrecer los satisfactores adecuados en el momento oportuno, buscando lograr la lealtad del cliente.

Esta estrategia reconoce y valora la individualidad del cliente y significa, por esto, una diferenciación estratégica y competitiva en el mercado:

- o *No vender productos*, satisfacer necesidades.
- o *No tomar pedidos*, lograr una relación de negocios de largo plazo.

La mercadotecnia de relación

- | | | |
|---|----|--|
| ○ No desplaza productos o servicios. | -- | ○ Satisface necesidades. |
| ○ No atiende compradores. | -- | ○ Establece relaciones con los clientes. |
| ○ No termina su función con la toma de pedidos. | -- | ○ La toma de pedidos es solo el inicio de una relación a largo plazo. |
| ○ No atiende transacciones. | -- | ○ Cubre las necesidades personales con satisfactores específicos. |
| ○ No percibe al cliente como un consumidor unitario y esporádico. | -- | ○ Percibe al cliente como una entidad compleja con múltiples necesidades que busca establecer un vínculo permanente. |
| ○ No atiende operaciones. | -- | ○ Se relaciona con personas. |
| ○ No "despacha" productos/servicios a un comprador desconocido. | -- | ○ Establece una relación personal y cercana derivada del conocimiento del cliente y sus necesidades. |
| ○ No masifica la atención al cliente. | -- | ○ Identifica, conoce y reconoce a cada cliente como una entidad diferenciada y única. |
| ○ No se orienta al producto. | -- | ○ Se orienta al consumidor. |

Se necesita un cambio cultural en la empresa en el que se logre hacer realidad la orientación hacia el mercado.

Es aquí donde se denota la importancia de la Mercadotecnia Directa integrada, que es el efecto sinérgico de una serie de esfuerzos mercadotécnicos dirigidos a un mercado meta mediante una estrategia definida, permite establecer un contacto interactivo con los clientes y prospectos en forma individual, específica y directa, con una orientación a la acción.

A diferencia de los esfuerzos masivos de comunicación, promoción y venta que no identifican y cuantifican a los receptores, el número de impactos alcanzados y su influencia directa en la conducta del consumidor, la mercadotecnia directa, precisa, a partir de una base de datos el número de receptores y contactos establecidos, así como los resultados y respuestas específicas obtenidos, debidamente identificados y

clasificados, con lo cual es posible evaluar resultados y actuar oportunamente en la orientación de las estrategias.

Dentro de lo que es mercadotecnia directa está el correo Directo, Internet y Telemarketing (nuestro caso).

IV.5. ANTECEDENTES DE EL TELEMERCADERO

El Telemarketing no es nuevo, Alexander Graham Bell es reconocido como inventor (1876) del teléfono, aunque un gran número de otros científicos de su tiempo contribuyeron al desarrollo de este invento.

La contribución más importante de Bell fue su visión del teléfono como un medio de comunicación a distancia, utilizando la voz humana en lugar de señales de humo, golpes de tambor o el código Morse. Bell y otros científicos descubrieron que los sonidos de la voz podrían convertirse en señales eléctricas, generarse en un artefacto receptor, transmitirse por alambres de cobre (ahora fibra óptica) y volver a convertirse en sonido en el artefacto de recepción. Hoy, el sistema telefónico conecta a todos los países de la tierra, sin excepción alguna.

La red telefónica permite que ciudades tan lejanas como Pekin y México se comuniquen a solo unas pulsaciones de botones. Se puede conseguir a cualquier persona, donde ella se encuentre en tan solo unos segundos. Nadie puede ahora negar el tiempo y energía que se ahorran con el uso adecuado del teléfono.

Nuestro país, con un sistema de comunicación eficiente y con la apertura comercial en donde la globalización permite al consumidor tener la libertad de elegir, se encuentra en el momento oportuno para pensar en el Telemercadeo en forma sistemática y organizada.

El mercadeo nacional puede alcanzarse utilizando el sistema telefónico que es uno de los medios que ha probado ser un eficiente instrumento de mercadeo, si es utilizado en la forma adecuada.

Las técnicas empleadas en Telemercadeo han funcionado para miles de empresas en el mundo entero, por muchos años.

El aprender a utilizar el teléfono el mercadeo y ventas, al igual que cualquier otra actividad, requiere de paciencia y el telemarketing, que es más arte que ciencia y como tales, requieren de disciplina concentración, paciencia, preocupación suprema por el dominio del mismo.

IV.6. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE EL TELEMERCATEO

El Telemarketing es considerado una industrialización de los servicios de comunicación persuasiva. Es una de las tantas formas que está adquiriendo la llamada industrialización de los servicios.

Los servicios se industrializan fácilmente utilizando tres tipos de tecnologías por medio de equipos de alta tecnología, por medio de tecnologías impalpables, e híbridos. La más fácil de entender es el reemplazo de personal, con equipos electrónicos. Estos son algunos ejemplos de ello:

- o Servicios Bancarios Automatizados.
- o Revisión Electrónica en los aeropuertos.
- o Equipos que utilizando tecnología de visión y redes neurales de computadoras, hacen análisis microbiológicos, tejidos, sangre, DNA, etc.

La sofisticación del Telemarketing se refleja en las máquinas capaces de identificar voz humana, enviar mensajes y dar respuestas limitadas utilizando las tecnologías de reconocimiento de voz.

Dentro de la clasificación del telemarketing existen dos tipos de entrada y salida, las ventajas del Telemarketing de salida, son básicamente costo, cubrimiento y profundidad en comparación con las ventas personales que analizaremos en el siguiente párrafo.

o LAS VENTAS PERSONALES

Regularmente, la empresa ABC realiza una encuesta para documentar el costo de una visita de venta personal en el área industrial. Uno de los últimos estudios fijaba esa cifra en la suma en más de US \$180 por visita. Este monto toma en cuenta salarios, comisiones, bonificaciones, prestaciones sociales, gastos de viaje del departamento de ventas. No solo es esta una cifra alta, lo peor, se ha incrementado significativamente en años recientes. Aunque las cifras no sean aplicables a las empresas del área, el argumento es válido, las ventas personales resultan cada día más caras. Considerando este factor para muchas organizaciones resulta difícil mantener un equipo de ventas que cubra el mercado potencial por medio de visitas personales, se hace más difícil por diferentes razones, tales como el crecimiento de las ciudades, incremento de los vehículos y los problemas de tránsito generados por él mismo.

Las empresas, por su parte, han incrementado las líneas de productos, para aumentar el mercado potencial, esta situación ha creado una brecha entre el mercado potencial y la capacidad de los vendedores para cubrir ese mercado, las empresas tienen dificultades para cubrir mercados potenciales y no sólo a base de ventas personales se puede lograr. Las ventas personales ocupan un lugar importante dentro de la mezcla del mercadeo de todas las empresas. Pero ya no es posible por costos y cubrimiento recurrir a las ventas personales para visitar a todos los clientes potenciales de todos los productos o servicios de la empresa.

Por otra parte el mercadeo de entrada o "in bound" permite al consumidor establecer un contacto efectivo en el momento que él tenga el deseo de que sean respondidos sus requerimientos y de esa manera establecer, dentro de el producto o servicio un proceso de mejora al saber qué es lo que está faltando o que es lo que se aleja de la satisfacción del cliente, sin embargo la empresa a través de un número telefónico tiene una comunicación permanente con sus clientes permitiendo:

Cobertura de atención en horas determinadas o 24 horas del día.

Atención personalizada, amable e inmediata a su llamada telefónica.

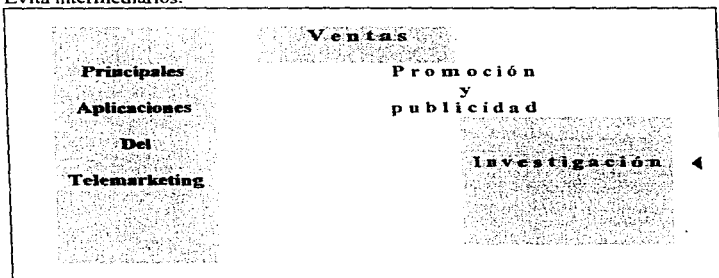
Solución al instante de sus requerimientos consultando insatisfacciones.

Permite saber la respuesta a campañas masivas.

El Telemarketing es un medio controlable, de respuesta medible y de comunicación interactiva por excelencia. En realidad, ningún otro medio se compara en fuerza, flexibilidad y potencial para el desarrollo de relaciones productivas con el cliente. Programas de servicio, retención de clientes, ventas cruzadas, canales de información y retroalimentación a base de datos son sólo algunas cosas que se pueden lograr con el Telemarketing.

Sus principales ventajas:

- Contacto directo.
- Aumento en ventas.
- Disminuye costos.
- Mejora el servicio.
- Mayor cobertura.
- Reduce personal.
- Reduce tiempo.
- Permite conocer al cliente.
- Evita intermediarios.



○ **Necesidades de información**

- Imagen corporativa
- Imagen de servicio
- Reactivar cuentas. Usuarios inactivos
- Depurar directorios
- Prospeccionar clientes
- Evaluar niveles de respuesta a publicidad masiva y/o selectiva
- Obtener información de mercado
- Orientar y/o asesorar a clientes y prospectos
- Evaluación de la calidad del producto.

○ **Tipos de investigación de mercados**

Tipos de investigación de mercados	
Cualitativos	<ul style="list-style-type: none">▶ Encuesta de opinión sobre productos y servicios.▶ Elaboración de listados de clientes actuales y potenciales.▶ Comportamiento del mercado.▶ Perfil de consumidores actuales y potenciales.▶ Estudios de calidad.▶ Estudios de satisfacción del cliente.
y	
Cuantitativos	<ul style="list-style-type: none">▶ Estudios de imagen▶ Estudios de opinión pública.▶ Identificación de personas, hábitos, intenciones de compra y costumbres de los usuarios.▶ Estudios de penetración publicitaria.

