



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :
RAUL BAYARDO PAVIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO C.P. Y L.A.E.
SERGIO VAZQUEZ CASTAÑEDA

1977

8589



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.

A mis Padres

Don José Bayardo T.

y

Doña Piedad Pavía de Bayardo

A mi Padre; ejemplo y carácter
que forjó en mi la decisión a-
la lucha y la ambición al ---
triunfo.

A mi Madre; amor, ternura y de-
dicación constante. Para todos
y cada uno de sus hijos, que -
tendremos una deuda eterna pa-
ra con ella.

A mi Esposa e Hija;

Marfa Antonieta Vargas de Bayardo

y

Blanca Xochitl Bayardo Vargas

Que con su cariño y apoyo
me impulsaron a la superación
constante de todas -
las actividades de mi vi-
da.

A mi Querida Hermana Ma. Elena

Esperando no haberla -
defraudado, en su ayuda
desinteresada y en la fe
que siempre me profesó.

A mis Hermanos;

Silvia
Arturo
Ma. Eugenia y
Jorge

Con profundo cariño

A Mario Castellanos Luce

Recuerdo imperecedero de cariño
y amistad a quien Dios tenga en
su Gloria.

A mi Querida e Inolvidable Escuela

A mis Estimados Maestros; a los
que nunca lograré pagar sus co-
nocimientos y bondades para con-
migo.

A mis familiares y amigos.

INDICE:

CAP. I GENERALIDADES:

- 1) Antecedentes
- 2) Definición de Auditoría Administrativa.
- 3) Necesidad de su ejecución.
- 4) Alcance de la Auditoría Administrativa.
- 5) Importancia del Licenciado en Administración de Empresas como ejecutor de la Auditoría Administrativa.

CAP. II PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

- 1) Estructura orgánica.
- 2) Planes y objetivos.
- 3) Políticas.
- 4) Reglamentos.
- 5) Sistemas y procedimientos.
- 6) Controles.
- 7) Medios de operación.
- 8) Recursos.
- 9) Fijar medidas cualitativas y cuantitativas.

CAP. III METODOLOGIA:

CAP. IV CASO PRACTICO:

Elaboración de la Auditoría Administrativa para el Departamento de Laboratorio de una Compañía Hulera.

CAP. V INFORME DE RESULTADOS Y CONSEJOS A LA GERENCIA GENERAL.

Anteproyecto de Reorganización.

CAP. VI CONCLUSIONES.

CAP. IV CASO PRACTICO:

Elaboración de la Auditoría Administrativa para el Departamento de Laboratorio de una Compañía Hulera.

CAP. V INFORME DE RESULTADOS Y CONSEJOS A LA GERENCIA GENERAL.

Anteproyecto de Reorganización.

CAP. VI CONCLUSIONES.

INTRODUCCION.

En el transcurso de los últimos años ha podido observarse, en las actividades industriales, comerciales y de servicio una necesidad creciente de llevar a cabo evaluaciones en todas las áreas con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades, y de presentar informes a la Gerencia sobre los resultados de los mismos.

Por ello resulta cada vez más urgente la implantación de la Auditoría Administrativa en todo tipo de empresas públicas y privadas, ya que la Auditoría Administrativa constituye un auxiliar muy importante para lograr un mejor funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

La Auditoría Administrativa como medio de solución de problemas de información, fluidez, efectividad y de toma de decisiones es básica para cualquier organismo que desarrolle una actividad tendiente a obtener logros y metas en un campo de actividad determinado, por tal motivo es indispensable que se tome muy en cuenta en la actualidad.

Lo anterior en términos generales es lo que ha motivado el presente trabajo, que no pretende abordar todos los aspectos relacionados con la Auditoría Administrativa, pero si mostrar las ventajas que se obtienen con su ejecución; sentar las bases de su ejecución y elaboración y funcionamiento y señalar su encausamiento al futuro, como una actividad propia y normal de todo tipo de organismo empresarial.

Para lograr un resultado óptimo en la Auditoría Administrativa es necesario tomar en conside

ración distintos factores que se enuncian posteriormente.

El trabajo está formado por datos históricos de la Auditoría Administrativa en México y en el extranjero, la definición de la Auditoría Administrativa de varios autores y la propia, se exponen sus alcances y limitaciones haciendo notar la necesidad de que se lleve a cabo periódicamente.

Se argumenta también sobre la importancia de que sea un Licenciado en Administración de Empresas el que lleve a cabo en forma directa la Auditoría Administrativa.

Se exponen los factores que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una correcta planeación de la Auditoría Administrativa así como las metodologías elaboradas por varios organismos y autores de libros actuales y la propuesta por un servidor.

Incluyo un caso práctico de una Auditoría Administrativa el cual se limita únicamente al departamento de laboratorio de una Compañía huleira - la cual se llevó a cabo mediante la metodología -- propuesta.

El trabajo en términos generales se limita a exponer los criterios más importantes en el campo de la Auditoría Administrativa y la necesidad de que se lleve a cabo en todas las empresas, así como los beneficios que obtienen las empresas que practican esta actividad en la actualidad.

I.- ANTECEDENTES.

A principios del siglo XX Frederick W. -- Taylor (1) lleva a cabo unos estudios en los talleres de Philadelphia para estimar el rendimiento de los obreros y el aprovechamiento de los recursos - materiales para controlar la producción, con ésto - da principio la necesidad de evaluar los niveles - administrativos.

Los puntos principales de este estudio -- fueron:

- a) Seleccionar a los hombres más calificados en el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes para incrementar la producción y - enseñarles a reducir movimientos superfluos.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los trabajadores - de más eficiencia.

Con estos estudios Taylor dejó la vía - - abierta para que empresarios e ingenieros iniciaran estudios por los que se pudieran evaluar el desarrollo de la industria.

Otro empresario que contribuyó de manera - activa fue Henry Fayol que desarrolló técnicas para - la evaluación de actividades de la industria.

(1) Frederick Winslow Taylor.- Principios de la Administración Científica. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S. A. 1a. Edición, Agosto 1961.

Taylor y Fayol con sus principios estaban llevando a cabo las funciones básicas de lo que actualmente se le conoce con el nombre de Auditoría-Administrativa.

En 1961 William P. Leonard (2) escribió - el primer libro que nos proporciona los lineamientos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo sobre Auditoría Administrativa.

En México, el Banco de México, S. A., (3) lleva a cabo un estudio por medio del sistema del análisis factorial que abarca estudios económicos, industriales y sectoriales.

El Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas Alfonso Mejía Fernández (4) Contribuyó en este campo con su Tesis enfocada a - la Auditoría de las funciones de la Gerencia de -- las empresas y el análisis de sus departamentos más representativos.

También el Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas Manuel D. Azaola (5) elaboró su tesis encaminada a la revisión del proceso administrativo. En igual forma es una contri

- (2) William P. Leonard.- Auditoría Administrativa. Editorial Diana. 3a. Edición. Junio, 1973.
- (3) Arenas Fernández José Antonio. La Auditoría Administrativa Pág. 47. Editorial Diana 2a. Edición. Noviembre 1973.
- (4) (5) Arenas Fernández José Antonio. La Auditoría Administrativa Pág. 12. Editorial Diana - 2a. Edición. Noviembre 1973.

bución valiosa la del Profesor Roberto Macías Pineda que elaboró los cuestionarios necesarios para analizar el proceso administrativo.

El Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas José Fernández Arenas ha publicado dos libros sobre dicho tema los cuales son de los más actualizados que existen.

El jueves 11 de marzo de 1971 la Secretaría de la Presidencia, publica en el Diario Oficial de la Federación. (6)

ACUERDO: Para el establecimiento de programación de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos descentralizados y Empresas de participación estatal.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 89 fracción 1, de la Constitución, artículos 16 fracciones II, III, IV y V, 20, 22, 26, 27 y 31 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, 13 de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal y

(6) Diario Oficial de la Federación 2-III-73 Secretaría Presidencia.

CONSIDERANDO

PRIMERO.- Que el Ejecutivo Federal a mi cargo se ha propuesto en los términos de su mandato Constitucional, acelerar el desarrollo integral del País e incrementar nuestra independencia económica mediante la elevación de la productividad y la redistribución equitativa del ingreso y que, para cumplir esos objetivos, es preciso coordinar y armonizar los programas y metas específicas de las entidades del sector público federal.

SEGUNDO.- Que las Secretarías del Estado, organismos descentralizados y Empresas de Participación estatal deben contar con servicios técnicos que les permitan precisar y cuantificar sus objetivos, así como programar el empleo adecuado de los recursos con los que cuenta para el cumplimiento de las responsabilidades que tienen encomendadas.

TERCERO.- Que es conveniente que la programación de las actividades de cada dependencia del Ejecutivo se realice con métodos compatibles que permitan integrar sus planes y previsiones, así como establecer un sistema de información que facilite la toma de decisiones a nivel sectorial y nacional.

CUARTO.- Que a la Secretaría de la Presidencia corresponde la tarea de recabar los datos necesarios para la elaboración del plan general del gasto público e inversiones del Poder Ejecutivo y los programas especiales que éste le fije, así como la de coordinar programas de inversión de los diversos organismos de la administración pública.

QUINTO.- Que los trabajos de reforma administrativa emprendidos por el Gobierno Federal han de orien

tarse, fundamentalmente por la necesidad de educar las estructuras, sistemas y métodos administrativos en función de los objetivos que persigue el Gobierno en esta etapa de desarrollo y de las metas y programas específicos que se establezcan en cada dependencia, organismo descentralizado o empresa de participación estatal, he tenido a bien dictar el siguiente

ACUERDO

PRIMERO.- Realícense los actos que legalmente procedan para que las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y empresas de Participación Estatal establezcan unidades de programación encargadas de asesorar a los titulares en el señalamiento de objetivos, la formulación de planes y previsiones y la determinación de los recursos necesarios para cumplir, dentro de sus atribuciones y fines específicos, las tareas que corresponden a cada entidad.

SEGUNDO.- Las unidades de programación de las dependencias del Ejecutivo, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, recabarán y analizarán la información que requieran en el ámbito de sus respectivas áreas de acción y la Secretaría de la Presidencia las asesorará en el establecimiento de métodos y sistemas a fin de hacerlos compatibles.

TERCERO.- A fin de contar con información completa y actualizada sobre las distintas entidades, sectores y procesos que componen la vida económica y social del país, la Secretaría de la Presidencia se-

relacionará con las instituciones públicas o privadas para obtener los datos, estudios y proyectos - que sean procedentes.

CUARTO.- Las unidades de programación participarán a las comisiones internas de administración a que se refiere el acuerdo expedido por el Ejecutivo, - publicado el pasado 28 de enero, con el objeto de que los trabajos de la reforma administrativa se - ajusten a los programas de cada entidad del sector público y procuren el cumplimiento más eficaz de - las metas que el gobierno determine.

TRANSITORIO

UNICO.- Este acuerdo entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal - en la ciudad de México Distrito Federal a los veintiseiete días del mes de febrero de 1971.- LUIS - - ECHEVERRIA ALVAREZ.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación MARIO MOYA PALENCIA.- Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores EMILIO O. RABASA.- - Rúbrica.- El Secretario de la Defensa Nacional.- - HERMENEGILDO CUENCA DIAZ.- Rúbrica.- El Secretario de Marina, LUIS M. BRAVO CARRERA.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público.- HUGO B. - MARGAIN.- Rúbrica.- El Secretario del Patrimonio - Nacional, HORACIO FLORES DE LA PEÑA.- Rúbrica.- El Secretario de Industria y Comercio, CARLOS TORRES-MANZO.- Rúbrica.- El Secretario de Agricultura y - Ganadería, MANUEL BERNARDO AGUIRRE.- Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, EUGENIO MENDEZ.- Rúbrica.- El Secretario de Obras Pú--

blicas, LUIS ENRIQUE BRACAMONTES.- Rúbrica.- El Secretario de Recursos Hidráulicos, LEANDRO ROVIROSA WADE.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, VICTOR BRAVO AHUJA.- Rúbrica.- El Secretario de Salubridad y Asistencia, JORGE JIMENEZ CANTU.- Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, RAFAEL HERNANDEZ OCHOA.- Rúbrica.- El Secretario de la Presidencia.- HUGO CERVANTES DEL RIO.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, AUGUSTO GOMEZ VILLANUEVA.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Turismo, AGUSTIN OLACHA BORBON.- Rúbrica.- El Jefe del Departamentos del Distrito Federal ALFONSO MARTINEZ DOMINGUEZ.- Rúbrica.

