



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

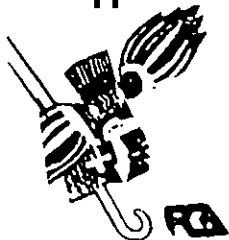
**"MANUAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
APLICADA A LAS MICROEMPRESAS  
DE LAS ARTES GRAFICAS"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
A D M I N I S T R A T I V A  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
LYDIA LANDAVERDE PATIÑO**

Asesor del Seminario:

Lic. Adrián Méndez Salvatorio

México, D.F.



2000

28/804



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

*Ser excelente es hacer  
las cosas, no buscar  
razones para demostrar  
que no se pueden hacer.*

*Anonymous*



Antes que nada le doy gracias a **DIOS** por permitirme realizar tantas cosas en mi vida, como de ser una mujer llena de inquietudes, inspiraciones, anhelos, y sueños hechos realidad. Que me permitieron vencer tantas barreras y adversidades que se presentaron en mi vida. Como también darme esa gran fortaleza que necesitaba para poder concluir con lo anhelado y así iluminarme el camino a seguir y no desistir, **GRACIAS DIOS POR TODO LO RECIBIDO.**

---

**A MI ASESOR DE TESIS:**

**LIC. ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO**

Por permitirme ser una más de todas aquellas personas que con su gran dedicación, inteligencia, lealtad y un gran profesionalismo me proporcionó un gran espacio para poder realizar el sueño anhelado de cualquier profesionista, llegar a la meta de la titulación.

Dedico este trabajo con gran cariño, respeto, admiración a todas aquellas personas que creyeron en mí, y me alentaron para seguir adelante como mi familia y sobre todo a mis hijos **NAYELLI y JOSE ISAAC.**

**A TI HIJA NAYI:** Por ser como eres, una niña dulce y buena que siempre ha estado a mi lado cuando más te he necesitado y por todos aquellos momentos que tuve que dejarte para poder lograr esta meta tan anhelada y que con tu ternura pude superar. **TE QUIERO HIJA MÍA.**

**A TI BEBÉ ISAAC:** Por esperarme siempre con tu sonrisa tan especial y por tu espíritu de fortaleza y seguridad que siempre he sentido por ti, tú que eres parte de mí y que me has alentado cuando más derrotada me sentía. **TE QUIERO BEBÉ.**

Por ustedes lucharé y saldré adelante procurando no defraudarlos, amándolos y protegiéndolos siempre.

---

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN.....	i
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>"LOS MANUALES"</b>	
□ Introducción.....	1
□ Antecedentes.....	2
□ Definición del manual.....	2
□ Objetivos de los manuales.....	5
□ Posibilidades y limitaciones de los manuales Administrativos.....	6
□ Los manuales administrativos en las organizaciones Pequeñas y Medianas.....	7
□ Clasificación de los manuales.....	8
□ Planeación y programación de los manuales.....	12
□ Programación del Plan.....	14
□ Gráfica para programar elaboración de manuales.....	16
□ Programa de manualización.....	18
□ Presupuesto.....	19
□ Recopilación de la Información.....	20
□ Revisión y Aprobación.....	24
□ Distribución y control.....	25
□ Revisión y Actualización.....	27

---



	<b>PÁGINA</b>
□ Recomendaciones generales.....	28
□ Proceso de actualización.....	29
□ Lista de control.....	32
□ Investigación en el campo de sistemas y procedimientos.....	33
□ Conclusión.....	35

## **CAPÍTULO 2**

### **"DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA"**

□ Introducción.....	36
□ Objetivos del programa de modernización.....	39
□ Búsqueda del desarrollo.....	41
□ Fórmula para el desarrollo exitoso.....	42
□ El desarrollo.....	43
□ Adquisición de otra compañía.....	48
□ Conclusión.....	53

## **CAPÍTULO 3**

### **"AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"**

□ Introducción.....	55
□ Auditoría administrativa.....	55
□ Normas de auditoría.....	56

---

	<b>PÁGINA</b>
□ Técnicas de auditoria.....	57
□ Procesamientos de Auditorias.....	61
□ Papeles de trabajo.....	63
□ Finalidades de la auditoria.....	72
□ Responsabilidad del auditor.....	78
□ Programa de auditoria.....	82
□ Conclusión.....	85

#### **CAPÍTULO 4**

##### **“PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA MICROEMPRESA”**

□ Introducción.....	87
□ Propuesta.....	87
□ Proceso administrativo.....	88
□ Conclusión.....	95

#### **CAPÍTULO 5**

##### **“CASO PRÁCTICO”**

□ Generalidades de la empresa a auditar.....	96
□ Antecedentes.....	96
□ Función general del departamento de ventas.....	98
□ Objetivo y alcance del departamento de ventas.....	100

---

	<b>PÁGINA</b>
□ Definiciones.....	100
□ Procedimiento.....	101
□ Conclusión.....	103
 <b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>"APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA"</b>	
□ PRIMERA ETAPA –"Planeación" .....	104
□ SEGUNDA ETAPA "Examen".....	107
□ TERCERA ETAPA "Evaluación".....	116
□ CUARTA ETAPA "Presentación".....	124
 <b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>"RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN"</b>	
□ Información.....	125
 <b>CAPÍTULO 8</b>	
<b>"RECOMENDACIONES"</b>	
□ Recomendaciones.....	127
 <b>CONCLUSIÓN FINAL</b> .....	 129
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	 131

---

## INTRODUCCION

Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos, como recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos de mercadeo, etc. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y organizaciones no lucrativas, como el ejército, la iglesia, y los servicios públicos de naturaleza gratuita, entre otros.

La administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones.

La teoría general de la administración (TEA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa de la administración en general sin preocuparse de sí, su aplicación se lleva a cabo en las organizaciones lucrativas (empresas) o en las organizaciones no lucrativas.

Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: la habilidad técnica, la humana y la conceptual.

La adecuada combinación de esas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica; de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección.

La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización. Toda organización sea industrial o prestadora de cualquier tipo de servicio, necesita ser administrada adecuadamente para alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia y economía de acción y de recursos.

Solamente a partir del momento en que las organizaciones alcanzaran su cierto tamaño y complejidad es que su administración comenzó a presentar dificultades y desafíos, hasta entonces difíciles de superar para sus dirigentes, fue en ese momento que surgió la creciente necesidad de una teoría de la administración que permitiera ofrecer a los dirigentes de las organizaciones, los modelos y las estrategias adecuadas para la solución de sus problemas empresariales.

### CONTENIDO Y OBJETO DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION

La palabra administración viene del latín *ad*. (dirección para; tendencia para.) y *ministrar* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro. esto es, aquel que presta su servicio a otro. Más sin embargo, la palabra administración sufrió una radical transformación en su significado original. La tarea actual es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y

transformarlos en acción organizacional a través del planeamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

## LAS PRINCIPALES ESCUELAS Y TEORIAS QUE INFLUENCIAN AL ACTUAL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La teoría general de la administración comenzó con lo que llamaremos "énfasis en las tareas" (actividades ejecutadas por los operarios en una fábrica), con la administración científica de Taylor. Enseguida la preocupación básica fue "el énfasis en la estructura", con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber, siguiendo más tarde la teoría estructuralista de la administración. La reacción humanística surgió con el "énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas, más tarde desarrollada por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El "énfasis en el ambiente" surgió con la teoría de los factores, siendo perfeccionada por la teoría de la contingencia. Esta, posteriormente desarrollo el "énfasis en la tecnología". Cada una de esas *cinco variables, tareas, estructuras, personas, ambiente y tecnología*. Provocó en su tiempo una diferente teoría administrativa, marcando su gradual paso en el desarrollo de la Teoría General de Administración.

Cada teoría administrativa busco enfatizar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un plano secundario todas las demás. Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada cual valore una o alguna de las cinco variables básicas.

Hoy en día, la TGA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organización desde el punto de vista de la interdependencia entre las cinco variables principales, cada cual objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente, constituyen los principales componentes en el estudio de la administración de las empresas.

En la realidad, la adecuación de esas cinco variables constituyen el principal desafío de la administración.

Al nivel de una autoridad especializada, por ejemplo, un departamento, una división, una sección, algunas de esas variables, pueden asumir un papel predominante.

Para la teoría clásica – pionera en la historia de la administración – el contenido de estudio de la administración era los métodos y procesos de trabajo de cada operario inicialmente. En algunas décadas ese contenido fue elevándose gradualmente en nivel y amplitud organizacional hasta llegar, con la teoría de la

contingencia a aquello que está más afuera que adentro de la organización: su contexto ambiental.

## LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.

Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones dirigidas durante la antigüedad en Egipto, en la Mesopotamia, en Siria, atestiguan la existencia, en remotas épocas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millones de trabajadores en monumentales obras que perduran hasta nuestros días.

A pesar de todo el progreso ocurrido en el conocimiento humano la llamada "ciencia de la administración" solamente surgió en el despuntar del siglo XX, como un acontecimiento histórico de la mayor trascendencia. La TGA es un área nueva y creciente del conocimiento humano. Para que ella surgiese fueron necesarios muchos siglos de preparación y muchos antecedentes históricos capaces de permitir y analizar las condiciones indispensables para su aparición.

## INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS

La administración recibió enorme influencia de la filosofía, desde los tiempos de la antigüedad, HAISMAN como KOONTZ y O'DONNELL se refieren al filósofo griego SOCRATES, quien en su discusión con NICOMAEIO, expone su apreciación de la administración como una habilidad personal separado del conocimiento técnico y de la experiencia.

PLATON en su obra La República, expone su punto de vista sobre la forma democrática del gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

ARISTOTELES en su libro, La Política, estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública:

1. Monarquía o gobierno de uno solo.
2. Aristocracia o gobierno de una élite.
3. Democracia o gobierno del pueblo

## La influencia de la Organización de la Iglesia Católica

La iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que en enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una

sola cabeza ejecutiva; el PAPA, cuya autoridad coordinadora, según la iglesia católica, le fue delegada de forma mediata, por una autoridad divina superior.

### **La influencia de la organización militar**

La organización militar ha influenciado enormemente el desarrollo de las teorías de administración a lo largo del tiempo. El principio de la unidad de mando por el cual cada subordinado solo puede tener un superior – fundamental para la función de dirección – es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, o sea, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente es típicamente un aspecto de la organización militar utilizado en otras organizaciones.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, a través del cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.

### **Influencia de la Revolución Industrial**

Para obtener la cooperación en la industria, las funciones directivas se transforman de normas de control en normas de represión.

Para la teoría general de administración la principal consecuencia de esto es que la organización y la empresa moderna nacieron con la revolución industrial, gracias a una multitud de factores, entre los cuales podemos destacar principalmente:

- a) La ruptura de las estructuras corporativas de la edad media.
- b) El avance tecnológico, gracias a las aplicaciones de los progresos científicos a la producción, como también el descubrimiento de nuevas formas de energía y la posibilidad de una enorme ampliación de los mercados.
- c) La sustitución de la producción artesanal por la de tipo industrial.

### **Influencia de los economistas liberales**

Para muchos autores, las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días. El propio creador de la escuela clásica de la economía, Adam Smith ya visualizaba el principio de la especialización de los operarios en una fábrica de agujas y entonces enfatizaba la necesidad de racionalizar la producción. El principio de la

especialización y el principio de la división del trabajo aparecen en referencias interesantes en su libro, de la riqueza de las naciones.

Dames Mill. Otro economista liberal, sugería en su libro, Elementos de Economía Política, publicado en 1826, una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos como medio de obtener incremento de la producción en las industrias de la época.

### **El socialismo y el sindicalismo**

Pasan a ser los agentes esenciales de la nueva civilización, obligando al capitalismo del inicio del siglo XX a tomar el camino del máximo perfeccionamiento posible de todos los factores de producción involucrados y su adecuada remuneración.

Dentro de esa nueva situación, surgen los primeros esfuerzos realizados en las empresas capitalistas para la introducción de métodos y procesos de racionalización del trabajo, cuyo estudio metódico y exposición teórico coincidirán con el inicio de este siglo.

### **ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACION**

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros, desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Wislow Taylor, él desarrolló la llamada escuela de la administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente de la racionalización del trabajo del operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupado 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.

A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aún opuesto, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

El enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestos entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia.

1. La escuela de la administración científica, la preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional esto es, en el nivel de los operarios. En



este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus puestos) para el todo (organización empresarial).

2. La corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización. A esta corriente la llamaremos teoría clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales.

### Orígenes del enfoque clásico

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

## ADMINISTRACION CIENTIFICA

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración, son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero americano Frederick W. Taylor, considerando el fundador de la moderna teoría general de la administración.

### FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)

El primer período de Taylor corresponde a la época de publicación de su libro *SHOPMANAGEMENT* (Administración de oficinas)(1903) donde se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario, a través del estudio de tiempo y movimientos. Taylor comenzó por abajo, junto con los operarios de nivel ejecución, efectuando un paciente trabajo del análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente. Concluyó que si el operario diligente y más dispuesto a la productividad percibía que al final acabaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo.

Sus ideas giran alrededor de la obtención de más rendimientos, mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo. Sin embargo, no quedó contento con esbozar la idea, sino procuró fijar cual era ese método con auxilio del raciocinio ó investigación científica, el cual consiste la observación de los fenómenos, experimentación y comprobación.

El principio de la división de un problema en sus partes es la base del método científico de investigación. Se dividen los hechos en sus partes elementales, analizando cada una. Un problema así, que parecía enorme, se va resolviendo en pequeños problemas parciales.

De esa manera, Taylor dividió la tarea del obrero en varias fases. Estudió minuciosamente los movimientos que éste ejecutaba para determinar cuáles eran necesarios y cuáles no. Estudió también las máquinas y herramientas empleadas por el obrero para saber si se ajustaban a la naturaleza de la tarea a la cual estaban destinadas. Sustituyó al capataz único por cuatro capataces funcionales:

- a) Capataz de mantenimiento de útiles y máquinas.
- b) Capataz de aprovechamiento.
- c) Capataz de trabajo.
- d) Capataz de personal.

Fundó la oficina encargada de preparar el trabajo y las instrucciones a los obreros. En esta forma el empirismo vio su fin, de manera que hoy tenemos como axioma: "Siempre hay una forma de hacer las cosas". Además, determinó:

- 1.Cuál es la forma más conveniente de ejecutar un trabajo.
2. Cuáles son las herramientas y máquinas más educadas.
3. Cuál es la tarea diaria razonable.

De esta manera el empirismo fue sustituido por la observación, el análisis y la experimentación, base de sus investigaciones. Sus cuatro principios fundamentales son:

1. Desplazamiento del sistema de adivinanzas, desarrollando estudios científicos para cada elemento del trabajo del obrero.
2. Selección, Entrenamiento y Especialización Científica del obrero, en lugar de que cada uno elija su oficio y lo aprenda como pueda.

3. Cooperación de obreros y empresas para asegurar el logro del trabajo, de acuerdo con el método científico.
4. Mayor equidad en la asignación de responsabilidades entre la dirección y los obreros, tomando la primera la responsabilidad de planear y organizar el trabajo y los segundos el realizarlo.

Taylor desarrolló doce ideas fundamentales para alcanzar un mayor rendimiento en las actividades. Estas ideas son:

1. La realización de estudios de tiempos y movimientos.
2. La creación de un cuerpo de capataces funcionales con una superioridad sobre el antiguo sistema del capataz único.
3. La estandarización de las herramientas y los implementos utilizados en la fabricación así como de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
4. La conveniencia de establecer el departamento de planificación ó preparación del trabajo.
5. El principio de excepción en la administración. Es decir, el administrador sólo intervendrá de nuevo excepcionalmente, después de haber dado cierta orden.
6. El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan el ahorro de tiempo.
7. La expedición de cédulas de instrucciones a los obreros.
8. Las tareas a ejecutar, con prima al cumplirlas.
9. La tarea diferencial; ésta consiste en asignar un sueldo sobre una base y aumentar gradualmente según el excedente trabajando.
10. El uso de sistemas de identificación para clasificar productos y herramientas, de ser posible con sistemas nemotécnicos.
11. El diseño e implantación de sistemas de contabilidad de costos.
12. La conveniencia de planear un sistema que asegure recompensa al trabajador en caso de despido o de marca.

### HENRY LAWRENCE GANTT (1861-1919)

En 1901 ideó un sistema de salarios de bonificación por tareas; éste consistía en que el tiempo permitido para el trabajo estaba basado en condiciones estándar del taller y una ejecución de primera clase. Si el empleado terminaba su tarea fijada para el día, recibía una bonificación adicional a su paga diaria normal; si no la terminaba, recibía su paga normal y desarrolló la gráfica que lleva su nombre, la cual sirve como medio de control y planeación de la producción. Las contribuciones de Gantt fueron:

1. La gráfica de Gantt como medio de planeación y control.
2. El plan de remuneración a los obreros, con bonificación por tareas.
3. La enseñanza y adiestramiento a los obreros.
4. La mayor importancia concedida al servicio y no a las utilidades.
5. La importancia concedida al entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia, colaboración y organización para el trabajo.

Esta es una gráfica de GANTT, que muestro como ejemplo para la utilización dentro de una auditoría administrativa que más adelante explicaré.

CONCEPTO    PLANEACIÓN    EXAMEN    EVALUACIÓN    PRESENTACIÓN

Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1		■	■	■												
A2		■	■	■												
A3																
A4																
B1					■	■	■	■								
B2					■	■	■	■								
B3																
C1									■	■	■	■				
C2									■	■	■	■				
C3									■	■	■	■				
C4									■	■	■	■				
D1													■	■	■	■
D2													■	■	■	■
D3													■	■	■	■

## HENRY FAYOL (1841-1925)

Se puede decir, hasta ahora, que el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera, sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La falta de doctrina deja libre camino a todas las fantasías, lo cual hace necesario introducir el método experimental. Es decir, observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos, instituir experiencias, establecer reglamentos.

El fayolismo ha tenido un primordial cuidado en precisar exactamente al jefe, para aislar la función gubernamental de las actividades diversas con las cuales anda siempre mezclada y frecuentemente confundida. Fayol decía: Gobernar es casi por completo administrar, pero esto no era nada nuevo, sólo que todos lo pasaban por alto no lo tomaban en cuenta.

La necesidad de la función administrativa disminuye a medida que el puesto jerárquico o nivel de autoridad disminuyen. Para él, hay seis tipos de funciones básicas en una empresa:

1. **Técnicas:** fabricación, transformación, producción.
2. **Comerciales:** compras, ventas.
3. **Financieras:** se refieren a los movimientos de capitales, empréstitos, créditos, acciones.
4. **De seguridad:** tanto en los bienes de la empresa como en los de las personas.
5. **Contabilidad:** inventarios, costos, estados financieros.
6. **Administrativas.**

Fayol afirmó también que las cinco primeras funciones habían sido bastante estudiadas con anterioridad; no así la administración, que era donde se encontraba el éxito de todas las demás y se dedicó a su estudio. Fue creador del método positivo, en el cual estableció una primera división del proceso administrativo, empleando los siguientes elementos y principios:

- **Previsión.** Implica hacer un pronóstico del futuro para poder planear.
- **Organizar.** Se refiere a la estructura u organización material y social. Ese grupo de personas que se reúnen y tomen una forma social que le permita alcanzar sus objetivos.

- **Mandar.** Significa dirigir al personal. Se realizan estudios, se prevé el campo de acción, se da forma a la organización. Es entonces cuando se requiere la voz de mando para ponerla en marcha.
- **Coordinar.** Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos; evitar que éstos se dupliquen para ahorrar tiempo y dinero.
- **Controlar.** Es vigilar que se cumplan las órdenes emitidas y las reglas establecidas.

Fayol propuso los principios de la administración como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales. Deben ser flexibles, no absolutos y aplicarse de acuerdo a los cambios y necesidades del momento social. Estos principios son:

**División del trabajo.** Es el principio de la especialización necesaria para la optimización de la mano de obra que él aplica tanto al trabajo administrativo como al técnico.

**Autoridad y responsabilidad.** Concibe a la autoridad como la unión de autoridad personal, inteligencia, experiencia y valor moral.

**Disciplina.** Requiere de superiores competentes en todos los niveles, así como de acuerdos claros y razonables, con aplicación juiciosa de sanciones.

**Unidad de mando.** Este principio establece que un subordinado sólo recibirá órdenes de un superior.

**Unidad de dirección.** Es el principio mediante el cual cada grupo de actividades tendrán un mismo objetivo, una sola cabeza ejecutiva y un solo plan.

**Subordinación del interés personal al general.** Todo el personal debe hacer a un lado sus intereses particulares y su actividad debe estar encaminada hacia el interés general de la empresa.

**Remuneración al personal.** La remuneración y los métodos de pago deberán ser los mejores, que ofrezcan la máxima satisfacción a empleados y empleadores.

**Centralización.** Es la extensión en que debe encontrarse o dispersarse la autoridad en la empresa, para obtener el mejor rendimiento.

**Línea de autoridad.** Se manifiesta como una escala en cadena, "una cadena de superiores", desde el más alto hasta el más bajo puesto. Indica, si bien es un error que un subordinado se aparte innecesariamente de la línea de autoridad, también es un error conservarla cuando sea perjudicial.

**Ordenes.** Para las personas y las cosas debe de aplicarse el refrán: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

**Equidad.** Este principio es necesario para atraerse la lealtad del personal, por medio de una combinación de gentilezas y justicia, en los tratos de la dirección con los subordinados.

**Estabilidad del personal.** La inestabilidad del personal es causa y efecto de mala administración y hay riesgos por una rotación innecesaria.

**Iniciativa.** Es la exposición y ejecución de un plan: Se exhorta a los directivos a sacrificar su vanidad personal para que permitan a sus subordinados ejercitarla.

**Espíritu de grupo.** Este principio es una extensión del principio de la unidad de mando. Hace ver la necesidad o conveniencia del trabajo de grupo y la importancia de establecer comunicaciones adecuadas para obtenerla.

#### Otras ideas de Fayol son:

La habilidad administrativa se puede adquirir en las aulas. Respecto a las características del personal, refiere que; para tener un mayor rendimiento, el trabajador debe reunir básicamente los siguientes aspectos:

- **Físicas.** Necesita tener salud y vigor.
- **Mentales.** Capacidad para entender, aprender, tener juicio, vigor mental y adaptabilidad.
- **Morales.** Energía, firmeza, deseo de asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto y dignidad.
- **Cualidades de educación general.** Conocimientos ajenos a su actividad para tener una enseñanza más o menos completa.
- **Conocimientos especiales.** Conocimientos que se adquieren al desarrollar el trabajo, es decir, especialización.
- **Experiencia.** Conocimientos propios que se van adquiriendo con el desarrollo del trabajo.

## ELTON MAYO (1880-1949)

Con Elton Mayo se inició, en 1927, la teoría neoclásica de la administración cual criticaba a los pensadores clásicos por haber ignorado o visto en forma sumamente simplista al recurso humano. Ante esta situación, algunos autores consideran a este planteamiento como el enfoque o escuela de las relaciones humanas. Las teorías de las relaciones humanas se fundamentan en los siguientes principios:

1. La necesidad de humanizar y democratizar a la administración. Es un movimiento en contra de la administración científica, pues se considera a ésta como una explotación de los empleados a favor de los intereses del patrón, y esta teoría viene a liberar a los trabajadores de estos rígidos conceptos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas. La psicología y la sociología como ciencias humanas vinieron a demostrar lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática, de Juan Devey, y de la psicología dinámica, de Kurt Lewin, contribuyeron grandemente al humanismo.
4. Las conclusiones de la experiencia de Hanthorne, que se desarrolló de 1927 a 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo.

A Elton Mayo se le considera el iniciador de la corriente humano-relacionista, pues sus investigaciones han servido de base para otros estudios y nuevos enfoques de la administración, como el de las relaciones humanas, el estudio del personal, el del comportamiento, el de grupos formales e informales, etc.

En sus investigaciones encontró que los cambios de horarios, los descansos escalonados y el hecho de trabajar en equipo son factores importantes para aumentar la eficiencia. También descubrió que las entrevistas a los trabajadores sirven como descarga emocional de los problemas relacionados con el trabajo, al igual que la intensidad de la iluminación y los cambios ambientales sirven para aumentar la eficiencia.

Tratando de resumir, los antecedentes históricos de la administración con un criterio interpretativo, podemos decir: tres hombres se han significado en su evolución.

Taylor. Asentó algunas bases de la moderna administración. Su preocupación constante fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del obrero y las relaciones entre éste y su supervisor inmediato. La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición



del tiempo preciso en que cada operación podría efectuarse, la articulación lógica de éstas para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación, dirección y organización del trabajo para los mayordomos funcionales fueron, sin duda alguna, contribuciones importantes en el campo de la actual ingeniería industrial.

Fayol consideró la administración preponderantemente desde los niveles superiores de los gerentes y directores de empresas. Fue él quien, desde 1916, hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes funciones: previsión, organización, mando, coordinación y control. Contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos, dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo.

No obstante, la obra de Taylor y Fayol, con todo su valor, fue quizás demasiado abstracta. Una tercera aportación hizo que la administración adquiriera lo que aún le faltaba: su contenido humano. Su representante fue Elton Mayo. A él se debe, en realidad, lo que en Estados Unidos se conoce como "el descubrimiento del hombre" en la vida industrial.