○ **Mecanismos de operación de los Centros de Atención Telemarketing.**

Mecanismo de operación	
Fase I	Planeación
Fase II	Procesos operativos
Fase III	Infraestructura
Fase IV	Recursos humanos
Fase V	Control de calidad
Fase VI	Administración del proyecto
Fase VII	Trabajo de campo
Fase VIII	Obtención de resultados

○ **FASE I : Planeación**

- Determinación de volúmenes de llamadas.
- Determinación de pronósticos y metas
- Determinación de infraestructura
- Determinación de roles.

○ **FASE II : Procesos operativos**

- Desarrollo de software
- Instalación de software
- Diseño de flujos operativos
- Desarrollo de guiones de operación.

○ **FASE III : Infraestructura**

- Número de estaciones de trabajo
- Evaluación de la cantidad de estaciones y horarios de trabajo
- Adaptación, instalación y configuración de equipos y procedimientos.

- **FASE IV : Recursos humanos**
 - Selección y reclutamiento
 - Capacitación y entrenamiento
 - Motivación plan de incentivo
 - Administración y supervisión
 - Evaluación del desempeño.
- **FASE V : Control de calidad**
 - Determinación de estándares
 - Control y seguimiento
 - Retroalimentación con el cliente
 - Mecanismos de operación
 - Reportes estadísticos
 - Frecuencias
 - Formatos.
- **FASE VI : Administración del proyecto**
 - Administración y control de operación
 - Proceso de retroalimentación
 - Coordinación del líder del proyecto con el cliente líder del proyecto.
- **FASE VII : Trabajo de campo**
 - Llenado de formas de monitoreo
 - Productividad por estación
 - Eficiencia de horarios de trabajo
 - Supervisión directa e indirecta
 - Evaluación del desarrollo de la operación a nivel centro telefónico y/o representante telefónico

○ **FASE VIII : Obtención de resultados**

Determinación de formatos, Banners

Codificación. Tabulación de la información

Análisis e interpretación de resultados

Elaboración del reporte.

Periodicidad de aplicación	
INVESTIGACIÓN	PERIODICIDAD
○ Satisfacción del cliente	Trimestral / semestral
○ Calidad del servicio	Mensual/ trimestral / semestral
○ Hábitos y costumbres	Semestral / anual
○ Lanzamiento de nuevos productos servicios	Semestral / anual
○ Perfiles de consumidores. usuarios	Anual
○ Etc.	

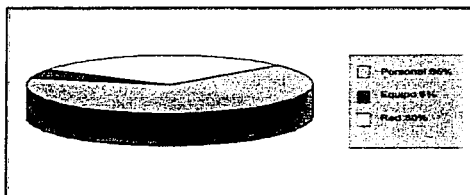
IV.7. LOS CENTROS DE ATENCION, VENTAJAS Y SU IMPORTANCIA

FACTORES A EVALUAR

Centro Telefónico de atención a clientes

- Desempeño del Rit (filosofía corporativa)
 - Solución a problemas. información (requerimientos de cuentahabientes)
 - Nivel de servicio (índice de satisfacción)
 - Necesidades adicionales (valores agregados)
 - Calidad general del servicio (evaluación corporativa).
- **Infraestructura tecnológica en los Centros Telefónicos**
- El Centro telefónico es un sistema inteligente de recepción o generación de llamadas apoyado en un grupo de personas o máquinas atendiendo estas llamadas.
- **Componentes de un Centro Telefónico**
- ACD Distribución Automática de llamadas
 - Sistema de Administración
 - CMS Sistema Maestro de llamadas
- **Integración de los centros telefónicos con sistemas de cómputo**
- Sistemas de mensajes
 - Sistemas de respuesta interactiva de voz
 - Sistemas de marcado predictivo
 - Agentes
- **Componentes de un Centro Telefónico**
- Agentes
 - Sistema Maestro de llamadas
 - Equipo de marcado predictivo
 - Servicios Telefónicos
- ACD Distribución Automática de llamadas

○ **Costo de un Centro Telefónico**



○ **Beneficios del Centro Telefónico**

- Mejorar el servicio a clientes
- Maximizar ganancias
- Control de gastos
- Mejorar la productividad.

○ **Aplicaciones de un Centro Telefónico**

- Publicidad
- Consultas bancarias
- Promociones
- Orden de entrada
- Servicio al cliente
- Tarifas
- Quejas
- Información
- Otras aplicaciones

○ Centro de llamadas

Un centro de llamadas es:

- Un lugar donde un grupo de agentes realizan negocios o proporcionan servicios por medios telefónicos
- El primer punto de contacto con sus clientes
- Una excelente y eficiente forma de proporcionarle información al cliente
- Una excelente forma de retener a los clientes de hoy y ganar los clientes de mañana.

Pero un centro de llamadas, implementado incorrectamente, también dará la oportunidad de:

- Perder clientes e ingresos
- Acumular costos innecesarios.

Un centro de llamadas da control total sobre sus operaciones.

¿Para qué es un centro de llamadas?

- Obtener una ventaja competitiva
- Ofrecer servicios y atención al cliente igual en el mercado
- Permanecer en contacto con sus clientes
- Método conveniente y eficaz de estar disponible al cliente las 24 horas del día
- Método conveniente y eficaz de resolver problemas y aclarar dudas.
- Reducir los costos de hacer negocios
- Un aumento de hasta 40% en la productividad de agentes con Distribución Automática de Llamadas (DAL o ACD)
- Con los mismos agentes se podrá manejar más llamadas y lograr mayores ingresos

Aumentar los ingresos

- Un centro de llamadas aumenta el mercado de la empresa: donde hay un teléfono, hay un cliente
- Un centro de llamadas aumenta la disponibilidad al cliente: el horario de venta son las 24 horas al día.

○ Servicio al cliente

- Reacción de clientes a deficiencias de producto o de negocio:
 - 26% se quejan a la compañía
 - 18% dejan de comprar el producto
 - 29% compran menos cantidad de producto
 - 9% se rehusan a comprar menos cantidad de producto
 - 18% otros
- Más de 50% de los clientes reducen el nivel de compra del producto.

Los clientes que reciben mal servicio son 5 veces más aptos a compartir esa información que los clientes que reciben buen servicio.

○ Control

- ¿Cuántas llamadas recibimos por hora?
 - ¿Cuántos clientes cuelgan antes de ser atendidos?
 - ¿Cuántas llamadas manejan nuestros agentes por hora?
 - ¿Cuál es el promedio de duración de una llamada?
 - ¿Cuáles de nuestros servicios reciben la mayor cantidad de llamadas?
 - ¿Cuántas llamadas recibimos durante horas no hábiles?
 - ¿Cuántas llamadas recibimos el año pasado durante el mismo mes?
 - ¿Cuántas llamadas fueron generadas por nuestra nueva campaña publicitaria?
- Si no se puede medir, no se puede administrar.

○ **Inversión valorable**

- Los sistemas deben ser modulares
- Permiten la introducción de nuevos sistemas cuando su mercado lo requiera
- Reducen los costos porque le da control total sobre cada aspecto de su centro de llamadas
- Aumentan la productividad de cada agente
- Con los mismos agentes, pueden generar mayores ingresos
- Con los mismos agentes puede proporcionar una mayor gama de servicios a sus clientes.

La inversión en equipo representa sólo un 5% de la inversión de un centro de llamadas ¡Es imprescindible que ese equipo le de control total sobre el otro 95% de su inversión!

○ **Ventaja competitiva**

Su centro de llamadas le da ventaja sobre sus competidores:

- Mayor gama de servicios a los clientes
- Flexibilidad para fácilmente incorporar productos y servicios nuevos
- Usted se mantiene al tanto del mercado

Si nuestros clientes están insatisfechos porque no logran comunicarse por teléfono con nosotros, irán a otro proveedor. Al fin y al cabo, es igual de fácil marcar nuestro número que el de nuestro competidor.

**Donna Lalumiere
Green Line Investor Services
División Multimedia Communications**

○ **Distribución Automática de llamadas**

- Las llamadas se manejan con base en su orden en la lista y se enrutan a agentes que entienden las necesidades del cliente.
- Las llamadas se contestan inmediatamente y permanecen en una lista de espera si no hay algún agente disponible.
- Su compañía aumenta sus ingresos al no perder clientes frustrados con el servicio.
- Se proporcionan anuncios y música grabada al cliente para asegurarle que será atendido brevemente.
- Informes básicos permiten el análisis de tráfico.

Fuente: Phone Power

○ **Estadísticas**

- Ø La mayoría de clientes esperan que se les conteste entre 3 y 4 tonos.
- Ø 88% de clientes de negocios cuelgan si se les pone en espera.
- Ø 85% de ellos permanecerán en la línea si se les asegura que serán atendidos a la brevedad.
- Ø 34% de clientes piden información acerca de productos servicios promocionados en el anuncio de espera.

Fuente: Phone Power

o **Ejemplo de implementación**

- ☎ Una cadena de restaurantes recibía 3,000 llamadas diarias, 2,000 durante horas pico; 10% esperaban más de 1 minuto; 40% colgaban y llamaban a la competencia.
 - o A \$15 por orden típica, representa \$440,000 anuales en ingresos perdidos.