DIARIO OFICIAL.- Martes 16 de abril de 1974.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA

ACUERDO por medio del cual se da a conocer que corresponde a la Secretaría de la Presidencia llevar al cabo visitas periódicas de evaluación en materia de reforma administrativa, así como elaborar los diagnósticos necesarios, relacionándose para ello con las Comisiones Internas de Administración y con las Unidades de Organización y Métodos. (7)

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 16, Fracción IV y 22 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, y

CONSIDERANDO

Que el Ejecutivo Federal a mi cargo se ha propuesto incrementar la eficacia del sector público federal, mediante el mejoramiento de sus sistemas, estructuras y procedimientos para cumplir sus

(7) Diario Oficial de la Federación 16-IV-74.- Secretaría Presidencia.

objetivos con un máximo aprovechamiento de los recursos del Estado;

Que las modificaciones a la Administración Pública en su conjunto, así como las que se efectúen en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas del sector público federal, deben coordinarse y complementarse conforme a normas unitarias, con respecto a las peculiaridades y requerimientos especiales de los servicios que esas instituciones proporcionen o de los bienes que produzcan:

Que, para garantizar dicha unidad normativa, se hace necesario planear, coordinar, compatibilizar y evaluar los programas de reforma administrativa emprendidos en el sector público federal, de conformidad con lo dispuesto en los acuerdos publicados en el "Diario Oficial" de la Federación el 28 de enero y el 11 de marzo de 1971 y el 5 de abril de 1973.

Que es necesario, llevar al cabo periódicamente la evaluación de los resultados, en forma coordinada, objetiva y oportuna de manera que los titulares de las entidades administrativas y las empresas del sector público federal puedan mantener o modificar a tiempo los programas de reforma administrativa, determinando los grados de dificultad y avance de los mismos.

Que es conveniente utilizar los servicios y mecanismos normativos, de operación y de asesoría técnica con que cuenta la Secretaría de la Presidencia para auxiliar en el planteamiento y realización de las reformas administrativas necesarias;

Que se han producido experiencias positivas en los casos en que la Secretaría de la Presidencia ha prestado este tipo de servicios para la evaluación de actividades administrativas y el planteamiento de programas de reforma;

Que la Secretaría de la Presidencia podría derivar de las experiencias de otras instituciones por medio de estos trabajos de asesoría y evaluación, los criterios para revisar y actualizar los programas generales de reforma administrativa dispuestos por el Ejecutivo Federal, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO

PRIMERO.- Corresponde a la Secretaría de la Presidencia llevar al cabo visitas periódicas de evaluación en materia de reforma administrativa, así como elaborar los diagnósticos necesarios, relacionándose para ello con las Comisiones internas de Administración y con las Unidades de Organización y Métodos.

SEGUNDO.- La Secretaría de la Presidencia hará del conocimiento del titular de la entidad correspondiente y en su caso del Ejecutivo Federal, los resultados de la visita de evaluación administrativa efectuada y las recomendaciones que formule, para aplicar las medidas conducentes.

TERCERO.- Las Comisiones Internas de Administración presentarán con oportunidad a la Secretaría de la Presidencia sus programas y proposiciones globales de reforma, para que ésta formule dictámenes técnicos.

CUARTO.- La Secretaría de la Presidencia emitirá también dictámenes previos sobre las reformas que puedan implicar la creación, reestructuración o desaparición de una dependencia de las Secretarías y Departamentos de Estado o de un organismo, empresa o fideicomiso del sector público federal.

QUINTO.- Las Secretarías y los Departamentos de Estado, los Organismos Descentralizados y las Empresas de Participación Estatal, prestarán la más completa colaboración a la Secretaría de la Presidencia para asegurar el cumplimiento del presente Acuerdo.

SEXTO.- La Secretaría de la Presidencia, con base en los trabajos que realice, coordinará, compatibilizará y actualizará los programas globales de la Administración Federal.

Las Comisiones Internas de Administración, por su parte, con fundamento en los dictámenes y evaluaciones técnicos a que se refiere este Acuerdo, integrarán los programas de reforma respectivos.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los cinco días del mes de abril de mil novecientos setenta y cuatro.- LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación. MARIO MOYA PALENCIA.- Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores. EMILIO O. RABASA.- Rúbrica.- El Secretario de la Defensa Nacional. HERMENEGILDO CUENCA-DIAZ.- Rúbrica.- El Secretario de Marina. LUIS M. BRAVO CARRERA.- Rúbrica.- El Secretario de Hacien-

da y Crédito Público. JOSE LOPEZ PORTILLO.- Rúbrica.- El Secretario del Patrimonio Nacional. HORACIO FLORES DE LA PEÑA.- Rúbrica.- El Secretario de Industria y Comercio, JOSE CAMPILLO SAINZ.- Rúbrica.- El Secretario de Agricultura y Ganadería. OSCAR BRAUER HERRERA.- Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, EUGENIO MENDEZ DOCURRO.- Rúbrica.- El Secretario de Obras Públicas, LUIS E. BRACAMONTES.- Rúbrica.- El Secretario de Recursos Hidráulicos, LEANDRO ROVIROSA WADE.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, VICTOR BRAVO AHUJA.- Rúbrica.- El Secretario de Salubridad y Asistencia, JORGE JIMENEZ CANTU.- Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, PORFIRIO MUÑOZ LEDO.- Rúbrica.- El Secretario de la Presidencia, HUGO CERVANTES DEL RIO.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización. AUGUSTO GOMEZ VILLANUEVA.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento de Turismo. JULIO HIRSCHFELD ALMADA.- Rúbrica.- El Jefe del Departamento del Distrito Federal. OCTAVIO SENTIES GOMEZ.- Rúbrica.

COMENTARIO:

El contenido de estos decretos presidenciales publicados en el Diario Oficial de la Federación nos muestran las medidas que tomó la Secretaría de la Presidencia para llevar a cabo una evaluación administrativa a los niveles de la empresa pública y dependencias gubernamentales con la finalidad de incrementar la productividad y la redistribución equitativa del ingreso, y observar si se están aprovechando al máximo los recursos con los que se cuentan para el logro de los objetivos que se ha marcado el actual gobierno en México.

Esta actividad es esencial para coordinar y armonizar los programas de trabajo que se han -- marcado para lograr los objetivos.

Es sin duda alguna una medida muy acertada la que tomó la Secretaría de la Presidencia al respecto porque lo que está haciendo no es otra cosa que una Auditoría Administrativa, la cual es de vital importancia para saber el desarrollo administrativo de un organismo y ver si se están aprovechando al máximo los recursos.

Esta medida será de gran provecho para la nación porque se detectarán las fallas existentes y se les dará una solución factible lo cual beneficiará por crear una administración de acuerdo a -- las necesidades actuales del país.

2).- Definición de Auditoría Administrativa.

Existen diversas definiciones sobre la Au

ditoría Administrativa; según el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española: (8)

A) AUDITORIA. f. Empleo de auditor// Tribunal o -- despacho del auditor.

AUDITOR. (del latín auditor, -oris) m. ant. oyente// cada uno de los 7 sacerdotes magistrados que forman el tribunal colegiado que ha de recibir las apelaciones contra las sentencias eclesiásticas pronunciadas en el territorio español// Revisor de cuentas - colegiado// de guerra. Funcionario de - - cuerpo jurídico militar que informa sobre la interpretación o aplicación de las leyes y propone la resolución correspondiente en los procedimientos judiciales y - - otros instruídos en el ejército o región militar donde tiene su destino.

ADMINISTRATIVA.- (del latín administrativus) adj.- perteneciente o relativo a la administración.

ADMINISTRACION.- (del latín administratio-onis) F.- acción de administrar// Empleo de administrador// casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo.

Existen varios autores que han definido la Auditoría Administrativa, a continuación mencionaré las definiciones de los más destacados.

(8) Diccionario de la Lengua Española Págs. 26 y - 142.- Editorial Espasa Calpe, S. A.- Decimonovena Edición, Enero 1970.

B) P. LEONARD.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales". (9)

C) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS.

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución". (10)

D) DR. ROBERTO MACIAS PINEDA.

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que el negocio está logrando, es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría, la Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determina

(9) William P. Leonard. Auditoría Administrativa. - Pág. 45.- Editorial Diana. 3a. Edición, 1973.

(10) Arenas Fernández, José Antonio.- La Auditoría Administrativa Págs. 13 y 14.- Editorial Diana. 2a. Edición, Noviembre 1973.

das partes de las actividades de las relaciones de empleados".

E) DR. Y CONTADOR PUBLICO FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

"La Auditoría Administrativa es el examen-metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación de elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen". (11)

Estas son algunas de las definiciones más conocidas y su contexto es parecido, señalan el objetivo primordial de la Auditoría Administrativa - que es examinar un organismo para descubrir deficiencias y buscar una solución para un mejor funcionamiento.

Con base en estos autores se puede llegar a la siguiente definición.

F) LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es la evaluación de la estructura de un organismo, de sus objetivos y políticas y de la participación activa de su personal, así como de los recursos con los que cuenta para saber si es bueno su funcionamiento y determinar las fallas existentes.

Esta definición incluye el término "eva--

(11) Martínez Villegas, Fabián.- El Contador Público y la Auditoría Administrativa Pág. 45.- -- Ediciones Contables y Administrativas, S. A.- 2a. Edición, junio 1973.

luación" el cual presupone darle valor o estimación a una actividad administrativa de una "estructura de un organismo" este concepto nos incluye la existencia de todos los niveles que forman la unidad administrativa "de sus objetivos y políticas"- presupone la revisión de cada uno de estos renglones para saber si sus planes están de acuerdo para el logro de sus metas. "Y de la participación activa de su personal y de los recursos con los que cuenta para el desarrollo de sus funciones" son -- esenciales estos recursos para el logro total de -- los conceptos anteriores y principalmente para detectar las fallas que pudieran obstaculizar el correcto funcionamiento de la empresa.

3).- Necesidad de su Ejecución.

La Auditoría Administrativa se ha hecho -- más necesaria debido al gran desarrollo tecnológico y económico que han tenido las empresas, porque se ha tornado más complicada la correcta dirección, la toma de decisiones, el control y el logro de -- los objetivos.

Muchos de los fracasos de las empresas -- son originados por una mala planeación, falta de -- adiestramiento al personal, malas políticas, merca dotecnia deficiente, la mala dirección de los de-- partamentos gerenciales, etc.

Estos son algunos de los muchos errores -- que por una mala administración pueden llevar a la quiebra a cualquier negocio.

La Auditoría Administrativa nos sirve para hacer una evaluación en todos los niveles jerár

quicos de la empresa nos orienta para descubrir -- las fallas existentes, ver si la empresa está cumpliendo con los procedimientos y políticas planeados, cuales son las necesidades actuales que tiene el organismo.

La Auditoría es un instrumento por el -- cual podemos darnos cuenta realmente de la situa-- ción de la empresa en cualquiera de sus áreas.

Por lo que en la actualidad es necesario y esencial que toda empresa que desee funcionar co rrectamente lleve a cabo la Auditoría para tener -- una buena proyección y funcionamiento adecuado a -- sus necesidades para un mejor desarrollo de sus ac tividades en el área que sea, o bien para locali-- zar un mal por el cual la empresa no logra alcan-- zar los objetivos.

4) Alcance de la Auditoría Administrativa.

En el campo administrativo puede abarcar desde una función específica de un área o departa-- miento hasta un estudio de la totalidad de las acti vidades administrativas de la empresa.

Puede ser un estudio de producción, de -- ventas, de compras de canales de distribución, de -- costos, de estimación de precios, de eficiencia ad ministrativa, etc.

O sea que su alcance en el campo adminis-- trativo de cualquier organismo, estará de acuerdo al estudio que se quiera hacer; porque la Audito-- ría Administrativa puede abarcar todas las áreas --

administrativas existentes dentro de cualquier organismo.

Se limita al aspecto administrativo no interviene en el fiscal o evaluación de los estados-financieros que es función de la Auditoría Fiscal y la lleva a cabo un Contador Público.