Si fueron de gran trascendencia los estudios de Taylor sobre el trabajo en sí, y de enorme significación los análisis de Fayol sobre las diversas funciones administrativas, de mayor alcance fueron las observaciones de Mayo acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su relacionamiento informal, sus estados de ánimo, su conducta social, etc., como otros tantos factores que influyen determinadamente sobre el trabajo que efectúan.

## CAPÍTULO 1

### “LOS MANUALES”

#### INTRODUCCIÓN

En la actualidad los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

Los manuales administrativos hacen que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los usuarios qué papel desempeña su función dentro de la empresa, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa. También sabemos que donde existe un organismo, es necesario una fijación de obtener objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos, políticas y todo debe ser por escrito y dado a conocer por medio de los manuales administrativos.

Los manuales son un medio para satisfacer distintas necesidades con una cobertura mayor o menor.

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas, dependencias públicas o privadas), hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes de las mismas, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Aquí se trata en concreto de estudiar lo referente a “manuales administrativos”, como *instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrado*.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para quien se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

## ANTECEDENTES

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló ésta técnica, aunque se tienen conocimientos de que ya existían algunas publicaciones en las que proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas etc.). La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla directa uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar, que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones de operaciones (Producción, Ventas, Finanzas, etc.)

## DEFINICIÓN DEL MANUAL

Precisamente porque los manuales en nuestro medio (México) son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo usarlos, etc.

A continuación se muestran algunas definiciones sobre lo que es un manual.

**Duhalt Kraus Miguel A.** Lo define como "Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

**Terry G.R. lo define así:** "Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

**Continolo G. Lo define como:** "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo."

**Por mi parte lo defino como:** "Un documento guía, en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, o procedimientos para ejecutar una actividad y llegar a la meta deseada".

A la vista de las anteriores definiciones, un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal.

Pero es también algo más, pues ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas definidas.

**El Autor Continolo G.** (Dirección y Organización del Trabajo Administrativo, p.432, ed. DEUSTO) nos hace el siguiente comentario: Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, **los manuales vienen a ser las rutas por los cuales opera todo el aparato organizacional.** Es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

### **El manual como herramienta de comunicación.**

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. En la actualidad, el volumen y frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que ciertos "MEDIOS ADMINISTRATIVOS", pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar oportunidades y afrontar a la competencia.

Coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales administrativos.

### **El manual como medio de comunicación**

Todas las características de la expresión escrita son precisas que alcancen la comunicación administrativa, la cual, a partir de palabras como "OBJETIVOS", "PLANES", "POLÍTICAS", "PROCEDIMIENTOS", "ESTRUCTURAS", "DELEGACIÓN", "FUNCIONES", etc. conduce hasta normas complejas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir tanto decisiones (de nivel, alto, medio y bajo), como ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, como las políticas. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito.

En cualquier puesto de la organización necesitamos dedicar algún tiempo de la gestión a la preparación de comunicaciones. Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, gráficas, memorando, manuales, control de proyectos, etc.), aquí trataremos lo referente a manuales administrativos.

### **La naturaleza de los manuales**

Representan un medio de comunicar las decisiones a la Dirección Superior, referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, antecedentes, Aspectos Técnicos.

Las modernas organizaciones han considerado sus estructuras organizacionales, planteamientos de políticas y prácticas de procedimientos, considerando la bienvenida de personal nuevo, como elementos para la acción de administrar.

Podemos considerar como parte del control interno, la comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial. Esto es debido al crecimiento de las estructuras, a la magnitud de la organización, a su dinámica, a su crecimiento.

**Los manuales son un medio que permite al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de si mismos, cuándo y cómo.**

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa. Así mismo, los manuales deberán a los jefes de tener que repetir informaciones, instrucciones, procesos. El entrenamiento del personal recién llegado se aumenta y facilita porque el manual le proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior para bien de la empresa, al delinear la estructura organizacionales y poner las políticas y procedimientos en forma escrita (DOCUMENTOS) y permanente, ayudará a buen entendimiento de los pasos a seguir para la meta deseada. Todo transmisor que utiliza los "MANUALES ADMINISTRATIVOS", debe plantearse preguntas para su elaboración, como las siguientes:

- a) ¿Tendré que limitarme a aconsejar? O debo ¿Orientar al usuario a los detalles de lo que tiene que hacer?
- b) ¿Qué relación tengo con los usuarios que van a leer la comunicación y cómo proceder?
- c) ¿Quién va a resultar responsable del contenido del manual?

## OBJETIVOS DE LOS MANUALES

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporciona información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la dirección superior.

## **POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de éstos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia, sino que nos dice Pablo A. Gaitán (revista administración de empresas tomo II p. 338-339 P.A. 1976). Llamen la atención acerca de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los manuales.

### **POSIBILIDADES**

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a instituciones y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas etc.
- Evitan discusiones y mal entendido, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Posibilitan una delegación efectiva, ya que el existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

### LIMITACIONES

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Muy sintéticas carecen de utilidad, muy detallados los convierten en complicados.

## LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS Y MEDIANAS

No está por demás intentar el analizar cuáles son las posibilidades de empleo de los manuales administrativos en las pequeñas y medianas organizaciones.

En la práctica se ha podido constatar de que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto más si pensamos que ésta es la única manera de conseguir una norma, que es un requisito de una adecuada y eficiente organización.

Actualmente vivimos una época que nos lleva hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones y que es en éstos donde se dan las más grandes contradicciones organizacionales; pero también es cierto que la mayor parte del volumen de producción nacional, está todavía generado por las pequeñas y medianas empresas. Es por ello inconcebible que una gran cantidad de éstos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito. Tal afirmación podrá parecer algo excesiva si está encuadrada en un ámbito macro administrativo.

No obstante la gran cantidad de riqueza que cada año se disipa inútilmente en las organizaciones menores por robos, fraudes, negligencia del personal, falta de una estructura organizacional, falta de controles, por insuficiencia directiva. Lo anterior nos demuestra que los principios de la teoría administrativa son válidos no solamente para grandes empresas, sino también para la pequeña y mediana organización y aún más para el sector público. Eso nos justifica porque los principios de la administración son universales y amplios. Su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de un organismo social.



Podemos concluir que, donde existe un organismo, es necesario una fijación de obtener objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos, es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

## **COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES**

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta la siguiente pregunta:

**¿Cuál es el propósito que ha de lograr?**

En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Existen diferentes clases de manuales.

A continuación mencionaremos de manera resumida las características de cada uno de los manuales.

### **POR SU CONTENIDO**

- ♦ **MANUAL DE HISTORIA.** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto lea al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- ◆ **MANUAL DE ORGANIZACIÓN.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.
- ◆ **MANUAL DE POLÍTICAS.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.  
Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:
  - a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
  - b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
  - c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operaciones tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- ◆ **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- ◆ **MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual. Un ejemplo del manual de contenido múltiple es el de "políticas y procedimientos", el de historia y organización, en sí consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo, se pueden combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

### POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales:

- ◆ **MANUAL DE PRODUCCIÓN.** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de impresión y el control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de impresión, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- ◆ **MANUAL DE COMPRAS.** El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los clientes, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- ◆ **MANUAL DE VENTAS.** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- ◆ **MANUAL DE FINANZAS.** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- ◆ **MANUAL DE CONTABILIDAD.** Trata acerca de los principios u técnicas de contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registro, control de la elaboración de información financiera, entre otros.
- ◆ **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS.** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- ◆ **MANUAL DE PERSONAL.** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

- ◆ **MANUAL TÉCNICO.** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Como ejemplo de este tipo de manual está "El Manual Técnico de Auditoría Administrativa", "El Manual Técnico de Sistemas y Procedimientos". Estos servirán como fuente de referencia y ayudará a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.
- ◆ **MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO.** Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

## POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

**GENERAL.** Se refiere a todo el organismo en su conjunto. A continuación mencionaremos de manera resumida las características de cada uno de estos tipos de manuales.

- ◆ **MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN.** Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- ◆ **MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTO.** Este es también resultando de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- ◆ **MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS.** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

## ESPECÍFICO

- ◆ **MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.** Se refiere a una parte de un área específica (PERSONAL), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- ◆ **MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA.** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la Auditoría Interna, en forma particular.
- ◆ **MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL.** Este se enfoca a definir "POLÍTICAS", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: Permisos, Promociones, Prestaciones, etc.
- ◆ **MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS.** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, Ingreso a Caja, Pago a proveedores, etc.

## PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE MANUALES

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertido en ellos y que se distribuyan oportunamente.

En esta parte se presentan algunas indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que simplificarán los esfuerzos al respecto.

### ¿DE QUIÉN ES LA RESPONSABILIDAD?

Primeramente hay que determinar dónde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales administrativos.

Cuando la elaboración de manuales no está centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole, cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí.

Para agregar otro aspecto más, hay funciones de operaciones importantes como las de finanzas, personal, que ni siquiera tienen manuales.

La solución a estos problemas pueden ser de dos maneras:

**La primera:** Es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, tal unidad orgánica es conocida como las denominaciones siguientes: Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización etc.

En todo caso, la situación es la que existe cuando hay una unidad administrativa situada en el más elevado nivel jerárquico posible, la estructura organizacional más idónea, la fijación de los procedimientos en el conjunto de la empresa, a la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación de trabajo.

**La segunda solución es:** En el caso de que no exista dentro de la empresa una unidad orgánica para este tipo de trabajo por motivos presupuestales, la opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, que se encargarían de realizar este tipo de trabajo técnico.

**LA PLANEACIÓN:** Significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

Es decir que planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para llegar a dicho objetivo.

La preparación de un plan está basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes.

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Una planeación, sólidamente en estos dos puntos, permite determinar con cierta facilidad lo que en el futuro se deberá hacer, quién deberá hacerlo, cuándo, dónde y cómo. Y son precisamente estos elementos que necesita la unidad administrativa responsable para poder definir mejor los contornos de su propia actividad.

La necesidad de planear se hace más evidente si nos convencemos de que, sin una adecuada programación, el trabajo se hace de manera absolutamente irracional.

En el caso del trabajo de racionalización administrativa, los inconvenientes más claros pueden ser identificados en los sistemáticos retrasos con que se llega a la obtención de resultados; en la falta de informaciones esenciales; en la numerosa duplicación de trabajos; en la frecuencia con que se producen excesos de trabajo: en la necesidad de obligar al personal a trabajar horas extras; en la elección equivocada de maquinaria y equipo y en la escasa importancia que se concede a una racional distribución de los puestos de trabajo.

Dada una situación así, es evidente la absoluta falta de ideas sobre las finalidades que se pueden alcanzar mediante el trabajo de oficina y los procedimientos más oportunos para su realización.

A continuación se exponen algunos indicadores:

- a) Disponga del tiempo suficiente para la planeación. Si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder el tiempo.
- b) Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- c) Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales "de momento" y posteriormente se olvidan de ellas.
- d) Planeé desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.
- e) Anticipese a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

## PROGRAMACIÓN DEL PLAN

Ahora sí estamos en la posibilidad de formular un "Programa de Trabajo". En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación aplicables para la elaboración de manuales, las gráficas PERT y CPM. Estas técnicas dan buen resultado por separado pero son más eficaces cuando se combinan.

Las siglas PERT significan "Técnica de evaluación y revisión de programa" (*Program evaluation an review Technique*) las siglas CPM "método del camino crítico" (*critical path method*). En realidad se trata de un diagrama de flujo de proyecto en el que se incluyen periodos.

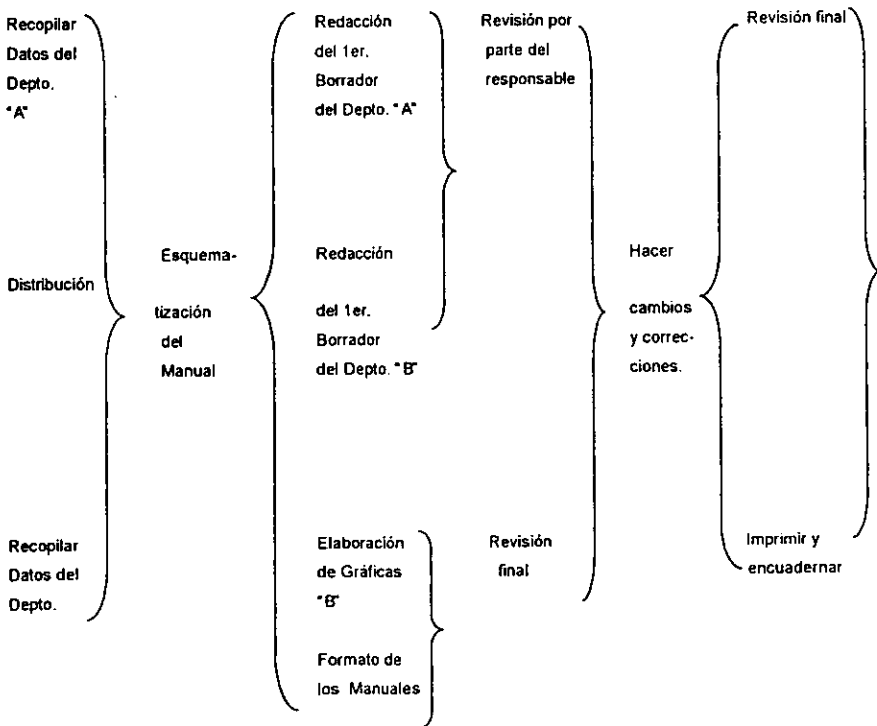
La programación de una gráfica PERT un manual es relativamente sencilla y representa una ayuda muy valiosa para organizar el flujo de trabajo.

A continuación se muestra cómo se desarrolla una gráfica PERT y cómo se determina la ruta crítica el tiempo mínimo requerido para completar el programa.



## GRÁFICA PARA PROGRAMAR ELABORACIÓN DE MANUALES

RECOLECCIÓN DE INFORMAC.    FUENTES DE INFORMACIÓN    PROCESAMIENTO DE INFORMAC.    APROBACIÓN    CORRECCIÓN    AUTORIZACIÓN    CONTROL



- a) Dividir la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT.
- b) Determinar la secuencia en la que deben realizar las actividades, como la recolección de información de varias fuentes distintas, se pueden llevar a cabo durante el mismo periodo.
- c) Estructurar la secuencia en forma de gráfica de flujo.
- d) Determinar una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
- e) Especificar la estimación de tiempo para cada etapa de la gráfica.
- f) Determinar el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

La ruta con mayor requerimiento total de tiempo es la llamada ruta crítica. Está en la cantidad mínima de tiempo en que se puede terminar la elaboración de un manual. Cualquier decisión en la ejecución de una actividad en la ruta crítica retrasa la conclusión del manual.

Todas las demás trayectorias tienen un margen de tiempo más amplio la diferencia entre la ruta crítica y no crítica. Este margen más amplio de tiempo puede ser de mucha utilidad. Si se sufre un retraso en una trayectoria no crítica, se sabrá con exactitud cuanto margen se tiene antes que el manual se salga del programa estimado.

La gráfica de barras se usa en la misma forma que la gráfica PERT para planear todo el proceso de elaboración. Sin embargo a diferencia de la gráfica PERT, la de GANTT nos indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso. Por esta razón se prefiere casi siempre la gráfica PERT como instrumento general de planeación.

La gráfica de GANTT es más eficaz para planear el papel de cada persona en la elaboración del manual todos los que participen en el proyecto deben tener una gráfica de BARRAS PAR ESPECIFICAR SUS RESPONSABILIDADES y controlar el avance, cada analista de manera claras.

PROGRAMA DE MANUALIZACIÓN

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO: EN SEMANAS.									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	<b>Recolección de información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de oficios, dirigidos a funcionarios</li> <li>• Preparación de formularios para registrar la información</li> </ul>										
2	<b>Esquematación del manual</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el contenido del manual.</li> </ul>										
3	<b>REDACCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar el borrador de los manuales.</li> <li>• Elaborar gráficas.</li> <li>• Formatos del manual.</li> </ul>										
4	<b>APROBACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión por parte del responsable de la manualización.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> </ul>										
5	<b>REVISIÓN FINAL.</b>										
6	<b>IMPRESIÓN Y ENCUADERNACION DEL CONTENIDO DEL MANUAL.</b>										
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución y Control</li> <li>• Distribuir los Manuales y dar instrucciones.</li> <li>• Registro de los Departamentos que tienen el manual.</li> </ul>										

## PRESUPUESTO

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual. Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo. Otros organismos le cargan a su departamento sólo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales. Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elaboran manual, será necesario incluir todos los costos pertinentes. Para apoyar esta labor a continuación se presentan dos listados, una con conceptos probables de costos generales y otra de costos potenciales de la persona (el tiempo de los analistas)

### COSTOS GENERALES

Cubiertas o encuadernación  
Comunicaciones (Correspondencia, Teléfono)  
Costos de distribución  
Dibujo (pasta, gráficas, dibujos, etc.)  
Papel  
Mecanografía o tipografía  
Impresión (fotocopiado, mecanógrafo).

### COSTOS DE TIEMPO DEL ANALISTA.

Auxiliar de analistas.  
Analistas  
Supervisor o coordinador  
Revisor  
Mecanógrafas  
Dibujante

Hay que tomar en cuenta en el presupuesto las actividades, ya que es necesario hacerlas y son también un costo. Si no se las presupuesta desde ahora, es frecuente que más tarde no se permita tal gasto.

Finalmente, cuando se tenga que presentar un presupuesto de manualización ante la gerencia, incluya la gráfica PERT. Para que el funcionario responsable vea con claridad cómo cada costo se relaciona con el proceso sw., y porqué son necesarios.

## EL PROCESO DE ELABORACIÓN

En esta parte se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos, aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo a criterios específicos.

## RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Ya concluida la planeación, estaremos preparados para comenzar la recopilación y organización de toda la información que se integrará al manual.

Comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios, dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Métodos para recolectar información: La información que se requiere se obtendrá normalmente siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

- ♦ **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.** Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, escrita, gráfica, sobre el objeto definido de estudio que se trate. Toda técnica requiere de "Fuentes; (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.).
- ♦ **OBSERVACIÓN.** Implica observar cómo realiza una persona actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

Este método es útil cuando las personas que ejecutan manualmente actividades, operaciones tienen dificultad para aplicar lo que hacen.

- ♦ **CUESTIONARIO.** Es una forma de reunir datos, su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran parte la facilidad para la recolección y procesamiento de la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.
- ♦ **ENTREVISTA.** Dentro de las técnicas o métodos de recolección de información la más importante por su contenido, y aplicación, es la entrevista. La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

### PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es **organizar** en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

También es importante indicar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlos posteriormente; para ello son necesario reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales, pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma "escrita y oficial", ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito tales manuales, o bien, en que no se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos, en la forma debida. Por ello, los análisis encargados de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como un acuerdo sobre el formato de estos documentos y sobre todo lograr que los manuales sean funcionales y sirvan como instrumentos a fin de evitar la falta de alimentación de competencia y responsabilidad entre los funcionarios.

## REDACCIÓN

El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata. ¿De qué va a tratar el manual? (de políticas, de procedimientos, de organización etc.), además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, preciso y comprensible, es necesario también tener en cuenta los objetivos del manual.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final de los manuales, en el objeto de garantizar que la forma de redacción de los mismos sea la mas adecuada para los propósitos que se persiguen, y no perder mucho tiempo en aspectos de forma o redacción.

Otro paso en la redacción es establecer un programa temporal de trabajo. De ser posible hay que dejar un periodo considerable para el proceso de redacción. Ya que los redactores cuando se ven presionados, la calidad de su trabajo disminuye.

## ELABORACIÓN DE GRÁFICAS

Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos, sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc.), su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

## FORMATO Y COMPOSICIÓN

Ya recopilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar con todo el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

La apariencia tiene una gran importancia pero que en manual es eficaz. Piensen en qué página tiene mayores probabilidades de ser leída: una con márgenes amplios, muchos espacios blancos y tipo grande y clara, o una cubierta de tamaño

pequeño y virtualmente sin márgenes. Escogerían sin duda la primera y los usuarios del manual tomarán la misma decisión. En si las fallas de formato y composición son alguna de las principales razones por lo que no se utilizan muchos manuales aunque contengan buena información.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forma parte de su contenido (tamaño de las gráficas especialmente) y de las limitaciones de los equipos de impresión o reproducción disponibles.

Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales.

- ♦ **NUMERACIÓN DE PÁGINAS.** Consiste en decidir cómo numerar las páginas. Hay tres formas de numeración para las páginas de los manuales. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es el más apropiado.
- ♦ **LA NUMERACIÓN DE LAS PÁGINAS POR SECCIONES,** es también muy fácil de entender; pero también no tiene flexibilidad. Con este método, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y guión.

Este método es adecuado si sólo se deben añadir o disminuir páginas al final y no en el centro de la sección.

- ♦ **LA NUMERACIÓN DE LAS PÁGINAS DE DOCUMENTOS.** Se compagina individualmente cada política, procedimiento o puesto.

Aunque este método es un poco más complejo para el usuario, tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las revisiones y las eliminaciones requieren sólo un cambio de los números de páginas de la política o del procedimiento y no se ve afectada otra parte del manual.

- ♦ **COMPOSICIÓN.** Se refiere a la distribución del texto sobre la página. Una adecuada composición, facilita su lectura. Hay varios lineamientos para el diseño de la composición de un manual, éstos son los siguientes:

- a) Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- b) Dejar márgenes amplios.
- c) No sangrar los párrafos.
- d) Usar la sangría en bloque en todos los niveles del texto.



- ◆ **ENCABEZAMIENTO DE PÁGINAS.** Se refiere a una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como: Título del Manual, título de la política, procedimiento instructivo, etc., los números de formato y de la página y la fecha de publicación.

Esta proporción le permite al usuario la posibilidad de llevar a cabo consultas rápidas. Se utilizan con mayor frecuencia en los manuales de políticas y procedimientos.

## REVISIÓN Y APROBACIÓN

**LA REVISIÓN.** El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Ya que el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones deben hacerse con tacto y diplomacia. Se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o llevar al mínimo los problemas.

Uno de los más sencillos modos de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material del manual. En la reunión es necesario mencionar la responsabilidad del coordinador como del analista y el deseo de ayudar en todas las formas posibles.

Durante la fase de revisión el coordinador de ésta se ubicará a considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Mostrarse positivo en sus críticas, es decir, indicar lo que está bien y lo que necesita conexiones
- Revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios entonces.
- Revisar y devolver rápidamente el material dentro del periodo de tiempo acordado
- Evitar cambios sólo por gustos personales.

Una vez que se cuenta con el proyecto del manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa y real además de comprobar que no tiene contradicciones, ni laguna a traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

**LA APROBACIÓN.** Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

En la práctica esta aprobación se hace de dos maneras:

## DISTRIBUCIÓN Y CONTROL

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso personal encargado de realizar las funciones, actividades y/o operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignar los manuales a los puestos y no a las personas. Por ejemplo:

Matías Méndez, debe tener un manual de procedimientos del departamento de personal, no por ser Matías Méndez, sino porque lo necesita para realizar adecuadamente su trabajo de supervisor de selección y contratación. La naturaleza del puesto es lo que determina si alguien recibe o no un manual.

Los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente.

Por ejemplo, si Arturo García, jefe del departamento de contabilidad desea un ejemplar del manual de procedimientos de personal, pero en realidad no lo necesita, no se le debe proporcionar. La excepción es quizá en el caso de que el gerente general y la dirección superior, deben tener un juego completo de manuales.

Cuando se utilizan adecuadamente los manuales, puede lograrse un importante ahorro de costos mediante una distribución reducida.

Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tanto sólo a ellos hay que proporcionárselos.

**CONTROL DE LOS MANUALES.** Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa (Organización y métodos, sistemas y procedimientos etc.), elaborar una selección y registro de funcionarios y unidades administrativos que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

Por tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona quien tiene un ejemplar en su poder. Esto evitará que los manuales se extravíen o recorran todo el organismo. Por ejemplo Matías Méndez tiene el manual de procedimientos del departamento de personal número 2 y sabrá que es responsable de la existencia y mantenimiento del manual número 2.

Existen dos razones importantes para retener los manuales:

- a) Por seguridad es decir, evita que los manuales pasen a manos de los competidores. Y mucha gente que sale de una empresa irá seguramente con la competencia. (Esto no se opera en el caso de dependencias y empresas publicas).
- b) Por costo es decir el manual tiene un costo de elaboración. Es poco pertinente dejar que salga de la empresa un documento que cuesta dinero. Si desaparecen los manuales habrá que entregar otros ejemplares a los nuevos empleados.

La unidad de sistemas y procedimientos, deberá proporcionar una lista de los manuales asignados a cada puesto, al departamento de personal y, como parte de la entrevista de despedida, recuperar esos manuales y devolverlo a la unidad administrativa que los entregó.

En caso de no haber entrevista de despedida, cada departamento tendrá que recuperar los manuales al retirarse un empleado y tendrán que encargarse de esta responsabilidad a los supervisores de empleados.

A continuación se muestra un ejemplo de un control de tenedores de manuales

**CONTROL DE TENEDORES DE MANUALES**

NÚMERO MANUAL	TIPO DE MANUAL	NOMBRE DEL TENEDOR	UNIDAD ORGANICA	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE DEVOLUCIÓN	FIRMA

## REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Un manual no concluye nunca. Es más posterior a la distribución, que dará mucho por hacer. En ocasiones sucede que, en la etapa de impresión, ciertos aspectos de su contenido resultan obsoletos.