- ☎ Con la implementación de la Distribución Automática de llamadas, se ven los siguientes resultados:
 - o El promedio de llamadas abandonadas es de menos de 1%.
 - o Anuncios grabados proporcionan información acerca de ventas especiales.
 - o Los informes de la Distribución Automática de llamadas permiten definir los horarios de agentes con gran precisión, resultando en ahorros de \$50,000.
 - o Un aumento de 30% en la productividad de agentes resulta en que los agentes que antes manejaban 40 llamadas por hora a un costo de \$0.20 por llamada, ahora manejan 50 llamadas por hora a un costo de menos de \$0.15.

Este ejemplo ilustra una de las grandes ventajas de el telemercado con un análisis real de sus necesidades y de nota la importancia de su evaluación constante.

o ¿Cómo se implementa el Distribuidor automático de llamadas

- ☞ La Distribución Automática de Llamadas generalmente está basada en paquetes de software y/o hardware, disponibles en la mayoría de los conmutadores telefónicos (PBX) existentes en el mercado.
- ☞ El costo y calidad de los sistemas depende de las diferentes marcas y capacidades disponibles.
- ☞ Se ofrecen diferentes capacidades y características:
 - o Capacidad de acuerdo al número de agentes.
 - o Paquetes con funciones básicas y avanzadas.
 - o Paquetes de control local y en red.



○ **Algunas habilidades deseables en el telemarketing**

Funciones de agente y supervisor.

- Condición de la lista de espera
- Llamadas de espera
- Demora máxima
- Llamadas de otras listas
- Llamar al supervisor, agente
- Discado externo
- Poner teléfono ocupado
- Monitoreo de agente (s)
- Condición de agente
- Tomando llamada
- Desocupado
- Tomando llamada
- Pantalla de cristal líquido en teléfono
- Marcaje Predictivo

○ **Objetivos de un sistema de audio en un centro de atención telefónica**

- Automatizar llamadas rutinarias
- Ofrecer acceso directo a aplicaciones específicas
- Personalizar el servicio
- Ampliar la gama de servicios
- Extender el horario de atención a clientes
- Hacer más eficiente el uso de ACD (Distribuidor Automático de Llamadas)
- Integrar cómputo y telefonía

○ **Aplicaciones de un centro de atención telefónica - BANCA**

Ejemplos:

○ **Menudeo**

Banco por teléfono

- Consulta de saldos
- Traspasos
- Pago de servicios
- Estados de cuenta, confirmaciones vía fax
- Localización automática de sucursales, cajeros
- Horarios de atención
- Programación automática de pagos
- Reporte automático de cheques, Tarjetas extraviadas, Robadas
- Solicitud automática de chequeras
- Recordatorios
- Mayoreo
- Administración de efectivo
- Transferencia de impuestos de nóminas
- Control de fraudes

○ **Tarjeta de crédito**

- Saldo a establecimientos, Comercios
- Solicitud automática de papelería
- Activación, Desactivación automática de líneas de crédito

○ **Tesorería**

- Cobranza

○ **Aplicaciones de un centro de atención telefónica - COMERCIO**

- Disponibilidad de productos
- Colocación de pedidos
- Status de pedidos
- Información de precios
- Pago con Tarjeta de Crédito
- Confirmaciones vía fax
- Promociones

Ventajas del centro de atención telefónica

- Consulta de saldos
- Estados de cuenta, confirmaciones vía fax
- Colocación, status de pedidos
- Localización de oficinas, horarios de atención
- Pago de servicios
- Promociones
- Reporte, seguimiento de fallas
- Quejas
- Cambios de domicilio
- Notificación de situaciones de emergencia

○ **Beneficios de un centro de atención telefónica**

- Atención personalizada
- Reducción en el tiempo de atención al cliente
- Incremento en el nivel de servicio al cliente
- Incremento en la productividad de los agentes
- Reducción en los costos de operación

○ IMPORTANCIA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN

La automatización de los CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA, permitirá prácticamente a cualquier organización:

Incrementar el nivel de servicio al cliente

○ Incrementar la productividad de los agentes

○ Reducir costos de operación

○ Hacer un uso más eficiente de la infraestructura (marcadores predictivos, computador etc.)

..... y lo más importante para cualquier negocio, **RETENER AL CLIENTE, AL OFRECER SERVICIOS CON MAYOR CALIDAD.**

CAPITULO V
DESARROLLO DE LA AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA

V.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El centro de atención de la empresa dedicada a proporcionar servicios de telemercadeo no ha creado soluciones que permitan vencer los obstáculos que impiden tener un nivel óptimo de servicio a sus clientes, así mismo no ha innovado soluciones enfocadas a mejorar el servicio a los clientes, sistemas, procedimientos, políticas, recursos materiales y humanos y sus métodos de control no permiten emitir datos estadísticos que permitan elaborar un proceso de mejora.

V.2. HIPÓTESIS

La auditoría administrativa es una herramienta que permite conocer el nivel real de administración de la empresa, así mismo permite emitir un diagnóstico de la empresa y dar alternativas de solución.

V.3. OBJETIVOS

Conocer el nivel real de administración de los recursos que intervienen en el centro de atención. Así como identificar alternativas que permitan elevar el nivel de servicio hacia los clientes.

○ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las deficiencias en los procedimientos y equipo de cómputo.
- Determinar las funciones del centro de atención.
- Dar a conocer los beneficios que pueden obtener las empresas de telemercadeo, aplicando una adecuada Auditoría Administrativa.
- Proporcionar algunas alternativas de solución a la problemática de las empresas de telemercadeo.

V.4. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El método de Auditoría Administrativa a utilizar en esta investigación tiene origen principalmente en la enseñanza que ha dejado William P. Leonard en su libro "Auditoría Administrativa", del L.A.E. Víctor Manuel Rubio Ragazoni "Prácticas de Auditoría Administrativa" y el C.P. y L.A.E. Jorge Álvarez Anguiano "Apuntes de Auditoría Administrativa".

○ PRIMERA ETAPA

Planeación

En esta primera etapa se desarrolla y define la secuencia de las actividades encaminadas; dentro de los programas, así como la determinación del tiempo estimado y requerido para el desarrollo de cada una de las etapas.

Los puntos a considerar en esta etapa son:

- Características particulares de la empresa.
- Finalidad de los trabajos.
- Secuencia de su desarrollo.
- Estimación del tiempo.
- Determinación de técnicas a utilizar.
- Determinación de medios materiales.

Para poder llevar a cabo el punto anterior es necesario recopilar información que se analizará para identificar las áreas con posibles problemas, posteriormente se elabora un programa específico donde se identifique correctamente los puntos que abarcarán.

○ SEGUNDA ETAPA

Examen

Esta segunda etapa es el arranque inicial de la Auditoría Administrativa. Aquí comienza la ejecución de los programas para obtener información necesaria en el área sujeta a estudio.

Se inicia primeramente con la presentación que se tiene con el responsable de la unidad a auditar y con el personal que participará en la auditoría planeando el objetivo y el alcance del estudio.

Posteriormente se aplicarán las técnicas de investigación para la captación de la información, documentación, formas y aspectos operativos de la empresa.

○ TERCERA ETAPA

Evaluación

En esta parte de la auditoría se reflejan aspectos de gran importancia, ya que empezará el auditor a formular sus conclusiones, atendiendo al siguiente orden:

- Concentración de datos obtenidos en la investigación.
- Clasificación de los datos.
- Evaluación de los resultados.
- Determinación de la solución.

La presente evaluación se efectúa de acuerdo al tratado del profesor Jorge Álvarez Anguiano en el cual se explica a continuación:

- Ponderación de funciones.
- Determinación de los factores a evaluar.
- Asignación de puntos a los factores a evaluar.
- Determinación de grados.

○ CUARTA ETAPA

Presentación

Esta es la última etapa de la Auditoría Administrativa y es un informe escrito sobre los resultados que se obtienen en la investigación, su presentación y contenido deberá ser:

- Redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Conclusiones apoyadas en argumentos razonados y convencientes.
- Escrita con limpieza y papel adecuado.
- El informe debe de acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos realizados durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

V.5. GENERALIDADES DE LA EMPRESA A AUDITAR

○ ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

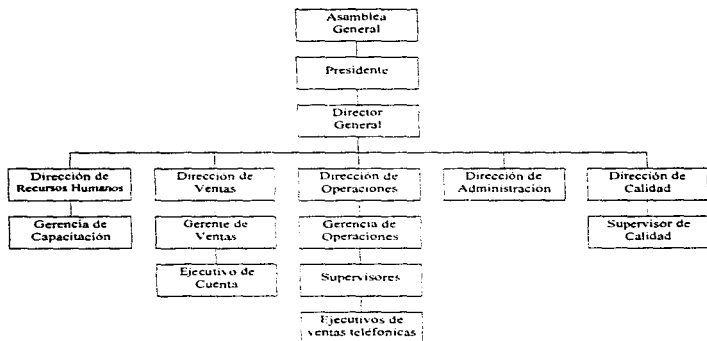
La empresa dedicada a proporcionar servicios integrales de telemarketing, cuenta con 250 empleados, inicia sus operaciones desde 1992 y por contar con esa cantidad de empleados, según la clasificación que determina la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), publicada en el Diario Oficial de la Federación es clasificada como una empresa mediana.

Está constituida como una empresa de Sociedad Anónima de Capital Variable con duración de 4 años de vida a partir de la fecha de la escritura constitutiva.