El desarrollo de la Auditoría Administrativa es mucho más completo y amplio, el estudio -- que se hace, que el de Auditoría Fiscal que es con fines de revisar su declaración de impuestos.

Porque la Auditoría Administrativa puede hacerse desde distintos puntos de vista; sociológico, económico y administrativo y dentro del -- área que se desee o de toda la unidad administrativa.

5) Importancia del Licenciado en Administración de Empresas como ejecutor de la Auditoría Administrativa.

Cuando no existía la carrera de Licenciado en Administración de Empresas ya se hacían Auditorías Administrativas en México pero no se les daba ese nombre y eran llevadas a cabo empíricamente porque no se contaba con una tecnología adecuada para su correcto desarrollo, ya que la hacían como un complemento de la Auditoría Fiscal que llevaba a cabo un contador público y esto sucedía porque la Auditoría Fiscal detectaba los errores pero no la causa de estos errores, fue cuando en verdad se vió la necesidad de evaluar los niveles administrativos para poder tener así un resultado del funcio

namiento de la empresa y saber el porqué de dicho funcionamiento en un momento dado.

Poco después surgió la carrera de Licenciado en Administración de Empresas la cual abarca todos los estudios para todos los renglones de las áreas administrativas con que cuenta un organismo o empresa, y con una tecnología adecuada para llevar a cabo una Auditoría Administrativa.

Por estos conocimientos que se obtienen con la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, es que actualmente es la persona más capacitada para llevarla a cabo, ya que sus conocimientos le permiten hacer una correcta evaluación administrativa, superior a la que hiciera un Contador Público o un Licenciado en Economía, que anteriormente llevaban a cabo esta labor como complemento de sus actividades pero, que carecen de conocimientos para hacer una completa y correcta evaluación a todos los niveles de una empresa pública o privada.

Tan es así que actualmente existe en la Facultad de Comercio y Administración de la U.N.A.M., en la carrera de licenciado en Administración de Empresas, una materia que se llama Auditoría Administrativa, la cual está formada por los renglones necesarios para llevar a cabo eficientemente esta actividad, tan importante para las empresas ya sean públicas o privadas.

Es por ésto que el licenciado en Administración de Empresas egresado de la U.N.A.M. tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo esta actividad satisfactoriamente.

CAP. III.- PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es muy importante que antes de hacer el programa final de la Auditoría Administrativa se tengan una serie de pláticas previas con la dirección, con el fin de poner ciertos puntos importantes como son; definir su alcance y sus limitaciones, su costo y los puntos que la empresa quiera en especial y que nos brinde su completa aprobación y apoyo para un mejor desarrollo de las actividades de la Auditoría.

Después de ésto es conveniente que se formulen unas políticas que determinen los objetivos que se pretendan alcanzar y se determine un plan de trabajo a seguir para el logro de sus objetivos, y se cuente con el personal necesario debidamente adiestrado en las actividades que llevarán a cabo y deberá de contar con una base de control de tiempo y costo.

El auditor deberá señalar los factores in dispensables para el logro de los objetivos así co mo los métodos necesarios y los factores limitativos, de control y el tiempo que tardará y cual es el fin que se busca.

Teniendo ya estas condiciones y bases se deberá llegar a un acuerdo sobre los honorarios -- que cobrará el auditor y se confirme por medio de una carta convenio firmada por parte de la empresa y del auditor de conformidad.

Contando con todo ésto el auditor deberá--

de tomar en cuenta para hacer una correcta planeación los siguientes renglones.

1).- Estructura Orgánica.

Es de suma importancia que la empresa - -
cuenta con una estructura muy bien planeada que --
sirva para satisfacer sus objetivos, si no se cu
ta con una buena estructura lo más seguro es que -
su eficiencia será nula.

Es función del auditor ver si existe un -
organigrama actualizado si no, tendrá que elaborar
uno, asimismo examinará si la estructura está de -
acuerdo con los objetivos, si es adecuada para sus
necesidades, si se tiene un buen control, si están
bien definidas las responsabilidades y los deberes,
si no existe duplicidad de funciones o si, no so- -
bran, si entiende el personal su responsabilidad y
autoridad, si nuestros colaboradores entienden la-
razón de nuestra estructura, si están definidas --
las funciones por escrito, deberá de informarse si
continuamente revisan la estructura para ver si no
necesita cambios, el auditor deberá señalar las me-
joras que se pueden hacer al llevar a cabo esta re
visión, el auditor deberá de tener en cuenta que --
los cambios en el mercado, en los productos, en la
rutina de trabajo o en la fábrica pueden causar --
cambios en las líneas de autoridad y que junto con
las de responsabilidad deben estar presentes a lo-
largo de toda la empresa.

Deberá de comprobar que las responsabili-
dades y autoridades estén bien definidas, porque -
la estructura orgánica debe estar bien delineada -

en todos sus departamentos y funciones para un mejor desempeño de las actividades para el logro de sus objetivos.

2).- Planes y Objetivos.

Los objetivos de una empresa constituyen lo que se pretende alcanzar en el futuro siguiendo una planeación, es importante que el auditor haga una minuciosa revisión de éstos porque nos sirven como guía para elaborar las políticas a seguir, la selección de recursos e implementación de métodos y procedimientos detallados.

Al auditor le servirán como base para la evaluación de la empresa de sus actividades de las funciones individuales y de los puestos ejecutivos. Deberá de determinar si todos los colaboradores entienden igual los objetivos, si son claros y precisos, si tienen una justificación económica, si no son contradictorios, si tienen una planeación previniendo los cambios que puede haber en el futuro, si garantizan la supervivencia, el crecimiento, la utilidad, la contribución económica, si existen -- las bases necesarias para alcanzarlos, si constituyen la base para guiar, dirigir y controlar a la empresa, si son razonables, lógicos y sensatos, si son apropiados, oportunos y relacionados entre si; si nos sirven de guía al personal de modo unitario, si motivan al personal, si son evaluados periódicamente y, se deberá de entrevistar a los ejecutivos para preguntarles qué se pretende alcanzar con estos objetivos ya sean sociales, de servicio, económicos, tecnológicos, generales, departamentales, -

individuales o estadísticos.

3) Políticas.

Estas políticas que debe de tener toda empresa son indispensables para el logro de sus objetivos y para una administración eficaz, porque estas políticas deben de delinear las intenciones de la dirección.

El auditor deberá de considerar si son positivas, claras y comprensibles, si son eficaces, - si dan buenos resultados, si son ejecutadas, si -- son encaminadas a un objetivo determinado, deberá de examinar también si sus políticas se basan en - principios económicos, si reflejan sus metas y objetivos. También debe de ver si están escritos y actualizados, si satisfacen las necesidades y si -- para cada objetivo hay las políticas necesarias.

Para que este estudio sea más sencillo será conveniente que el auditor clasifique las políticas por jerarquías y su revisión debe hacerse tomando en cuenta los objetivos de la empresa y deberán de identificarse si son formales o informales, el auditor deberá de determinar sus defectos o - - irregularidades en cada elemento porque el propósito primordial de su revisión es buscar la solución posible para un mejor lineamiento de políticas.

4).- Reglamentos.

En este punto el auditor debe de investi-
gar si la empresa se preocupa de saber y cumplir -

con los reglamentos ya sean locales, estatales y - federales.

Porque es muy importante que la empresa - esté enterada de sus obligaciones y deberá de tener un pleno conocimiento de todos los reglamentos porque la ignorancia de éstos no justifican su incumplimiento.

5).- Sistemas y Procedimientos.

Se deberá de hacer un análisis de los sistemas y procedimientos para ver si sirven y van de acuerdo con los intereses de la empresa y ver si - presentan diferencias o irregularidades, porque si se usa un sistema o procedimiento incorrecto puede confundir, malinterpretarse o entorpecer las políticas.

Para evaluar correctamente los sistemas y procedimientos el auditor deberá de considerar si éstos satisfacen la totalidad de necesidades que - tiene la empresa, si funcionan en forma eficaz, deberá de medir su grado de eficiencia, si con ellos existe un propósito de control, si se especifica - cómo cuándo y quien ejecutará sus funciones para - su desarrollo, también deberá de ver si funcionan dentro del marco de la estructura orgánica, y deberá de cercionarse si el sistema está proyectado para que con su funcionamiento se obtengan los resultados buscados.

6).- Controles.

Los controles dentro de una empresa tienen como fundamento la planeación, la organización y la dirección de estos fundamentos dependerá el grado de efectividad que pueden tener dichos controles.

La finalidad del control es alcanzar los objetivos buscados por lo que el auditor deberá de determinar si son adecuados y eficientes, si existe un propósito de control adecuado y cómoda realización, si nos indica el método de control, el objetivo que pretende lograr y deberá de determinar si son los adecuados y si no sugerir algunos.

7).- Medios de Operación.

El auditor deberá de evaluar si los medios de operación se realizan en forma correcta para determinar si la empresa está operando o no como debe ser, deberá de estudiar y analizar los factores de operación entre el volumen de trabajo y la utilidad, de productos, de mercados, de mano de obra, de finanzas y de métodos que se llevan a cabo.

El auditor también deberá de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, de una mejor comunicación y de una mejor coordinación a efecto de lograr mejores resultados.

8).- Recursos.

El auditor debe de considerar que toda em presa tiene dos tipos de recursos y son:

Materiales: en este tipo de recursos el auditor deberá de tener en cuenta el equipo fijo y movible necesario para las actividades que se desa rrollan y estén de acuerdo a las necesidades que se tienen, que se lleve a cabo un mantenimiento -- constante, y revisar que estén registrados todos los artículos, y deberá de determinar si son los adecuados, así mismo ver aquellos que son necesarios y que no cuente con ellos la empresa.

Humanos: se necesitará hacer una evalua ción de personal para determinar su capacidad o in capacidad, deberá de examinar las condiciones del lugar en el que se desarrollan las actividades, se tendrán que ver las políticas que los afecten, tam bién si entienden el servicio que le prestan a la empresa deberán de preguntarles si están conformes con la empresa y qué piensan de ella, y preguntarles cuáles son sus necesidades y si con el sueldo que les paga la empresa logran la satisfacción total de todas sus necesidades.

9).- Fijar medidas cualitativas y cuantitativas.

Es de suma importancia que el auditor determine los métodos de medición que usará en la au ditoría ya sea por cualidades o por cantidades o mixto para una correcta evaluación de las diversas pruebas que aplique, puede determinarlas por medi-

das o escalas o por medio de sistemas estadísticos e investigación de operaciones o bien valiéndose - de cuestionarios o test.

Tomando en cuenta todos estos factores an tes señalados se tendrá una visión más clara acerca de la empresa y se podrá hacer una planeación - adecuada a las necesidades y a los recursos con -- los que se cuentan.

Modelo de un programa de Auditoría Admi-- nistrativa.

Trabajos Preliminares	Entrevistas Pláticas Telefónicas Correspondencia Lista de puntos a definir Propósito de la Auditoría
Contratos de servicios profesionales	Tipo de Auditoría Honorarios Tiempo de la Auditoría Condiciones y limitaciones Facilidades
Información general de la Empresa.	Características Jurídicas " de Opera- ción " de Organi- zación Funcionarios Principales Funciones principales Diagrama de Organización Manuales de " " Reglamentos

Fuentes de Información

Formas de papelería
Archivos
Lugares de trabajo
Personal que se entrevistará
Otros registros
Externa

Personal que se empleará.

Auxiliares
Analistas
Supervisores
Especialistas
Otros

Facilidades que proporcionará la Empresa.

Personal
Local
Instrumentos
Equipo
Discusión de problemas

Secuencia de la Auditoría.

Funciones
Departamentos
Secciones
Puestos

Formulación de cuestionarios.

De aspectos administrativos.
De aspectos técnicos
Departamentales
Seccionales
Otros.

Entrevistas	Dirección total Gerentes Supervisores Obreros Empleados.
Técnicas	Tipos de Diagramas Técnicas matemáticas Técnicas de ingeniería industrial Otras
Plan de Reorganización	Diagramas Manual de Organización Equipo Personal Fecha de iniciación Tiempo

NOTA: cada programa de trabajo de Auditoría Administrativa (12) será de acuerdo a las necesidades del trabajo que se quiera hacer y los recursos con los que cuenta - la empresa auditada.