### Revisiones Periódicas.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados pro medio de revisiones periódicas.

Si no actualizamos los manuales, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implementado un manual necesitará una revisión; a los dos años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información contenida será inexacta. Por tanto, habrá que planear revisiones y actualizaciones cuando se empiece a elaborar un manual.

En la mayoría de sociales se producen cambios con gran rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales, sea una actividad permanente. En el caso que de que los manuales contengan aspectos legales, también deberán someterse a revisión, una vez al año.

Para llevar a cabo las actualizaciones de los manuales podemos hablar de dos métodos las "no planeadas" y las "planeadas".

### Actualización no planeada

La mayoría de las empresas realizan actualización de sus manuales conforme sean necesarias. (Por ejemplo establecimiento de nuevas políticas, cambio o creación de nuevos procedimientos, creación de nuevos puesto, etc.). Cualquiera que sean las circunstancias, la responsabilidad de la unidad administrativa encargada de la actualización de los manuales administrativos lo más rápido posible.

Uno de los obstáculos más importantes para desarrollar la actualización es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer un procedimiento para obtener la administración y determinar con el coordinador plazos razonables de entrega del material revisado de las actualizaciones.

### Actualización Planeada

La mayoría de los organismos sociales actualizan sus manuales administrativos sin una planeación de actualizaciones.

La revisión de todos los manuales deberá hacerse cuando menos cada año. Si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario efectuar las revisiones dos veces al año.

Puede ser conveniente planear por secciones las revisiones periódicas, en lugar de intentar modificar todo el manual de una sola vez.

Este tipo de programación escalonada facilita coordinar las revisiones, se convierte en parte del programa de trabajo, en vez de ser proyectos anuales que son fáciles de posponer o aplazar. Además, al realizar las actualizaciones por secciones, se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión.

Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia.

Las revisiones periódicas por otro es una forma de motivar a los usuarios de los manuales. Esto intentarán claramente que tienen una responsabilidad de mantener el manual actualizado y se dan cuenta del interés que tiene el responsable.

Si la actualización es planeada o no planeada, la unidad orgánica (organización y métodos o sistemas y procedimientos) tendrá la responsabilidad de que exista una adecuada comunicación de los temas y de que se mantenga un registro adecuado de todos los cambios.

### RECOMENDACIONES GENERALES

Tanto para revisar como para actualizar los manuales, es recomendable considerar las recomendaciones siguientes:

- La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad administrativa responsable, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales del

organismo y proveer los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

- La unidad administrativa responsable (Organización y métodos o sistemas y procedimientos) someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridas para la elaboración del original de los mismos.
- Cuando publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes. El mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado del texto a mano izquierda.
- Será necesario llevar registro de todos los cambios realizados en cada tipo de manual (o los cambios aceptados) y las razones para ellos.
- Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado, junto con notas que indiquen fechas en que estuvieron en vigor.

## PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

Vamos a considerar aquí medidas tendientes a mantener la vigencia de los manuales administrativos. El problema de mantener los manuales al día siempre está presente. Cuando la dirección Superior presta la planeación de la organización, los cambios en la estructura organizacional se hará con tanta frecuencia como sea requerido, con el propósito de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas en el personal se anunciarán por medio de un memorando y se reflejarán a la mayor brevedad posible en los manuales administrativos.

En la mayoría de las organizaciones, se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos, que prestan bastante importancia, deberán reflejarse rápidamente en el manual de organización o de procedimientos, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura organizacional y la estructura de la empresa.

Siempre que los cambios no sean agitados como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones del manual. Las revisiones y aumentar al manual son un proceso constante.

## PLANEACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN

La planeación establece "LO QUE SE VA HACER". Después viene el trabajo de SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS U ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS", para determinar "COMO", se ajustarán las actividades autorizadas y asignadas.

El trabajo de planeación no termina con la publicación de un manual administrativo, sin que se extiende hasta su revisión y actualización. Los sistemas efectivos y el trabajo de procedimientos procede de, y por lo tanto depende, del trabajo de planeación.

La utilidad de los manuales administrativos se basa en la veracidad de la información que contienen, por lo tanto es imprescindible mantenerlos de manera permanente actualizados a través de revisiones programadas.

A fin de revisar y actualizar los manuales es conveniente considerar las recomendaciones siguientes:

- La unidad responsable deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados de acuerdo con la realidad.
- Cuando una unidad administrativa necesita hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad técnica correspondiente (SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS Y ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS), para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentran de acuerdo con las políticas generales del Organismo Social y prever los posibles efectos en otras unidades orgánicas, y de igual manera mantener la uniformidad de estilo y presentación.
- La unidad responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.

## EJECUCIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN

Aquí se consideran las medidas tendientes a mantener en vigencia los manuales administrativos. En la mayoría de las organizaciones, se llevan a cabo cambios constantes, debido a que se integran nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos rutinarios.

La intercalación. Ante la situación de cambios, deberán observarse los siguientes aspectos:

- Redacción de una nueva: Función, Procedimiento, Políticas, en hojas prediseñadas. En algunas organizaciones se suelen utilizar hojas de colores así como también tipos de impresión distintos a los utilizados originalmente en el manual con la finalidad de resaltar el cambio.
- La indicación de si la descripción sustituye anteriores disposiciones. Por lo general la fecha de entrada en funcionamiento es suficiente para controlar la época en que ha sido puesto en marcha un procedimiento, una política, etc. Sin embargo, no es suficiente para garantizar que la disposición a la que se hace referencia sea más reciente y por tanto la única válida en la actualidad. Por este motivo, es oportuno que las últimas instrucciones lleven la indicación "Sustituye a la anterior disposición entrada en funcionamiento al que pierde todo valor y debe ser destruida".
- Inserción de la nueva función. Política o Procedimiento en el manual con la anticipación necesaria a su entrada en vigencia, con el propósito de que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.

**ELIMINACIÓN.** Como regla general la función, procedimientos, política, reemplazada tiene que ser eliminada del manual el día en que lo nuevo entra en vigencia destruyendo las hojas o bien archivándolas en una carpeta fuera de vigencia. Sin embargo, se recomienda, que se proceda a destruir las hojas reemplazadas.

## CONTROL DE LA ACTUALIZACIÓN

Todos los cambios a los manuales deben pasar por un control central, para que se obtengan la autorización y conformidad adecuados en los resultados. De no llevar a cabo este control, resultará confusiones y malas interpretaciones.

Por el creciente volumen de operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas, quizás se agregue nuevo material cada tres o seis meses, junto con ciertas modificaciones el material anterior. Si se prevén un número considerable de hojas revisadas, debe seleccionarse una encuadernación adecuada para integrar estos cambio.

Existen tres características básicas de los manuales administrativos éstos son: legibilidad, Referencia y Revisiones. Sin embargo, en la práctica se presenta mucho interés a lo último (LA REVISIÓN). Para ayudar al mantenimiento de los manuales, una práctica excelente es averiguar lo que piensan de él sus usuarios.



## EVALUACION DE MANUALES

En la actualidad, la mayor parte de los Organismos Sociales, que emplean mil o más trabajadores, tienen una experiencia amplia sobre el empleo de los manuales administrativos. Pocos son, por lo tanto los responsables de las unidades de sistemas y procedimientos u organización y métodos que se ven enfrentados con la iniciación de un programa de manualización.

En nuestro medio no es común encontrar que las organizaciones utilicen los manuales administrativos como herramientas de administración. De aquellos que circulan, es común encontrar que no reúnen condiciones satisfactorias.

## LISTA DE CONTROL

1. ¿Qué piensan los usuarios?
2. ¿Es el título del manual adecuado y claro?
3. ¿Es de fácil lectura? (Lenguaje, referencias, Revisión).
4. ¿Con qué frecuencia se lo consulta?
5. ¿Es la encuadernación adecuada? ¿Esta permite una fácil lectura y la inserción de material nuevo?
6. ¿En qué casos se consulta el manual?
7. ¿Contiene instrucciones para su utilización? ¿Son fácilmente comprensibles?
8. ¿Contiene índice temático? ¿Está bien ordenado?
9. ¿Qué sistema de calificación de hojas utiliza? ¿Es el más adecuado?
10. ¿Se han distribuido los temas del cuerpo principal de acuerdo con una orden lógica?
11. ¿Existen hojas preimpresas?
12. ¿Existen ilustraciones, ejemplos, modelos, que faciliten la comprensión?
13. ¿Se mantiene actualizado? ¿Cuál es el procedimiento de actualización?  
¿Quién es el responsable del mismo?

14. ¿La diagramación es buena? ¿Se han observado aspectos tales como: Tipos adecuados, espacios entre líneas suficientes?
15. ¿Se han destinado al apéndice aquellos aspectos cuya inclusión en el cuerpo principal interrumpe la fluidez de la lectura?
16. ¿Se ha previsto la inclusión de un glosario con la definición de términos dudosos?
17. ¿Existe un número suficiente de ejemplares?
18. ¿Desde su entrada en vigencia?, ¿Se han observado cambios positivos en la forma en que se desarrollan las actividades?
19. ¿El contenido del manual? ¿Prevén las soluciones para todas las situaciones que se presentan o es necesario realizar interpretaciones por analogía?
20. ¿Su tamaño es compatible con un fácil manejo y acomodo al archivarlo?
21. ¿Se intercalan las normas nuevas en el manual con anticipación a su entrada en vigencia? ¿ Con qué antelación se realiza?
22. ¿Qué criterios se sigue para diferenciar las normas nuevas de aquellas que van a ser reemplazadas?
23. ¿Qué hace con las normas reemplazadas?

## INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Existen ciertos problemas inherentes a la planeación y a la ejecución de un programa de manualización. Para comprobarlo, a continuación se muestra un listado de los esfuerzos que en forma constante se están llevando a cabo para:

- Reducir el costo de publicación mantenimiento de los manuales administrativos.
- Acelerar la preparación de una Política inicial a los borradores o proyectos de procedimientos.
- Facilitar la interpretación de Políticas y procedimientos.

- Proporcionar una información completa, reduciendo al mínimo el tiempo que emplean los usuarios (Jefes, Supervisores) para leerla.

He insistido, frecuentemente a lo largo de estas líneas que quién consigue hacerse entender mejor, dispone de elementos valiosos para obtener mejor trato con sus semejantes, y la comunicación escrita coadyuva a ciertos propósitos, porque supone un ordenamiento previo de ideas, tantas veces como sea necesario, hasta la frase y el contexto que transmiten un mensaje con la mayor precisión.

Todo esto significa que "Cuando la comunicación requiere de exactitud. De tecnicismos la escritura resulta la forma más recomendable".

Sus efectos de "MEDIO DE CONSTATAción Y PRUEBA", a los cuales se ha hecho alusión con anterioridad, y su alto valor como registro y depósito fiel de información, constituyen otras de sus conveniencias.

## CONCLUSIÓN

El estudio y desarrollo de la ciencia administrativa ha posibilitado el desarrollo de un gran número de técnicas que coadyuvan en el logro de una efectiva sistematización, tanto el nivel administrativo como en el operativo. De todas las técnicas vamos a estudiar los manuales administrativos, instrumentos importantes dentro del sistema de información de toda organización racionalmente administrados. Un manual es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. De este concepto deducimos que el manual es instrumento de control y la actuación de cada uno de los empleados. Uno de los propósitos fundamentales de los manuales administrativos es, instruir al personal, acerca de aspectos tales como: Objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimiento, etc.

Los manuales administrativos pueden clasificarse de acuerdo a dos aspectos: por su contenido (manual de organización, manual de políticas) por función específica (manual de personal, manual de compras)

La elaboración de manuales administrativos requieren de un proceso de planeación, para identificar por anticipado qué medios y qué frases sean necesarias para su preparación sistemática.

Desde el momento que un manual comienza a ser utilizado debe controlarse continuamente en qué medida cumple los objetivos para los cuales han sido creado. Asimismo deberán mantenerse actualizados los manuales administrativos

## CAPÍTULO 2

### “DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA”

#### INTRODUCCIÓN

Todos los negocios pasan por etapas de desarrollo, cada una de las cuales presenta una serie de problemas. Varios de éstos son comunes en todas las etapas, en diferentes grados.

- ETAPA 1 Nacimiento
- ETAPA 2 Supervivencia
- ETAPA 3 Crecimiento
- ETAPA 4 Más crecimiento o supervivencia o declinación

Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

Los estándares empleados por la Administración de Pequeños Negocios en los Estados Unidos para definir lo que es una firma pequeña no son los más apropiados para ser aplicados en la América Latina, debido a la notable diferencia en tamaño, volumen de ventas, número de empleados de que consta la firma típica de la pequeña empresa en la América Latina,

El criterio sostenido por el comité especifica que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe de considerarse como pequeña empresa:

1. Administración independiente. (Dirigida usualmente por el dueño).
2. El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
3. El área de operaciones es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.

La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño "sobre el terreno" hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados está en posición de tomar las medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que usualmente surgen en toda empresa.

En México no fue sino hasta 1985 cuando se promulgo la primera ley de fomento a la micro, pequeña y mediana industria, que no parece haber dado resultados positivos y cuantitativos. A pesar de todo, actualmente se esta haciendo un segundo esfuerzo par impulsar este sector.

El gobierno Federal, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) ha elaborado el "programa de modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria", el cual se dio a conocer el 28 de febrero de 1991, que tiene por objetivo fortalecer a ese importante sector económico.

Una microempresa (según SECOFI) son las que ocupan directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasan el monto que determina SECOFI.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción, ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo, la microempresa es la organización más popular.

La microempresa tiene orígenes muy remotos. Muchas de ellas puede considerarse que empezaron como talleres artesanales y otras como maquiladoras de pequeñas y medianas empresas. En la década pasada, las políticas económicas (industrialización) fueron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones y sustituciones de las importaciones sólo favorecieron a la mediana y grande empresa, generando desempleo y endeudamiento del sector privado y, por tanto, del país.

Sin embargo, la proliferación de microempresas, provocó una gran ventaja, con una salida benéfica a la crisis económica, en lugar de haber repercutido el desempleo en una mayor crisis social. El ingenio y dedicación de muchos mexicanos les ha permitido abatir su difícil situación con la creación de microempresas. Prácticamente, la mitad de las inversiones que tienen que hacerse deben ser microempresas, con promedio de 10 trabajadores.

Esto equivaldría a crear un millón de microempresas en 25 años, es decir, 40 mil por año, que vendrían siendo ciento once por día.

Con lo anterior, podemos decir que en los próximos 25 años, la microempresa generará 10 millones de empleos, de los cuales 7 millones de ellos serán en áreas urbanas. Por ello es indispensable aplicar mayores programas de apoyo a las microempresas, considerando que sólo el 4% de las creadas tienen éxito o permanecen activas, durante el primer año porque existen deficiencias sobre cómo debe operar una empresa.

En México, las microempresas representan el 90% del total de empresas. Cuando pensamos en empresas de reducida magnitud es frecuente considerar que esta característica proviene de su incapacidad para desarrollarse y que, además, la sitúa en una posición de desventaja con relación a las medianas y grandes empresas.

Sin embargo, las microempresas se enfrenta a una problemática formada por diversos elementos:

- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- El ausentismo del personal.
- El constante aumento de los precios de materias primas.
- La mala calidad de los materiales.
- Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- Falta de garantías para acceder al crédito.
- Falta de experiencia en el ramo.
- Falta de experiencia administrativa.
- Incompetencia de los familiares
- Frecuente existencia de nepotismo.

De lo anterior concluimos que, para resolver los problemas que presenta la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, habrá que considerar lo siguiente:

- Las microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.
- Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa por el contrario estos habrán de considerarse como la última instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no desde una perspectiva paternalista, sino con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.
- La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de las mismas.
- Fomentar la formación integral del microempresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor. El que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona.
- Se puede decir que las capacidades personales, la inteligencia, nuestro esfuerzo será el crecimiento y la paulatina transformación para crecer y que propicie la creación de otras microempresas, de manera que puedan eslabonarse a las cadenas productivas y procuren la ventaja competitiva.

## **OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN**

- Alterar la organización interempresarial.
- Incrementar la eficiencia productiva.
- Adopción de normas de calidad, capacitación gerencial y de mano de obra.
- Organizar empresas de comercio exterior.
- Fomentar la especialización en productos y procesos en los que tengan ventajas competitivas.
- Convocar a la participación de los sectores sociales.



En México y muy probable en la mayoría de los países en proceso de desarrollo, su crecimiento sostenido de la economía habrá de basarse, en la consolidación y desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresas. Ese es el campo exclusivo para la microempresa. Lo que si involucra a todas, es la integración de eslabones para la competitividad.

**En la etapa inicial**, los problemas del negocio consisten en buscar financiamiento, instalaciones, primeros clientes, etcétera y, a su debido tiempo, la compañía empezará a surgir. Los primeros años son precarios y es posible que se ocupen casi totalmente en la mera supervivencia. Muchos problemas giran en torno a encontrar financiamiento suficiente para dar servicio a las actividades del negocio, al desarrollo de sistemas administrativos básicos, al refinamiento del producto o servicio, ya encontrar el personal idóneo. La base de clientela suele ser pequeña y es posible que la mercadotecnia sea demasiado informal. El propietario/gerente tiende a realizar actividades tanto operativas como administrativas, y siempre le falta tiempo. Durante esta etapa, el crecimiento es lento pero firme y la empresa se vuelve cada vez más estable.

**En la segunda etapa**, se habrá logrado ya un mayor grado de estabilidad, y aceptado los reglamentos básicos, establecidos por la ley; habrá establecido los sistemas fundamentales y habrá logrado el crecimiento tanto de la base de clientela como del número de empleados. No es probable que haya aumentado la gama de productos o servicios de manera sustancial, ni habrá tenido necesidad de buscar más uso de las técnicas de mercadotecnia. La demanda de tiempo administrativo habrá aumentado para usted, pero puede que no cuente todavía con un equipo administrativo, lo que le habrá aumentado, pero puede que no se cuente todavía con un equipo administrativo, lo que le habrá impedido, lógicamente, hacer uso de las prácticas de mercadotecnia.

### **¿Hacia dónde se dirigirá de ahora en adelante?**

Probablemente, se querrá ampliar la base de la clientela y establecer una pequeña línea de productos estandarizados. Quizá el objetivo sea el crecimiento del negocio hasta lograr tener una compañía estable y lucrativa, donde los beneficios de las economías de escala se puedan introducir en los procesos de producción. Aumentará el número de empleados, introducirá mejoras técnicas, según se requiera. En esta etapa, el problema principal es la transición por parte del propietario/gerente de la administración operativa a la administración comercial. Para muchos empresarios, éste resulta un proceso difícil y doloroso, pero el éxito depende, en gran parte, de que realicen el cambio.

**El propietario/gerente debe ser capaz de confiar y delegar funciones en sus empleados, ya que de esta manera tendrá más tiempo para administrar y tomar decisiones.** La necesidad de desarrollar un equipo administrativo se vuelve

cada vez más urgente en la medida en que aumenta el número de empleados y la clientela base es mayor.

**En algún momento, se tendrá que tomar una decisión.**

¿Debe seguir el camino de una mayor expansión o permanecer estable y rentable, sin estimular el crecimiento? La decisión se relaciona mucho con el tipo de negocio en que se encuentre, y con sus metas y objetivos personales. Por ejemplo, una empresa que opera en un mercado dinámico, de alta tecnología, tiene más oportunidades de tener un crecimiento mayor y más rápido que aquella que se encuentra en un mercado estático o estable. Por ejemplo, las zapaterías minoristas o las carnicerías. No obstante, el crecimiento puede lograrse en forma gradual; en sí, todas las compañías pueden siempre crecer un poco.

## **BÚSQUEDA DEL DESARROLLO**

Tal vez su compañía ya llegó a la etapa del éxito y es posible que usted esté al frente de una empresa con credibilidad establecida y capacidad técnica comprobada. Habrá aumentado también la necesidad de delegar, y es posible que se haya formado un pequeño equipo administrativo o, cuando menos, se le esté dando forma. En cierto sentido, esta primera fase de crecimiento no es del todo diferente a la etapa previa al nacimiento de su compañía, o sea, cuando usted planeó e investigó los riesgos y las oportunidades antes de comprometerse al lanzamiento real de la empresa.

**La tercera etapa** del crecimiento de la empresa implica crecer de una entidad pequeña y exitosa a una organización más grande que debe hacer frente a un gran número de problemas nuevos. De pronto, los sistemas de control e información son inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y pueden presentarse problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento. Una mayor inversión significa mayor riesgo; en virtud de ello, es necesario evaluar estos riesgos contra las oportunidades del mercado.

Existe la urgente necesidad de planear en todas las áreas de la compañía. Éstas se resumen a continuación:

- a) Será necesario desarrollar un equipo administrativo más formal. Es necesario delegar responsabilidades relacionadas con los aspectos técnicos y operacionales. Las habilidades de liderazgo son cada vez más importantes.

- b) Es posible que aumente la cantidad de personal y todo el sistema tenga que ser más formalizado. Los empleados tendrán expectativas de mejores sueldos, condiciones, contratos, derechos, y capacitación.
- c) Tal vez las instalaciones y actividades de producción sean ahora inadecuadas y no cuentan con el personal suficiente. Será menester planear los niveles de capacidad, calendarios, costos, habilidades, etcétera, para que la producción sea capaz de satisfacer la demanda al precio correcto y en el momento oportuno.
- d) El financiamiento se vuelve asunto importante en la medida en que la compañía comienza a crecer. Con frecuencia se presenta la necesidad de una inversión de capital adicional y de préstamos para cubrir la expansión de activos fijos y de crecientes necesidades de capital de trabajo.
- e) Será necesario investigar el mercado y el entorno de la compañía con el fin de buscar el desarrollo de nuevos productos o mercados.
- f) El análisis de la competencia constituye un importante aspecto de la planeación. Usted tendrá que evaluar la posible reacción de los competidores a su actividad incrementada en el mercado, y deberá realizar planes estratégicos para mantenerlos a raya.

El proceso de desarrollo es diferente en cada compañía. Habrá factores específicos que son críticos para el éxito de su organización. Por ejemplo, quizá un factor clave para su empresa sea encontrar empleados con capacidades apropiadas y las cualidades personales correctas. Quizá se presente la necesidad de tener una mayor capacidad si la maquinaria es vieja y el espacio es limitado. Estas áreas clave son distintas en cada compañía, de manera que es importante descubrir cuáles son desde el principio.

## FÓRMULA PARA EL DESARROLLO EXITOSO

Los autores de un folleto denominado "*Prepárese para el éxito*" (*Make Ready for Success*) investigaron a 350 compañías en el negocio de las artes gráficas, que se caracteriza por el gran número de pequeñas empresas. A partir de su investigación obtuvieron una fórmula para el éxito, que muy bien puede adoptarse como un proyecto para el desarrollo de cualquier pequeña empresa.

- o Definir los objetivos de su compañía y trabajar para satisfacerlos.
- o Identificar las oportunidades de mercado y coordine el esfuerzo comercial para lograr los resultados planeados.

- Obtener una clara comprensión del efectivo y del uso de éste como recurso de la compañía.
- Establecer buenos procedimientos para tomar decisiones y preparar buenos sistemas de información de apoyo.
- Organizar su administración para que funcione como equipo, y para que los gerentes se desarrollen y se capaciten con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de la compañía.

### EL DESARROLLO ES...

Tamaño, Volumen de negocios y rentabilidad, Clientela básica, La exportación, Planeación del producto o servicio, El desarrollo o adquisición de otra compañía, La adquisición de una compañía, Cómo obtener el dinero, Cómo hacer frente al cambio, La planeación.

La mayoría de los empresarios tienen una idea bastante clara de lo que es la expansión. Luego, continúan operando la empresa sobre una base de crisis, saltando de problema en problema, generalmente en las áreas de efectivo, clientes, proveedores y personal.

La pequeña empresa bien establecida, que manifiesta un firme incremento en utilidades y tiene una buena base administrativa, está lista para el crecimiento en utilidades y tiene una buena base administrativa, está lista para el crecimiento.

Si se es propietario o gerente, se tendrá que considerar los objetivos tanto personales como económicos para decidir el estilo y dirección que su compañía habrá de llevar durante los próximos cinco años. Para establecer un proyecto de expansión, necesitará emprender investigaciones sobre la compañía, sus recursos, el mercado y el entorno. Ello requerirá bastante tiempo y organización.

### CRECER O NO CRECER

¿Crecer o no crecer? Algunos propietarios de empresas habrán alcanzado un grado en que consideran que la expansión adicional significaría la pérdida del control y del toque personal, pero es importante darse cuenta de que ninguna compañía puede permanecer estática en la rápidamente cambiante economía contemporánea.

Siempre habrá depredadores con la forma de empresas similares que entran al mercado; por consiguiente, es necesario un poco de desarrollo, aunque sólo sea para hacer frente a la competencia.