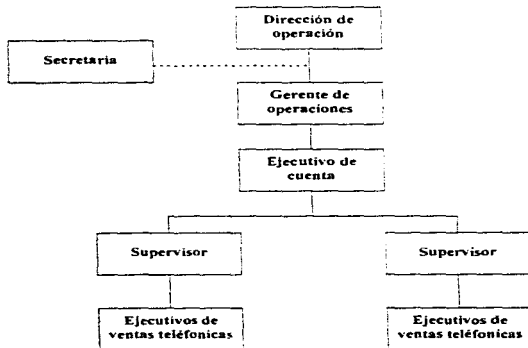
Su objetivo social es:

- Proveer de servicios integrales de telemarketing a empresas que lo requieran desde la planeación hasta la implantación de cada campaña de telemarketing y proveyendo de personal altamente capacitado en el área de telemarketing.
- Creación de empleos.

1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



2. ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ATENCION



A continuación se mencionan las funciones principales que se realizan en el departamento auditado, así como la persona responsable.

○ DIRECTOR DE OPERACIONES

Puesto:	Dirección de Operaciones
Reporta a:	Dirección General
Supervisa a:	Gerencia de Operaciones
Descripción Genérica: Es el responsable de establecer políticas y objetivos y planear el número de personas y estaciones por campaña, así como verificar que éstas se lleven a cabo de acuerdo a lo estipulado.	
Descripción Específica: <ul style="list-style-type: none">. Planea las estrategias de operaciones,. Determina los volúmenes de llamadas,. Determina los pronósticos y metas,. Determina la infraestructura,. Determina los roles,. Diseña los flujos operativos,. Determina el número de estaciones de trabajo,. Evalúa la cantidad de estaciones y horarios de trabajo,. Verifica los mecanismos de operación, reportes estadísticos, frecuencias y formatos,. Evalúa el desarrollo de la operación a nivel Centro Telefónico,. Analiza e interpreta los resultados.	

○ GERENCIA DE OPERACIONES

Puesto: Reporta a: Supervisa a:	Gerencia de Operaciones Dirección de Operaciones Supervisores de Campaña. Supervisor de Calidad de Campaña.
Descripción Genérica: El responsable de supervisar y optimizar el manejo de los recursos materiales y humanos, controlando sus niveles de rendimiento de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos por la misma.	
Descripción Específica: <ul style="list-style-type: none">. Controla los recursos de la Campaña recomendando estrategias a seguir permanentemente para obtener mayores beneficios de acuerdo a las políticas y lineamientos a seguir previamente establecidos con la dirección de operaciones.. Verifica que se cumpla con el tiempo de cada estación y actividad,. Verifica que el equipo esté funcionando.. Supervisa a los coordinadores de campaña.. Comunica los horarios específicos de cada anuncio de la campaña en T.V., radio y los días de publicación en algunos medios escritos.. Verifica el distribuidor automático de llamadas en horas pico.. Verifica que exista una constante y eficiente comunicación entre el Ejecutivo y el Coordinador de Campaña.. Verifica el número de estaciones a activar en spots por televisión y horarios específicos.	

○ SUPERVISORES

Puesto:	Supervisores
Reporta a:	Gerencia de Operaciones
Supervisa a:	Ejecutivos de ventas telefónicas

Descripción Genérica:

Es el responsable de verificar que todos los procedimientos se lleven a cabo, así como ser el vínculo entre la Gerencia de Operaciones y los Operadores de Telemarketing, así como proporcionar la información y material necesario y las condiciones para laborar.

Descripción Específica:

- . Coordinar las actividades de los operadores.
- . Verificar que las estaciones estén activadas.
- . Motivar al grupo de operadores a su cargo.
- . Supervisar el servicio dando alternativas de manejo para cumplir con las políticas establecidas. Elaborar el reporte diario de los tipos de llamadas.
- . Elaborar el reporte semanal porcentual de productividad de cada E.V.T..
- . Informar diariamente los hechos y datos de el incumplimiento del servicio más sobresalientes, asegurándose que sean hechos recientes para que le permitan al cliente dar respuestas congruentes al problema.
- . Reportar cualquier falla al Departamento de Sistemas.
- . Proporcionar el material de trabajo a los E.V.T..
- . Apoyar y motivar la participación de E.V.T..
- . Verificar que la información esté estandarizada a través de los scripts y manuales.
- . Ser el vínculo de comunicación con el Departamento de Calidad en cuestión de cambios en la campaña.

○ EJECUTIVOS DE VENTAS POR TELÉFONO

Puesto:	Ejecutivos de ventas por teléfono (E.V.T.)
Reporta a:	Supervisor de campaña

Descripción Genérica:

Es la persona que se encarga de recibir y hacer llamadas a los clientes y resolver dudas con respecto a los servicios y/o productos que el cliente comercializa de acuerdo a estándares establecidos de técnicas telefónicas e información que cumple con los requerimientos de la Norma ISO 9004 de calidad en el servicio y la información que el cliente proporciona sobre este servicio.

Descripción Específica:

- . Proporcionar la información vía telefónica,
- . Capturar los datos en la base de datos
- . Aplicar las técnicas telefónicas en cada llamada,
- . Elaborar las solicitudes del servicio,
- . Reportar quejas y peticiones,
- . Asesorías de operación en el servicio,
- . Recibir y transferir llamadas hacia áreas específicas,
- . Clasificar las llamadas,
- . Asistir en el primer nivel de servicio de la base de datos,
- . Proveer el primer nivel de solución,
- . Establecer seguimiento de soluciones por problema,
- . Escalación de problemas,
- . Proveer una solución específica al cliente.

○ EJECUTIVOS DE CALIDAD

Puesto:	Ejecutivos de calidad
Reporta a:	Gerencia de calidad
Supervisa a:	E.V.T.
Descripción Genérica: Se encarga de verificar que la atención e información al cliente sea correcta, estandarizando la información y verificando que se cumplan con las técnicas telefónicas, este departamento más que ser correctivo es preventivo.	
Descripción Específica:	
○ Monitorea las llamadas elaboradas por el cliente hacia el Ejecutivo de Ventas por Teléfono.	
○ Califica:	
○ La comunicación.	
○ Facilidad de palabra con fluidez.	
○ Voz: claridad, velocidad, articulación, entonación, volumen y tono.	
○ Uso apropiado de la gramática.	
○ Agilidad.	
○ Saber escuchar.	
○ Empatía.	
○ ACTITUD:	
Positiva	
De servicio.	
○ Compromiso.	
○ Formalidad.	
○ Entusiasmo ante los retos.	
○ Confianza. Nivel alto de autoestima.	
○ Dominio. autocontrol.	
○ Paciencia.	
○ Determinación.	
○ Honestidad. Integridad.	
○ Control de la conversación.	

CAPÍTULO VI

VI.1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

○ FORMULACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Atendiendo al organigrama funcional y a los factores a estudiar, se logró hacer un programa del cuestionario de entrevistas que viene a ser la base de la Auditoría Administrativa, todos los cuestionarios se encuentran al final de este libro.

A continuación se presenta un formato del cual se derivó el cuestionario, así como las preguntas motivo de entrevistas y evaluaciones personales.

El cuestionario elaborado para recopilación de mayor cantidad de información, tanto en extensión como en detalle, comprende a cada uno de los factores a estudiar.

Frecuentemente se hará uso de diversos registros y controles documentales en donde se obtengan datos específicos, cuando se crea conveniente, se harán anotaciones de las observaciones según sea el interés del grupo de trabajo así como por petición del interesado.

A) FORMULACIÓN DEL CUESTIONARIO:

○ Planes, objetivos y metas:

- ¿Se satisfacen las necesidades del departamento?
- Proporcionalidad entre alcance y tiempo
- Revisión y evaluación de los planes
- Factores que intervienen en la formulación de planes, metas y objetivos.

○ Estructura organizacional:

- Descripciones de funciones para todos los puestos
- Análisis de la Autoridad-Responsabilidad: ¿Existe delegación de autoridad?, ¿Falta guía y dirección? Sobrecarga de trabajo de los ejecutivos, definición de deberes y responsabilidades, líneas de control, comprensión
- Comunicación y difusión
- Revisión de la estructura organizacional

- Armonía, cooperación y coordinación entre los departamentos.
- Políticas, sistemas y procedimientos:
 - Registro y actualización de las políticas
 - Comunicación y difusión
 - Existencia del manual de procedimientos
 - Ejecución de los procedimientos
 - Rutina del manejo de formas
 - Métodos para el análisis y la valuación de puestos
 - Procedimientos para la protección de la instalación
 - Selección del nuevo personal.
 - Actividades en las que se ha establecido un registro
 - Líneas de conducta de los funcionarios
 - ¿Los sistemas y procedimientos generan coordinación interdepartamental?
 - ¿Se han establecido todas las funciones?
 - Alcance del plan de operaciones
 - Satisfacción por parte de los usuarios y dirección.
- Métodos de Control:
 - Emisión de programas y su autorización
 - Copias que se guardan para evaluación interna
 - Tiempo de retención de los programas
 - Procedimientos para cambios a programas y sistemas
 - Tiempo de proceso en programas y aplicaciones
 - Diseño del reporte ¿Interviene la opinión del usuario?
 - Control sobre el personal en cuanto a: faltas, retardos, tiempo extra, calificación de méritos, promociones, enfermedades, etc.
 - Quejas y sugerencias
 - ¿La ejecución de las operaciones se realiza en el tiempo señalado?

- Tiempo que utiliza cada usuario
- Aplicación de auditorías administrativas anteriores
- Inventario de reportes
- Control de costos
- Determinación de los costos
- Cuellos de botella en operación de actividades.
- ▷ Recursos Humanos:
 - Orientación y capacitación al nuevo personal
 - Entrenamiento y conocimiento del puesto asignado
 - ¿Qué tipo de personal se requiere para futuro desarrollo?
 - ¿Se han realizado análisis de puestos?
 - ¿Los sueldos se equiparan con la demanda de especialistas en el mercado?
 - Nivel académico del personal especializado y no especializado
 - Evaluación del personal
- ▷ Equipo e Instalación:
 - Calidad del equipo
 - Condición física
 - Equipo a prueba o excedente.