(12) Villegas Martínez, Fabián.- El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Págs. 129 y 130 Ediciones Contables y Administrativas.- - 2a. Edición, Junio 1974.

CAP. III METODOLOGIA

La maestra Angeles Mendieta Alatorre (13) en su libro Métodos de Investigación y Manual Académico nos dice que:

La investigación se relaciona con la necesidad de conocer lo que se ha hecho en alguna rama de la ciencia, la técnica o la cultura y para sa--ber qué nuevos aspectos podemos encontrar.

En el estudio previo a la indagación científica, a la creación cultura o al aprovechamiento de los materiales.

Pero, como otros muchos aspectos de la actividad humana, exige que se sepa hacer esa investigación, esto es, elegir y aplicar un método. -- Preferimos para su definición, señalar la deriva--ción etimológica:

Método proviene de las voces metá-ados, - que quiere decir camino.

"Método" pues, es el modo de decir o ha--cer algo ordenadamente; el modo de obrar y de pro--ceder en cada caso; el procedimiento para discer--nir y descubrir la verdad en los juicios. La obra básica e inicial de este asunto es el célebre li--bro de Descartes "Discurso del Método", en el cual expone razonamientos diversos que sirven de base a las orientaciones y rechaza, en cierto modo, la --

(13) Mendieta Alatorre, Angeles.- Métodos de Investigación y Manual Académico. Pág. 27 y 28. Editorial Porrúa. 1a. Edición. 1966.

tradicional manera de razonar a base del sistema - escolástico que perduró durante toda la Edad Media.

La Metodología será el conjunto de métodos o su descripción, y la metódica, la parte de la lógica que estudia los métodos.

En cuanto a la técnica, es la aplicación del método. Con lo cual, en forma muy elemental, podríamos decir que el método y la técnica forman la teoría y la práctica de la investigación.

La palabra método tiene otros sinónimos - que aclaran más lo que significa; por ejemplo, método también es norma, regla, orden, disciplina, - marcha, procedimientos, manera, uso, costumbre y - hábito. En resumen es saber cómo realizar "algo".

¿Qué es lo contrario de método? La más nefasta de las situaciones: la improvisación. Efectivamente, al improvisar erramos, no ponemos en práctica las enseñanzas, desconocemos las experiencias, desperdiciamos energías, tiempo y dinero y - generalmente, llegamos al fracaso, o al éxito, - cuando éste ya no es oportuno.

Existen distintos tipos de metodología de Auditoría Administrativa pero todos con un fin común, el de evaluar la Estructura de la Empresa, a continuación mencionaré las Metodologías de algunos autores.

William P. Leonard (14)

-
- (14) Fernández Arenas, José Antonio.- La Auditoría Administrativa. Págs. 27, 29, Editorial Diana. 2a. Edición. Noviembre, 1973.

Esquema General

Examen

Áreas de estudio

Funciones específicas

Departamentos

Divisiones

La empresa

Detalles a estudiar

Planes y objetivos

La estructura de la empresa

Políticas, sistemas y procedimientos

Métodos de control

Recursos humanos y físicos

Estándares

Medición de resultados.

Evaluación

Proceso

Influencia económica

Estructura adecuada

Certeza y educación de los controles

Métodos de protección

Causas de variación

Utilización de hombres y equipos

Métodos adecuados para trabajar

Análisis e interpretación

Estudios de los elementos

Diagnóstico detallado

Determinar propósitos y sus interrelaciones.

Deficiencias

Balance analítico

Prueba de eficiencia

Búsqueda de problemas

Soluciones

Alternativas

Métodos simplificados

Presentación

Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe.

Informe preliminar para la administración de la empresa.

Informe final con recomendaciones y conclusiones.

Persecución.

Revisión de instalación

Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.

Tratamiento de los detalles no terminados

Revisión del informe final con la administración.

Método del American Institute of Management (Instituto Americano de la Administración). (15)

(15) Fernández Arenas, José Antonio.- La Auditoría Administrativa. Págs. 40 y 41.- Editorial Diana. 2a. Edición. Noviembre, 1973.

Para una institución con fines de lucro:

- 1.- Función económica
- 2.- Estructura formal
- 3.- Utilidades.
- 4.- Atención a los accionistas
- 5.- Investigación y desarrollo
- 6.- Consejo de administración
- 7.- Políticas fiscales
- 8.- Eficiencia en la producción
- 9.- Distribución
- 10.- Evaluación de los ejecutivos.

Método del análisis factorial desarrollado por investigadores del Banco de México, S. A. -
(16)

PROGRAMA DEL ANALISIS

ETAPA 1. Planear la investigación.

Definir la materia objeto de la investigación.

Definir el propósito final de la investigación.

Determinar el tiempo disponible para la investigación.

Planear las fases y el volumen del trabajo.

(16) Fernández Arenas, José Antonio.- La Auditoría - Administrativa Pág. 47, 48, 49.- Editorial Diana. 2a. Edición, Noviembre de 1973.

Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.

Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

ETAPA 2. Analizar el tema.

Objeto de la investigación y su operación

Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.

Averiguar las funciones de cada factor.

Determinar la información mínima necesaria

Recopilar la información.

Verificarla

Asegurarse de que esté completa.

ETAPA 3. Examinar cada factor en esta forma:

¿ Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?

¿ Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?

¿ Qué evolución ocurre en los campos relacionados?

¿ Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?

¿ Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?

¿ Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?

¿ De qué medios se disponen para alcanzar estos objetivos?

ETAPA 4. Combinar los hallazgos para -- diagnosticar sobre el total de las operaciones.

¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?

¿Cuál es la ejecución total real?

¿Cuáles son los factores limitadores?

¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?

¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?

¿Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas?

ETAPA 5. Presentar el diagnóstico

Preparar documentos para su discusión: -- diagramas, etc., para su presentación.

Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones -- que se investigan.

Exponer el desarrollo de los hallazgos.

Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.

Estimular las decisiones.

No perder de vista el hecho de que la de-

cisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

Método de la auditoría de las funciones - de la Gerencia de las empresas desarrolladas por - Alfonso Mejía Fernández. (17)

ESQUEMA GENERAL.

Divide el enfoque de la Auditoría en dos grandes áreas:

1. Estructural

Objetivos

Organización

2. Funcional

Producción

Ventas

Finanzas

Manejo de personal

Método del Dr. y Contador Público Fabian-Martínez.

Trabajos preliminares

Programa de la auditoría administrativa

Aplicación de cuestionario

Recopilación de datos

Análisis de información

(17) Fernández Arenas, José Antonio.- La Auditoría Administrativa. Págs. 86, 87 y 88.- Editorial - Diana. 2a. Edición. Noviembre 1973.

Informe de la auditoría administrativa
Plan de reorganización.

A continuación mencionaré las actividades que considero básicas para la elaboración de la Auditoría Administrativa y que considero, que son las herramientas necesarias para hacer una correcta -- evaluación de la Administración de cualquier organismo, ya que son pasos esenciales para ir desarrollando la investigación paulatinamente llevando un orden trabajo de principio a fin.

Estas actividades abarcan desde las primeras pláticas con la dirección la definición de -- áreas, objetivos y políticas de trabajo, incluye -- la planeación y programación del plan de trabajo a seguir en la investigación.

La evaluación de puestos, actitudes personales y manuales de organización, la evaluación de los resultados obtenidos con los manuales de organización usados, la recopilación análisis e interpretación de los resultados, el informe de estos resultados y el anteproyecto de reorganización, con toda esta serie de actividades considero que -- se puede llevar a cabo una evaluación administrativa ya que sus resultados son básicos para el fin -- de la Auditoría Administrativa, dichas actividades son las siguientes.

- 1).- Pláticas con la Dirección para definir el alcance y lo que la dirección desea saber en especial.
- 2).- Definición de áreas de estudio.

- 3).- Definición de los objetivos del plan de trabajo.
- 4).- Elaborar las políticas necesarias para la satisfacción de objetivos.
- 5).- Entrevistas preliminares a nuestras fuentes de información.
- 6).- Planeación de la Auditoría Administrativa.
- 7).- Programa de trabajo a desarrollar.
- 8).- Análisis de puestos (funciones y responsabilidades).
- 9).- Análisis de actitudes personales de los colaboradores respecto a la Empresa.
- 10).- Análisis de las instalaciones de la Empresa.
- 11).- Análisis de los Manuales de Organización que incluye:
 - Planes
 - Objetivos
 - Estructura Orgánica de la Empresa
 - Políticas
 - Sistemas y procedimientos
 - Métodos de control
 - Reglamentos.
- 12).- Análisis de los resultados obtenidos por la Empresa con los Manuales de Organización existentes.

- 13).- Recopilación de los resultados de los cuestionarios usados para la Auditoría Administrativa.
- 14).- Análisis de los resultados de los cuestionarios.
- 15).- Interpretación de los resultados.
- 16).- Preparación y Elaboración del informe que se le dará de los resultados a la gerencia general.
- 17).- Anteproyecto que propone el Auditor de Reorganización.

Con el desarrollo correcto de estas actividades el Auditor tendrá desde el principio las bases suficientes primeramente para definir el alcance y limitaciones del trabajo, el costo que tendrá y los puntos que la empresa desea conocer en especial, tendrá bien definidas sus áreas de trabajo, los objetivos del mismo, las políticas adecuadas para la obtención de los objetivos, contará -- con la planeación y programación de la investigación, los resultados que obtendrá serán un análisis de puestos de cada uno de los niveles que componen la unidad, la opinión que tienen los colaboradores de la Empresa, las instalaciones con las que cuenta, tendrá las bases necesarias para evaluar los manuales de organización, analizará con mayor facilidad los resultados que ha obtenido la empresa con estos manuales.

Contará además con una correcta recopilación de información en todos los sectores la cual-

analizará e interpretará para elaborar su informe y posteriormente podrá tener una idea mejor argumentada para detectar las fallas y poder crear un anteproyecto de organización adecuado a las necesidades actuales de la Empresa o sea que habrá llevado a cabo una correcta Auditoría Administrativa.

IV.- CASO PRACTICO "APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DE UNA CIA. HULERA.

1).- Pláticas con la Dirección para definir el alcance y lo que se desea saber en especial.

En las pláticas sostenidas con la Dirección de la Empresa, se llegó al acuerdo de que el alcance de la Auditoría Administrativa sería única_{mente} del departamento de laboratorio, los puntos que se quieren saber de dicho departamento son:

- a) ¿Cómo está funcionando este Departamento a la fecha?
- b) Fallas y problemas que tiene este Departamento.

Este estudio tendrá una duración de 90 días aproximadamente. En estas pláticas el Auditor presentó una carta convenio, la cual establece que una vez recibido el informe del Auditor por dicho estudio se le pagará la cantidad de \$ 15,000.00 (Quince mil pesos 00/100 M. N.) por concepto de honorarios, se firmó la carta estando de conformidad la Empresa y el Auditor (anexo 1).

2).- Definir las áreas de estudio.

Area a estudiar dentro de la Empresa: DEPARTAMENTO DE LABORATORIO.

Areas a estudiar dentro del Departamento de Laboratorio.

Actividades personales.

Funciones personales.

Actitudes colaboradoras.

Instalaciones del Departamento.

Maquinaria del Laboratorio

Manuales de organización

Métodos de Información que se usan

Coordinación de trabajo.

Control de calidad.

Raúl Bayardo Pavía

México, D. F., 10 de septiembre de 1974.

Compañía.....
Domicilio.....
México, D. F.

At'n. Sr.....

Muy señor mío:

Por medio de la presente me permito informar a usted la forma en que se desarrollará la Auditoría Administrativa del Departamento de Laboratorio que se va a efectuar en su negocio.

El trabajo se desarrollará tanto en la Empresa a su digno cargo como en el despacho del suscrito, por el personal designado, según las necesidades del mismo.

Dicho trabajo será comentado por el Gerente de Auditoría de este su despacho, con la persona que usted designe.

El costo de la Auditoría será de \$ 15,000.00 (QUINCE MIL PESOS 00/100 M. N.) los cuales serán cubiertos en tres pagos de \$ 5,000.00 (CINCO MIL PESOS 00/100 M. N.) cada uno.