## TAMAÑO

Para muchos propietarios/gerentes, el crecimiento significa aumenta de tamaño extendiendo las dimensiones del negocio. Esto podría consistir en la adquisición de los terrenos y/o edificios vecinos, o mudarse a un lugar más grande y contratar a más empleados. Para otros, significa establecer una sucursal o una compañía similar en el pueblo estado más cercano, con el propietario trabajando muchísimo para administrar ambas empresas. Cualquiera de estos enfoques ofrece la ventaja de poder utilizar el conocimiento que ya se tenía tanto del producto como del mercado.

## VOLUMEN DE NEGOCIOS Y RENTABILIDAD

Quizá se encuentre que en la situación en que la empresa obtiene utilidades pero no está produciendo a su capacidad real; si ese es el caso quizá el crecimiento signifique establecer metas mayores de ventas y aumentar el volumen de negocios. El margen adicional se puede lograr sin un gran incremento en los costos fijos.

Es interesante observar que la mayoría de propietarios de empresas son capaces de mencionar las cantidades del volumen de ventas y las metas para incrementar el volumen de éstas, pero pocas veces pueden hablar de cantidad de utilidades. De hecho, muchos están obsesionados con la magnitud del volumen de ventas que pueden lograr. El alto índice de venta no necesariamente equivale a una elevada utilidad.

Si la compañía sólo vende un producto, entonces las sumas son relativamente sencillas, pues se pueden calcular rápidamente los costos y la utilidad. Sin embargo, la mayoría de empresas vende toda una gama de productos o servicios, y cuanto más grande sea la variedad, más difícil resulta identificar la mejor combinación de productos que se deben producir y vender.

Entran en consideración numerosos factores, tales como:

- La importación (a utilidades o costos) de cada tipo de producto.
- La demanda de los clientes, los patrones de temporada y las necesidades especiales
- Conocer los costos fijos de la empresa.
- Fijar el precio correcto a los productos
- Requisitos con respecto al espacio de almacenamiento.

Los costos, los precios y la combinación de productos son aspectos sumamente importantes para la mercadotecnia y el control de la empresa.

En cierta ocasión, la propietaria de una empresa en provincia me informó que al final de su primer año en el negocio, había alcanzado un volumen de ventas de 750 mil pesos. Me pareció magnífico, y luego añadió: "Acabo de recibir los estados de cuenta de ese primer año y señalan una pérdida de 125 mil pesos. Actualmente han transcurrido tres meses de mi segundo año. ¿Qué puedo hacer?"

En otras palabras ¡habían ingresado 750 mil pesos a la compañía y habían salido 875 mil pesos, ¿Cómo es posible que alguien venda sus productos a menor costo del que se pagó por ellos sin darse cuenta? Es muy fácil; esto ocurre con frecuencia en situaciones creativas, cuando el productor está "enamorado" del producto y no se anima a "sacrificar calidad" a cambio de una adquisición y costos adecuados de materiales y tiempo.

En este caso particular, la empresa contaba con varios aspectos positivos. La demanda del producto era constante, los precios eran los más altos del área, el estilo era muy original y el servicio era excelente. Afortunadamente, fue sencillo identificar y rectificar los problemas. Estos incluían el hecho de que había demasiados empleados (amiguísimos), no obtenían el costo de la mercancía y tenían a un proveedor sin experiencia (que representaba el sueño de cualquier vendedor). Actualmente, esta empresa tiene cinco años de antigüedad, continuamente obtiene utilidades y está en firme crecimiento.

## CLIENTELA BÁSICA.

Generalmente, contar con una mayor clientela básica se considera un objetivo para una compañía en crecimiento.

La decisión de agrandarse se puede basar en el actual nivel de demanda que no se puede satisfacer con los recursos existentes.

Esta es una situación ideal y debe explotarse antes de que la competencia se adelante a llenar el vacío. Por otra parte, se puede pensar que con un mayor esfuerzo en las ventas, es posible obtener un mayor volumen de ventas con los mismo clientes, para cualquiera de estos enfoques, **un requisito previo es la evaluación de las futuras ventas y las implicaciones financieras ligadas a la expansión.** El punto de partida consiste en un análisis a fondo de los clientes actuales.

La ruta opuesta y la más peligrosa hacia el crecimiento es la de entrar en el "**Síndrome de Marks & Spencer**"; es decir, encontrar a un gran cliente único cuyas necesidades absorben la mayor parte de las capacidades y recursos de la compañía,

hasta el grado en que la organización toda dependa exclusivamente de ese cliente clave, el cual se encuentre en una posición sumamente poderosa. En esta situación, la pérdida de un pedido grande basta algunas veces para que las pequeñas empresas fracasen.

## LA EXPORTACIÓN

El singular mercado europeo sólo puede ofrecer el reto de una clientela básica más grande, y podría constituir el estímulo para prepararse para el crecimiento. Las barreras comerciales actuales pueden desaparecer para fines de 1999, proporcionando así una mejor oportunidad para vender a nuevos clientes y para desarrollar nuevos productos y servicios para nuevos mercados.

Si se tiene el propósito de exportar por primera vez a la comunidad europea o extenderse todavía más lejos necesitará establecer una organización sólida. La estructura administrativa debe ser tal que pueda explotar nuevas oportunidades a medida que éstas se presenten. La capacitación en otros idiomas y en otras habilidades puede ser necesaria, además de que el revisar los recuerdos del efectivo y la disponibilidad del crédito son de vital importancia.

La decisión más crítica es la de cómo entrar a los mercados extranjeros. Influirá en ello el grado de control que se le permita a la compañía sobre el producto al llegar al mercado exterior y en la habilidad para tomar todas las decisiones de mercadotecnia que a continuación tendrán que tomarse.

Hay dos variables que deben considerarse: la producción en el mercado interno y la exportación directa o indirecta o el establecer o el establecer una unidad de producción dentro del mercado extranjero.

Europa occidental es un mercado opulento y sumamente desarrollado. Con una población cinco veces mayor que la del Reino Unido con seis veces más su poder adquisitivo geográficamente se encuentra bien ubicada y virtualmente libre de aranceles (tarifas). Otros competidores europeos están explotando estas ventajas al tratar a los países vecinos como extensiones de sus mercados nacionales.

La decisión de exportar supone la decisión de extender el campo de acción y la naturaleza de sus negocios, lo cual significa que la cantidad de investigación y preparativos que lleve a cabo, así como el hecho de comprometer el efectivo y los recursos son factores que revisten una importancia vital.

Si una empresa es muy pequeña, y sus recursos tales como la administración, la producción y las finanzas se hallan ya en una situación forzada, entonces tal vez no sea el momento apropiado para exportar.

En México, para exportar se cuenta con los siguientes organismos: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Banco Nacional de Comercio Exterior, Asociación de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, Asociaciones de Industriales, instituciones de Crédito, consorcios de exportación, etcétera.

Por su parte, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorga estímulos fiscales a quienes exportan.

## PLANEACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Se puede haber decidido que el producto, sea un artículo tangible o un servicio, constituye la clave de la expansión; tiene algo que vender. En ese caso, se hace necesario insistir en que el punto de vista general con el que se aborde el estilo, cualidades, presentación y usos del producto, debe ser totalmente flexible. Es decir, los atributos de un producto deben ser revisados constantemente teniendo en cuenta, ante todo, las necesidades y deseos de sus clientes. Por consiguiente, se tendrá que agudizar las habilidades "para escuchar" con el fin de:

- a) Evaluar las expectativas de la clientela, en virtud de que cambian de manera constante.
- b) Llevar la delantera a sus competidores.

El producto es un aspecto de suma importancia en lo que comprende el paquete global de la mercadotecnia. Cada producto tiene un ciclo de vida de crecimiento, madurez y decadencia; algunos de esos ciclos son sumamente cortos, como los discos de música "pop", por ejemplo, mientras que otros, se mantienen durante varios años. Por consiguiente, tomar decisiones acertadas en torno al producto depende de saber ver y comprender los beneficios que sus actuales clientes perciben en sus productos, de buscar oportunidades, y de tener una capacidad razonable para detectar quiénes son los competidores más cercanos. En cuanto el producto llega al nivel de satisfacción, habrá llegado el momento de introducir el siguiente.

Ahora, los clientes esperan nuevos productos más rápidamente y rechazarán los extemporáneos con facilidad. Los mercados de mañana son el área que pertenecerá a las empresas que sobrevivan, y el crecimiento debe fomentarse respaldando a los productos futuros y, a la vez, asegurándose de que los productos actuales sigan generando dinero efectivo.



La planeación de sus productos puede significar seleccionar entre lo siguiente:

- La introducción de un nuevo producto al alcance de la clientela básica.
- Cambiar o mejorar el aspecto del producto actual, añadiendo, quizá una línea para el mercado de mayor altura.
- Diversificar habilidades y recursos hacia un producto totalmente diferente para los mismos mercados, o para otros diferentes.
- Reducir la gama de productos y concentrarse en incrementar el campo de acción del mercado, regional o nacionalmente.

## **ADQUISICIÓN DE OTRA COMPAÑÍA**

Muchos propietarios/gerentes buscan el crecimiento y el reto mediante la admisión o el desarrollo de otra compañía en forma paralela a la empresa existente. Con frecuencia, la nueva compañía opera de manera complementaria o asociada; por ejemplo, el propietario de un negocio de comestibles que establece otra compañía dedicada a proporcionar servicios de comidas, o un centro de jardinería que ofrece servicios de diseño de jardines o jardinería ornamental. Esto presenta la oportunidad de utilizar algunos de los mismos recursos y habilidades.

Otro enfoque, conocido como integración vertical, implica establecer un negocio que haga lo mismo que sus clientes o que los proveedores; por ejemplo, un minorista de ropa para caballero establece una empresa de confección que produzca trajes "de marca propia", o una pastelería que abra una tienda para sus productos. En este caso, el objetivo consiste en contar con mayores oportunidades de lucro a partir de ambas actividades y, a la vez, garantizar el abastecimiento o una línea de distribución.

Tal vez la adquisición de una compañía en plena producción sea el camino más rápido para lograr el desarrollo, puesto que la empresa ya está establecida y cuenta con equipo, personal, clientes, así como un historial. Esto puede ofrecer la oportunidad para un negocio del mismo tipo en otra localidad, o de un negocio complementario en el mismo sitio o incluso la oportunidad de lograr una integración vertical. Sin embargo, en la adquisición de una compañía ya existente intervienen factores importantes, por lo que es conveniente solicitar la opinión de un asesor profesional, un abogado, un contador y un gerente bancario. Se debe realizar una evaluación sumamente cuidadosa y es necesario trazar un plan de acción detallado antes de firmar cualquier contrato. Las áreas que deben estudiarse incluyen:

- a) Terrenos y propiedades, la condición de éstos, su ubicación, valor en el mercado, título de propiedad, acceso, licencias, contratos de arrendamiento, gravámenes financieros en contra de la propiedad.
- b) Existencias; es necesario que lleguen a un convenio para su valuación.
- c) Los acreedores y préstamos se deben investigar ¿ qué reputación tiene el negocio ante proveedores y banqueros?
- d) La buena imagen puede tener un valor entre dos y cuatro veces mayor a la de la cantidad correspondiente a utilidades netas (investigue cuál es la norma para el tipo de negocio que se necesita). ¿ La compañía depende particularmente de la habilidad, reputación o relaciones personales del actual gerente? Si es así, ¿usted puede adquirirlas?
- e) El "dinero clave" no tiene valor y simplemente constituye una pantalla para obtener el contrato de arrendamiento, ¿es posible negociarlo?
- f) El personal. La actitud de los empleados hacia un nuevo jefe y hacia un posible cambio. Disponibilidad de mano de obra.
- g) Contabilidad de los años anteriores; los libros y los estados de cuenta bancarios deben ser examinados por su contador.
- h) El precio que piden por el negocio; generalmente comprende los activos netos, más el prestigio y/o el dinero clave.

Para la adquisición de alguna empresa nos debemos de cuestionar lo siguiente:

1. ¿La compañía se ajusta a la capacitación, experiencia y temperamento de cada uno?
2. ¿Puede usted asumir el compromiso de obtener el capital que se requiere?
3. ¿Cuáles son las posibilidades de crecimiento de la compañía?
4. ¿Qué es lo que se está adquiriendo realmente (activos físicos, prestigio, la buena marcha del negocio)?
5. ¿Sería posible adquirir los activos a un precio más barato iniciando una compañía nueva en lugar de adquirir ésta?

6. ¿Constituye la empresa una inversión rentable al precio que piden por ella?

## COMO OBTENER EL DINERO

En muchas ocasiones al querer comprar e invertir en un negocio, lo primero que pensamos es: "¡Si pudiera conseguir el dinero!". ¿Cuántas veces ha dejado escapar una oportunidad por falta de fondos? Las compañías en crecimiento generalmente requieren una inversión financiera cuantiosa. Los bancos se dedican al negocio de prestar dinero, y es así como obtienen utilidades; pero su gerente bancario nunca va a correr riesgos innecesarios con el dinero de los inversionistas. Si su negocio está bien establecido y funciona con eficiencia, entonces cuenta usted con buenos antecedentes ante el banco. Por consiguiente, un proyecto bien presentado y sólido, acompañado con tenacidad de su parte, generalmente redundará en que se le otorgue el préstamo necesario o en que se le acepte su déficit.

Lamentablemente, muchas compañías operan con menos eficiencia, o han empezado con niveles insuficientes de efectivo, lo cual conduce a antecedentes con problemas de flujo de efectivo, aun cuando el libro de pedidos esté lleno.

En una situación de este tipo, es menos probable que una oportunidad de crecimiento cuente con la confianza del banco para apoyarla. Por desgracia, los riesgos demuestran que muchas compañías en crecimiento y potencialmente lucrativas fracasan porque funcionan con falta de efectivo; este fenómeno se conoce como excesiva negociación, es decir, comercian más allá del capital disponible.

Después, tenemos el plan "cosmético" para empresas, que toma la forma de un documento magníficamente preparado, elaborado con el único objetivo de obtener fondos, después, de lo cual queda archivado para siempre.

Con frecuencia los propios dueños quedan tan gratamente impresionados con el panorama que se les presenta que cuando surgen dificultades, le echan la culpa al gerente del banco ¡Por haberles dado el dinero!

Desde luego que el banco no constituye la única fuente de dinero. En cuanto al propósito de esta sección es el de enfatizar que usted, como propietario/gerente que desea extender el campo de acción de su compañía debe considerar que es cliente del banco y que su gerente bancario con frecuencia será un oyente de gran importancia y peso. Le ayudará a mantenerse al tanto de las condiciones económicas dentro del medio, le proporcionará información acerca del crédito de clientes potenciales y seguirá el progreso de su empresa con sano interés, ofreciéndole consejos que podrán serle útiles cuando los requiera.

## COMO HACER FRENTE AL CAMBIO

El desarrollo puede darse de muy diferentes maneras; por ejemplo, mediante el cambio interno, el aumento de personal, mayores instalaciones, la adquisición de otra compañía, la fusión con otra empresa, constituirse en sociedad. En la compañía todas las personas resultan afectadas por los cambios. Habrá nuevos sistemas que deberán aprenderse, se adquirirán nuevas habilidades, nuevos miembros del personal con quienes relacionarse. Algunos renunciarán a algunas responsabilidades y los directivos tendrán que delegar varias de sus actividades. Deberá seguir una estructura más formalizada y, como consecuencia, es posible que desaparezca la flexibilidad en algunos casos.

Usted y su equipo administrativo deben ser capaces de establecer nuevos sistemas y de manejar al personal, así como también establecer metas, evaluar y volver a evaluar el financiamiento, controlar los márgenes de utilidad, emprender el desarrollo del mercado y del producto, ocuparse de las instalaciones, vigilar la competencia.

**Hacer frente a estos cambios significa que tendrá que asegurarse de que el personal esté suficientemente capacitado para dar el apoyo necesario. El programa global exigirá un liderazgo fuerte y un buen equipo administrativo.**

Con frecuencia, quienes desempeñan puestos administrativos o de supervisión en las pequeñas empresas concentran sus esfuerzos en determinadas funciones relacionadas con habilidades, como la producción, mientras que la verdadera actividad administrativa es realizada por una sola persona, generalmente el propietario/gerente.

Esto no es más que un legado de la microempresa, donde el propietario tiende a tomar todas las decisiones y con frecuencia tiene toda la información en la mente.

Las compañías que empleen a unas diez personas, a lo más, podrán sobrevivir con un solo nivel administrativo, pero los aspectos del personal se ven a menudo afectadas por la tensión y los problemas y, por consiguiente, el nivel de desempeño de la empresa sufre las consecuencias. Cualquier expansión mayor requiere la formación de un equipo administrativo y una estructura organizacional.

## LA PLANEACIÓN

Las pequeñas empresas generalmente se basan en el área de habilidades técnicas y capacidad del propietario. Los ingenieros forman compañías de ingeniería, los expertos en computación venden servicios de computadoras, y así sucesivamente.

La mayoría de las pequeñas empresas suelen establecerse a través de contactos personales y de conocimientos locales. Hasta la fecha, quizá el crecimiento ha sido consecuencia de las primeras actividades mercadológicas.

La mayoría de las situaciones el propietario/gerente no es capaz de detenerse a observar de manera objetiva hacia dónde se dirige la compañía, y se resiste a pasar de un experto en producción a ser un coordinador administrativo.

El desarrollo de una empresa conlleva la necesidad de un nuevo enfoque para manejar un negocio. **Si su objetivo es el de acrecentar al máximo las utilidades, necesita dedicar un par de días a la semana para las actividades relacionadas con la administración y la mercadotecnia.**

**Establecer metas, investigar formas de satisfacer las necesidades de la clientela, fomentar el trabajo de equipo y organizar las actividades forman parte de todo el asunto.**

Con el fin de establecer objetivos factibles y diseñar estrategias futuras, es importante efectuar una evaluación realista de la posición actual de su compañía.

Esto implica determinar cuáles son los puntos fuertes y cuáles son los débiles en términos de capacidades y recursos, investigar el mercado analizar las necesidades de los clientes actuales y de los potenciales e identificar a la competencia. Cuando se ha cumplido con todo esto se puede establecer objetivos cuantificables y elaborarse un plan de mercadotecnia.

## CONCLUSIÓN

El desarrollo significa incrementar las utilidades. Las empresas toman diferentes caminos para llegar a esta meta, la decisión depende de las aspiraciones y habilidades personales, la demanda, el financiamiento, la ubicación, las especificaciones del producto y la búsqueda de oportunidades. El hecho de buscar un mayor desarrollo de la empresa y mejorar sus utilidades significará la planeación de mercados, la combinación de productos, las ventas y distribución, administración y financiamiento.

Muchas pequeñas empresas verán en la exportación el camino hacia el crecimiento. El mercado común de 1998 puede estimular la preparación para un mayor crecimiento. Las posibilidades de que la pequeña empresa crezca y continúe teniendo éxito son mayores cuando existe un compromiso positivo hacia el crecimiento. Esto significa que el propietario ó gerente y su equipo dedicarán tiempo para involucrarse en la investigación de oportunidades y en el desarrollo de planes que permitirán que la empresa aproveche sus puntos fuertes.

El desarrollo es un término relativo. La empresa contempla la expansión desde su posición en su ciclo particular de desarrollo; por consiguiente, el proceso de desarrollo posterior dependerá de los objetivos personales, los objetivos de la empresa, y el tipo de negocio al que se dedica.

Existen factores críticos para el éxito que son específicos para la empresa y éstos deben ser identificados desde el principio. Entre éstos podría encontrarse, por ejemplo: la necesidad de contar con determinado tipo de habilidades.

La fórmula para el éxito incluye establecer objetivos, la planeación y coordinación de las actividades para la mercadotecnia, una comprensión cabal de lo que es el efectivo, el establecimiento de sistemas y la organización de un equipo administrativo.

Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

En algunas ocasiones, la empresa pequeña se especializa en venderle productos a grandes firmas manufactureras las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos en fabricarlas ellos mismos.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa. Estos son, el manufacturero, el mayorista y el detallista.

Constantemente nuevos productos surgen a la luz pública y nuevas necesidades surgen que hay que satisfacer. La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño "sobre el terreno" hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado.

## CAPÍTULO 3

# “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA”

## INTRODUCCIÓN

Una auditoría administrativa es, un diagnóstico basado en un examen llevado a cabo por un analista con conocimientos adecuados y profesionalmente objetivo para determinar si la administración es manejada correctamente. Su propósito es comprobar todas las facetas de la administración y operaciones en el contexto del ambiente externo para confirmar las áreas que están bien administradas, identificar las oportunidades para mejorar y formular recomendaciones prácticas para capitalizar dichas oportunidades.

A pesar de hacer hincapié en el reexamen del comportamiento y prácticas anteriores, las auditorías administrativas ayudan a muchas organizaciones a enfrentar los compromisos actuales y prepararse para las sorpresas del futuro.

También los ejecutivos de las compañías que perciben utilidades, están utilizando las auditorías administrativas, no sólo para mejorar su comportamiento económico sino para reconciliar las metas de utilidad y crecimiento con las nuevas demandas que incrementan la participación de los recursos corporativos que deben de ser dedicados al beneficio de la sociedad como un todo.

La auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir tanto a los ejecutivos públicos como de empresas privadas en la evaluación de inversión, reducción de costos y planeación.

## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El maestro Joaquín Rodríguez Valencia señala “El padre de la administración, Henry Fayol, mencionó en una entrevista que “el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos”, o sea, si la empresa está bien administrada.



"El doctor James Mckinsey en los años de 1935 a1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial...

"En México, un antecedente sobre la auditoría administrativa lo tenemos en el libro "El Análisis Factorial" –guía para estudios de economía industrial – elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A., en 1959".

Y se llega al año de 1961 cuando un ingeniero asesor en administración de nombre William P. Leonard recoge todas las corrientes en materia de auditoría administrativa, más las suyas propias, y conforme un libro denominado The Management Audit (La Auditoría Administrativa) que es editado en 1962 en los Estados Unidos de Norteamérica. Es a partir de ese año en que los estudiosos e investigadores de esta rama de especialización de la auditoría consideran como el del nacimiento formal y estructurado de la auditoría administrativa.

La filosofía impresa por Leonard se centra en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general, para adecuar la administración a ellos. Impacto que se captará por medio de un ordenado y riguroso proceso de evaluación, que incluye la medición de la calidad de las decisiones, denominando la auditoría administrativa.

La obra de Leonard abarca un repaso a los elementos básicos de la administración (planeación, organización, coordinación, dirección y control); evaluación de los métodos y eficiencias administrativa y ejecutiva; conceptos fundamentales de la auditoría administrativa; preparación, iniciación, recopilación, análisis e interpretación de información y preparación, presentación y seguimiento del informe de auditoría administrativa.

## NORMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La Asociación Nacional del Colegio de Licenciados en Administración en el año de 1977, promulgó las siguientes Normas de Auditoría Administrativa:

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

**Segunda.** El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

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

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

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

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

**Séptima.** La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítica constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades de mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considera adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia general de la administración de sus clientes.

## TÉCNICAS DE AUDITORÍA

### CONCEPTO

Las técnicas de auditoría en él presenta apartado están orientadas fundamentalmente hacia la auditoría de estado financieros; sin embargo, es de observar que son de aplicación general a cualquier tipo de auditoría. Estas técnicas emanan del boletín 5010 de normas y procedimientos de auditoría elaborado por la comisión de normas y procedimientos de auditoría del instituto Mexicano de Contadores Públicos. Se harán las transcripciones por el debido crédito a dicha fuente.

Técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

### OBJETIVO

Su objetivo consiste en proporcionar elementos técnicos que puede utilizar el auditor para obtener la información necesaria que fundamente su opinión profesional sobre la entidad sujeta a su examen.

### CLASIFICACIÓN

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

**Estudio General.** Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

### SERVICIOS RELACIONADOS

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial.

Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de las redacciones de los asientos anotados en la cuenta y estimando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados en ella. En forma semejante, el auditor puede darse cuenta de la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas por lo que, generalmente, deberá aplicarse antes de cualquier otra.

El estudio general deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

**ANÁLISIS.** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados, y puede ser básicamente de dos clases:

**Análisis de Saldo.** Existen cuentas en las que los distintos movimientos que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros; por ejemplo en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales y parciales de los cargos hechos por ventas.

En este caso el saldo de la cuenta viene a quedar formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de la cuenta. Cuando éste es el caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que al final quedaron formando parte del saldo neto de la cuenta. El detalle de éstas partidas residuales y clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el análisis de saldo.

**Análisis de movimientos.** En otras ocasiones los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, como por ejemplo en las cuentas de resultados; aún más, en algunas cuentas que podrían ser de movimientos compensados puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien que por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme conceptos homogéneos y significativos que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.

**INSPECCIÓN.** Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la Contabilidad o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad. En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo pueden estar registradas en títulos, documentos o libros especiales en los cuales de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada, o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

**CONFIRMACIÓN.** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto de informar de una manera válida sobre ella.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

**Positiva.** Se envían datos y se pide que consten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

**Negativa.** Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar activo.

**Indirecta, ciega o en blanco.** No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo a instituciones de crédito.

**INVESTIGACIÓN.** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con ésta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor en gran parte puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos deudores mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

**DECLARACIÓN.** Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo amerita. Conviene hacer notar que, aún cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que, o bien participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se están examinando.

**CERTIFICACIÓN.** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

**OBSERVACIÓN.** Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria observando la manera como se desarrolla la labor de preparación o realización de los mismos.