B) FORMULACIÓN DEL TEMARIO PARA ENTREVISTAS

- Planes, Objetivos y Metas:
 - Cumplimiento de los objetivos prefijados
 - Adecuación de los planes y objetivos
 - Motivación del personal
 - Revisión y evaluación interna
 - Nuevos planes y objetivos
 - Objetivos de la Dirección
 - Consideraciones a la formulación de planes y objetivos.
- Estructura Organizacional:
 - Descripción de funciones para todos los puestos
 - Coordinación, equilibrio y control
 - Invasión y duplicidad de funciones
 - Equilibrio de las funciones del personal clave
 - Eliminación o transferencia de funciones a otros departamentos
 - Autoridad-Responsabilidad
 - Comprensión de la estructura organizacional y su importancia
 - Existencia de un plan de revisión continua de la estructura organizacional
 - Factores a considerar para aumentar la eficiencia
 - Actitud al cambio
 - Existencia del personal especializado y técnico
 - ¿Los puestos clave son ocupados por personal especializado?
 - Armonía y espíritu de grupo entre los Jefes de Departamento
 - Plan de cooperación y coordinación entre los elementos de los diferentes departamentos
 - ¿Hacia dónde se enfoca el inventario de reportes?

- Políticas, Sistemas y Procedimientos:
 - ¿Cómo se establecen las políticas?
 - Claridad y comprensibilidad
 - Comunicación y difusión de las políticas
 - Políticas respecto a: Obtención, Selección y Utilización del personal de nuevo ingreso, Promociones, Transferencias, Término y Revisión de Contrato, Seguros Pensiones, Quejas, Prevención de accidentes, etc., del personal en servicio
 - Susceptibilidad de mejorar actividades
 - ¿Quién aprueba las peticiones de nuevo personal?
 - ¿Se vigila la escala de sueldos y salarios?
 - Procedimientos que requieran estudio y revisión
 - Procedimientos para la protección de la instalación
 - Procedimientos para hacer un nuevo programa o aplicación
 - ¿Se excede el plazo estipulado de entrega?
 - Procedimiento respecto a reportes devueltos
 - Diseño del reporte
 - Perspectivas de mejorar el trabajo técnico y especializado
 - ¿Satisface el actual sistema organizacional?
 - Programa de desarrollo de nuevos trabajadores
 - Posibilidad de reducir registros
 - Factores a considerar en caso de expansión
 - Grado de eficiencia con que opera el sistema de cómputo
 - Métodos que optimicen la inversión de tiempo y esfuerzo en las actividades de los departamentos
 - Capacitación del personal
 - Programa integral de metas a lograr.

- Métodos de Control:
 - Métodos orientados a solventar problemas con el personal
 - Medidas de seguridad en cuanto a calidad del personal
 - Seguridad del personal en áreas de seguridad
 - Adecuación, claridad y oportunidad de los informes administrativos
 - Simplificación, combinación, mejoramiento y eliminación de operaciones
 - Medidas correctivas
 - Factores a considerar para incrementar la eficiencia del personal

- Recursos Humanos y Físicos:
 - Recomendaciones a la capacitación del personal
 - Actividades abiertas a la promoción de puestos ejecutivos
 - ¿Se han realizado análisis de puestos?
 - ¿Cuáles fueron los resultados?
 - Inducción con el personal de nuevo ingreso
 - Técnicas para la selección y reclutamiento del personal
 - Ambiente general de trabajo
 - Evaluación del personal
 - Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible?
 - ¿El equipo es el adecuado a las necesidades?
 - ¿Qué grado de efectividad tiene el equipo?
 - ¿Qué tipo de asignaciones de trabajo tiene la máquina?
 - Susceptibilidad de mejorar el equipo existente por otro que reúna mejores características
 - Equipo excedente o a prueba.

C) EVALUACIONES PERSONALES:

- Planes y objetivos:
- Actividades del departamento: Lograr un marco de referencia de cómo deberán efectuarse los planes y objetivos
- Cumplimiento de los objetivos: Examinar si los objetivos están siendo ejecutados de acuerdo a lo planeado
- Adecuación de los planes y objetivos: Analizar si los planes y objetivos satisfacen las necesidades departamentales
- Coordinación: ¿Los planes y objetivos contribuyen a lograr una mejor guía y dirección de los departamentos?
- Motivación del personal: Los planes y objetivos son factores capaces de controlar, provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un fin determinado?
- Congruencia entre alcance y tiempo
- Metodología empleada: Revisar la metodología que se genera de los planes y objetivos.
- Estructura Organizacional:
- Adecuación de la estructura organizacional
- Funciones
- Coordinación, equilibrio y control
- Equilibrio de las funciones en el personal clave
- Invasión y duplicidad de funciones
- Autoridad-Responsabilidad
- Delegación de la autoridad
- Falta guía y dirección de actuación a los subordinados
- Responsabilidad por las actividades desarrolladas
- Sobrecarga de trabajo de los ejecutivos: (demasiadas personas rinden informes)
- Efectividad de las líneas de control

- **Comprensión del personal hacia su Autoridad-Responsabilidad**
- **Comunicación y difusión**
- **Revisión ¿El organigrama está de acuerdo con los objetivos?**
- **Especialización**
- **Ocupa puestos clave el personal no especializado**
- **Armonía**
- **¿Existe armonía y espíritu de grupo entre los jefes de departamento?**
- **¿Hacia dónde se enfoca el inventario de reportes...**
- **Con destino a la función?**
- **Con destino al Nivel Jerárquico?**
- **Por frecuencia?**
- **Por número de copias?**
- **Políticas, Sistemas y Procedimientos:**
- **Reflejan las metas y objetivos de la administración**
- **Claridad y comprensibilidad de las políticas**
- **Comunicación y difusión.**

○ PLANES, OBJETIVOS Y METAS

○ DOCUMENTOS A SOLICITAR:

- Proyectos en Desarrollo (corto, mediano y largo plazo)
- Acuerdos, expedientes y circulares de planes y objetivos.

○ SITUACIONES A CONSIDERAR:

○ Actividades del departamento:

Lograr un marco de referencia de cómo deberán efectuarse los planes y objetivos.

○ Cumplimiento de los objetivos:

Examinar si los objetivos están siendo ejecutados de acuerdo a lo planeado.

○ Adecuación de los planes y objetivos:

Analizar si los planes y objetivos satisfacen las necesidades del departamento y coadyuvan a los planes y objetivos institucionales.

○ Coordinación:

Estudiar los planes y objetivos para ver si contribuyen a lograr una mejor guía y dirección del departamento.

○ Motivación del personal:

¿Los planes y objetivos son factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un fin determinado?

○ Congruencia entre Alcance y Tiempo:

Ver si los objetivos planeados son proporcionales a su alcance y tiempo.

○ Metodología empleada:

Revisar la metodología que se genera de los planes y objetivos.

○ Revisión y Evaluación interna:

Estudiar si los planes y objetivos se revisan y evalúan periódicamente.

○ Nuevos planes:

Se discutirá con la Dirección sobre el tiempo que se emplea en la planificación de nuevos objetivos.

○ **Objetivos de la Dirección:**

Ver si los objetivos se planifican conjuntamente con la dirección o en forma unitaria.

○ **Consideraciones a la formulación de los planes y objetivos:**

Ver qué factores intervienen en orden de importancia en la formulación de los planes y objetivos.

○ **ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.**

○ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

○ **DOCUMENTOS A SOLICITAR:**

- Manual de organización
- Organigramas
- Estructurales
- Funcionales
- Analíticos
- General y Departamental

○ **SITUACIONES A CONSIDERAR:**

○ **Adecuación:**

Analizar si la estructura organizacional está de acuerdo con las necesidades del departamento.

○ **Funciones:**

Determinar si:

- Hay descripciones de funciones para todos los puestos.
- Coordinación, equilibrio y control
- Equilibrio de las funciones en el personal clave
- Invasión y duplicidad de funciones

- Eliminación o transferencia a otros departamentos de alguna(s) función(es).
- Autoridad-Responsabilidad:
 - ¿Existe delegación de la autoridad?
 - ¿Falta guía y dirección de actuación a los subordinados?
 - Existe responsabilidad por las actividades desarrolladas?
 - ¿Existe sobrecarga de trabajo de los ejecutivos? (Demasiadas personas les rinden informes)
- Definición de deberes y responsabilidades
- Efectividad de las líneas de control
- Comprensión del personal hacia su autoridad y responsabilidad.
- Comunicación y difusión:
 - ¿El personal comprende cómo está integrada la estructura organizacional y la importancia que representan sus actividades dentro de la misma estructura?
- Revisión:
 - El organigrama está de acuerdo con los objetivos institucionales?
 - Existe un plan de revisión continua de la estructura organizacional?
 - Qué factores habrán de tomarse en cuenta para aumentar la eficiencia?
 - Actitud al cambio del personal de la organización, tendiente a mejorar la coordinación de actividades.
- Especialización:
 - Existencia de personal especializado y técnico
 - ¿Los puestos clave son ocupados por personal altamente calificado?
- Armonía:
 - ¿Existe un plan de cooperación y coordinación entre los elementos de los diferentes departamentos?
- Aplicación de cuestionarios y entrevistas
- Observaciones y anotaciones.

○ POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

○ DOCUMENTOS A SOLICITAR:

- Manual de organización
- Manual de operación y/o procedimientos
- Diagramas de flujo del sistema
- Diagramas de flujo de:
 - Reportes
 - Formas y simbología
 - Operación.
- Diagramas de disposición de:
 - Máquinas
 - Equipo
 - Edificio
 - Piso
 - Lugar de trabajo.
- Diagramas gráficos de:
 - Programas de trabajo (prioridades usuarios)
- Diagramas extras:

○ SITUACIONES A CONSIDERAR: (POLÍTICAS)

- ¿Cómo se establecen las políticas?
- ¿Existe registro y actualización de las políticas?
- ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?
- Claridad y comprensibilidad
- ¿El personal del departamento conoce las políticas y las disposiciones que se toman para su cumplimiento?

- Políticas existentes respecto a:
 - Obtención, selección, elección y utilización del personal del nuevo ingreso
 - Promociones, transferencias, término y revisión de contrato, quejas, seguros, pensiones, servicio médico, seguridad, prevención de accidentes, mal funcionamiento del departamento, etc., del personal en servicio.

- SITUACIONES A CONSIDERAR:
 - ¿Se han centralizado en el departamento las funciones de entrevista y selección de nuevos elementos?
 - ¿Con el sistema actual se satisfacen las necesidades y requerimientos existentes?
 - ¿Existe interés de la dirección hacia el programa de desarrollo de nuevos trabajadores?
 - ¿En cuáles de las actividades que se realizan, concernientes al personal de nuevo ingreso, está interesada la dirección?
 - ¿En cuáles de las actividades del departamento se han establecido registros?
 - ¿Pueden reducirse los registros mediante mayor colaboración entre los departamentos o mediante una integración?
 - ¿Se ha establecido un sistema definitivo para precisar las líneas de conducta de cada uno de los funcionarios?
 - En caso de ampliar el departamento ¿Qué factores serían los más importantes a considerar?
 - ¿Opera con eficiencia el sistema total de el centro de atención?
 - ¿Qué tipo de actividades realiza el personal administrativo y qué tan eficiente es su desempeño?
 - ¿Los sistemas y procedimientos generan coordinación entre los departamentos?
 - ¿Se han establecido todas las funciones del departamento?

- Posibilidad de realizar cambios que generen eficacia en las actividades del departamento.
- ¿Está suficientemente capacitado el personal para el trabajo?
- ¿Existe un programa integral de metas a lograr?

- SITUACIONES A CONSIDERAR: (PROCEDIMIENTOS)
 - ¿Existe un manual de procedimientos y/o operación?
 - Susceptibilidad de ser mejoradas algunas actividades
 - ¿Personal autorizado es el que autoriza las peticiones de nuevo personal?
 - ¿Tiene vigilancia la escala de sueldos y salarios?
 - ¿Puede variarse la rutina del manejo de formas?
 - ¿Los procedimientos se ejecutan integralmente?
 - ¿Que procedimientos requieren estudio y revisión inmediata?
 - ¿Existen métodos apropiados para el análisis y valuación de puestos?
 - ¿Son adecuados los procedimientos para la protección de la instalación?
 - ¿Quién emite y autoriza los programas y con base en qué?
 - ¿Qué procediendo se sigue en cuanto a reportes devueltos?
 - ¿Qué bases son adoptadas para el diseño del reporte?
 - ¿Qué perspectivas hay de mejorar el trabajo técnico y especializado que se realiza?
 - ¿Qué procedimientos específicos exigen un estudio y revisión inmediata?
 - Actividades en que participa la dirección:
 - Estrategias de asignación de recursos
 - Identificación de necesidades de información

MÉTODOS DE CONTROL

○ DOCUMENTOS A SOLICITAR:

- Estándares de trabajo
- Estadísticas
- Lista de verificación de actividades
- Diagramas gráficos.

○ SITUACIONES A CONSIDERAR:

○ Programas

- Emisión
- Autorización
- Copias que se guardan para evaluación interna
- Tiempo de retención de los programas
- Cambios a los programas
- Registros diarios
- Exceso de tiempos de proceso en programas y aplicaciones
- ¿La opinión del usuario interviene en el diseño del reporte?

○ Personal

¿Qué control se ejerce sobre:

- Faltas
- Retardos
- Tiempo extra
- Calificación de méritos
- Promociones
- Enfermedades
- Métodos orientados a solventar problemas con el personal de escalafón y especializado

- Sistema de quejas y sugerencias
- Medidas de seguridad en cuanto a calidad del personal
- Control sobre las áreas de seguridad
- Operaciones
 - ¿La ejecución de las operaciones se realiza en los plazos establecidos?
 - ¿Existe adecuación y claridad de los informes administrativos? ¿Son entregados con oportunidad?
 - Simplificación, combinación, mejoramiento y eliminación de operaciones
 - Medidas correctivas
 - Factores que se considerarán para incrementar la eficiencia y calidad del trabajo
 - ¿Cuántas horas-mes utilizan la computadora?
 - ¿Se han realizado Auditorías Administrativas (antecedentes)?
 - ¿Cuentan con un inventario actualizado de reportes?
 - ¿Tienen un control de costos por: Recursos Técnicos, Recursos Humanos y Recursos Materiales?
 - ¿Cómo se determinan los costos?
 - Con base en:
 - Función administrativa
 - Nivel jerárquico
 - Centro de costos
 - El control de horas-computadora, está dado por:
 - Nivel?
 - Función?

APLICACIÓN DE CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS

OBSERVACIONES Y ANOTACIONES

○ RECURSOS HUMANOS

○ DOCUMENTOS A SOLICITAR:

- Reglamento interno de trabajo y/o adicionales
- Gráficas de Control de Personal (copia nóminas)
- Expedientes de Personal (vigentes)
- Programas de capacitación al personal.

○ SITUACIONES A CONSIDERAR:

○ Capacitación:

- ¿Existe suficiente capacitación y orientación para los empleados de nuevo ingreso?
- ¿Se les da suficiente entrenamiento y conocimiento del puesto asignado?
- ¿Se les ubica a los empleados en el ambiente micro y macro del proyecto y cuáles son los objetivos de estos ?
- ¿Qué tipo de actividades están abiertas para la promoción a puestos de alto nivel?

○ Análisis de puestos:

- ¿Se han realizado análisis de puestos?
- ¿Por cada empleado?
- ¿Cuál es la finalidad que se persiguió?
- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

○ Administración de sueldos y salarios:

- ¿Se han realizado estudios de administración de sueldos y salarios?
- ¿Los sueldos y honorarios han sido equiparados con la demanda de especialistas en el mercado?

○ Nivel académico del personal:

¿Qué nivel académico tiene el personal: (Especializado, Técnico, Administrativo. etc.)?

○ Inducción:

¿Qué métodos se emplean con el personal de nuevo ingreso (de carácter general o especial)?

¿Se cuenta con un manual de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso?

¿ Se les hace partícipes de los logros que se pueden obtener con la capacitación ?

○ Reclutamiento:

¿Qué técnicas y métodos se utilizan en la selección y reclutamiento del nuevo personal?

○ Relaciones informales:

Ambiente general de trabajo.

○ Evaluación:

¿Los recursos humanos están siendo utilizados óptimamente?

¿Quién hace la evaluación del personal (puesto y especialidad)?

¿Cómo se puede hacer rendir más al personal sin que disminuya su eficiencia?

○ COMENTARIOS Y OBSERVACIONES:

○ APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS.

○ EQUIPO E INSTALACIÓN

○ DOCUMENTOS A SOLICITAR:

- Diagrama de disposición del equipo
- Instructivos usuarios
- Contratos
- Documentos de descripción del equipo y accesorios.

○ SITUACIONES A CONSIDERAR:

Condiciones del equipo:

- Jurídicas (compra, renta, etc.)
- Calidad
- Condiciones físicas
- Tecnología
- Equipo existente o a prueba
- Susceptibilidad de mejorar el equipo
- Posibilidad de almacenarse
- ¿Existe descripción de equipo y accesorios especiales?
- ¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible?

○ PLANES, METAS Y OBJETIVOS

(Recomendaciones)

- Establecer un plan a corto plazo para la obtención de los recursos humanos necesarios para restablecer la marcha normal de la Dirección.
- Alternativas para la obtención de los recursos humanos.
- Fuentes internas:
 - Personal con experiencia y niveles
- Fuentes externas:
 - Personal promovido por los proveedores a institución especializadas
 - Bolsas de trabajo
 - Anuncio en diarios y revistas especializadas
- Se recomienda evitar el nepotismo
- Se recomienda incrementar las fuentes de reclutamiento externo, ya que posiblemente esté agotada la fuente interna.
- En la medida que se satisfaga la necesidad imperiosa de los recursos humanos con el perfil adecuado para desempeñar el puesto se incrementará el nivel del servicio.
- Se recomienda que la Dirección acuerde con los subdirectores, la prioridad a cada uno de sus trabajos.
- Recomendamos el establecimiento de un plan continuo y sistemático de revisión de este factor con la participación de todos los niveles jerárquicos, de acuerdo con las normas que la Administración por Objetivos establece.
- El establecimiento de un Plan de Motivación y Reconocimiento del Trabajador Individual, que repercutirá en el incremento de la productividad. Dicho plan deberá contener los siguientes incentivos: Económicos. Cursos de Capacitación. Reconocimiento al Mérito Personal.

- Necesidades actuales:
- Expansión
- Adecuación
- Control
- Que el de reclutamiento cambie de acuerdo al giro de la empresa, ya que está es una empresa de telemarketing.
- Debe existir una revisión periódica de los planes, objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo.

○ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

(Deficiencias)

- Falta mayor difusión del Manual de Organización
- Las líneas de comunicación no son respetadas
- Las líneas de Autoridad y Control no son efectivas
- Control: Falta supervisión más estrecha por parte de los supervisores en cuanto al trabajo asignado a cada persona, dando como consecuencia una deficiencia en las líneas de comunicación, que traduce en que los ejecutivos de ventas telefónicas no eleven responsabilidad en el Departamento.
- No existe un plan de revisión continua de la Estructura Organizacional.
- No existe un plan de cooperación y coordinación entre los
- No todo el personal está calificado para desempeñar el puesto que se la ha asignado.
- Existen pugnas entre los supervisores debido posiblemente a un deseo de sobresalir como el mejor Supervisor de Departamento, esto aunado a las cargas de trabajo existentes, ocasionando falta de cooperación en los servicios prestados
- El personal del departamento sugiere algunos cambios en la estructura organizacional para mejorar la coordinación de actividades.
- Más control en las actividades.
- Definición más compacta de la Autoridad.
- Creación del STAFF para consultas.
- Desligar las funciones no propias de la campaña.
- Asignación inmediata del nivel Subjefe.
- Incremento en el Personal para otras campañas esto ocasiona que se reduzca el nivel de supervisión.

○ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Recomendaciones)

- Hacer del conocimiento del personal la importancia que reviste el Manual de Organización, para el claro entendimiento de la Estructura Organizacional y la importancia de sus actividades dentro de la misma.
- Delimitar los canales formales de comunicación para evitar duplicidad y fugas de autoridad.
- Se recomienda un curso de desarrollo de la personalidad conjuntamente con un plan de capacitación en supervisión para los niveles Supervisor y Jefe de Piso.
- Establecer un plan de revisión continua y sistemática de la Estructura Organizacional, con la participación entusiasta del personal.
- Proponer juntas periódicas de trabajo entre los supervisores, teniendo como objetivo principal el establecimiento de un plan de cooperación y coordinación para la solución de problemas interdepartamentales derivados de la carga de trabajo. No supeditar los intereses particulares por los intereses generales en la Dirección.
- Realizar un estudio de las capacidades individuales, con objeto de determinar si la persona está realmente calificada para desempeñar el puesto que se le ha asignado. En caso contrario capacitarlo para ser un operador universal.
- Se proponen los siguientes cambios de la Estructura Organizacional:
 - Definición más compacta de los niveles jerárquicos de autoridad.
 - Distribución más adecuada de las funciones.
 - Asignación de los subefes de sección
 - Establecer claramente las funciones del departamento de calidad, así como los estándares que éste toma en cuenta para la evaluación y establecer un clima, más que correctivo preventivo.
 - Crear un departamento de logística para que sea un apoyo a las actividades operativas.

○ **POLITICAS , SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

(Deficiencias)

○ **Problemas**

- Nuestros clientes esperan demasiado tiempo antes de ser contestados.
- Nuestras líneas están en uso y nuestros clientes reciben un tono de ocupado.
- Las llamadas no se contestan en el orden recibido.
- Nuestros clientes están insatisfechos con el servicio que reciben.
- La distribución de llamadas entre nuestros agentes es disparaja.
- No tenemos un método de seguimiento de llamadas, ni para coordinar los horarios de nuestros agentes.
- Muchos de nuestros clientes cuelgan el teléfono antes de hablar con un agente.
- El registro y actualización de las políticas no es sistemático
- El sistema organizacional no satisface las necesidades y requerimientos de la campaña
- Cualquier persona ajena al Departamento tiene acceso al sistema de cómputo (instalación de equipo electrónico).
- Los procedimientos requieren un estudio y revisión inmediata.
- El trabajo técnico y especializado que se realiza requiere de incremento en la eficiencia
- Falta mayor formalidad en el registro de las actividades que realizan en la campaña.
- No existe un programa integral de metas a lograr.
- No se han establecido todas las funciones del departamento
- Las políticas se elaboran sin tomar en cuenta sus repercusiones
- No se dan a conocer por escrito ni se explica el porqué de éstas
- La gente piensa que cada política es un castigo
- No está debidamente capacitada la gente en aspectos básicos-técnicos
- No conocen el manual de procedimientos por campaña
- No existe la definición de servicio y el proceso de éste
- Los E.V.T. no se sienten lo suficientemente capacitados

○ POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

(Recomendaciones)

- Registrar en forma sistemática y continua el Manual de Políticas aportando los datos pertinentes y oportunos para su pronta ejecución.
- En la medida en que no se ha implementado la obtención del personal requerido, el sistema organizacional no satisficará las necesidades y requerimientos de el centro de atención.
- En el estudio y revisión de los procedimientos hay tres enfoques que son:
 - Falla de los procedimientos por no ser los adecuados
 - Falla de los procedimientos por falta de mayor control de formalidad
 - Falla de los procedimientos por falta de recursos humanos. Demasiada carga de trabajo que origina la falta de ejecución de los detalles de mediana importancia
- Como se ha señalado anteriormente, la falta de recursos humanos origina que los procedimientos no se ejecuten integralmente. No obstante se recomienda un estudio y revisión de los procedimientos para determinar la obsolescencia de estos.
- Para el trabajo técnico y especializado que se realiza en la campaña se recomienda a nivel general impartir cursos de capacitación y adiestramiento más frecuentes, con lo que éste mejoraría en calidad.
- Ya se ha señalado la conveniencia de destinar un tiempo específico para el registro de los controles establecidos.
- Dar a conocer el manual de procedimientos de acuerdos a cada campaña
- Estandarizar la información.
- Definir las políticas y el por qué de éstas
- Mencionar la razón de ser del Centro de Atención.
- Sistematizar el proceso de servicio en casos específicos.

- Capacitación técnica específica en calidad de servicio y tipología del cliente y las funciones de un ejecutivo de ventas telefónicas.
- Dar a conocer las acciones concretas para mejorar el servicio al cliente que es labor del el Departamento de Capacitación.
- Cambiar el equipo de cómputo por uno más actual, ya que éste hace que el ejecutivo de ventas pierda eficacia y productividad.

○ **METODOS DE CONTROL**

(Deficiencias)

- No hay tiempo suficiente para ejecutar el registro de los controles establecidos, tales como: Control de productividad, etc.
- Generalmente las ejecuciones de las operaciones no se realiza en los planos establecidos
- No se lleva un control de prioridades
- El sistema de quejas y sugerencias no funciona
- No se han realizado Auditorias Administrativas
- El Departamento de Calidad no sabe que él únicamente es un apoyo y controla deficiencias, emite propuestas, pero no debe imponer sin antes consultarlo con Capacitación.
- No se tienen bien definidos los estándares de calidad debido a la inexistencia o desconocimiento del proceso de servicio en casos específicos.

○ **MÉTODOS DE CONTROL**

(Recomendaciones)

- Se recomienda dar mayor formalidad en los registros diarios tanto de avance como el de productividad, a fin de brindar una información efectiva a la Dirección para la mejor asignación y distribución de las cargas de trabajo.
- Sería conveniente la reinstalación del sistema de quejas y sugerencias, con objeto de establecer una comunicación más efectiva y fomentar la creatividad entre los diversos niveles, dando estímulos e incentivos al personal que aporte ideas novedosas en beneficio de la misma Dirección en todos sus factores.
- Pretendemos con este estudio que la Dirección de Operaciones vea la conveniencia de un instrumento de control como lo es la Auditoría Administrativa, realizada anualmente.

○ RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

(Deficiencias)

- El personal no ha alcanzado su nivel óptimo de rendimiento (falta capacitación)
- Falta de implementación del nivel jerárquico auxiliar a los operadores
- El personal ejecutivo no tiene estudios profesionales (o al menos no todos)
- El espacio físico no es suficiente para el desempeño de las actividades
- El Status Económico del Personal del Departamento está por debajo del nivel medio de la demanda de especialistas en el mercado (bajos sueldos).
- No existen planes de incentivos de acuerdo a la edad promedio de los Ejecutivos de ventas por teléfono.
- En los niveles los niveles medios existen nepotismo.
- No conoce el Departamento de Calidad las normas de calidad en el servicio.
- Dirección de operaciones genera resentimientos entre los niveles inferiores, por no informar que se logra con las nuevas políticas.
- No se aprovecha el potencial de los niveles inferiores siendo que la edad promedio es de 20 años.

○ **RECURSOS HUMANOS Y FISICOS**

(Recomendaciones)

- Como se había señalado anteriormente, se recomienda la aceleración del plan de obtención de los recursos humanos, mientras tanto, se debe ejecutar una distribución más adecuada de las cargas de trabajo y funciones, de acuerdo a la capacidad del personal
- Fomentar y dar facilidades a una constante capacitación profesional a los niveles ejecutivos, a fin de dar una "Buena imagen" de campaña
- Es conveniente la asignación de un espacio más amplio con objeto de que cada uno de las personas cuenta con un escritorio para el desarrollo normal de sus actividades.
- Se deberá establecer un sistema de revisión continua de los sueldos, equiparlos con la demanda actual de especialistas en el mercado, pudiendo traducirse esto en: compensaciones y/o aumento directo en sus percepciones.
- Se recomienda establecer un archivo personal con el objeto fundamental de que se conserven registrados los comportamientos y conductas del personal para futura evaluación.
- Que el personal tenga un mayor conocimiento de las descripciones genéricas del equipo físico y dispositivos especiales de área de operación.
- Que se elaboren programas de motivación ya que el promedio de los Ejecutivos de Venta por Teléfono tiene la edad de 20 años y son personas con un gran potencial.