Esperando tenga a bien aceptar el presente convenio, quedo como siempre a sus muy apreciables órdenes.

A t e n t a m e n t e .

Raúl Bayardo Pavía

CONFORME.

Compañía.....

Sr.....

3).- Definir objetivos que se pretenden alcanzar:

- 1).- Enterarse del funcionamiento que tiene el Departamento de Laboratorio.
- 2).- Saber si los colaboradores están conscientes de su responsabilidad con la Empresa.
- 3).- Saber qué opinión tienen los colaboradores con respecto al trato que les da la Empresa.
- 4).- Saber las necesidades económicas del personal del Departamento de Laboratorio.
- 5).- Revisión de los manuales de Organización.
- 6).- Detectar fallas y problemas que existen en el Departamento de Laboratorio.
- 7).- Revisión de fuentes de información y coordinación de trabajo.
- 8).- Encontrar soluciones posibles

4).- Elaboración de políticas necesarias para la satisfacción de los objetivos.

Para el Objetivo No. 1

Se llevará a cabo una entrevista con el Gerente técnico de producción, en la cual se le pedirá que exponga como funciona el Departamento de Laboratorio.

Se pondrá una persona en el Laboratorio - durante una semana para ver que dicho funcionamiento sea auténtico.

Para el Objetivo No. 2.

Se entrevistarán a los colaboradores del Departamento acerca de sus responsabilidades tanto con el Departamento como con la Empresa.

Para el Objetivo No. 3.

Se les aplicará un cuestionario de Actitudes a cada uno de los colaboradores.

Para el Objetivo No. 4

Se entrevistarán a los colaboradores para saber datos referentes a su situación económica.

Para el Objetivo No. 5.

Se aplicarán una serie de cuestionarios - referentes a los manuales de Organización.

Se entrevistará para ésto al Gerente General y al Gerente Técnico de Producción.

Para el Objetivo No. 6.

Se deberán ir anotando todos los problemas que expongan los colaboradores que se les presentan en el desarrollo de sus actividades. El encargado de este trabajo - deberá estar pendiente de cualquier falla que vea o se mencione y deberá de tomar - nota de ellas.

Para el Objetivo No. 7.

Se pedirán todas las formas que usa el Departamento para la información al Departamento de Laboratorio.

Se hará un análisis de estas formas para ver si es correcto el método empleado.

Para el Objetivo No. 8.

Se estudiarán las alternativas posibles.

Se platicará con el Gerente Técnico de -- Producción con el fin de encontrar una solución factible.

5).- Entrevistas preliminares de fuentes de información:

La empresa destinó como fuentes de información directa para el estudio de la Auditoría al jefe del Depto. que tiene el puesto de Gerente Técnico de producción y sus tres colaboradores los -- cuales son los técnicos de laboratorio, se habló -- con ellos con el fin de explicarles los objetivos -- que persigue la auditoría y pedirles una absoluta -- colaboración para que nos proporcionen correctamen -- te los datos que necesitamos.

A continuación se hicieron las citas para las entrevistas formales.

Y se les proporcionó una lista a cada uno con la clase de información que se les preguntará--

el día de la entrevista formal con el fin de que - estén preparados para dicha entrevista.

6).- Planeación de la Auditoría Administrativa.

El trabajo a desarrollar abarcará un pe-- ríodo de tres meses el cual estará dividi do en tres períodos, cada uno de un mes.

Primer Período

Abarca las pláticas con la Dirección

Definición de áreas de estudio

Definición de objetivos

Elaboración de políticas

Entrevistas preliminares fuentes de infor mación.

Segundo Período

Programas de trabajo

Análisis de puestos

Análisis de actitudes personales

Análisis de instalaciones de la empresa

Análisis de los manuales de organización

Análisis de los resultados que ha obteni do la empresa con dichos manuales.

Tercer Período

Recopilación de los resultados de los - - cuestionarios.

Análisis de los resultados
Interpretación de resultados
Preparación y elaboración del informe
Anteproyecto de reorganización.

7).- Programas de trabajo a desarrollar:

El objeto primordial de la Auditoría Administrativa será el de evaluar el funcionamiento -- que tiene el Departamento de Laboratorio y conocer la eficiencia de los sistemas y procedimientos que actualmente se llevan a cabo en dicho departamento.

Para dicho estudio se aplicarán una serie de cuestionarios en las distintas áreas a estudiar:

- a).- Trabajos preliminares; se deberán de tener pláticas con la Dirección para definir el alcance y limitaciones -- del trabajo y puntos a tratar en especial, anotar el propósito de la Auditoría.
- b).- El tiempo de duración de la Auditoría será de tres meses trabajando de lunes a viernes.
- c).- La empresa dió las siguientes facilidades:
 - Papelería en general
 - Acceso a la planta de laboratorio

Se le otorgó al personal tiempo dentro de la hora de sus labores para las entrevistas necesarias.

Se nos proporcionó toda clase de información solicitada.

Se otorgó un privado para el desarrollo de nuestras funciones.

d).- Fuentes de información

Personal laboratorio

Formas de papelería usadas en el Departamento y en la Empresa en general.

Archivos

e).- Formulación de cuestionarios

Análisis de puestos

Análisis de actitudes

Planes y objetivos

Estructura orgánica

f).- Formulación de cuestionarios.

Políticas

Sistemas y procedimientos

Métodos de control

Reglamentos

Recursos materiales

g).- Entrevistas

Gerente General

Gerente Técnico de Producción
Técnicos de Laboratorio

h).- Informe de Auditoría

Propósito de la Auditoría
Relevantes del Departamento.
Recomendaciones.

i).- Anteproyecto de reorganización.

Este punto se elaborará de acuerdo a los resultados de la Auditoría Administrativa y a las necesidades del Departamento.

j).- Secuencia de la Auditoría.

Para el desarrollo de este punto se tomarán en cuenta los 17 incisos de la metodología señalada.

CUESTIONARIO AL GERENTE GENERAL

1).- ¿Existe un análisis de cada puesto, del Departamento de Laboratorio? Si

2).- ¿Existe una valuación de puestos constantes en el Departamento de Laboratorio? Si

3).- ¿Se llevaron a cabo las investigaciones necesarias a cada persona de las que ocupan actualmente los puestos del Departamento de Laboratorio? Si

- 4).- ¿Se les dió el adiestramiento necesario para el desarrollo de las actividades que requieren su trabajo? Si
-
- 5).- ¿Existen requisitos especiales para ingresar al Laboratorio? No
-
- 6).- Si los hay ¿Cuáles son? Presentación, conocimiento de medidas y estudios mínimos de secundaria.
-
- 7).- ¿Se conservan las solicitudes de las personas que no hayan ingresado a la empresa pero que se consideraron buenos candidatos? SI-NO
¿Por qué? Para contrataciones futuras
-
- 8).- ¿Se les aplicaron pruebas psicotécnicas al personal actual del Departamento de Laboratorio? SI-NO ¿Por qué? No lo consideran
-
- 9).- ¿Se le practicó un examen médico a los empleados cuando ingresaron? SI-NO. En caso afirmativo ¿Se les sigue practicando periódicamente? ANUALMENTE, próximamente, semestralmente.
-
- 10).- ¿Existen algunos riesgos para la salud en el Departamento de Laboratorio? SI-NO ¿Por qué?
-
- 12).- ¿Lo entrevistó el Jefe del Departamento de Laboratorio, antes de quedar contratado? Si

13).- La contratación se hace: ¿A prueba o definitiva? _____

14).- ¿A las personas que ingresan al Laboratorio, son presentadas con los colaboradores de las demás Dependencias y se les da una explicación de cómo funciona la Empresa? Si

15).- ¿Se les asigna una persona que le de instrucciones y le supervise mientras aprende bien? Si

16).- ¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo - tomando en consideración la valuación del -- puesto? Si

17).- ¿Existen incentivos para que realicen mejor- sus funciones los empleados? Si

1o. Calidad personal

2o. Económico

3o. Empleados confianza

18).- Existen incentivos para promover la asisten- cia y puntualidad? Si

Premios, diplomas o regalos

8).- Cuestionario Análisis de Puestos.

1).- Nombre del puesto

2).- Existe aparte otro nombre con el que se le co- nozca?

3).- Hay en la Empresa puestos semejantes?

- 4).- En caso de ser afirmativa la pregunta anterior cuántos y cuáles son?
- 5).- Qué lugar ocupa dentro de la Empresa?
- 6).- Quién es el jefe inmediato de dicho puesto?
- 7).- Quien está a las órdenes de este puesto?
- 8).- A qué personas o jefes informa acerca del desarrollo de las actividades que lleva a cabo?
- 9).- Qué clase de información es?
- 10).- Tiene trato con personas ajenas a la Empresa, acreedores, clientes, proveedores, deudores, etc.?
- 11).- Cuál es su horario?
- 12).- Cuánto tiempo le dan al año de vacaciones?
- 13).- Para ocupar el puesto basta saber leer, escribir, sumar y restar Si () No () ¿Por qué?
- 14).- Requiere haber cursado la secundaria, preparatoria y algunos estudios comerciales. - - Si () No () ¿Por qué?
- 15).- En caso afirmativo cuáles son?
- 16).- Es necesario haber realizado estudios en ingeniería, química, Control de calidad, publicidad u otros?
- 17).- Para conocer bien el puesto cuánto tiempo se necesita?
() Un mes solamente
() Más de un mes pero menos de tres

() De tres a seis meses

() Más de seis meses ¿Cuántos? _____

ACTIVIDADES:

1).- Anote usted las actividades que realiza diariamente?

Frecuencia _____ Tiempo _____ Costo _____

2).- Anote usted las actividades que realiza periódicamente?

Frecuencia _____ Tiempo _____ Costo _____

3).- Anote usted las actividades que realiza eventualmente?

Frecuencia _____ Tiempo _____ Costo _____

4).- Se requiere tener habilidad para

() Interpretar órdenes y ejecutarlas

() Iniciativa para decidir situaciones difíciles y tomar decisiones.

() Iniciativa para decidir situaciones sencillas.

() Iniciativa para dar órdenes.

5).- El desarrollo de las actividades requiere

() Esfuerzo físico

() Esfuerzo intelectual

() Esfuerzo físico e intelectual

() Esfuerzo visual

() Otro tipo de esfuerzo ¿cuál? _____

EQUIPO Y MAQUINARIA A SU CARGO.

- 1).- Descripción del equipo y maquinaria que necesita para desarrollar las actividades del - - puesto.
- 2).- Estado en que se encuentra el equipo y maquinaria.
 Perfecto Bueno Regular
 Malo Muy malo
- 3).- Frecuencia con que ocupa el equipo y maquinaria.
- 4).- Cree usted que es el equipo adecuado o conoce otro mejor?
- 5).- Cree usted que es la maquinaria adecuada o conoce otra mejor?
- 6).- Qué grado de responsabilidad tiene usted del equipo y maquinaria?

RESPONSABILIDADES:

- 1).- Qué responsabilidad tiene con la Gerencia respecto a las actividades que ejecuta?
- 2).- Qué responsabilidad tiene dentro del Departamento?
- 3).- En caso de tratar al público qué responsabilidad adquiere con él?
- 4).- Qué responsabilidad tiene dentro del control de calidad?
- 5).- Qué responsabilidad tiene con respecto al trabajo que hacen otros?
- 6).- Otras responsabilidades no señaladas

MEDIO AMBIENTE

LUGAR	TIPO	OPERACION
Dentro del Departamento	() ESCRITORIO	() Repetitiva ()
Dentro de la Planta	() Parado	() Variada ()
Fuera de la Empresa	() Banco	() Pesada ()

INSTRUCCIONES	AMBIENTE	ILUMINACION
Personales ()	Limpio ()	Natural ()
Telefónicas ()	Sucio ()	Artificial ()
Escrito ()	Ordenado ()	Buena ()
	Desordenado ()	Mala ()

ATMOSFERA	RIESGOS	TRATO
Buena ()	Vista ()	Bueno ()
Malos olores ()	Oídos ()	Malo ()
Mala ventilación ()	Olfato ()	Muy malo ()
Caliente ()	Otros ()	Muy bueno ()
Fría ()		Regular ()

9).- Cuestionario, actitudes personales.