### CÁLCULO. Verificación matemática de alguna partida.

Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas; el auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

Conviene advertir que en la aplicación de la técnica del cálculo frecuentemente es conveniente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de los intereses ganados que puede haber sido originalmente calculado sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

## PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

### CONCEPTO

Las referencias básicas acerca de los procedimientos de auditoría contemplados en este apartado, al igual que las técnicas de auditoría, se refieren a la auditoría de estados financieros, y su uso es aplicable o adaptable a cualquier tipo de auditoría. Dichas referencias están tomadas del Boletín 5010 de Normas y Procedimientos de Auditoría de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

**Procedimientos de Auditoría.** Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para fundar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva. Por ejemplo que, en la práctica la combinación de dos o más técnicas de auditoría de origen a los denominados Procedimientos de Auditoría. La conjugación, en la práctica, de dos o más Procedimientos de Auditoría, deriva en Programas de Auditoría.

### OBJETIVO

Su objetivo es la conjugación de elementos técnicos cuya aplicación servirá de guía u orientación sistemática y ordenada para que el auditor pueda allegarse de elementos informativos que, a al ser examinados, le proporcionarán bases para rendir su informe o emitir su opinión.

## **CLASIFICACIÓN**

Los procedimientos de auditoría se pueden clasificar en dos grandes grupos: los de aplicación general que son recomendables para cualquier tipo de auditoría y entidad en que se practique; y los de aplicación específica que tendrán que ser diseñados para cada tipo de auditoría y, a su vez, adaptarlos en función de las características de la entidad sujeta a intervención.

## **NATURALEZA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y, en general, los detalles de operaciones de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de pruebas para el examen de estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ello, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza moral que fundamente una opinión objetiva y profesional

## **EXTENSIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

Dado el hecho de que muchas de las operaciones de las empresas son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales no es posible, generalmente, realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida global. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento que no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas, en el campo de la auditoría se le conoce con el nombre de pruebas selectivas.

La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

## **OPORTUNIDAD EN LA APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

La época en que los procedimientos de auditoría se van a aplicar se le llama oportunidad.

No es indispensable, y a veces no es conveniente, realizar los procedimientos de auditoría relativos al examen de los estados financieros, a la fecha a que dichos estados se refieren. Muchos procedimientos de auditoría son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

## **PAPELES DE TRABAJO**

### **CONCEPTO**

Por papeles de trabajo se entenderá el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas de las mismas sobre las cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

### **OBJETIVO**

Documentar todos aquellos aspectos importantes de la auditoría que proporcionan evidencia de que el trabajo se llevó a cabo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptados. Dicha documentación está constituida por los propios papeles de trabajo preparados por el auditor y los que le fueron suministrados por la entidad auditada o por terceras personas, y que conserva este profesional para soportar el trabajo realizado.

## **IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo representan uno de los elementos más importantes a considerar por el auditor, toda vez que:



- Constituyen la prueba del trabajo realizado por el auditor;
- Fundamentan la opinión o informe que emite el auditor;
- Constituyen una fuente de aclaraciones o ampliaciones de información y son la única prueba que tiene el auditor con respecto a la solidez y calidad profesional de su trabajo;
- Constituyen el eslabón que une los registros, operaciones y administración de la entidad auditada con el dictamen o informe final de auditor;
- Proveen la evidencia de la naturaleza y extensión en la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría, y la prueba del cuidado y diligencia que ejerció el auditor en la conducción de su examen;
- Consignan los conocimientos del auditor respecto del área auditada, así como su habilidad para analizar problemas e identificar situaciones relevantes;
- Reflejan hábitos de orden, limpieza, imaginación, visión e ingenio del auditor por pretender hacer bien, regular o mal su trabajo;
- Constituyen el medio más importante a través del cual se lleva a cabo el proceso de supervisión de la auditoría en sus diferentes niveles;
- Sirven para calificar la calidad de planeación de la auditoría y el avance entre tiempos estimados y tiempos reales de ejecución atendiendo a la calidad de los resultados.
- Constituyen una magnífica fuente de información para presentar y soportar recomendaciones o sugerencias al responsable de la entidad auditada.
- Constituyen una fuente básica de información para la conformación, preparación y soporte del dictamen o informes de auditoría;
- Sirven para coordinar y organizar todas las fases del trabajo de auditoría;
- Constituyen un registro histórico permanente de la información examinada y de las técnicas, procedimientos y alcances de auditoría aplicada;
- Constituyen una útil guía y fuente de información para la planeación de auditorías subsecuentes.

## INFORMACIÓN BÁSICA QUE DEBEN CONTENER

Antes de dar inicio a la preparación y/o formulación de los papeles de trabajo, el auditor deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Determinar la necesidad de elaboración de tales papeles en función a los objetivos que se persiguen con la auditoría;
- Planear su diseño de acuerdo con la información a obtener y las pruebas a realizar. En esta etapa vale la pena recurrir a los papeles de trabajo de auditorías anteriores, en caso de que se tuvieran a la mano, a efecto de evaluar la utilidad de aquellos y adaptarlos a la auditoría a practicar con el ánimo de eficientar el uso de estas herramientas;
- Determinar la eventualidad de que las pruebas de auditoría se lleven a cabo directamente en la información de la entidad auditada e indicar en el programa de auditoría, o en memorándum de auditoría (que hará las veces de papel de trabajo), la naturaleza y alcance del trabajo realizado;
- Evaluar la posibilidad de que la entidad auditada prepare la información a contener la cédula de auditoría (papel de trabajo), diseñada por el auditor, en áreas del consiguiente ahorro de tiempo para el auditor.
- Identificar qué documentación preparada en forma regular por la entidad auditada puede hacer las veces de papeles de trabajo, con las adaptaciones (mínimas) del caso;
- En caso de auditoría de estados financieros para efectos fiscales considerar la revisión de este aspecto en el diseño de los papeles de trabajo a efecto de evitar duplicidad en la preparación de estos documentos (o sea, evitar que se haga una cédula para efectos de auditoría de estados financieros y otra para la revisión fiscal de un mismo rubro ya que ambos aspectos pueden quedar cubiertos en una misma cédula);
- Tener en mente en el diseño de las cédulas de información que será transferida al archivo de referencia permanente.
- Determinar con oportunidad la clave de identificación de los papeles de trabajo (indización) y las marcas de auditoría a ocupar, de manera que tales papeles se estructuren y crucen debidamente entre ellos y el programa de auditoría en turno y el programa de trabajo de la auditoría en su conjunto.

Con respecto a la información básica que deben contener los papeles de trabajo se puede citar, de manera enunciativa, las siguientes condicionantes:

- a) Nombre de la entidad sujeta a examen;
- b) Tipo de auditoría a practicar;
- c) Fecha a que se está efectuando la revisión y, en su caso, periodo que está abarcando;
- d) Fecha en que se efectuó la revisión;
- e) Nombre de la cuenta, rubro, área u operación sujeta a auditoría;
- f) Nombre específico a asignar a la cédula;
- g) Clave de identificación o índice asignado a la cédula de auditoría.
- h) Firma, nombre o iniciales de nombre (perfectamente legibles y que permitan la identificación del que las puso) con el objeto de saber quién fue la persona que efectuó el trabajo, el de la persona que los supervisó y el de la que lo aprobó señalando, en cada instancia, la fecha ha lugar;
- i) Identificación clara y completa de la fuente de información básica para efectuar la revisión, nombre y posición del empleado que la suministró o fue entrevistado, así como descripción de los registros y/o documentación consultados;
- Métodos de verificación utilizados que contengan en detalle notas y explicaciones acerca del trabajo de auditoría llevado a cabo, así como razones que asistieron al auditor para aplicar ciertos procedimientos de auditoría y omitir otros;
- Marcas de auditoría utilizadas y su significado;
- Conclusión o conclusiones a que llegó el auditor sobre la cuenta rubro, área u operación que revisó y cuyo resultado de su trabajo se encuentra consignado en la misma cédula.

### **¿DE QUIÉN SON PROPIEDAD LOS PAPELES DE TRABAJO?**

Debido a la importancia que guardan los papeles de trabajo para el auditor de estados financieros, ya que en ellos descansan las bases de su opinión, es conveniente señalar que tales documentos son propiedad absoluta de este

profesional condicionando su uso únicamente a los propósitos de su revisión soporte de los resultados obtenidos; por lo que la información en ellos contenida debe quedar salvaguardada en términos de secreto profesional y responsabilidad moral hacia la entidad que se le confió.

Existen casos de excepción a la aseveración referida; y estos son cuando se tiene que satisfacer la demanda de estos documentos por parte de alguna autoridad legalmente constituida citándose, a manera de ejemplo, aquellos procedimientos de auditoría fiscal en que estos auditores, dentro de una de las etapas de su revisión, requieren de la presencia del Contador Público que dictaminó para efectos fiscales los estados financieros de su cliente, junto con sus papeles de trabajo, para satisfacer cuestionamientos presentados por esta autoridad fiscal hacendaria.

También existen casos de auditoría, no necesariamente de estados financieros, como pueden ser de operaciones o administrativas, que son contratadas con un profesional externo ajeno a la administración de entidad requeriente, en que los papeles de trabajo pasan a ser propiedad del auditor en los términos del párrafo precedente. En las mismas condiciones se encuentran los auditores fiscales cuyo trabajo es ordenado por una autoridad con capacidad para ordenar la ejecución de una auditoría de esta naturaleza y los papeles de trabajo que se deriven de sus intervenciones pasan a la guarda y custodia de la autoridad emisora de la orden.

En aquellos tipos de auditoría que existe una relación laboral entre entidad auditada y auditor (trátese de auditores internos, operacionales, administrativos e, inclusive, gubernamentales) los papeles de trabajo son propiedad de la entidad; pero en virtud de que contienen información confidencial en los más de los casos, y además evidencia que soporta las opiniones y recomendaciones del auditor, su uso debe quedar restringido a este profesional o exclusivamente a los altos niveles de la organización. En el caso de los auditores gubernamentales, sus papeles de trabajo pueden ser también requeridos por autoridad competente.

Cualquiera que sea el destino final de los papeles de trabajo, éstos invariablemente, deberán quedar debida y adecuadamente resguardados y archivados en lugar seguro y con acceso limitado a determinadas personas claramente identificadas – ya que la pérdida, alteración (recuérdese que por lo general son elaborados a lápiz), o mal uso de estos documentos puede acarrear un sin fin de problemas en algunos casos impredecibles.

## CLASIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo se clasifican en dos grandes grupos: Archivo de Preferencia Permanente y Legajo de Auditoría. A su vez, cada uno de estos grupos

tendrá su propia clasificación que estará definida por los índices asignados a los papeles en función a su contenido y uso.

**Archivo de Referencia Permanente.** Es aquel que contiene información de interés continuo que se extiende más allá de cualquier periodo de auditoría particular. En la parte introductoria de este archivo se incorporará una cédula que hará las veces de índice o contenido que indicará las distintas secciones que lo integran mismas que, a su vez, se irán conformando en secuencia cronológica conforme se va recopilando información; en función a ello, resulta indispensable planear con oportunidad la información a contener previendo sí el crecimiento de este archivo.

La actualización del archivo de referencia permanente se irá efectuando conforme avance la auditoría y se determine nueva información a incorporar. Resulta indispensable que al cierre de la auditoría se haga una revisión a este archivo para cerciorarse que se ha integrado a él toda la información que, a juicio del auditor, se considere conveniente mantener.

El contenido básico de un archivo de referencia incluye, entre otra, la siguiente información:

- Copia o extracto de la escritura constitutiva de la entidad auditada, así como modificaciones posteriores a la misma;
- Copia o extracto de actas de asambleas, de consejo de administración, o de consejos o comités especiales;
- Cuadros y manuales de organización, evolución histórica de los mismos;
- Manuales de procedimientos y de operación, evolución histórica de los mismos;
- Sistemas de operación en uso; como es el caso de sistemas de contabilidad general y del sistema de contabilidad de costos (incluyendo en ambos casos catálogos de cuentas, guía contabilizadora e instructivo de contabilización);
- Copia o extracto de los principales contratos con los que está obligada la entidad; como por ejemplo: arrendamiento, compras y suministro de materiales, ventas, préstamos, servicios a prestar o recibir, asistencia técnica, comisión, concesión, etc.
- Análisis de los principales indicadores financieros, estadística de rubros importantes (ventas, compras, inventarios, volumen personal, volúmenes de operación, etc, etc.) así como de cambios las cuentas del capital contable;

- o Evolución de las cuentas de activos capitalizables y su correspondiente depreciación y/o amortización;
- o Copias de informes de auditorías anteriores y de cartas sobre el control interno de la entidad, respuestas de la entidad a los informes o cartas de auditoría;
- o Programa general de trabajo de la auditoría y evolución del mismo;
- o Obligaciones fiscales y legales a que está sujeta la entidad;
- o Copia del sistema de información gerencial en uso de la entidad y evolución del mismo.

**Legajo de Auditoría.** Es el conjunto de papeles de trabajo que soportan el resultado de la auditoría en proceso o de una auditoría concluida. También, en este caso, en la parte introductoria del legajo se incorporará una cédula que hará las veces de índice o contenido que indicará las distintas secciones que lo integran.

La organización de este legajo deberá ser en orden al índice referido.

El legajo de auditoría se integra, enunciativa, que no limitativamente con la siguiente documentación.

- o Evidencia del proceso de planeación y programa de auditoría.
- o Evidencia del estudio y evaluación del sistema contable y de control interno, la que puede estar referida a cuestionarios, diagramas de flujos, descripción de procedimientos de operación, o una combinación de estos métodos.
- o Cédulas que consignent el examen realizado a las diversas cuentas contables, operaciones o aspectos administrativos.
- o Registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de muestreo aplicado.
- o Evidencia de que el trabajo llevado a cabo fue supervisado y revisado.
- o Referencia respecto a quién aplicó los procedimientos de auditoría y la fecha en que fueron aplicados.
- o Comunicaciones con otros auditores, expertos y otros terceros involucrados.

- Cartas o documentos relativos a asuntos de la auditoría comunicados o discutidos con el auditado, incluyendo los términos del trabajo y debilidades importantes en el sistema de control interno.
- Declaraciones recibidas del auditado.
- Conclusiones de la revisión, incluyendo la resolución y tratamiento dado a las excepciones y asuntos poco usuales detectados en la aplicación de los procedimientos de auditoría
- Copia de la información examinada y de los informes de auditoría correspondiente.

### **CÉDULA DE AUDITORÍA**

**Cédula de Auditoría:** Es el documento o papel que consigna el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a su examen.

Las cédulas de auditoría se pueden considerar, de dos tipos: tradicionales y eventuales. Las tradicionales, también denominadas básicas, son aquellas cuya nomenclatura es estándar y su uso es muy común y ampliamente conocido; dentro de estas se encuentran las siguientes: Cédulas Sumarias: resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación; y Cédulas Analíticas: detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

Se entiende como: La cédula sumaria de cuentas por cobrar tiene la entidad sujeta a auditoría: clientes mayoreo, clientes menudeo y clientes de gobierno, así como el saldo total de cada grupo; las cédulas analíticas, una por cada tipo de clientela, señalará cómo está conforme el saldo de cada grupo. Por lo regular, es en las cédulas analíticas donde se consignan el trabajo efectuado por el auditor.

El segundo tipo de cédulas de auditoría – eventuales – no obedece a ningún patrón estándar de nomenclatura y los nombres son asignados a criterio del propio auditor citándose, a manera de ejemplo, las cédulas de observaciones, el programa de trabajo de la auditoría, cédulas de asientos de ajuste, cédulas de reclasificaciones, confirmaciones cartas de salvaguarda, cédulas de recomendaciones, control de tiempos de la auditoría, asuntos pendientes, etc.

**Cruce de Cédulas:** Es el procedimiento por medio del cual se hacen referencias entre uno(s) papel(es) de trabajo valiéndose de los índices asignados a las cédulas de auditoría. Es práctica común efectuar los cruces con lápiz rojo

asentado el índice de cruce o referencia al lado izquierdo o derecho (indistintamente) de la cifra o concepto que se está transportando de una cédula a otra.

## INDIZACIÓN

**Indización:** Es el hecho de asignar índices o claves de identificación que permiten localizar y conocer el lugar exacto donde se encuentra una cédula dentro del expediente o archivo de referencia permanente y el legajo de auditoría. Los índices son anotados con lápiz rojo en la parte superior derecha de la cédula de auditoría.

La indización (también llamada indexación por algunos auditores) o asignación de índices conlleva, enunciativamente, las siguientes ventajas para el auditor:

- Simplifica la localización, dentro de los papeles de trabajo, de una cuenta, rubro, área u operación sujeta a auditoría o en proceso de auditarse;
- Simplifica la localización de evidencias que soportan el dictamen o informe de auditoría;
- Simplifica la revisión del avance de la auditoría ya que constituyen un medio de ordenación de los papeles de trabajo;
- Ayuda al control de la auditoría, ya que al asignarse un lugar y clave específica para cada cédula se elimina el riesgo relativo de una eventual duplicidad de trabajo;
- Facilita la secuencia entre auditorías, ya que por lo general trabajos similares se localizarán con el mismo índice;
- Facilita la elaboración del dictamen o informe.

Los índices de auditoría pueden ser de las siguientes clases alfabéticos, numéricos, alfanuméricos, (incluyendo números arábigos romanos); existen variantes de utilización de mayúsculas, minúsculas combinación de ambas. En fin, la diversidad puede ser tan grande como imaginación tenga el auditor; sin embargo, aun cuando aparentemente sea sencilla la decisión de los índices a utilizar, ésta debe ser definitiva puesto que no resulta nada fácil ni práctico cambiar los índices una vez que éstos han sido ya definidos y consignados en los papeles de trabajo.



## MARCAS DE AUDITORÍA

**Marcas de Auditoría:** Las marcas de auditoría son símbolos, utilizados por el auditor, para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuados. El uso de las marcas de auditoría reporta los siguiente beneficios:

- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas;
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Las marcas de auditoría a utilizar infieren mucho en el criterio de los auditores. Habrá algunos que estandarizan las marcas para que sean utilizadas por todo el grupo de auditores en una auditoría o, inclusive, en la misma firma de auditores o grupo de ellos. Habrá otros que dejan al criterio de cada auditor superviso o auxiliar el uso de las marcas como a ellos se les facilite mejor o como estén familiarizados con ellas; es decir, sin obedecer a n estándar específico. Y aún habrá otros que estandarizan ciertas marcas para propósitos comunes y específicos y dejan al libre albedrío del grupo de auditores la aplicación o uso de otras marcas nacionales.

No obstante la diversidad de criterios que puede prevalecer en este punto, existe un común denominador que siempre deberá ser acatado y respetado; dejar constancia en papeles de trabajo del significado de las marcas utilizadas en la auditoría.

## FINALIDADES DE LA AUDITORÍA

Los problemas Administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos del tema trataron problemas cotidianos inmediatos (problemas de Planeación, Organización, Recursos Humanos, Técnicos y Materiales). En la búsqueda sistemática de soluciones utilizaron la ciencia y metodología científica. Este enfoque científico dieron lugar a una serie de investigaciones que han venido a ser valiosas aportaciones en el campo de la Auditoría Administrativa.

Tenemos el caso del padre de la Administración, Henry Fayol, que en una ocasión mencionó que: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejorías de una organización era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la Empresa está bien administrada".

Por lo anterior sabemos que el primer indicio de lo que es la necesidad de la Auditoría Administrativa fue dado por Henry Fayol.

A raíz de la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, originadas por la Primera Guerra Mundial apareció la Auditoría administrativa.

En la Segunda Guerra Mundial es cuando la Auditoría Administrativa toma mayor importancia, debido a la gran cantidad de cambios que sufren las empresas y el crecimiento de las mismas, fenómeno que inquieta y obliga a los directivos a enfrentarse a una tremenda cantidad de datos y al control de los mismos. Ante este gran problema, la dirección tuvo que auxiliarse de la Auditoría Administrativa, por ser ésta quien determine la medida en que se van cumpliendo los planes.

En México no se puede hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría Administrativa comenzó en Empresas Transnacionales y posteriormente en Mexicanas, sobre todo en Empresas Públicas. Como es lógico las Empresas Transnacionales venían con una mentalidad y técnicas nuevas pero al venir a México tuvieron que adaptarse al medio empresarial de este país, en la década de los 50'S y 60'S, siendo a partir de estos años cuando investigadores Mexicanos que dedicaron a la búsqueda de técnicas administrativas comienzan a realizar aportaciones a lo que es el área de la Auditoría Administrativa.

Se dice que el desarrollo e introducción de la Auditoría Administrativa aquí en México ha corrido a cargo del Lic. José Antonio Fernández Arenas, el cual en 1966 crea su propia metodología de Auditoría Administrativa, la cual consiste en el estudio de objetivos institucionales, estudio de la estructura de recursos materiales, técnicos y humanos, el estudio del proceso administrativo y el estudio de la participación individual.

Cabe mencionar que el avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la Auditoría Administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aún en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, pero tendrá que hacerlo en la medida en que el LICENCIADO EN ADMINISTRACION se profesionalice a medida que los Empresarios valoren la importancia de ésta.

### **Para las organizaciones lucrativas**

Existen muchas razones para que las empresas mercantiles sean auditadas. Si dos o más intereses están involucrados, una buena administración requerirá una auditoría, de tal manera que todos los propietarios o accionistas puedan recibir una opinión independiente y profesional respecto a la razonabilidad de los estados financieros. Esto sirve para confirmar la bondad de la administración y para garantizar a los accionistas que su inversión está debidamente salvaguardada.

Muchos Estados exigen que cierto tipo de empresas mercantiles presenten estados financieros auditados a las autoridades correspondientes. Estos negocios generalmente están dentro de la categoría de las empresas que manejan sumas cuantiosas de dinero y demás propiedad que pertenezca al público en general. Dentro de estas empresas se incluyen: corredores y agentes de Bolsa; compañías de seguros, empresas que realizan operaciones de fideicomiso, incluyendo la administración de legados y cuyas cuentas no son revisadas por auditores de bancos federales o estatales; y además, otras empresas similares. A las empresas constructoras que compiten para la adquisición de contratos gubernamentales referentes a carreteras, puentes y edificios, generalmente se les exigen que estén afianzadas y las compañías de fianzas con frecuencia exigen que dichas empresas sean auditadas previamente a que se les otorgue la fianza. Muchos Estados requieren que una empresa contratista que compita para la adquisición de un contrato sobre un proyecto estatal o local tenga un mínimo de capital contable y que este sea comprobado por un Auditor independiente.

Durante el curso de un año dado, cientos, posiblemente miles de negocios pequeños medianos son vendidos, los adquirientes de estos negocios, con frecuencia requieren que se efectúe una auditoría con el fin de poder determinar un precio de venta justo y además para protegerse en contra de pasivos no registrados. El informe detallado de auditoría es particularmente útil en tales casos. Pues proporciona toda la información necesaria para llevar a cabo una evaluación completa y adecuada del negocio.

Existen varios cientos de miles de planes de pensiones, participaciones, de utilidades y demás beneficios a los trabajadores que están en operación en los Estados Unidos numéricamente hablando, la mayor parte de ellos, se tienen en negocios medianos o pequeños. Muchas compañías, que de lo contrario, no serían auditadas lo hacen para garantizar que los fondos de beneficio para los trabajadores están recibiendo las contribuciones adecuadas del patrón según el convenio. Esto sirve para proteger al patrón de cualquier crítica por parte de los beneficiarios y a su vez para asurar que éstos reciban las cantidades adecuadas.

Además, el fondo mismo con frecuencia es auditado, la finalidad no es tan solo determinar que los registros contables estén correctos y que su distribución se haya hecho a todos los participantes, sino también para garantizar que se está dando cumplimiento a las disposiciones del Código de Impuesto sobre la Renta (Internal Revenue Code). Estas disposiciones que reglamentan los fondos de pensiones, las participaciones de utilidades y otros fondos de beneficios para los trabajadores, son muy complicadas y deberán cumplirse estrictamente si el fondo ha de conservar su naturaleza de exento de impuestos.

Frecuentemente se requiere que las empresas que operan bajo franquicia sean auditadas. Como un ejemplo, podrá mencionarse a los distribuidores de automóviles que operan bajo franquicia, cuyos negocios deberán ser auditados por

contadores públicos independientes para que se rinda a los fabricantes a quienes representan los distribuidores.

Uno de los problemas peculiares a los negocios medianos y pequeños es el referente al problema fiscal que surge con la muerte de uno de los accionistas principales. La propia empresa puede verse gravemente afectada por la muerte de uno de sus principales funcionarios o empleados, pero esto, hasta cierto grado, puede resolverse mediante un seguro de vida. A un problema diferente se enfrenta el ejecutor de un legado cuando se trata de valuar las acciones de una sociedad. Las acciones de las sociedades anónimas de tipo familiar ordinariamente no tienen un valor de mercado. Bajo tales circunstancias el valor de las acciones para fines de impuestos sobre legados queda a discreción de las autoridades fiscales que siempre se muestran optimista respecto al valor de dichas acciones.

A través del tiempo, muchos negocios pequeños y medianos han tenido que ser vendidos para obtener fondos para pagar el impuesto federal sobre legados.