VI.2. Conclusiones

Al concluir la presente investigación se puede observar la utilidad de la Auditoría administrativa en cualquier empresa no importando el tamaño de la misma.

Es importante mencionar también que la auditoría administrativa es un mecanismo y un medio muy importante en la vida de cualquier empresa, ya que mide sus interrelaciones con respecto al área a auditar mide el progreso logrado así como las deficiencias para lograr los objetivos de la empresa y que además se orienta al futuro más que al pasado, proporciona un medio para efectuar el análisis comparativo, e interpretativo, debido a su adaptabilidad.

En el caso de la empresa que proporciona servicios de telemarketing, permitió observar que existen deficiencias en la comunicación, ya que no se tiene un canal adecuado que permita que la comunicación sea efectiva generando resentimiento por las nuevas políticas creadas, ya que no se sabe el porqué de las mismas y la dirección no informa los logros de la organización y lo que aportaron esas políticas.

En el aspecto de capacitación el personal carece de información sobre el servicio o producto que comercializa, carecen de conceptos de calidad y su aplicación de los mismos en una empresa de servicios.

Los clientes esperan demasiado tiempo antes de ser atendidos.

No se identifican las horas de saturación y nuestros clientes reciben un tono de ocupado.

Los clientes están insatisfechos con el servicio que reciben.

No tienen un método de seguimiento de llamadas, ni para coordinar los horarios de los ejecutivos de ventas por teléfono.

Dentro de las observaciones más importantes se puede notar que existen acciones correctivas que puede evitar este tipo de situaciones, por otro lado la empresa tiene grandes posibilidades de crecer y de alcanzar los estándares de calidad necesarios para ser una excelente empresa proveedora de servicios de telemarketing.

ANEXOS

Edad : _____

Sexo: _____

Estudios : _____

Tiempo de laborar en el área de telemarketing : _____

¿ Conoce el objetivo de la campaña ?

si () regular () no ()

¿ Las políticas son claras y precisas ?

si () regular () no ()

¿ Se cumple totalmente con los procedimientos establecidos ?

si () regular () no ()

¿ Como se comunican las nuevas políticas ?

Por escrito () Verbalmente ()

¿ Conoce el reglamento interno de trabajo ?

si () regular () no ()

¿ Conoce el reglamento interno de operación ?

si () regular () no ()

¿ Existe duplicidad de funciones ?

si () regular () no ()

¿ Cuando hay algún cambio en la información de la campaña en cuanto tiempo la conoce ?

Las dudas con respecto a la información de la campaña las resuelve :

mi compañero de a lado ()

mi supervisor ()

el ejecutivo de cuenta de la campaña ()

mi scrip ()

el de más tiempo en la empresa ()

la gente de antifraudes ()

el supervisor de piso ()

pregunto a varias personas de la campaña ()

cualquiera ()

nadie ()

Trabaja satisfactoriamente con el equipo y material que le proporcionan

si () regular () no ()

La calidad en el servicio es una actitud o una aptitud

actitud () aptitud () las dos ()

Sabe usted con exactitud cuáles son las funciones de un centro de atención y su razón de ser
si () regular () no ()

Existe un manual donde se sistematiza el proceso de servicio
si () regular () no ()

Existen en la empresa acciones concretas para mejorar el servicio al cliente
si () regular () no ()

Mencione algunas actitudes que se deben de tener hacia el cliente en toda llamada
1 _____ 2 _____ 3 _____
4 _____ 5 _____

Sabe que es el telemarketing y sus ventajas
si () regular () no ()

En una llamada a que tipo de cliente le gusta proporcionarle el servicio, al :

<i>Positivo</i>	<i>()</i>	<i>exigente</i>	<i>()</i>
<i>tímido</i>	<i>()</i>	<i>discutidor</i>	<i>()</i>
<i>ofensivo</i>	<i>()</i>	<i>conversador</i>	<i>()</i>
<i>grosero</i>	<i>()</i>	<i>de la tercera edad</i>	<i>()</i>

Conoce cuál es la importancia de la calidad en la atención telefónica
si () regular () no ()

Conoce algún proceso de negociación exitosa
si () regular () no ()

Los servicios que maneja usted en la campaña son :

Cómodos y rápidos ()
con precios bajos ()
hay gran variedad de servicios ()
son fáciles de usar ()
tienen garantía ()
se cuenta con experiencia en el mercado de estos servicios ()

Cuando hay una inconformidad por parte del cliente
das una respuesta efectiva inmediata ()
haces aun evaluación del problema desde la raíz para determinar la solución ()

En tu hoja de reporte diario son confusos los conceptos en

<i>Información</i>	<i>()</i>	<i>quejas</i>	<i>()</i>
<i>tarifas</i>	<i>()</i>	<i>reportes</i>	<i>()</i>
<i>accesos</i>	<i>()</i>		

Conoce el manual general de sistemas y procedimientos

si () *regular* () *no* ()

Conoce los procedimientos, formas y documentos que se utilizan para el control

si () *regular* () *no* ()

Considera que en la campaña se a dado la debida importancia al adiestramiento y capacitación

si () *regular* () *no* ()

El representante de el centro de atención debe ser

insensible ()

frío o impersonal ()

apático ()

distante ()

sin interés ()

amistoso ()

personal ()

con interés ()

con tacto ()

Area :

Antigüedad en el puesto :

Puesto :

Tiempo de laborar en la empresa :

Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa

si () regular () no ()

Existen políticas generales y particulares

si () regular () no ()

Se encuentran las políticas por escrito

si () regular () no ()

Son claras y precisas las políticas

si () regular () no ()

Se encuentran las políticas por escrito

si () regular () no ()

A que niveles se dan a conocer

Como se comunican las nuevas políticas

Por escrito () verbalmente ()

Existe un organigrama general y un particular

si () regular () no ()

Existe un manual de organización

si () regular () no ()

Quienes lo revisan

si () regular () no ()

Coincide la organización formal con la informal

si () regular () no ()

Se pueden hacer modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades

si () regular () no ()

Se dispone de un reglamento interno de operación

si () regular () no ()

Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos
si () regular () no ()

Existe equilibrio entre la autoridad y responsabilidad
si () regular () no ()

La manera de ejercer la autoridad en la compañía contribuye a la mejora del clima organizacional
si () regular () no ()

Existen mejoras a los canales y sistemas de comunicación interna
si () regular () no ()

Considera que la comunicación entre el coordinador y los subordinados es la correcta
si () regular () no ()

Se establecen estándares precisos y adecuados para evitar las subjetividad
si () regular () no ()

Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado
si () regular () no ()

Se realizan estudios con la finalidad de analizar sistemas y procedimientos
si () regular () no ()

Es posible mecanizar sistemas y procedimientos
si () regular () no ()

El llenado y control de formas esta contemplado en los manuales de procedimientos
si () regular () no ()

Se cuenta con manual general de sistemas y procedimientos
si () regular () no ()

Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo
si () regular () no ()

Area :

Antigüedad en el puesto :

Puesto :

Tiempo de laborar en la empresa :

Evaluación de las condiciones de trabajo

Area fisica

limpia ()

sucia ()

ordenada ()

ruidosa ()

húmeda ()

atropellada ()

otro ()

Iluminación

natural ()

artificial ()

otro ()

Ventilación

corriente de aire ()

malos olores ()

temperaturas elevadas ()

Mobiliario y equipo

buen estado ()

estado regular ()

mal estado ()

otro ()

Tipo

privado ()

red ()

otro ()

escritorio ()

banco ()

Riesgo de trabajo
accidentes y enfermedades ()

vías respiratorias ()

vista ()

oidos ()

cortaduras ()

neurosis ()

otros ()

De las instalaciones

incendios ()

temblores ()

elevadores ()

escaleras ()

otros ()

Bibliografía

- 1 Alvarez Anguiano Jorge " Apuntes de Auditoria Administrativa " F.C.A. 1995.
- 2 Rubio Ragazzoni Victor " Guia práctica de Auditoria Administrativa " Editorial Pac México 1993.
3. Reyes Ponce Agustín " Administración de Empresas " Tomos 1 , II Editorial Limusa, México 1990.
4. Koothz y O'Donell Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1992.
- 5 Auditoria Administrativa
William P. Leonard
Marzo 1995.
Editorial Diana.
- 6 Charles D. Schewe, Ruben M Smith " Mercadotecnia con conceptos y Aplicaciones " Editorial Mc Graw Hill, México 1990.
- 7 Metodología de la Investigación
Desarrollo de la Inteligencia
Eyssautier De la Mora
Editorial Ecasa 1991.
- 8 Mercadotecnia
kotler Editorial Pretince Hall 1990
- 9 Conocimiento es futuro
Luigi Valdés
Editorial Concamin 1995
- 10 El telemercadeo
J.E. Pereira 1996
J.E. Pereira

- 11 Seminario de Banca Electrónica
Tecnofin 1996
- 12 Aplicaciones del centro de atención telefónica
Seminario Banca Electrónica
Tecnofin 1996.
- 13 Mercadotecnia de Relación y directa
Instituto Mexicano de Telemarketing 1996.
- 14 Ríos Szalay Adalberto
Orígenes y perspectivas de la Administración
Editorial Trillas 1990.
- 15 Rodríguez Valencia Joaquín
Introducción a la administración con enfoque de sistemas
Editorial Ecasa 1993.
- 16 Código de Ética de el Licenciado en Administración
Federación de colegios de licenciados en administración 1996.
- 17 Bertrand Rusell
La perspectiva científica
Editorial Planeta Ariel 1992.