- 1).- Qué opinión tiene usted de la Empresa?
- 2).- Se siente usted conforme y satisfecho con el puesto que ocupa SI () NO () ¿Por qué?
- 3).- Cuántas personas dependen económicamente de usted?

- 4).- Está de acuerdo el sueldo con el desarrollo físico e intelectual que requieren sus actividades de trabajo?
SI () NO () ¿Por qué?
- 5).- Con lo que gana en la empresa le alcanza para satisfacer sus necesidades?
SI () NO () ¿Por qué?
- 6).- Participa usted de las decisiones del Departamento? SI () NO () ¿Por qué?
- 7).- Se siente usted parte de un grupo de trabajo?
SI () NO () ¿Por qué?
- 8).- Qué tipo de ambiente ve usted que existe en el trabajo bueno o malo? ¿Por qué?
- 9).- Siente usted seguridad en su futuro y prosperidad dentro de la Empresa? SI () NO () -
¿Por qué?
- 10).- Está enterado usted de los objetivos y políticas del Departamento SI () NO () ¿De --
que forma se enteró?
- 11).- Está enterado usted de los objetivos y políticas de la Empresa? SI () NO () ¿De qué
forma se enteró?
- 12).- ¿Cree usted que se cometen fallas frecuentes dentro del Departamento de Laboratorio -- (--
SI () NO ()
- 13).- En caso afirmativo puede señalar tres?
- 14).- ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el desarrollo de las actividades del Departamento?

10).- Instalaciones de la empresa.

Con respecto al local que ocupa el Departamento de Laboratorio:

- 1).- ¿Tiene el local una buena distribución con respecto al espacio? SI (X) NO () ¿Por qué? se estudió
- 2).- Cuenta el local con una adecuada instalación de luz? SI (X) NO () ¿Por qué? Es la suficiente
- 3).- ¿Está de acuerdo a las necesidades del Departamento? Si
- 4).- ¿Las instalaciones son suficientes? SI (X) NO () ¿Por qué? Son las suficientes para las necesidades actuales del Departamento.
- 5).- ¿Con qué medidas de seguridad cuenta? Se frenan las máquinas en caso de corto, extinguidores, mascarillas y guantes.
- 6).- ¿Qué medidas de higiene se llevan a cabo? Limpieza total del Departamento.

Con respecto al equipo y materiales:

- 1).- Se practican inventarios de Equipo y materiales por escrito? SI (X) NO () ¿Por qué? _____
- 2).- En caso afirmativo, con qué frecuencia? anual
- 3).- ¿Con qué maquinaria se cuenta? 1).- 1 parri-
lla eléctrica; 2).- 1 balanza; 3).- 1 báscula
4).- 4 cámaras envejecimiento; 5).- 2 medido-
res gruesos. 6).- 2 durómetros; 7) balanza pe-
so específico; 8).- Molino de laboratorio; -

- 9) Prensa de laboratorio; 10).- Fresa abraxómetro; 11).- Reómetro; 12).- Flexómetro; - - 13).- Balanza analítica; 14).- Balanza torsión; 15).- Balanza humedad; 16).- Potenciómetro.
-
- 4).- ¿Qué antigüedad tiene? 4 años
- 5).- ¿Qué valor tiene en la actualidad? - - - - -
\$ 350,000.00
- 6).- ¿Se han llevado a cabo las depreciaciones correspondientes a la Ley? Si
- 7).- Se lleva a cabo un mantenimiento constante? - SI (X) NO () En caso afirmativo ¿con qué frecuencia? constante
- 8).- Existen maquinaria y equipo que no se tomen en cuenta para el desarrollo de las actividades del Departamento? SI () NO (X) En caso afirmativo ¿cuál es? _____
-
- 9).- ¿Existe una persona responsable de la maquinaria, el equipo y los materiales? SI (X) - NO () En caso afirmativo ¿Quién es? el Ing. González.
-
- 10).- ¿Qué maquinaria y equipo es necesario para mejorar las funciones del Departamento? actualmente el que existe es suficiente.
-

11.- MANUAL DE ORGANIZACION

PLANES Y OBJETIVOS.

- 1).- ¿Cuenta el Departamento con planes y objetivos definidos? Si 1) Mantener un control de calidad superior al Standard. 2).- Disminuir pérdidas y malos sistemas, aplicación. - Los objetivos son verbales.
- 2).- ¿Son lógicos y claros los planes y objetivos? Si
- 3).- ¿Están esos planes y objetivos en armonía con los de otros departamentos, así como con los de la empresa en general? no porque este Departamento carece de la información para la programación de la producción por parte de los Departamentos de compras y ventas.
- 4).- ¿Se ha destinado tiempo suficiente para el logro de los objetivos? Si
- 5).- ¿Existe una clara comprensión de los objetivos, por parte de los colaboradores? No, algunos empleados no lo saben.
- 6).- ¿Está informado de su funcionamiento y de acuerdo, la Dirección General, con los planes y objetivos del Departamento? Si
- 7).- ¿Los planes son controlados? Si, por el Gerente Técnico de Producción.
- 8).- ¿Quién los elabora y quién los aprueba? los-

elabora el Gerente Técnico de Producción y -
los aprueba la Gerencia General.

- 9).- ¿Conforme a qué se hacen? A las necesidades
del Departamento.
- 10).- ¿Existen planes a largo plazo? Si
- 11).- ¿Qué objetivos tiene la empresa de dicho De-
partamento? Control de calidad y seguir --
vendiendo
- 12).- ¿Se revisan periódicamente los planes y obje-
tivos? Si

(anexo 2)

ANEXO 2

1974.

- 1.- Aumento en un máximo de 12 meses de un 10% so
bre el volumen de producción actual.
- 2.- Al aumento de producción seguirá la compra de
un molino de Laboratorio.
- 3.- Al aumento de producción seguirá la contrata-
ción de otro técnico.
- 4.- Estructuración del control de producción y de
calidad.
- 5.- Modificación del control de pesadas de pastas
y lámina de prensa.

ANEXO 2

1974.

- 1.- En un período de 10 meses aumentar un 7% la - producción efectiva de lámina.
- 2.- Al cambiar frecuencia de corriente, poner en- vigor nuevos ciclos y procesos y fórmulas.
- 3.- Adiestrar al personal para los nuevos siste-- mas.
- 4.- Aumentar eficiencia de producción del bambury.
- 5.- Comprar horno de Laboratorio para estabiliza- ción.

ANEXO 2

1975.

- 1.- Sacar un nuevo tipo de suela y/o novedad.
- 2.- Asistir a exposiciones de calzado y/o maquinaria y equipo.
- 3.- Compra de un tensilómetro para mayor control de nuestros productos.
- 4.- Aumento de producción.
- 5.- Iniciar 3er. turno del Laboratorio.
- 6.- Funcionamiento del sistema de moldes recubiertos de plástico (aumento de producción y menos fallas).
- 7.- Planeación programada de producción.
- 8.- Eliminar sistema de protector de tacón, cambio de fórmula.

ANEXO 2

PLANES FUTUROS

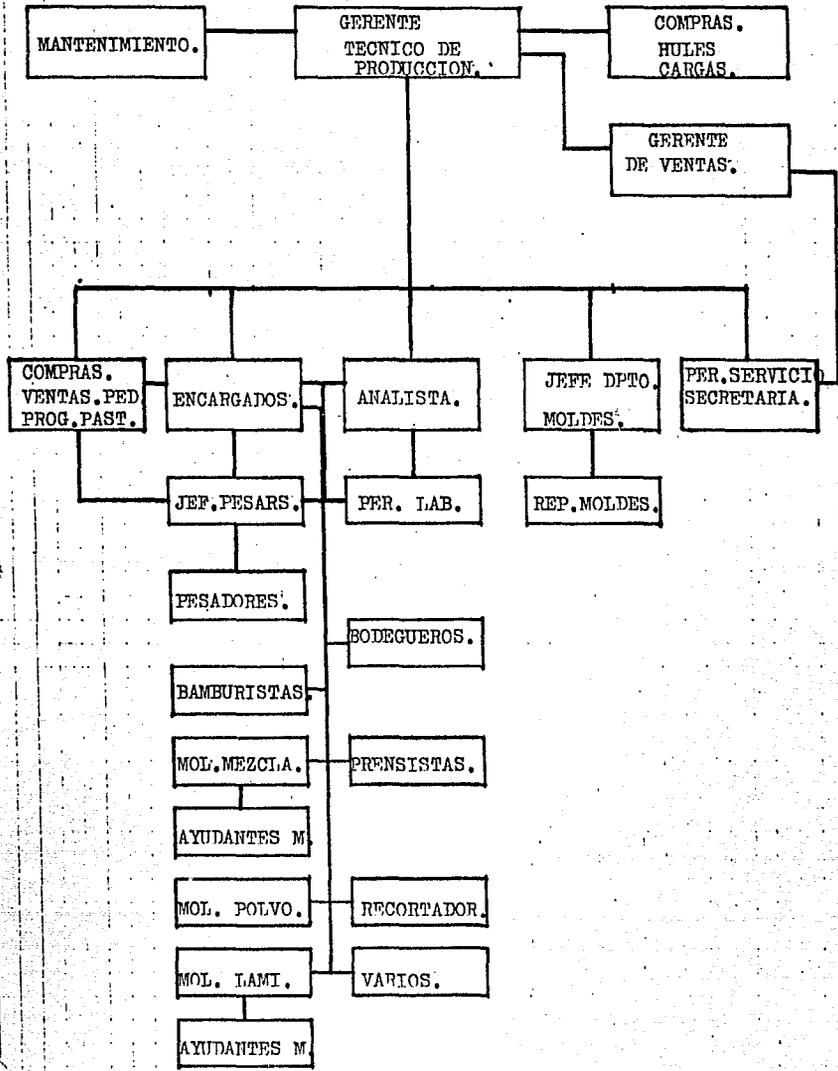
- 1.- Personal más capacitado en los encargados.
- 2.- Empleados de Laboratorio con conocimientos de ingeniería.
- 3.- Viajes anuales de investigación de nuevos - - equipos y productos.
- 4.- Calandria o Roller para producción de lámina.
- 5.- Transportador de lámina de planta o bodega.
- 6.- Estibado de pastas con montacarga en anaque--les.

ESTRUCTURA ORGANICA

- 1).- Organigrama actualizado de la Empresa y del Departamento.
- 2).- Está de acuerdo el Organigrama del Departamento con sus necesidades? SI (X) NO () ¿Por qué? Porque los lineamientos abarcan toda la satisfacción de las necesidades actuales del Departamento.
- 3).- Conoce el Organigrama el personal del Departamento? SI () NO (X) en caso afirmativo ¿De qué forma lo conoció? _____
- 4).- Están bien delineados los deberes y responsabilidades en el Organigrama? SI (X) NO () -- ¿Por qué? Se les informó por escrito todos sus deberes y responsabilidades.
- 5).- Las funciones del personal están por escrito? - SI (X) NO ().
- 6).- Existe duplicidad de funciones? SI (X) NO () En caso afirmativo ¿Cuáles son? Todas las pruebas las aplican los 3 empleados a distintas horas
- 7).- Están bien coordinadas las funciones? Si por que están bien delineadas.
- 8).- Les fueron informadas sus responsabilidades a los empleados? SI (X) NO () En caso negativo ¿Por qué? _____
- 9).- Entienden los colaboradores sus funciones y responsabilidades? Si las entienden y saben su responsabilidad en caso de algún error.
- 10).- En caso negativo ¿Por qué? _____

(Anexo 3)

ANEXO 3



POLITICAS

Para mejorar las relaciones dentro de la empresa y lograr su mejor funcionamiento de la misma:

- a).- Se realizan juntas de Departamentos? SI (X) - NO () Si es afirmativa ¿Con qué frecuencia? mensualmente
- b).- ¿Se realizan juntas de Departamentos con la Gerencia? SI (X) NO () Si es afirmativa -- ¿con qué frecuencia? mensualmente
- c).- En las mismas ¿Se plantean problemas que afectan a la Empresa y se consigue una rápida solución? Si
- 1).- ¿Cuáles son las políticas del Departamento? - Diálogo con los empleados y encargados, buentrato, pláticas con los obreros acerca de sus problemas, controlar la calidad pasta por pasta y cada partida de lámina.
- 2).- ¿Qué políticas de la empresa afectan al Departamento? El trato; incentivos económicos.
- 3).- Estas políticas se dieron a conocer por escrito? No
- 4).- ¿Son claras, lógicas y positivas? Si
- 5).- ¿Tiene conocimiento el personal de las políticas del Departamento? No
- 6).- ¿La finalidad de las políticas tiene como propósito el logro de los objetivos? Si