Una buena planeación con respecto a legados puede evitar muchos, si no todos estos problemas, uno de los requisitos primordiales para esta planeación es tener disponible la información adecuada. Si la sociedad a la que nos referimos ha sido auditada por varios años, tal información se tendrá fácilmente disponible de los informes de auditoría. Un contrato de compraventa con frecuencia se considera como parte de la planeación sobre legados. Tal acuerdo puede ser un factor importante para establecer el valor de las acciones para fines del impuesto sobre legados. A menudo, se requiere una auditoría para determinar el precio de las acciones en el caso que un accionista desee vender o en el caso de la muerte de uno de los accionistas.

En el caso de negocios mercantiles, sin embargo, la razón principal para la auditoría de las empresas medianas y pequeñas cuyas acciones no se negocian en la Bolsa es la obtención de crédito. Este crédito puede provenir de bancos, compañías financieras o en algunos casos de los principales proveedores.

Existe una ventaja complementaria derivada de la auditoría, que favorece al cliente la cual en última instancia habrá de ser de más valor para él que el propio informe de auditoría.

Se refiere a las recomendaciones y consejos que el Auditor puede proporcionar a su cliente como resultado de la auditoría llevada a cabo. Un beneficio que surge de la revisión del sistema de control interno del cliente se refiere a las recomendaciones del Auditor para mejorar el manejo de efectivo, del inventario y demás activos de la empresa. En algunos casos, una auditoría podrá revelar que la posición financiera del cliente es mejor de lo que él o sus proveedores pensaban, teniendo el cliente, por tanto, derecho a obtener condiciones de crédito más favorables. El mejorar la eficiencia de la administración de oficinas y el manejo del

papeleo caen dentro del alcance de la competencia profesional del Auditor y podrá sugerir métodos para reducir los costos en esta área.

Es bastante sorprendente qué tan seguido el Auditor descubre que su cliente no recibe los estados financieros periódicos que debería recibir de los registros contables y que son de suma importancia para las decisiones cotidianas de los negocios. En efecto el Auditor se encuentra en una situación excelente para recomendar métodos para proporcionar esta información de una manera práctica.

Además de cumplir con todas sus responsabilidades como Auditor, que se habrá de comentar, será necesario preparar un informe de tal manera que evalúe la responsabilidad financiera del cliente. El no proporcionar esta información podrá impedir que el cliente obtenga el crédito que se merece y que pueda ser indispensable para la buena marcha de sus operaciones, pudiendo a su vez el otorgante potencial de crédito perder un cliente. El Auditor, por tanto, deberá conocer que información requiere el otorgante de crédito.

En la obra "Analizando los Estados Financieros", los autores señalan:

**Todo hombre de negocios deberá conocer si su negocio de cómo está operando con ganancia o con pérdida. La posición financiera del negocio deberá ser constantemente del conocimiento de su administración.**

Esta es la información específica que una auditoría habrá de revelar. El valor de la auditoría descansa en la opinión profesional independiente del Auditor. El enfoque clásico en el otorgamiento de crédito se puede expresar como: "Carácter, capacidad, y capital". El Contador independiente no puede expresar su opinión respecto a carácter, pero su informe se podrá analizar para determinar si existe la capacidad y el capital.

Debe reconocerse que el otorgante de crédito tan sólo podrá llevar a cabo un análisis de crédito de un cliente prospecto, si tiene información disponible para ello. En ausencia del informe del Contador independiente, él deberá depender de la información proporcionada por el cliente prospecto, la cual puede estar incompleta y que además no podrá garantizarse su corrección. En efecto, la mayor parte de los otorgantes de crédito prefieren trabajar con base en un informe de auditoría, el cual es elaborado por un Contador Público independiente.

Respecto a la fuente de información de un solicitante de crédito, "Analizando los Estados Financieros" dice lo siguiente:

La revisión y la dictaminación de estados financieros por Contadores Públicos Independientes es probablemente la mejor seguridad disponible de la confiabilidad de las cifras.

Una parte importante de este manual se referirá a la sugerencia de la información que se haya de incluir en el reporte que es esencial para el análisis de crédito de la posición financiera, además, el costo de la auditoría deberá limitarse al importe que económicamente se pueda justificar, para que a través de este manual se hagan sugerencias respecto a la mejor manera de llevar a cabo los procedimientos de auditoría.

### **Para las organizaciones no lucrativas**

Existen muchas razones para que se auditen los registros financieros de una empresa. Con respecto a las dependencias del gobierno, tal auditoría puede ser requerida según la legislación.

Tratándose de empresas no lucrativas, tales como fondos de la comunidad, hospitales y demás organizaciones públicas, de beneficencia y educacionales, puede ser cuestión de política.

Entre tales organizaciones que ordinariamente requieren una auditoría por Contado Público independiente, se incluyen:

1. Uniones de crédito federales y estatales.
2. Consejos de administración de escuelas.
3. Dependencias municipales tales como son los departamentos de agua y servicios.
4. Colegios y universidades
5. Concesionarios del Gobierno Federal
6. Sindicato de trabajadores.
7. Ciertos fideicomisos y legados.

Antes de iniciar una auditoría de alguna dependencia gubernamental o de cualquier organización supervisada por una dependencia del gobierno, el Auditor deberá familiarizarse con los requisitos que se deban cumplir en la auditoría y que se cumplirán según los reglamentos. En muchos casos éstas serán bastante detalladas, en tanto en otras ocasiones bastará el examen ordinario de un Auditor independiente. En un libro como éste, no es práctico detallar las disposiciones reglamentarias de tales dependencias, particularmente porque variarán demasiado de un Estado a otro y, además porque están sujetos a cambios frecuentes.

## RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR

El Auditor, en la actualidad, acepta una responsabilidad tremenda cuando lleva a cabo una auditoría. Es de todos conocido que los estados financieros pertenecen a la administración. La función del Contador Público independiente, al llevar a cabo una auditoría de los estados financieros y que éstos estén de conformidad con los principios contables generalmente aceptados. Eso es lo máximo que puede hacer. No podrá asegurar, ni pondrá certificar que los estados están correctos.

**“El hecho que un estado financiero haya sido auditado por una firma reconocida de Contadores Públicos independientes no es garantía alguna contra la deshonestidad. El Contador Público no es un detective y cuando no exista evidencia alguna que pueda provocar en él la duda, no estará obligado a sospechar el fraude o a llevar a cabo una auditoría que conduzca al descubrimiento de un fraude. Por tanto, el alcance ordinario de una auditoría para fines de un crédito bancario no podrá confiarse en una forma concluyente para revelar la existencia de prácticas fraudulentas por parte de la administración de empresas.”**

El hecho que los estados financieros pertenezca al cliente y que el Auditor tan sólo esté expresando su opinión profesional, es bien comprendido por la profesión contable pero desafortunadamente esta premisa no está universalmente aceptada, a pesar del esfuerzo de los banqueros, tal como se citó anteriormente, de educar a los lectores respecto al verdadero significado del dictamen del Auditor.

Esta tendencia, por parte de algunos de los lectores de los estados financieros de darle más valor al dictamen del Auditor, del que se tienen entendido, ha conducido a malas interpretaciones y demandas. La responsabilidad del Auditor para con terceros fue originalmente determinada en Ultramarés y fue generalmente consultada por las Cortes hasta hace poco tiempo; sin embargo en los últimos tiempos ha existido la tendencia de ampliar la responsabilidad legal del Auditor.

Para protegerse a si mismo, el Auditor primordialmente depende de su estricta observancia de todas las normas de auditoría determinadas por una autoridad competente.

Estas son normas que se han desarrollado a través de los años por la profesión contable y han sido adoptadas en general por la Comisión de Valores y Cambios, quien es responsable de establecerlos estándares de información para las sociedades que caigan bajo su jurisdicción. Si bien la mayoría de los negocios medianos y pequeños no quedan sujetos a la supervisión o jurisdicción de la comisión de Valores y Cambios, el Auditor de las compañías pequeñas deberá someterse a las mismas normas que se requieren para auditar las sociedades más grandes.

Las normas de auditoría en general son las siguientes:

1. Normas generales
2. Normas relativas al desarrollo del trabajo de auditoría
3. Normas referentes a la información

No cumplir con todas las normas aplicables, puede hacer al Auditor culpable de responsabilidades civil, o incluso de responsabilidad penal. Por tanto, antes de iniciar su auditoría, deberá saber que está obligado a cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Tener éxito en la auditoría descansa en dos principios: la aplicación de los procedimientos de auditoría apropiados y la observancia de las normas de auditoría aplicadas. Simplemente se puede decir que los procedimientos son los trabajos a desarrollar, en tanto que las normas representan la medida de calidad del trabajo realizado. Este libre se refiere primordialmente a los procedimientos de auditoría y aun cuando se supone que el lector está familiarizado con las normas de auditoría, de vez en cuando se hará referencia a las normas de auditoría aplicables.

Las normas de auditoría de carácter general son las siguientes:

1. El examen deberá realizarse por una persona o personas que tenga(a) el adiestramiento técnico adecuado y que tenga(a) capacidad como auditor(es).
2. En todos los asuntos relacionados con el trabajo, deberá el Auditor o los Auditores mantener una independencia en su actitud mental.
3. Deberá ejercerse un cuidado profesional en el examen y en la preparación del informe.

### Primera Norma de Auditoría

Para satisfacer los requerimientos del inciso número uno de la lista anterior, el Auditor deberá haber cumplido con su adiestramiento formal y deberá tener la experiencia en auditoría que sea necesaria para mantener un nivel de capacidad requerida por la auditoría. La experiencia se adquiere tan sólo haciéndolo. Normalmente el Auditor habrá trabajado por un período de tiempo bajo una supervisión competente y tratará de mejorar en su experiencia mediante una revisión constante de su trabajo, mediante el estudio y procedimientos de auditoría. Deberá a la vez atento al desarrollo de los principios contables.



## Segunda Norma de Auditoría

En cuanto a la independencia, el Auditor debe ser independiente no tan sólo de hecho, sino también en su actitud mental. Esto significa que no está prejuiciado con respecto de su cliente, ya sea a favor o en contra; que tiene la actitud de un observador imparcial de tal manera que pueda informar acerca de los resultados de las operaciones y de los estados financieros de su cliente, con entera justicia para la administración, para los accionistas y para los acreedores.

Obviamente, el Auditor no deberá tener nada que ver con las decisiones administrativas de su cliente. Asimismo, no podrá tener interés financiero, bien sea directo o indirecto, en la empresa que se está auditando o en cualquier otra compañía o sociedad que tenga relaciones importantes de negocios con el cliente. Este requisito se aplica por igual con cada miembro de cuerpo de auditores y demás empleados.

Un Auditor prudente deberá conservar un registro de sus propias inversiones financieras, de las de sus socios y deberá conservar un registro de sus propias inversiones financieras, de las de sus socios y de cada empleado para estar seguro que se está dando cumplimiento con estas normas de auditoría. Obviamente, cualquier relación personal o familiar entre cualquier socio o empleado del Auditor con las personas encargadas de la administración del negocio del cliente deberá estudiarse cuidadosamente y el Auditor deberá convencerse por sí mismo que dichas relaciones no sean tan cercanas que invaliden el nivel de independencia en que el auditor ha sido más sujeto a críticas por parte de la prensa, de los accionistas, de los analistas de valores y otras personas. En este respecto, el problema de la prestación de servicios, el problema de la prestación de servicios administrativos por parte del Auditor ha sido el tema de gran cantidad de discusión y de algo de controversia, notan sólo dentro de la profesión, sino también entre los hombres de negocios en general.

Se ha argumentado que al proporcionar servicios administrativos, el Contador independiente no está tomando decisiones administrativas, sino que más bien está recomendando a sus clientes métodos y procedimientos para una eficiente obtención y análisis de la información. Debido a su amplia experiencia y adiestramiento en esta área y el estar familiarizado con los problemas de sus clientes, el contador independiente se encuentra en una posición única para servir a su cliente.

Por el contrario, se dice que el Contador independiente se ve invariablemente influenciado, hasta cierto grado, por la razón de que habiendo hecho recomendaciones a los administradores, se verá inclinado a visualizar los resultados en un plan un poco más favorable. Hasta el momento, el Código de Ética Profesional no pone restricción alguna en prestación de servicios administrativos. Para evitar la crítica, es deseable que el socio o miembro del despacho que preste servicios administrativos no tenga participación alguna en la auditoría de ese cliente particular:

sin embargo, tal división de responsabilidad no siempre es posible en los despachos más pequeños de auditores.

### Tercera norma de auditoría

Probablemente la prueba más importante respecto a los requisitos profesionales que debe cumplir el Auditor cae en el área de la determinación de cuáles procedimientos de auditoría son necesarios, en el curso de una auditoría en particular. Es la responsabilidad de un Auditor, independiente que tenga pleno conocimiento de las normas de auditoría aplicables, el determinar la extensión de su examen y de los métodos que habrá de utilizar.

En este aspecto, es conveniente referir al Auditor a las "Opiniones del Comité sobre Principios Contables", del Instituto Americano de Contadores Públicos", como representando el criterio predominante de la profesión contable, con el cual se presupone que el Auditor no tan sólo se encuentra familiarizado, sino que está sujeto al expresar su opinión con respecto a los estados de su cliente.

Las compañías pequeñas y medianas se encuentran en todos los segmentos de los negocios de Norteamérica, incluyendo empresas manufactureras, mayoristas detallista e industrias de servicios y de los servicios profesionales. Cada sección geográfica del país tiene sus propias especialidades.

Por ejemplo, en las áreas productoras de petróleo en los Estados Unidos, se podrá esperar que se llame al Auditor para que audite empresas dedicadas a la exploración desarrollo del petróleo y gas; cerca de la costa marítima se esperará que audite negocios dedicados a la pesca, a la estiba y demás negocios relacionados con operaciones marítimas.

Si bien es cierto que la auditoría de todos los registros financieros requieren los mismos procedimientos básicos y exigen la aplicación de las mismas normas básicas de auditoría, cada negocio tienen sus propias peculiaridades. El estudio preliminar por el Auditor, antes de iniciar la auditoría de una empresa de la industria que nunca haya auditado con anterioridad, podrá ser muy conveniente. Permitirá que el Auditor se familiarice con el vocabulario peculiar de la industria y le proporcionará anticipadamente el conocimiento de situaciones específicas que requieran atención especial prácticamente cada clase de empresa comercial en los Estados Unidos pertenece a una asociación.

Con frecuencia, estas asociaciones públicas manuales contables y de teneduría de libros, en donde sugieran una clasificación de cuentas estandarizadas. Cuando estos se tienen disponibles, el Auditor deberá obtenerlos y estudiarlos antes de iniciar la primera auditoría.

Aun cuando el cliente no utilice material estandarizado, su conocimiento puede frecuentemente ahorrar al Auditor suficiente tiempo en la primera auditoría.

Además de las publicaciones de las asociaciones comerciales, existen publicadas por supuesto, muchos libros y manuales que se refieren a la contabilidad y a la teneduría de libros para industrias y ramas específicas. Muchos de éstos son temas de estudio de mucho valor para el Auditor que está llevando a cabo por primera vez la auditoría de una empresa de una industria.

La segunda de las normas generales de auditoría, las normas para el desarrollo del trabajo, incluye lo siguiente:

1. El trabajo deberá ser adecuadamente planeado y si hubieran ayudantes, deberán ser debidamente supervisados.
2. Deberá existir un estudio adecuado y una evaluación del control interno existente como base de confiabilidad y determinación de la extensión de las pruebas a las cuales los procedimientos de auditoría se habrán de restringir.
3. Se deberá obtener suficiente información evidencial, competente a través de la inspección, observación, investigaciones y confirmaciones que permitan una base razonable para que se pueda externar una opinión respecto a los estados financieros que se hayan de revisar.

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

La primera norma de auditoría relacionada con el desarrollo del trabajo señala que el trabajo de campo deberá ser planeado adecuadamente. Esto se podrá lograr mejor mediante el empleo del "Programa de Auditoría", éste es un plan por escrito o esquema de los diversos procedimientos que se habrán de seguir en el desarrollo de la auditoría. Si bien la forma exacta carece de importancia, la mayoría de las firmas encuentran particularmente útil el utilizar un esquema impreso que habrá de encajar con los papeles de trabajo y que proporcionará información respecto a cuándo se desarrolló un trabajo y por quién el tiempo requerido y quién lo revisó. También se utiliza con frecuencia como un índice para los papeles de trabajo. Un cierto número de formas impresas estandarizadas se tienen disponibles para este fin, aún cuando la mayoría de los despachos de contadores prefieren utilizar sus propias formas.

Una de las funciones más útiles del programa de auditoría es el asegurarse que ningún procedimiento esencial de auditoría se haya omitido; sin embargo, debe subrayarse que nunca dos clientes o dos autoridades serán exactamente iguales. Seguir ciegamente un programa predeterminado puede resultar un fracaso al no

investigar información que pueda ser revelada por un estudio preliminar. El Auditor competente utilizará el programa como una guía, lo cual servirá como punto de arranque, pero utilizará su conocimiento y experiencia para asegurarse que ninguna fase sea omitida o descuidada.

**El programa de auditoría se inicia con una plática con el cliente para determinar el propósito básico de la auditoría.** Si bien el propósito de la auditoría no cambia de ninguna manera, los principios básicos y los procedimientos que se hayan de seguir, si dan directrices a ciertas fases que puedan requerir atención adicional.

Al comentar una auditoría propuesta con el cliente, el Auditor deberá tener especial cuidado de explicar exactamente cuál es la finalidad y cuál habrá de ser el resultado. Los funcionarios de muchas sociedades de tamaño medio o pequeñas, con frecuencia no han tenido adiestramiento o experiencia en asuntos financieros, ni tampoco tienen la sofisticación financiera para comprender que una auditoría se lleva acabo primordialmente con el propósito de expresar la opinión de un Contador y que no necesariamente habrá de revelar un fraude u otras irregularidades, si existieran. Aun cuando una auditoría se lleve a cabo a solicitud o sugerencia de un Banco u otro otorgante de crédito, si fuere la primera auditoría, se le deberá hacer del conocimiento del cliente exactamente qué incluye o qué no incluye la auditoría.

Existe algo de divergencia de opiniones entre los auditores respecto al valor de un contrato de trabajo y qué debe incluirse en él. Obviamente, es de mayor importancia en el caso de un nuevo cliente que tratándose de clientes a quienes se les haya prestado servicio por varios periodos. En estos últimos casos, con frecuencia, se suprimen dichos contratos, salvo que se hayan de efectuar algunos cambios fundamentales.

Por lo general, sin embargo, es muy favorable el tener tales contratos o carta de trabajo en el archivo del Auditor por si acaso surgieran dudas o disputas en el futuro. Efectivamente si han de haber algunas restricciones a los procedimientos de auditoría deberán especificarse con toda claridad y detalle en el contrato. Conviene también hacer notar que independientemente de lo convenido con el cliente, la responsabilidad del Auditor para su trabajo y su opinión no habrá de cambiarse de ninguna manera.

Si existiere alguna duda en la mente del Auditor respecto a su capacidad para conducir una auditoría adecuada sujeto a restricciones impuestas por el cliente, deberá rechazar el trabajo, puesto que tales restricciones no constituyen un pretexto para llevar a cabo una auditoría inadecuada o para rendir una opinión impropia.

No existe ninguna forma peculiar de contrato. Puede simplemente describirse en forma breve el trabajo propuesto que se haya de realizar, la fecha del Balance General y el periodo cubierto por el Estado de Resultados. Tal contrato podría ser adecuado para las auditorías que se han realizado en forma regular a través de los

años. También podría ser bastante complicado, dependiendo de las circunstancias. Refiriéndose al caso de una primera auditoría generalmente es bastante detallado, conteniendo, por ejemplo, el tipo de trabajo que se haya de realizar, que habrá de incluir el informe, si deberá haber algunas limitaciones en la opinión u el grado de cooperación que se habrá de esperar del personal del cliente. También es una buena costumbre que se indique claramente cuándo deberán estar listos los libros para el Auditor.

Si el informe de auditoría ha de ser de máximo valor para el cliente y para su Banco u otorgante de crédito, será indispensable que contenga suficiente información que proporcione todos los datos que serán requeridos para hacer una adecuada evaluación de la situación crediticia. La finalidad de esto no es solo considerar las diferentes maneras como una partida puede presentarse en uno de los cuatro estados financieros principales: Estado de Situación Financiera (Balance General), Estado de Resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias); Análisis de las Utilidades retenidas (Estado de Variación de Superávit) y el estado de Origen y Aplicación de Fondos (Recursos).

## CONCLUSIÓN

Como sabemos, el Lic. En Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica, y sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.

La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

También la Auditoría Administrativa evalúa la gestión administrativa (EL PROCESO ADMINISTRATIVO), dentro de un organismo social, donde tiene como objetivo promover dicho proceso administrativo dentro de los niveles de la organización, utiliza también un método de revisión de las etapas del proceso administrativo.

El profesional de la Administración "como Auditor" debe tener inclinaciones hacia la Capacidad de análisis, Gran creatividad, Capacidad para redactar y prepararse en forma clara y lógica, y facilidad para trabajar en grupo. Todo esto se logrará si el Auditor reúne ciertas características como: Inteligencia, Criterio, Iniciativa, Responsabilidad, Trato, Conocimiento, Competencia profesional.

El auditor debe reflexionar, y tener presente, que en todo trabajo que dirija o ejecute, deberá apegarse a las normas de ética profesional, a fin de que su manera de conducirse en el campo de la Auditoría, no sólo le prestigie, sino que este prestigio se extienda hacia la Universidad que la forjo y a sus colegas.

El Auditor administrativo que conoce los problemas y deficiencias de la empresa, debe mantener el secreto profesional, basándose en sus obligaciones éticas.

Al iniciarse como Auditor, afronta el problema de dar a conocer su campo de acción, desenvolviéndose, en principio, a través de sus relaciones como elemento capacitado para prestar este tipo de servicios. Un buen trabajo, saturado de calidad y eficiencia es el mejor medio de difusión, puesto que un cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar a favor de las utilidades de los servicios recibidos.

Es conveniente, además, que las asociaciones de administradores, colegios u organismos similares, se encarguen de difundir, entre los hombres de negocios, los alcances y beneficios que reportan los servicios de auditoria en al administración de empresas.

El Director General es el dueño y controla las áreas de ventas, producción, recursos humanos, y las finanzas.

## FUNCIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

### Condiciones de VENTA:

### DESCUENTOS

En operaciones de crédito a 30 días otorgaremos un 20% de descuento de \$ 30.00 a \$ 2,000.00 y un 33% de \$ 2,001.00 en adelante. En la venta de riguroso contado otorgaremos un 4% adicional. El descuento de PECE ha sido incorporado al precio de lista y por tanto no procede aplicarlo.

- **MORATORIOS:** Las facturas que no sean pagadas con puntualidad a 30 días generarán un interés moratorio del 6% mensual.
- **CHEQUES DEVUELTOS:** Se hará un cargo del 20% del importe del documento con base en el art. 193 de la Ley general de títulos y operaciones de crédito.
- **CORTES:** Para servicio de corte es necesario dar instrucciones por escrito con el número de cortes y la medida.
- **NORMAS DE AJUSTE:** El contenido de los paquetes puede variar entre un 2% de más o de menos.
- **CAMBIOS Y DEVOLUCIONES:** Se harán cambios y/o devoluciones solicitados dentro de los 7 días naturales siguientes a la fecha de la entrega de la mercancía, siempre y cuando la mercancía se encuentre en condiciones normales y sin daños, previa aprobación de IMPRESORA MAGALLANES.
- **RECLAMACIONES:** Sólo se recibirán reclamaciones por escrito, por concepto de calidad del papel, presentadas en un lapso no mayor a una semana después de la fecha de compra. No se aceptarán reclamaciones de papel impreso.



## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración, éstas se interrelacionan y constituyen un proceso integral.

En base a los elementos a estudiar dentro de cada etapa del proceso administrativo, a continuación daremos paso a paso una explicación del programa de auditoría administrativa que empleare, para la revisión y evaluación de la microempresa IMPRESORA MAGALLANES.

### Primera Etapa: PLANEACIÓN

Es la primera función que se realiza e implica proyectar una acción futura. Por lo tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma cómo se pretende lograrlos.

Comprende la previsión en el estudio de varias alternativas y la decisión sobre cuál debe adoptar la empresa para obtener su objetivo. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

Además es la fijación del curso de acción que ha de seguirse, adoptando las actividades que realiza el hombre. Esta complejidad se debe a los constantes cambios del medio ambiente de la empresa, de los cuales los más importantes son:

1. **Cambios Tecnológicos.** Son aquellos en donde el hombre es reemplazado por maquinaria, o bien se cambia maquinaria antigua por otra mas avanzada, lo cual da como resultado un crecimiento en la productividad.
2. **Cambios políticos o gubernamentales.** Son de gran importancia para la empresa, pues se refieren a los impuestos y los nuevos programas de gobierno.
3. **Cambios en el grado y carácter de la competencia.** Son los que se refieren a la innovación de un producto, el cual debe estar patentado, ya que esto limita a la competencia para crear productos similares o substitutos.
4. **Cambios de las actitudes o normas sociales.** Estos cambios se enfocan al producto que una empresa comercial lanza al mercado, pues debe hacer una buena planeación en cuanto a la vida del producto, porque éste

puede pasar rápidamente de moda. Si la empresa hace una buena planeación no tendrá ninguna dificultad.