- 7).- ¿Existen políticas acerca del riesgo del trabajo personal? Si Seguridad y sanidad, Contaminación.
- 8).- ¿Se revisa el desarrollo de las políticas? -
Si
- 9).- ¿Para cada objetivo existe una política? Si
- 10).- ¿Existe flexibilidad en la aplicación de las políticas? Si
- 11).- ¿Quien determina las políticas del Departamento? El Gerente Técnico

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

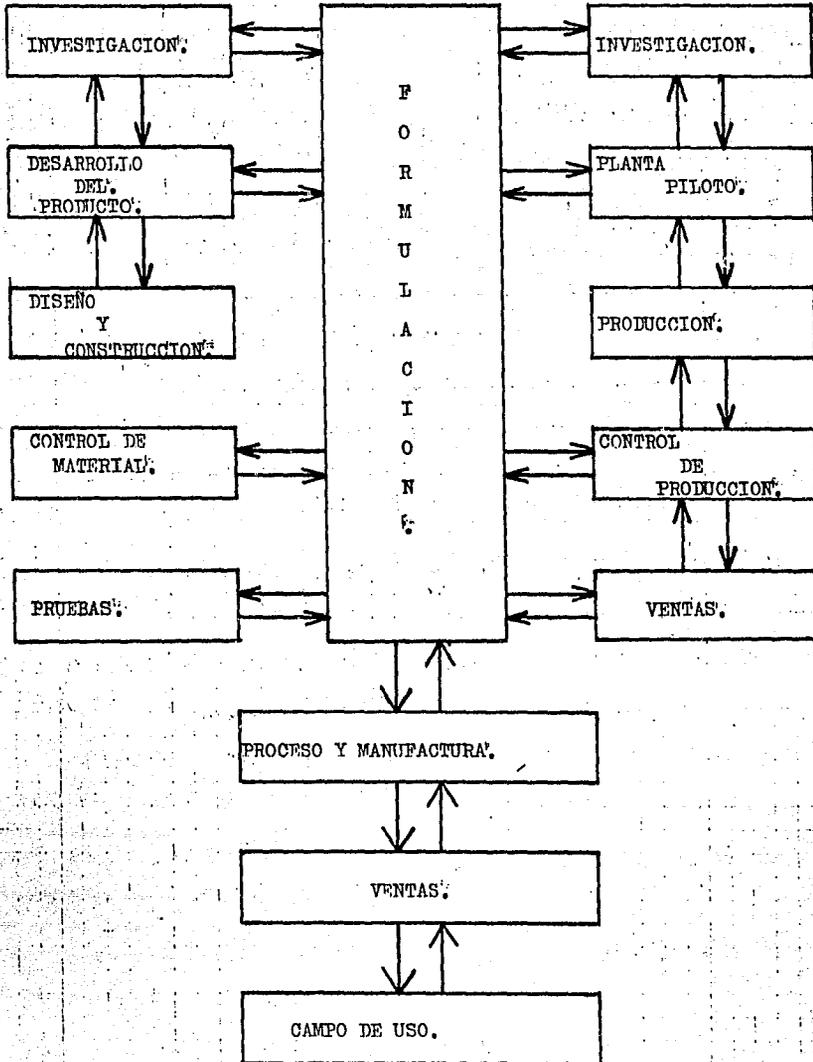
- 1).- ¿Qué sistemas y procedimientos usa el Departamento? El ASTM. en control de calidad, mezclador interno tipo Bambury; mezcladores - - abiertos, preformado, moldeado.
- 2).- ¿Qué costo representa a la empresa la implantación de estos sistemas? \$ 500,000.00
- 3).- ¿Cumplen su finalidad estos sistemas y procedimientos? Si
- 4).- ¿Con qué periodicidad se revisan estos sistemas y procedimientos para ver si resultan adecuados a las necesidades? Anualmente
- 5).- ¿Existen sistemas y procedimientos de control de calidad? SI (X) NO () ASTM
- 6).- ¿Qué resultados se obtienen en caso de ser -- afirmativo? Buenos
- 7).- ¿La Gerencia revisó y aprobó los sistemas y - procedimientos existentes? Si
- 8).- ¿Qué ventajas tienen? Normas universales fácilmente comprobables, poco tiempo.
- 9).- ¿Qué desventajas tiene? No se cuenta en el - país con el material para su calibración.
- 10).- ¿Qué pretende alcanzar con los sistemas y procedimientos? Un producto superior al stan-- dar y mantener una calidad constante.

(anexo 4)

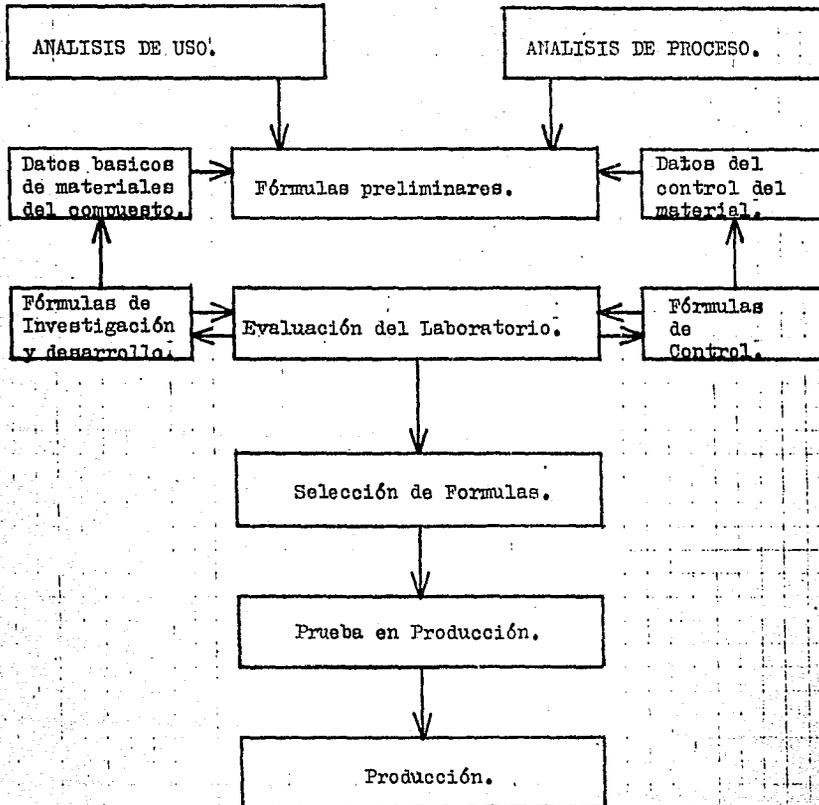
ANEXO 4

MANUFACTURA
DE
HULE.

PRODUCCION
DE
MATERIALES.



ANEXO 4

LABORATORIO
FORMULACION

METODOS DE CONTROL

- 1.- ¿Existen medidas de control, dentro de la empresa, para supervisar a los diferentes Departamentos? SI (X) NO () _____
- 2.- ¿Qué medidas de control tiene el jefe del Departamento con respecto a:
 - a) Personal Presentar reportes de su trabajo diario, de las pruebas.
 - b) ¿Observa el personal buena asistencia? Si
 - c) ¿Desarrolla el personal, correctamente las funciones que le corresponden? Si
- 3.- ¿Existen controles dentro del Departamento para saber los costos? SI (X) NO () ¿Por qué? Controla la materia prima y controla el tiempo.
- 4.- ¿Existe control de la maquinaria y equipo? -- SI (X) NO () ¿Por qué? _____
- 5.- ¿Qué control de calidad se lleva a cabo? Normas ASTM e internas.
- 6.- ¿Qué control existe en el Departamento respecto a las actividades? Se revisan los reportes del personal de sus actividades diarias.
- 7.- ¿Qué control de supervisión se lleva a cabo? - Se revisa diario o constantemente.
- 8.- ¿Qué control se lleva de las órdenes que se -- dan en el Departamento? Se dan por escrito y se supervisa su ejecución.
- 9.- ¿Qué control se tiene de los resultados? Se -

anexan a las fórmulas, todos los resultados obtenidos de las pruebas y se archivan.

REGLAMENTOS

- 1.- ¿Existen reglamentos internos en cada Departamento? SI (X) NO () ¿Por qué? _____
- 2.- Si existen:
 - a) ¿Qué reglamentos generales tiene la Empresa?
Manual de Reglamentos de la Empresa
 - b) Se revisa el cumplimiento de los reglamentos? Si
- 3.- ¿Qué reglamentos de la Empresa afectan al Departamento de Laboratorio? Todo el reglamento.
- 4.- Reglamentos del Departamento? Copia anexo 5.
- 5.- ¿Son cumplidos los Reglamentos Federales? Si

ANEXO 5

REGLAMENTO INTERIOR DEL LABORATORIO.

- 1.- La puntualidad es indispensable.
- 2.- El trato entre el personal debe ser amable.
- 3.- Evitar el cantar o emitir sonidos que puedan -- distraer el trabajo de los demás.
- 4.- Mantener la presentación limpia y fresca, el - pelo y el vestido bien alineado y limpio.
- 5.- Se les proporcionan batas para que mantengan - su ropa en buen estado. Estas deben estar lim- pias y completas.
- 6.- Es obligación de todos el tener el Laboratorio en orden con cada cosa en su lugar.
- 7.- Los aparatos deben de cuidarse y reportar cual- quier falla de éstos.
- 8.- Continuar con el trabajo que queda pendiente - del turno anterior, procurando informarse, con el personal de turno mixto.
- 9.- Avisar inmediatamente de cualquier falla en la línea de producción, ya sea material en proceso- (pastas) o terminado (lámina o tacón).
- 10.- Los avisos o reportes de pastas incorrectas o lá- mina defectuosa deben de reportarse por escrito.
- 11.- Se celebrarán juntas mensuales con el personal de Laboratorio.
- 12.- El personal de Laboratorio es reponsable de los - problemas que pueda acarrear el mal funciona- - miento o negligencia del personal del mismo.

12).- Análisis de los resultados que ha obtenido -
la Empresa con dichos manuales de organiza--
ción.

No obstante que los manuales de organiza-
ción del Departamento de Laboratorio no se encuen-
tran todos por escrito y los desconocen la mayoría
del personal interesado, el rendimiento que ha te-
nido este Departamento con respecto a la produc- -
ción es satisfactorio.

Ya que año con año se ha venido incremen-
tando el aumento de producción hasta llegar a la -
capacidad máxima con que cuenta dicho Departamento.

Sin embargo actualmente se llegó a la ca-
pacidad tope de producción programada en años ante
riores, lo cual ocasionó que se ampliara dicho au-
mento en la capacidad de producción en un 7%.

Esto nos demuestra:

- 1.- Que la fuerza de trabajo se desarrolla a una-
capacidad satisfactoria.
- 2.- La demanda en el producto se ha incrementado-
en relación con años anteriores.
- 3.- Con relación a la competencia el control de -
calidad del producto es superior.

Si en tales condiciones se han obtenido -
resultados tan óptimos, evidentemente con un ma- -
nual de organización bien definido de acuerdo a --
las necesidades del Departamento y un conocimiento
absoluto del personal hacia estos manuales, lógica
mente se obtendrán resultados superiores.

13 y 14.- RESPUESTAS ANALISIS DE PUESTOS.

- 1).- 50% Técnicos de Laboratorio
25% Analistas
25% Gerente Técnico de Producción
- 2).- 75% NO
25% Ayudante de Laboratorio
- 3).- 75% SI
25% NO
- 4).- 75% otros dos técnicos
25% Nada
- 5).- 100% primer piso
100% Laboratorio
75% de \$ 1,000.00 a 2,500.00 25% \$ 12,000.00
50% Control calidad 25% Analista 25% Coordinación trabajo y producción.
- 6). 75% Gerente Técnico de Producción
25% Gerente General
- 7).- 50% Nadie
25% 2 Técnicos
25% 3 técnicos y 3 encargados
- 8).- 75% Gerente Técnico de Producción
25% al Gerente General.