5. **Cambios en la actitud económica.** Son variaciones económicas que influyen en la empresa, como: cambios en el ingreso, el precio de los artículos, la tecnología, la moda, la preferencia del consumidor, el valor de la moneda, etc.

#### **Importancia de la Planeación.**

- Al planear se precisan los objetivos principales y se jerarquizan.
- La dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbre.
- La planeación obliga a tener preparadas soluciones alternativas.
- Es posible la coordinación, la cual ayuda a reducir los costos y mejorar la productividad.
- Su conocimiento, por parte del personal afectado, ayuda por sí solo a lograr los objetivos.
- La atención se concentra en la solución de los problemas mediatos; los inmediatos ya quedaron incluidos en la planeación.
- Los recursos son aprovechados correctamente.
- Sirve como herramienta de control.

#### **Limitaciones de la Planeación**

Existen limitaciones que deben tomarse en cuenta para no incurrir en errores:

- **La inexactitud de los pronósticos.** Nos ofrece un límite, si no fueron realizados en orden o si se omitió algún paso el pronóstico no será acertado.
- **La falta de repetición de algunos problemas.** Si existen problemas con una repetición constante, la planeación puede resultar excesiva por el costo que se dedique a este tipo de problemas, desatendiendo a otros.

- **La tendencia a la inflexibilidad.** La planeación debe ser flexible para adaptarse a los cambios de la empresa.
- **Gastos que impliquen la elaboración de planes.**
- **El tiempo que se requiere para planear.** Debe ser suficiente y adecuado para una buena toma de decisiones.
- **Irregularidad en los factores externos.** Las personas y entidades que se interesan en la empresa, pero que no pertenecen a ella, limitan a ésta. También la limitan la actividad fiscal y administrativa del Estado.

### **Reglas para Planear**

- **Determinación de la necesidad de actuar,** que puede estar originada por un reporte, una orden, una observación de comités, etc. la cual generalmente tiene algún punto que ameritan tomar una decisión que lleva implícita una acción.
- **Investigación y análisis.** Se estudian los hechos y las posibles soluciones alternativas.
- **Proposición de la acción.** Implica el estudio de esas alternativas y proponer varios caminos.
- **Determinar cuál de esos caminos va a aplicarse para ejecutar la acción las decisiones que se tomen pueden ser tentativas o finales.** Con la decisión nace el plan.
- **Finalmente, queda dar forma al plan,** una vez que se ha decidido éste, y ponerlo en ejecución. Hecho esto, se pasa a las otras etapas del proceso administrativo.

### **Finalidad**

Su finalidad de la planeación es poder prever, anticipadamente a la acción, 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 esta auditoría administrativa tenemos que considerar los siguientes puntos:

1. **Características particulares de la empresa.** A fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y puedan, así, obtener resultados satisfactorios.
2. **Finalidad de los trabajos.** En virtud de que ésta constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente un plan y determine, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
3. **Secuencia de su desarrollo.** En virtud de que los trabajos por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempo fijados.
4. **Estimación de tiempos, para la estimación de cada trabajo.** Precizando la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
5. **Determinación del personal que intervenga.** Punto por de más importante, pues la selección de personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar, es de vital importancia para la realización del trabajo de auditoría.
6. **Determinación de las técnicas que se utilizarán.** Las cuales se ajustarán a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que la auxiliará en el desarrollo de los trabajos y al límite de tiempo disponible para conocer resultados.
7. **Determinación de medios materiales.** Que se requerirán en el desarrollo de las actividades que se van a llevar a cabo.
8. **Determinación del apoyo que el organismo social proporcionara.** Punto a precisarse de común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se obtendrá de parte de ella y al personal que colaborará en la coordinación de actividades.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría, es necesario, antes de iniciar la auditoría, recopilar documentación y 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, catálogo de formas, proyectos, fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar las áreas que pueda representar alguna problemática y por consecuencia necesidad de una revisión mas detallada o de mayor profundidad.

### **Segunda Etapa: EXAMEN**

Esta segunda etapa es el arranque inicial de la auditoria administrativa, aqui comienza la ejecución de los programas para obtener la información necesaria en el área sujeta a estudio.

Dicha etapa tiene el objeto de recopilar y analizar información de la empresa y funciones que se llevan a cabo en la misma, mediante ciertas técnicas de investigación, para posteriormente llevar a cabo una evaluación, y determinar el grado de efectividad al que esta operando la empresa.

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

Las técnicas a utilizar dentro de esta etapa son las técnicas de investigación, las cuales tienen por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse un juicio de los problemas y situaciones de la empresa que se están revisando.

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

### **Tercera Etapa: EVALUACIÓN**

Una vez que se ha terminado la investigación, se procederá la formulación de conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

1. **Concentración de datos obtenidos en la investigación.** Se procederá a realizar una recopilación de los datos contenidos en las informaciones escritas y verbales, así como los papeles de trabajos elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

2. **Clasificación de los datos:** Es decir realizar una jerarquización de estos para facilitar la evaluación de los resultados además de que estos puedan servir de guía para la formulación de conclusiones.
3. **Evaluación de los resultados.** Los datos contenidos en los informes y las apreciaciones personales de la persona que se encuentra revisando la empresa, son determinantes para realizar una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados.
4. **Determinación de la solución.**

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

1. Ponderación de funciones
2. Determinación de los factores a evaluar
3. Asignación de puntos a los factores a evaluar
4. Determinación de grados

Cabe señalar que hasta ahora no existe una técnica generalizada para medir el grado de eficiencia al que opera la empresa, por lo que la técnica a utilizar queda a juicio y criterio del auditor, es decir de la persona que esta auditando la empresa.

La evaluación en la auditoria administrativa procurara ser siempre lo mas objetiva y concreta posible, de tal manera que las inconformidades que surjan se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de conocimiento.

#### **Cuarta Etapa: PRESENTACIÓN**

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

1. Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
2. Las conclusiones deben ser apoyadas por argumentos razonables y convincentes, motivando la acción correspondiente.

3. Escrita con limpieza y papel adecuado.
4. El informe debe de acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos realizados durante el desarrollo de la auditoría administrativa.

## **CONCLUSIÓN**

Como he mencionado la Auditoría Administrativa trata de precisar el estado de salud administrativa del organismo auditado, utilizando al proceso administrativo donde sus elementos o etapas combinados con los diferentes niveles nos sirven para determinar los factores en que vamos a cambiar las actividades de una empresa y poderlas evaluar.

Considero que la importancia de la Auditoría Administrativa, es que introduce oportunamente en la empresa el carácter objetivo en nuestras operaciones.

Y como limitantes en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, tenemos aquellas actividades que por su naturaleza no permiten evaluaciones objetivas.



## CAPÍTULO 5

### “CASO PRÁCTICO”

#### GENERALIDADES DE LA EMPRESA A AUDITAR

Ahora bien, describiremos las características generales de la empresa para que se tenga un conocimiento general de como funciona la misma.

Es importante mencionar y aclarar que no se menciona el nombre de la empresa auditada, por razones obvias para la misma; y por haber sido un acuerdo en común para poder realizar la presente Auditoria Administrativa en el Departamento de Ventas, "En la microempresa de MICROEMPRESA IMPRESORA MAGALLANES en la cual en adelante así nos referimos.

#### ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA

La microempresa cuenta con un Capital Contable de \$50,000.00 teniendo una máquina manual "Chandler", con la que se empieza a trabajar como maquilador en la misma casa, siendo su primer cliente fijo la Sra. Guzmán siendo ella misma un proveedor de Grupo Nacional Provincia

Y así contar con un número aproximado de 9 personas y por contar con dichas características entra en el rango de una microempresa, según la clasificación que determina la CANAGRAF.

**Microempresa:** Es aquella empresa que ocupe hasta 15 personas y valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a \$900,000.00 NOTA: Las cifras de personal y ventas serán las correspondientes al cierre de la última ejercicio de la empresa que se trate. En caso de empresas de nueva creación, las ventas anuales se estimarán en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

Publicado en el diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 1991 se aprobó el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, en el que participan en forma coordinada y concertada los sectores público, social y privado, a fin de apoyar y promover la instalación y operación de las empresas de este subsector.

## SU OBJETIVO SOCIAL ES:

Obtener un beneficio monetario a través de la satisfacción de las necesidades de las personas físicas y morales que requieren de la impresión para la complementación de sus actividades y la realización de eventos sociales.

**IMPRESORA MAGALLANES**, Se encuentra establecida en un local con las siguientes dimensiones de 7mts, por 6.5mts en el cual se encuentran distribuidas tres máquinas, dos automáticas, una de ellas llamada Chandler y la otra Davison, además de una máquina pequeña también de marca Chandler. También cuenta con una mesa de trabajo de 1.5 mts. y 2 mts., un cuadratín o anaquel de letras de diversas formas y tamaños.

El personal con que cuenta actualmente esta empresa es la siguiente:

PERSONAL (PUESTO)	SALARIO O SUELDO
1 Jefe (dueño)	A destajo
1 Secretaria	\$ 90.00 diarios
1 Auxiliar Administrativo	\$ 180.00 diarios
1 Diseñador Gráfico	\$ 180.00 diarios
1 Mensajero	\$ 80.00 diarios
1 Encargado de Taller	\$ 120.00 diarios
1 Impresor Especializado	\$ 120.00 diarios
1 Aprendiz	\$ 60.00 diarios
1 Serigrafista	\$ 100.00 diarios

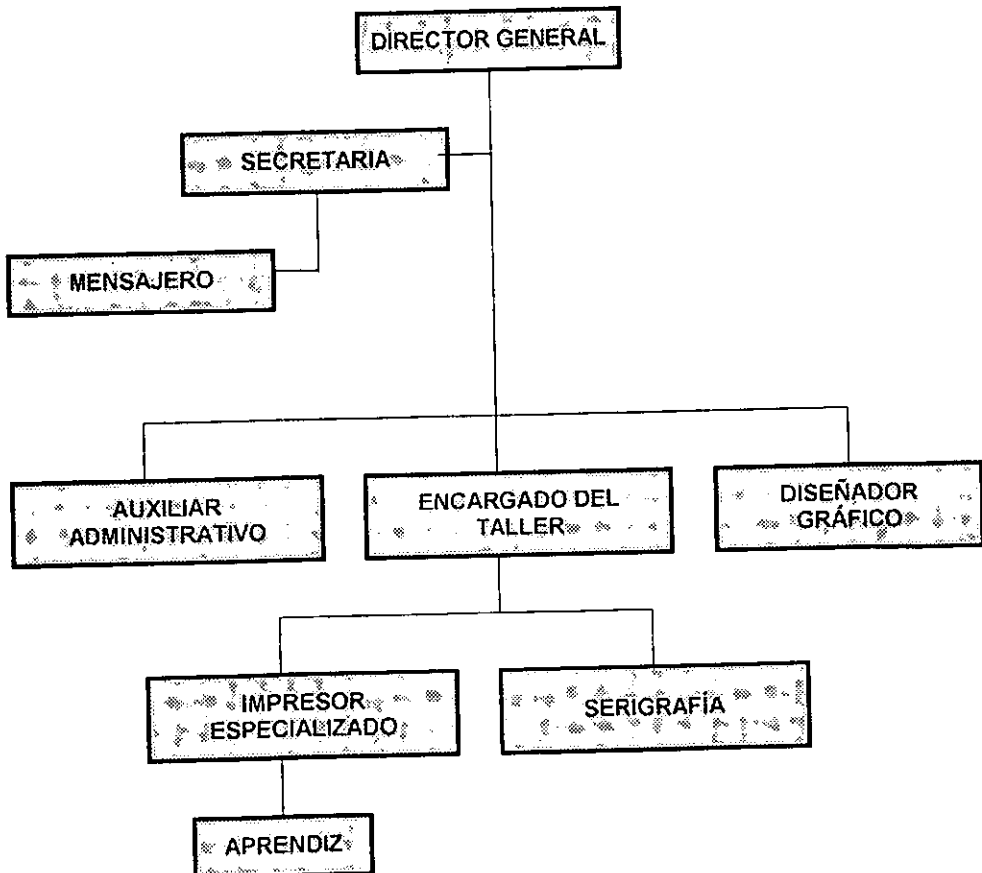
El personal encargado de producción operan las máquinas antes mencionadas con las cuales se pueden elaborar trabajos de varios tipos, tales como los siguientes: Imprenta, serigrafía, tipografía, offset, termograbado, y gravado en acero. Estos se pueden complementar para realizar estampados en tela, vasos, llaveros, plumas, gomas, relojes, rotulados, posters, sobres, hojas membretadas,

comprobantes fiscales, documentos administrativos, factura de crédito y todo tipo de tarjetas ya sea para eventos sociales o tarjetas de presentación.

Con la producción realizada en la empresa, se perciben ingresos variables cada mes; pero se cuenta con un estándar de \$ 80,000 mensuales, de los cuales los egresos ascienden alrededor de \$ 60,000 también mensuales.

En este caso vemos que en ocasiones requiere de más personal, ya que en ocasiones es tanta la demanda de impresión que requiere del personal para poder coordinar las actividades optimizando recursos financieros.

A continuación presento el organigrama de la empresa Magallanes.



El Director General es el dueño y controla las áreas de ventas, producción, recursos humanos, y las finanzas.

## FUNCIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

### Condiciones de VENTA:

#### DESCUENTOS

En operaciones de crédito a 30 días otorgaremos un 20% de descuento de \$ 30.00 a \$ 2,000.00 y un 33% de \$ 2,001.00 en adelante. En la venta de riguroso contado otorgaremos un 4% adicional. El descuento de PECE ha sido incorporado al precio de lista y por tanto no procede aplicarlo.

- **MORATORIOS:** Las facturas que no sean pagadas con puntualidad a 30 días generarán un interés moratorio del 6% mensual.
- **CHEQUES DEVUELTOS:** Se hará un cargo del 20% del importe del documento con base en el art. 193 de la Ley general de títulos y operaciones de crédito.
- **CORTES:** Para servicio de corte es necesario dar instrucciones por escrito con el número de cortes y la medida.
- **NORMAS DE AJUSTE:** El contenido de los paquetes puede variar entre un 2% de más o de menos.
- **CAMBIOS Y DEVOLUCIONES:** Se harán cambios y/o devoluciones solicitados dentro de los 7 días naturales siguientes a la fecha de la entrega de la mercancía, siempre y cuando la mercancía se encuentre en condiciones normales y sin daños, previa aprobación de IMPRESORA MAGALLANES.
- **RECLAMACIONES:** Sólo se recibirán reclamaciones por escrito, por concepto de calidad del papel, presentadas en un lapso no mayor a una semana después de la fecha de compra. No se aceptarán reclamaciones de papel impreso.

- **ENTREGAS A DOMICILIO DENTRO DEL ÁREA METROPOLITANA.** La entrega mínima a domicilio sin cargo, podrá efectuarse siempre y cuando su compra sea de \$500.00 en adelante o bien con cargo de \$50.00 si su compra fue menor.
- **ENTREGAS AL INTERIOR DE LA REPÚBLICA:** Las ventas de contado para el interior de la República Mexicana serán despachadas al recibir su pago con orden de abono al banco Inverlat.
- **EN TODOS LOS CASOS REPERCUTIREMOS EL IVA.**
- **PRECIOS Y COMERCIALIZACIÓN SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO.**

## OBJETIVO Y ALCANCE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Definir las actividades y lineamientos generales para la identificación de los requisitos del cliente, elaboración, negociación y aprobación de pedidos y emisión de la Confirmación de Aceptación de Solicitud de Impresión y Venta.

Establecer una comunicación clara y oportuna, permitiéndonos dar un servicio profesional a nuestros clientes.

Este procedimiento comprende desde la identificación de los prospectos a clientes, la negociación con clientes establecidos, desarrollo y control interno de los pedidos hasta la entrega y cobro de los mismos.

## DEFINICIONES

**VENTAS.** El procedimiento al referirse a ventas se entiende que son el Representante de Ventas, el Dueño de la empresa.

**Especificación técnica.** Atributos de calidad que el producto y empaque tiene como, calibre, tipo de barniz, tintas, papel, tipo de acabado, empaque.

**Especificación comercial.** Precio (cotización), condiciones de crédito y embarque, tipo de moneda, tiempo de entrega y lugar de entrega.

## PROCEDIMIENTO

**Identificación de un prospecto a cliente:** Ventas solicita, recibe y documenta la información de los prospectos a clientes que existen para clasificarlos en base a la conveniencia y flexibilidad del proceso de fabricación de la división de empaque y los considera en el pronóstico de ventas.

Esta información incluye como mínimo descripción del producto, tipo de empaque, mercado del cliente y según el volumen de ventas lo clasifica. Con esta información el vendedor tiene una cartera de clientes. Esta inclusión esta sujeta al volumen de ventas posible como a continuación se indica.

**Desarrollo del Pedido:** Si en la visita inicial el cliente no cuenta con muestra, hoja de especificaciones o plano, el Representante de Ventas (el dueño) elabora la Requisición de Presupuesto para entregarla a servicio a clientes.

Servicio a clientes envía la requisición a Diseño estructural para solicitar la elaboración de la muestra. Este devuelve el material (muestra y plantilla) a servicio a clientes, quien las entrega al Representante de Ventas.

El representante de Ventas entrega la muestra al cliente solicitando su autorización. Si esta no se otorga, el Representante de Ventas registra las discrepancias para proceder nuevamente con el proceso iniciado con la elaboración de la Requisición de Presupuesto.

Si el cliente proporciona la muestra, plano o especificación, el Representante de Ventas elabora Requisición de Presupuesto en base a especificaciones técnicas y comerciales y posteriormente la entrega a Servicio a clientes.

Servicio a Clientes completa la Requisición de Presupuesto con medidas de hoja, y planeación y la entrega a la secretaria de ventas. Esta elabora el Presupuesto de precio de venta Para verificar la información y la disponibilidad de la planta para cumplir con el pedido, se apoya en el departamento de producción y acabados.

La secretaria entrega el Presupuesto al dueño, para su autorización. Posteriormente elabora la Cotización. El Vendedor (el dueño) somete a la consideración del cliente la Cotización.

Si el cliente acepta la Cotización y se decide a fincar un pedido, el Representante de Ventas solicita su Orden de Compra o en ausencia de ella elabora una solicitud de Fabricación y Venta donde documenta a detalle las necesidades del cliente quien invariablemente debe firmar de autorizada. Si se trata de un cliente nuevo se le extiende una Solicitud de Crédito que posteriormente es enviada a Crédito y Cobranza.

El Representante de Ventas entrega a Servicio a Clientes la Orden de Compra del cliente o en su ausencia la Solicitud de Fabricación y Venta, anexando las muestras previamente autorizadas, la hoja de especificaciones técnicas y la Requisición de Presupuestos para la elaboración de la impresión.

Posteriormente servicio a clientes solicita a Diseño Gráfico la elaboración de lo que se va a imprimir por medio de la Requisición de Presupuesto.

Y así Servicio al Cliente entrega a la Secretaria de ventas la Orden de Compra o en su ausencia la Solicitud de Fabricación, y Venta, para que elabore la Confirmación de Aceptación de Solicitud de Fabricación y Venta firmada por el subgerente de ventas.

Servicio a clientes entrega su copia respectiva a la secretaria de ventas y a Crédito y Cobranza.

## CONCLUSIÓN

El departamento de VENTAS clasifica a los prospectos a clientes incluyéndolos en el pronóstico de ventas con los clientes actuales, recoge información técnica y comercial necesaria para ser evaluada. Recoge cotización autorizada y la lleva con el cliente y elabora solicitud de fabricación y venta. Recoge confirmación de aceptación de fabricación y venta asiste a las reuniones diarias de trabajo y visita a la planta, coordina vistos buenos y confirma cantidades entregadas al cliente.

Elabora programas de visitas diarias y semanales a clientes, se apoya en servicio a clientes en cuanto a aspectos técnicos, determina el programa de actividades para visitas de clientes y/o prospectos a nuestras instalaciones, elabora presupuestos de gastos y, conoce el manejo de PC y Software respectivo.

Mantener una constante retroalimentación con el Encargado del taller. Pronostica sus ventas mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Recoge confirmación de fabricación y venta 24 hrs. después de haber entregado la solicitud de fabricación y venta y la lleva con el cliente para recabar firma, y solicitud de crédito, entregando la confirmación a servicio a clientes y a la secretaria de ventas, La solicitud de crédito a crédito y cobranzas. Se queda con la copia respectiva de la confirmación y la entrega a la secretaria para su archivo. Firma de acuerdo y sigue al pie de la letra el contrato de mediación mercantil.



## CAPÍTULO 6

### “APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA”

En este capítulo describiré la forma en que se llevó a cabo la aplicación y el desarrollo de la auditoría administrativa en el departamento de **VENTAS**.

#### PRIMERA ETAPA

**PLANEACIÓN:** Como ya se había mencionado con anterioridad se llevará a cabo únicamente el departamento de **VENTAS**.

##### Definición del Objetivo.

Con la aplicación de la auditoría administrativa se pretende descubrir deficiencias e irregularidades o fallas existentes dentro del departamento de **VENTAS**, referentes a la estructura, organización, políticas, objetivos; así como la buena utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que en ocasiones impiden y entorpecen el cumplimiento de los objetivos del departamento. Determinando y definiendo así de esta manera las posibles alternativas de solución pertinentes en el área auditada.

##### Alcance de la Auditoría Administrativa

Se aplicará únicamente a un solo departamento de ventas.

### **Definición de Técnicas y Herramientas a Utilizar**

- Técnicas de Investigación.
- Análisis funcional, operacional de las condiciones de trabajo, etc.

Para ello será necesario el uso de las siguientes herramientas:

- Observación directa.
- Cuestionario de la estructura del departamento.
- Cuestionario de dirección.
- Cuestionario del equipo y su disposición de recursos materiales.
- Cuestionario del análisis de formas.
- Cuestionario de procedimientos.
- Cuestionario de conocimientos técnicos.
- Cuestionario de evaluación de las condiciones de trabajo.
- Entrevistas.
- Organigramas.

### **Definición del Método de Evaluación**

El método de evaluación tomado aquí para la realización de esta auditoría administrativa comprenderá cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos. Y son las siguientes:

1. Ponderación de Funciones
2. Determinación de Factores a Evaluar

3. Asignación de Puntos de Factores a Evaluar
4. Determinación de Grados

**Por último es importante hacer la Estimación del Tiempo**

Para este punto se toma como base el tiempo de duración del seminario de investigación para la realización de dicha tesis que es de 4 meses, para efectos de ésta tesis se distribuyo de acuerdo a la gráfica de GANTT. En la cual se determina el tiempo adecuado para cada actividad.

**1. ¿Cuál es el sistema que se emplea para la realización de las ventas?**

- El dueño tiene contacto con el cliente, en relación al producto que este requiere.
- El cliente debe presentar la cédula del RFC, una identificación personal y una autorización de hacienda, esto en caso de que el cliente solicite la elaboración de facturas.
- Llenar la solicitud de servicio.
- El cliente debe dejar a cuenta un anticipo del 50% del total de su cuenta.
- El día fijado el cliente acude a recoger su mercancía. En el caso de que el cliente sea fijo es el dueño quien hace la entrega a su domicilio.
- Se procede a la revisión del producto.
- En caso de que la empresa no haya cumplido con las características requeridas por el cliente, en la realización del trabajo; se llega a un acuerdo entre ambas partes, esto tomando en cuenta las garantías que ofrece la empresa.

2. ¿Cuáles son sus políticas de ventas?

- No otorgar rebajas, ni descuentos sobre precios establecidos.
- Otorgar crédito solo a clientes fijos.
- Aceptar maquila solo por millar.
- En documentos administrativos y fiscales, sólo se realizan pedidos por millar.
- No se aceptan reclamaciones de mercancía, después de que esta haya sido revisada por ambas partes al momento de ser entregada y liquidada.
- Los pedidos serán entregados el día y hora pactados.

**SEGUNDA ETAPA**

**EXAMEN.** En esta etapa se procedió a realizar las entrevistas primeramente con el director de recursos humanos, que en este caso es el dueño.

Posteriormente se presentó el programa de trabajo para llevar a cabo la auditoría administrativa y someterlo a su consideración.

De esta manera se comenzó a aplicar las técnicas de auditoría administrativa conforme a las necesidades del área a auditar, como lo fueron la observación directa y la aplicación de cuestionarios.

Para el diseño de cuestionarios hubo que basarse concretamente en las posibles necesidades del área a auditar, la observación directa así como toda la documentación presentada para dicha auditoría y retomando así mismo los conocimientos del profesor Víctor Rubio Ragazzoni.

Y una vez diseñados los prototipos del cuestionario maestro, se procederá a la aplicación de los mismos a los responsables de cada puesto en la microempresa.

## PROTOTIPO DEL CUESTIONARIO MAESTRO

### Datos Generales sobre la estructura jurídica:

1. Razón o denominación social
2. Giro u Objetivo principal por el que se constituyo la empresa.
3. Donde y desde cuando se encuentra registrada la empresa.
4. Monto inicial de capital con que se iniciaron las operaciones.
5. Domicilio y teléfono de la empresa
6. Fecha de terminación de su ejercicio social.
7. Problemas especiales que se han presentado en la empresa durante los últimos tres años, tales como; huelgas, falta de mercado, efectos inflacionarios, etc.
8. Resultados de auditorias anteriores.
9. Leyes reglamentos e instructivos en que se basa para desarrollar sus actividades.

### CUESTIONARIO APLICADO DENTRO DEL ÁREA FUNCIONAL DE VENTAS

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
2. ¿Los objetivos son alcanzados de manera eficiente?
3. ¿En qué medidas se han alcanzado los objetivos hasta el momento?
4. ¿Existe algún medio de control para que se alcancen los objetivos?

5. Mencione las principales limitaciones que se le han presentado para el cumplimiento de sus objetivos.
6. ¿Los empleados conocen los objetivos que se persiguen?
7. ¿Que importancia cree usted que tiene dar a conocer los objetivos de la empresa?
8. ¿Existen políticas dentro de la empresa?
9. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de la empresa?
10. ¿Cuántos puestos existen?
11. ¿Qué actividades se realizan en cada uno de los puestos?
12. ¿Qué herramientas se emplean para el desempeño del trabajo?
13. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde el nivel directivo de la empresa hasta el nivel operativo?
14. ¿Considera útil un manual de organización dentro de su empresa?
15. ¿Cómo están establecidos los niveles jerárquicos dentro de la empresa?
16. ¿Cuál es el número de personas en cada nivel?
17. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa?
18. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones a su personal?

## DATOS COMERCIALES

1. Principales competidores y grado de penetración en el mercado.
2. Enumerar los productos que vende, así como sus características, precio de venta condiciones y utilidad bruta que proporcionan.
3. Enumerar las principales materias primas que utiliza, así como el costo en que se adquieren.
4. Enumerar los clientes principales.
5. Principales poseedores y garantías que ofrecen.
6. Créditos con que se cuenta para el pago de prestamos y materia prima.
7. Localización geográfica de los mercados, así como su zona de influencia.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### A) PLANEACIÓN.

- Política de ventas
- Objetivos de ventas
- Sistemas de ventas empleados
- Precios, plazos y condiciones

### B) ORGANIZACIÓN.

- Controles de objetivos y políticas
- Control de fuerza y venta

- Entregas
- devoluciones

**C) DIRECCIÓN.**

- Persona encargada de esta función y actividades que realiza

**D) CONTROL.**

- Cartera de clientes
- Registro y control de ventas

**PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO MAESTRO CONTESTADO**

**1. Razón o denominación social.**

**IMPRESORA MAGALLANES**

**2. Giro y Objetivo principal por el cual se constituyo la empresa.**

**GIRO:** La empresa se encuentra clasificada dentro del ramo de las artes gráficas, dedicándose a la realización de impresiones en general.

**OBJETIVO:** Obtener un beneficio monetario a través de la satisfacción de las necesidades, de las personas físicas y morales que requieren de la impresión para la complementación de sus actividades y la realización de eventos sociales.



**3. Dónde y desde cuando se encuentra registrada la empresa.**

La empresa se encuentra constituida por el régimen de persona física con actividad empresarial.

**4. Monto inicial de capital con que se iniciaron las actividades.**

\$ 50,000.00

**5. Domicilio y teléfono fiscal.**

Anaxagoras 580 interior 8 Col. Narvarte. Tel: 536 11 06 / 20 07

**6. Fecha de terminación de su ejercicio fiscal.**

El 31 de diciembre del año en curso.

**7. Problemas especiales que se han presentado en la empresa durante los últimos tres años.**

Únicamente se ha visto afectada la empresa con la devaluación del peso, pues el incremento generalizado de los precios trajo como consecuencia que se aumentara el costo de la materia prima que se emplea, y por lo tanto, el precio de los servicios proporcionados al cliente. Es por eso que los clientes fijos con que se contaba disminuyeron en forma considerable, pues únicamente lograron subsistir los que solicitaban cantidades que rebasaban el millar, solicitando ahora únicamente un 50% de lo que pedían.

Es decir que con la empresa auditada, sucedió lo mismo que con las empresas de gran magnitud, es decir éstas también disminuyeron sus ventas.

**8. Resultados de auditorías anteriores.**

Nunca se había realizado auditoría alguna en esta empresa.

**9. Mencione las leyes, reglamentos e instructivos en que se basa para desarrollar sus actividades.**

La empresa se basa en las disposiciones que le impone Tesorería, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Salubridad, la delegación correspondiente y los reglamentos de derecho de autor para evitar el plagio.

Además de los anteriores, en cuanto a la impresión de facturas, se debe solicitar al cliente que las requiere su RFC, identificación y autorización de hacienda ya que sin estos requisitos no se puede elaborar este tipo de trabajos.

**Estructura Organizacional**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?**

- Limpieza y calidad en la elaboración el pedido
- Puntualidad y seriedad en la entrega del pedido
- Conservación de los clientes mediante la buena proporción del servicio que se presta.
- Incrementar el número de clientes.
- Bienestar económico del propietario y del personal que labora para él.

**2. ¿Los objetivos son alcanzados de manera eficiente?**

Hasta el momento se ha logrado alcanzarlos a su máxima capacidad pues se hace lo posible por llevarlos a cabo en cada uno de los pedidos que se elaboran, ya que de no ser así no se mantendría satisfechos a los clientes y éstos se perderían.

**3. ¿En que medida se han alcanzado los objetivos hasta el momento?**

Se han alcanzado en un 100% ya que los resultados han sido satisfactorios para la empresa, lográndose conservar a los clientes potenciales y captando nuevos clientes por recomendaciones de los ya existentes.

**4. ¿Existe algún medio de control para que se alcancen los objetivos?**

El único control que se lleva a cabo es por medio de la supervisión directa, la cual es llevada a cabo por el dueño, ya que en la elaboración de cada pedido éste solicita una primera muestra, en donde se verificará la ortografía, que cumpla con las disposiciones solicitadas por el cliente y una limpieza y calidad al 100%.

**5. Menciones las principales limitaciones que se le han presentado para el cumplimiento de sus objetivos.**

Las únicas limitaciones que se han presentado son las condiciones económicas del país, es decir, la inflación, ya que para lograr la conservación de los clientes los precios se incrementaron en una proporción muy baja y esto ocasiona que las utilidades obtenidas sean muy bajas.

**6. ¿Los empleados conocen los objetivos que se persiguen?**

Si, ya que los trabajos solicitados siempre se elaboran en función de las disposiciones establecidas por el dueño, esto con el fin de evitar quejas por parte de los clientes y el volver a realizar el trabajo.

**7. ¿Que importancia cree usted que tiene que dar a conocer los objetivos de la empresa al personal?**

Es de suma importancia dar a conocer los objetivos de la empresa al personal, ya que de él depende la empresa, es por ello que se debe concientizarlos, de que las actividades que se realizan van en función de metas establecidas.

Además se les hace entender que el no cumplir con los objetivos no sólo afectaría a la empresa en costos, adicionales sino que a ellos, pues se duplicaría su trabajo, al repetir un pedido que se elaboro mal.

8. ¿Existen políticas dentro de la empresa?

Si existen, aunque no se encuentran por escrito.

- Revisar en una primera muestra del pedido que se va a entregar la ortografía y que cumpla con las disposiciones solicitadas por el cliente.
- No hacer rebajas o descuentos en precios ya establecidos.
- Entregar el pedido en las condiciones, día, y hora solicitada por el cliente.
- En cuanto a personal:
  - No checar hora de entrada y salida.
  - Contratar personal mayor de 18 años, con secundaria terminada, excelente ortografía y con conocimientos en el ramo de la imprenta.
  - Pagarle a los operarios de acuerdo al nivel de conocimientos que tienen dentro del ramo de la imprenta.
  - Pagar al aprendiz y al impresor.

9. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de la empresa?

NO.

¿Por qué?

Porque el desempeño de las actividades se realiza en función de la experiencia y conocimiento de cada una de las personas que intervienen en la empresa, la cual ha sido adquirida a lo largo de su trayectoria en el ramo de la impresión.

Después de haberse dado a la tarea de la aplicación de los cuestionarios y de ser contestados en su totalidad cada una de las preguntas, se procedió a la revisión, complementación y depuración de la información. Dicha información se complemento con la captación de la misma, pero directamente de las pláticas sostenidas con el personal de la microempresa, así como mi desempeño laboral dentro del área auditada.

Una vez depurada la información se procederá a pasar a la tercera etapa que es la siguiente:

### TERCERA ETAPA

**EVALUACIÓN.** En lo referente a esta etapa se procede al Análisis y Evaluación de la información captada.

La siguiente evaluación será aplicada en base al método anteriormente mencionado, dicha evaluación se fundamenta primeramente en la evaluación de la eficiencia comprendiendo sus cuatro etapas como lo menciona en su tratado el Profesor Jorge Alvarez Anguiano y también el proceso Administrativo del Profesor Victor Ragazzoni.

**Ponderación de Funciones:** Esta actividad es el "Peso" que se le asigna a cada una de las funciones ó áreas, se entiende como la importancia que una función tiene en relación a las demás de la empresa. Con ello no se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función si no la relación que guarda con respecto a las demás al ser comparadas con ellas.

No.	FUNCIONES AREAS	PESO %
1	Planeación	25%
2	Organización	25%
3	Dirección	25%
4	Control	25%

1. **Determinación de los Factores a Evaluar.** Dentro de las funciones o áreas anteriores existen sub-elementos que forman parte de dicha evaluación, estos sub-elementos fueron tomados en base a la naturaleza, importancia y condiciones del departamento los cuáles serán los factores propuestos y en los que se baso la presente evaluación y serán los siguientes:
  - a) Adecuación de Objetivos y Políticas
  - b) Estructura Orgánica y Funcional
  - c) Manual de Organización
  - d) Aprovechamiento de Recursos Humanos.
  - e) La utilización y Racionalización de recursos materiales.
  - f) Capacitación y adiestramiento
  - g) Comunicación y Supervisión
  - h) Sistemas y Procedimientos Administrativos
  
2. **Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar.** Es el "Peso" que se le asigno a cada función se multiplicará por diez para obtener los puntos que correspondan a cada función.

PLANEACIÓN	25% X 10	250	PUNTOS
ORGANIZACIÓN	25% X 10	250	PUNTOS
DIRECCIÓN	25% X 10	250	PUNTOS
CONTROL	25% X 10	250	PUNTOS

Distribución de Puntos entre los factores a Evaluar.

No	Factor	Planeación	Organización	Dirección	Control
1	Adecuación de políticas Procedimientos	30	50	40	30
2	Estructura Orgánica y Funcional	40	30	30	20
3	Manual de Organización	20	20	20	20
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos	30	40	30	40
5	Utilización y Racionalización de R.M.	20	20	20	20
6	Delegación	40	30	40	50
7	Comunicación y Supervisión	40	40	50	50
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	30	20	20	20
	Total	250	250	250	250

3. Determinación de grados. Para determinar los grados se aplicará la siguiente tabla de apreciación.

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 presente evaluación se lleva a cabo multiplicando el número de puntos de cada factor por el valor del "GRADO" en que quede comprendido. El grado por el cual se va a multiplicar cada factor esta determinado en base a lo observado en la empresa.

PLANEACIÓN

EXCELENTE	250 X 5	1,250
MUY BIEN	250 X 4	1,000
BIEN	250 X 3	750
REGULAR	250 X 2	500
MAL	250 X 1	250
MUY MAL	250 X 0	0

ORGANIZACIÓN

EXCELENTE	250 X 5	1,250
MUY BIEN	250 X 4	1,000
BIEN	250 X 3	750
REGULAR	250 X 2	500
MAL	250 X 1	250
MUY MAL	250 X 0	0



DIRECCIÓN

EXCELENTE	250 X 5	1,250
MUY BIEN	250 X 4	1,000
BIEN	250 X 3	750
REGULAR	250 X 2	500
MAL	250 X 1	250
MUY MAL	250 X 0	0

CONTROL

EXCELENTE	250 X 5	1,250
MUY BIEN	250 X 4	1,000
BIEN	250 X 3	750
REGULAR	250 X 2	500
MAL	250 X 1	250
MUY MAL	250 X 0	0

Y multiplicando cada factor nos da lo siguiente:

No	(FACTOR) PLANEACIÓN	Puntos		Bien	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos	30	x	3	90
2	Estructura Orgánica y Funcional	40	x	3	120
3	Manual de Organización	20	x	3	60
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos	30	x	3	90
5	Utilización y Racionalización de Rec. Materiales	30	x	3	60
6	Delegación	40	x	3	120
7	Comunicación y Supervisión	40	x	3	90
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	30	x	3	90
	TOTAL	250			750

No	(FACTOR) ORGANIZACIÓN	PUNTOS		REGULAR	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos	50	X	2	100
2	Estructura Orgánica y Funcional	30	X	2	60
3	Manual de Organización	20	X	2	40
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos	40	X	2	80
5	Utilización y Racionalización de Rec. Mat.	20	X	2	40
6	Delegación	30	X	2	60
7	Comunicación y Supervisión	40	X	2	80
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	20	X	2	40
	TOTAL	250			500

No	(FACTOR) DIRECCIÓN	Puntos		Regular	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos	40	x	2	80
2	Estructura Orgánica y Funcional	30	x	2	60
3	Manual de Organización	20	x	2	40
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos	30	x	2	60
5	Utilización y Racionalización de Rec. Materiales	20	x	2	40
6	Delegación	40	x	2	80
7	Comunicación y Supervisión	50	x	2	100
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	20	x	2	40
	TOTAL	250			500

No	(FACTOR) CONTROL	Puntos		Bien	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos	30	x	3	90
2	Estructura Orgánica y Funcional	20	x	3	60
3	Manual de Organización	20	x	3	60
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos	40	x	3	120
5	Utilización y Racionalización de Recursos Materiales	20	x	3	60
6	Delegación	50	x	3	150
7	Comunicación y Supervisión	50	x	3	150
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	20	x	3	60
	TOTAL	250			750

La escala de puntuación es como se muestra a continuación:

**TABLA ESCALA DE PUNTUACIONES**

PUNTOS	GRADOS	APRECIACIÓN	PORCENTAJE
5000	1°	Excelente	90 a 100%
4000	1°	Muy Bien	80 a 90%
3000	1°	Bueno	60 a 80%
2000	1°	Regular	40 a 60%
1000	1°	Malo	20 a 40%
0	1°	Muy Malo	0 a 20%

Por último se suman los puntos de todas las funciones; para saber así su puntuación final y determinar el rango que le corresponde.

FUNCIÓN	PUNTUACIÓN
Planeación	750
Organización	500
Dirección	500
Control	750
TOTAL	2,500

Como se puede observar la puntuación final de las funciones es de 750 puntos los cuales entran en el rango de Bueno y esto significa que no se está aprovechando al máximo el área y que en efecto tiene deficiencias.

## CUARTA ETAPA: PRESENTACIÓN

**Integración de conclusiones.** Una vez realizado y analizado las etapas anteriores se procederá a la presentación del informe final.

Se planteó que la auditoría administrativa nos sirve para encontrar y poder determinar deficiencias, causas y efectos en el área de estudio, con la finalidad de proponer recomendaciones para encaminar sus actividades y funciones a la eficiencia y eficacia que coadyuven al mejoramiento y desarrollo de dicha área de estudio.

## CAPÍTULO 7

### “LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN”

#### INFORMACIÓN

En lo referente a los planes, políticas y objetivos del departamento, no se encuentran determinados y por lo tanto no existen objetivos y políticas que permitan encausar eficazmente las actividades del departamento a un fin determinado, únicamente se llega a aplicar algunas veces en forma empírica, no se encuentran escritas y cuando hay necesidad de usar alguna se plantea en forma inmediata pero es solo para salir al momento del problema.

Los empleados del departamento no conocen el manual de organización de la compañía ni el de su departamento, de hecho desconocen la existencia de este documento.

Dentro de lo que es la estructura orgánica del área auditada sobran puestos específicamente tres ya que como se recordara el departamento consta de siete personas, esto trae como consecuencia que exista duplicidad de funciones por exceso de gente en el área y se duplican actividades como es la impresión de cheques, diferentes ordenes para el chofer, se duplica la compra de papel, se distorsiona la forma de impresión. Y por lo tanto existirá una gran pérdida de tiempo para la entrega del material a impresión.

No existe un equilibrio balanceado en lo que se refiere a las actividades más importantes para el personal del área aun cuando cada empleado vaya nivelando su carga de trabajo según sus necesidades mientras que los otros empleados estén libres en ese momento; esto trae como consecuencia que debido a la sobrecarga de trabajo y la mala distribución de trabajo el empleado no realice su trabajo con eficiencia y lo realice con errores que finalmente acarrea una errónea toma de decisiones en el área, por tal motivo no existe un control bien nivelado en el área respecto de las funciones.

Existe un acaparamiento de funciones, un centralismo en el cual cada empleado del área tiene la idea de que nadie puede hacer su trabajo mejor que él mismo y no permite que se le ayude a pesar de que tenga exceso de trabajo y esto no permite trabajar en equipo y crea divisiones en el área.

Debido a la baja escolaridad de la secretaria y del auxiliar administrativo, existe cierto temor ante cambios para el departamento y aun cuando se trata de mandarlos a capacitación no es muy de su agrado; estos se muestran reacios a cualquier cambio por miedo a perder el empleo, esto limita el desarrollo en el departamento.

Existe falta de interés por parte de todo el personal del departamento administrativo para realizar su trabajo con entusiasmo el cual se demuestra en una rutina diaria y el mal servicio en el área el cual en la mayoría de los empleados de la misma empresa se quejan.

No existe un programa de incentivos y no hay un motivador para realizar sus labores con entusiasmo e iniciativa.

En lo que respecta al equipo y su disposición de los recursos materiales el personal que labora en dicho departamento considera que no está en un lugar muy bien ventilado y que falta luminosidad, y que tiene una mala distribución de escritorios.

Existe el suficiente equipo de cómputo pero no es aprovechado al máximo ya que al personal se le dio capacitación pero la falta de práctica hace que se les olvide y que cuando quieran hacer uso de él no puedan.

En lo referente a la delegación de autoridad y responsabilidad en el área se da en exceso por parte del gerente del departamento dejando así de esta manera al personal a su cargo tomar decisiones importantes que debería de tomar el gerente, y que cuando el empleado haya tomado alguna decisión mal el gerente no comparta su responsabilidad si no por el contrario solo delegue, creando así conflictos en el área, porque luego ya no sabe el subordinado que hacer en dicho caso.

La falta de comunicación en el departamento es escasa y es muy marcada entre el gerente y sus subordinados y case siempre dicha información es informal tomada de fuentes no del área sino de otros departamentos; desgraciadamente se ha dado el caso de que cuando hay un comunicado para el área el único en enterarse es el gerente y hasta que uno de sus subordinados tropieza con cierta situación es la manera en que se entera y posteriormente los demás empleados del área.

Las relaciones entre el personal del departamento se da en un ambiente de camaradería, aunque en ocasiones se da cierto elitismo con respecto al desempeño de las funciones de cada empleado del área.

## CAPÍTULO 8

### “RECOMENDACIONES”

Se deben determinar y establecer las políticas que norman o guían las actividades del departamento para lograr cada uno de los objetivos que se planteen, esto por escrito.

Realizar el manual de organización de políticas y procedimientos del departamento y darlo a conocer entre los subordinados del área.

Es recomendable establecer planes y programas que permitan desarrollar un control de las actividades, esto se lleva a cabo con la realización de gráficas de Gantt que facilitarían más las tareas del área.

Es importante determinar los objetivos del departamento, de tal manera que garanticen el crecimiento y el desarrollo del área verificando que sean claros, reales y lo más importante que se den a conocer al personal, así como también los cambios a realizar a fin de que se sientan motivados e integrados a la empresa y al departamento mismo que para que así contribuyan a la realización de los objetivos, aumentando el grado de participación y se obtenga una mayor disposición del personal del área.

Es necesario realizar una reestructuración de puestos y de funciones, la primera como ya se había mencionado anteriormente que está de más personal en el área.

En lo referente a la reestructuración de funciones al realizar dicha reestructuración se tomaría de una manera equitativa quitando así la sobre carga de trabajo y evitando así tiempos ociosos entre el personal y eliminando la duplicidad de funciones.

En cuanto a la autoridad y responsabilidad es indispensable hacerle ver al gerente de tesorería de cuanta autoridad y responsabilidad es bueno delegar y también que cuando existe tal delegación en ambos casos es de vital importancia que la responsabilidad se comparta, esto para evitar contingencias en el departamento y hacer más eficiente el mismo.



También es punto de atención para el gerente hacerle ver la importancia que tiene el ejercer con sus subordinados la comunicación y ser más abierto con su personal. Así mismo hacerle ver al personal del departamento que él mismo es un área de servicios y por lo tanto es importante proyectar una buena imagen de la empresa tanto internamente como externamente.

Es recomendable mandar al personal a capacitación como una medida de superación personal, además como incentivo para los empleados, de esta forma mejorarían aun más los resultados, en el desarrollo de sus actividades.

Es conveniente realizar un reacondicionado de escritorios, archiveros, etc. Para que el área de trabajo resulte más cómoda y así poder quitar lugares sombríos y archivos que entorpezcan el acceso.

Es necesario realizar una supervisión de las actividades del personal una o dos veces máximo por semana para poder evitar posibles contratiempos y contingencias en el área.

Con respecto a la programación de pagos a proveedores es conveniente establecer un horario fijo de pagos y atención para no entorpecer las labores administrativas.

## “CONCLUSIÓN FINAL”

Al concluir esta investigación se realizó el diagnóstico administrativo determinándose las deficiencias e irregularidades, así la falta de planeación dentro del área de estudio, demostró que no se tienen definidos los objetivos, políticas, planes y programas propiciando y provocando que no se tenga punto de partida para el desarrollo y crecimiento a nivel de empresa.

Como podemos ver un manual administrativo es tan dispensable para poder instruir al personal acerca de aspectos como sus funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc. Para que logre una mayor eficiencia en el desempeño de su trabajo, y llegar a los objetivos planteados por la empresa.

Los manuales administrativos son una herramienta de comunicación, que en este caso, es fundamental para el mejor funcionamiento y mejor relación con todo el personal de la empresa. Ya que define que debe de hacer cada miembro de la empresa, como debe de actuar y como debe de cooperar para optimizar todos los recursos materiales y no caer en gastos innecesarios, que son pérdidas para la empresa.

Todos los negocios pasan por etapas de desarrollo, y en la cuál presentan una serie de problemas, que el mismo empresario de la microempresa debe saber que existe el nacimiento de la misma, una sobrevivencia, un crecimiento en el cuál determinará su crecimiento, sobrevivencia ó su declinación.

El hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados está en posición de tomar las medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que usualmente surgen en toda empresa.

Los problemas Administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo, que orillaron a tomar decisiones para búsqueda de soluciones en los problemas de Planeación, Organización, Recursos Humanos, Técnicos y Materiales. Ya que las pequeñas empresas cuando son vendidas, los adquirientes requieren que se efectúe una auditoria con el fin de poder determinar un precio de venta justo y además para protegerse en contra de pasivos no registrados.

Ahora bien una auditoria administrativa es un diagnóstico basado en un examen llevado a cabo por un analista con conocimientos adecuados y profesionalmente objetivo para determinar si la administración es manejada correctamente. Su propósito es comprobar todas las facetas de la administración y

operaciones en el contexto del ambiente externo para confirmar las áreas que están bien administradas, identificar las oportunidades para mejorar y formular recomendaciones prácticas para capitalizar dichas oportunidades.

De igual manera, la estructura orgánica es funcional pero es recomendable hacer modificaciones para que sea más eficiente, y es importante informar a los empleados de manera formal sus funciones y de todos los movimientos que se realicen dentro y fuera del departamento para que los empleados los conozcan y desempeñen correctamente sus funciones.

Es importante hacer notar que las deficiencias que existen hasta este momento en la empresa es debido en parte al descuido del dueño por ser demasiado flexible y en otras ocasiones demasiado exigente no permite que exista una buena retroalimentación de cómo deben de desempeñar sus funciones cada uno

La Auditoría Administrativa promueve la pronta acción correctiva debido a que ayuda a la gerencia a detectar señales de peligro que pueden convertirse en problemas serios en un futuro.

Cabe mencionar que esta microempresa carece del establecimiento por escrito de un marco fundamental que contenga las disposiciones y correlación de las funciones jerárquicas y actividades necesarias para el logro de sus objetivos, es decir, de una estructura organizacional bien definida.

## BIBLIOGRAFÍA

- \* **MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**  
De: Kenneth J. Alberth  
Editorial: Mc. Graw-Hill
  
- \* **GUÍA PARA CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA**  
De: Maureen Bennett  
Editorial: Cecsca
  
- \* **AUDITORÍA I**  
De: Santillana  
Editorial: Ecasa
  
- \* **APUNTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
De: Jorge Alvarez Anguiano  
Editorial: FCA
  
- \* **GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
De: Rubio Ragazzoni  
Editorial: Pac

\* **GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS**

De: Zorrilla Arena Santiago

Editorial: Pac

\* **ADMINISTRACIÓN**

De: Koontz y O'Donnell

Editorial: Mc. Graw Hill

\* **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

De: William P. Leonard

Editorial: Diana

\* **LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

De: Fernández Arena José Antonio

Editorial: Diana

\* **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**

De: Hernández Rodríguez Sergio

Editorial: Interamericana

\* **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

De: Reyes Ponce Agustín

Editorial: Limusa

• **ADMINISTRACIÓN MODERNA**

De: Reyes Ponce Agustín

Editorial: Limusa