- 9).- 50% Pruebas control de calidad.
25% Resultados análisis pruebas control de -
calidad.
25% Cambios de línea de productos, fallas.
- 10).- 75% NO
25% Proveedores, clientes, Bancos.
- 11).- 50% de 2 a 9 P. M.
25% de 6 a 2 P. M.
25% de 9 a 2 y de 4 a 7 P. M.
- 12).- 75% 20 días
25% acaba de entrar
- 13).- 100% NO, se necesita conocer el funcionamiento
del Departamento.
- 14).- 100% NO
- 15).- No hay respuesta
- 16).- 50% NO
50% SI las señaladas.
- 17).- 50% más de 1 mes pero menos de 3
25% más de 6 meses
25% 8 meses.

ACTIVIDADES TECNICOS 1, 2 Y 3

	A	B	C	Frecuencia
	JESUS F.	JAVIER M.	ROGELIO	
Reómetro.	X	X	X	D.
Flexión.	X	X	X	D.
Ross.	X	X	X	D.
Abrasión.		20		D.
Fresa.		20		D.
Peso Específico.		20		D.
Dureza.		20		D.
Tiezura.		10		D.
Pruebas de Prensa Lab.			20	D.
Pruebas Molino de Lab.	X	X	X	D.
Láminas Excelite y Neolite.		12		M.
Tacón Excelite y Neolite.		12		M.
Crepé, medidas de lám. pren.	X	X	X	D.
Crepé, gruesos.			X	D.
Crepé, durezas.			X	D.
Crepé, abrasión.			X	D.
Crepé, Peso específico.			X	D.
Crepé, tamaño en frío.			X	D.
Gruesos Lám. Ex., rebaba, peso.			X	D.
Peso de pastas en Bambury.	X	X	X	D.
Reporte de hules.	X			D.
Carga y temperatura gráfica BB	X			D.
Materia prima, Humedad.	X			D.
Materia prima, P. H.	X			D.
Materia prima malla 325.	X			S.
Pruebas de horno de Oxígeno.	X			M.
Pruebas de Ozono.	X			D.
Pruebas de Estabilización.	X	X	X	D.
Acabado de láminas.	X	X	X	D.
Tiempo de molinos 3 y 4.	X	X	X	D.
Checar buen proceso laminar.	X	X	X	D.

- 4).- 75% Iniciativa para situaciones difíciles y -
toma de decisiones.
25% Iniciativa para decidir situaciones senci
llas.
- 5).- 50% Esfuerzo intelectual
50% Esfuerzo físico e intelectual.

EQUIPO Y MAQUINARIA A SU CARGO.

- 1).- El 100% 1.- 1 parrilla eléctrica; 2.- 1 Ba--
lanza; 3.- 1 báscula; 4.- 4 cámaras de enveje
cimiento; 5.- 2 medidores grueso; 6.- 2 duró-
metros; 7.- Balanza peso específico; 8.- Moli
no de laboratorio; 9.- Prensa de laboratorio;
10.- Fresa abrasómetro; 11.- Reámetro; 12.- -
Flexómetro; 13.- Balanza analítica; 14.- Ba--
lanza humedad; 15.- Potenciómetro.
- 2).- 50% bueno
25% regular
25% perfecto
- 3).- 100% diario constantemente.
- 4).- 50% adecuado, no conoce otro.
25% adecuado pero, el reómetro es muy anticua
do.
25% es el mejor.
- 5).- 50% el adecuado no conoce otro
25% el adecuado pero hay otros mejores.
25% es el mejor.

- 6).- 75% mientras lo ocupa completo.
25% completa todo el tiempo

RESPONSABILIDADES:

- 1).- 50% no la sabe
25% que sus actividades sean satisfactorias
25% producción, calidad y cantidad del producto.
- 2).- 50% el resultado de las pruebas
25% supervisar la producción
25% coordinar el trabajo.
- 3).- 50% ninguna
25% indirecta
25% si (ninguna)
- 4).- 100% completa
- 5).- 50% no
25% los dos técnicos
25% 3 técnicos y 3 encargados
- 6).- 75% ninguna
25% que se trabaje más.

MEDIO AMBIENTE.

LUGAR 100% dentro de la planta y el departamento

TIPO 75% parados 25% escritorio

OPERACION 25% Repetitiva 50% Variada ligera 25% variada.

INTRUCCIONES 50% personales 25% personales escri--tas 25% escritas

AMBIENTE 100% limpio ordenado

ILUMINACION 50% artificial buena 50% natural y ar--tificial buena.

ATMOSFERA 50% malos olores 25% buena 25% malos olores buena en general.

RIESGOS 50% ninguno 25% vista 25% oído y olfato.

TRATO 50% bueno 50% muy bueno.

RESPUESTAS ACTITUDES PERSONALES

1).- 75% Buena

25% Regular

2).- 75% SI

25% NO

3).- 25% a 6 personas esposa y 5 hijos.

25% a 2 personas esposa y abuela

25% a 3 personas esposa y 2 sirvientas

25% ninguna

4).- 75% SI

25% NO

5).- 75% no, apenas para comer

25% si

- 6).- 75% si en forma indirecta
25% si en forma completa
- 7).- 100% si por la coordinación de trabajo
- 8).- 25% regular, está solo todo su turno.
25% regular compañeros, bueno con el jefe
50% bueno por la coordinación de trabajo que hay
- 9).- 75% SI
25% no aspira a algo mejor
- 10).- 50% NO
25% si verbalmente
25% si, él las elaboró
- 11).- 50% NO
25% relativamente
25% si
- 12).- 50% no
50% si
- 13).- 25% ninguna
25% en el departamento de producción pasta -- quemada.
25% falta de atención del personal al personal de laboratorio, descuidos de pesadores y encargados en la producción.
25% encargados que toman decisiones sin consultar al laboratorio errores en la producción por descuido.
No hay una adecuada planeación.

14).- 25% Se le capacite más y se le enseñen nuevas técnicas.

25% explicación más amplia de sus funciones, más capacitación, cuidar más la producción.

25% más diálogo entre el personal, atención de los encargados con el personal del trabajo, en el laboratorio.

25% planeación de la producción, que se fije en fondo para investigación y desarrollo que formalmente no lo hay.

RECOPIACION MANUALES DE ORGANIZACION:

PLANES Y OBJETIVOS: La empresa cuenta con planes a corto y largo plazo (1) son lógicos y claros, los objetivos son verbales, los planes y objetivos no están en armonía con los de otros departamentos, se ha destinado tiempo suficiente para el logro de -- los objetivos pero no existe una clara comprensión por parte de los colaboradores del departamento.

La Dirección conoce y está de acuerdo con los Planes y Objetivos, éstos son controlados por el Gerente Técnico de Producción.

Dichos Planes y Objetivos fueron elaborados por el Gerente Técnico de Producción y los -- aprobó la Gerencia General.

Fueron creados conforme a las necesidades del Departamento y son revisados periódicamente, -- los objetivos que tiene la Empresa con este Depar-

(1) Anexo 2

tamento es básicamente el Control de Calidad y seguir vendiendo como se ha hecho hasta la fecha.

ESTRUCTURA ORGANICA: El organigrama del Departamento (2) está de acuerdo a las necesidades del mismo, pero lo desconoce el personal del Departamento a pesar de que se les informó por escrito sus deberes y responsabilidades, existe duplicidad de funciones entre el personal, estas funciones están bien coordinadas.

POLITICAS: Se realizan juntas de personal de laboratorio y juntas de la Gerencia General con el personal de laboratorio, mensualmente, en las que se plantean problemas y se les busca una inmediata solución, las políticas que se llevan a cabo en el Departamento son el diálogo con los empleados y en cargados, buen trato social se les pregunta a los obreros de sus problemas de trabajo, controlar la calidad pasta por pasta y cada partida de lámina, respecto a las políticas de la Empresa que afectan al Departamento son el trato social y los incentivos económicos, dichas políticas no fueron dadas a conocer por escrito por lo que el personal del Departamento las desconoce por completo a pesar de que son claras y lógicas y tiene como finalidad el logro de los objetivos pues existe una política para cada objetivo, se revisa su desarrollo, son flexibles y existen políticas para seguridad, sanidad y contaminación, fueron determinadas por el Gerente Técnico de Producción.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: Para el control de cali

dad se aplica el sistema ASTM (Anexo 4) mezclador-interno tipo bambury, mezcladores abiertos, prefornado moldeado, los cuales cumplen con su finalidad y son revisados anualmente, fueron aprobados por la Gerencia General, sus ventajas son normas universales fácilmente comprobables en poco tiempo, la desventaja es que no se cuenta en México con el material necesario para su calibración.

Con estos sistemas la Empresa pretende fabricar un producto superior al estándar y mantener una calidad constante.

METODOS DE CONTROL: Existen medidas para controlar a los departamentos, una medida de control del Departamento de Laboratorio sería presentar reportes de su trabajo diario en las pruebas de Control de Calidad, para saber los costos se controla la materia prima y para el tiempo en el control de calidad se usa el sistema ASRM, existe un control continuo de la producción, el control de las órdenes se hace por escrito y se guarda copia, los resultados se anexan a las fórmulas de las pruebas aplicadas y se archivan.

REGLAMENTOS: Existe un reglamento general de la Empresa y cada Departamento cuenta con su reglamento interno el cual se vigila para su cumplimiento, --asimismo, se cumple con los Reglamentos Federales (Anexo 5).

RECURSOS HUMANOS: El análisis que se hizo en actitudes personales y análisis de puestos sirvió para evaluar este punto.

RECURSOS MATERIALES: El estudio de las instalaciones de la Empresa sirvió para evaluar este punto.

15).- Interpretación de resultados.

Para dicha interpretación se tomó en cuenta el cien por ciento como unidad; sus funciones están divididas de la siguiente manera: una cuarta parte es gerente técnico de producción, otra cuarta parte es analista y la otra mitad del personal es técnico de laboratorio.

Existe duplicidad de funciones dentro del Departamento en tres cuartas partes del personal ya que el analista y los dos técnicos desarrollan las mismas actividades.

Dentro de los sueldos que existen en el Departamento de Laboratorio se nota un desequilibrio ya que las tres cuartas partes recibe aproximadamente de \$ 2,000.00 a \$ 2,500.00 y la otra cuarta parte recibe \$ 12,000.00 mensuales, lo cual no es conveniente porque no se motiva a las tres cuartas partes inferiores. Las cuales dentro de la empresa son esenciales dentro de las actividades de control de calidad.

El Gerente técnico de Producción encargado del Departamento de Laboratorio recibe órdenes exclusivamente del Gerente General.

El Gerente Técnico de producción tiene a su cargo a tres técnicos y tres encargados, los cuales le informan diariamente de las pruebas de control de calidad y los análisis que éstas requieren.

La única persona que trata con personas ajenas a la empresa es el Gerente Técnico de Producción, se trabaja en el laboratorio de las seis de la mañana a siete de la noche y los sábados de nueve a dos.

Se les da al año 20 días de vacaciones.

Para ingresar al Departamento como técnico no se necesita ningún estudio esencial, para ingresar como Gerente se necesitan estudios de ingeniería química.

Los dos Técnicos consideran que para aprender su puesto se requieren más de un mes pero menos de tres, el analista requiere más de seis meses, el Gerente Técnico de Producción 8 meses.

Las actividades que desarrolla el Gerente Técnico de Producción son las siguientes:

Recorrido de la planta, revisión de producción del día anterior, revisión de reportes al Laboratorio, ya sea de fallas de producción o de control de calidad.

Programa para pesar la producción del día siguiente, corrige fórmulas según existencia, checa los problemas de la planta, checa reómetro y pruebas de laboratorio la que se hizo en la mañana y la de materia en proceso. Cada mes revisa el reómetro, la balanza analítica, la organización del Departamento de Pesadores, la bodega y la maquinaria en general.

Eventualmente las reparaciones generales de la maquinaria y los estudios de investigación y

desarrollo los cuales no fue posible que se nos -- proporcionara.

Las tres cuartas partes del personal afirmó que para desarrollar el puesto se requiere te--
ner habilidad para decidir situaciones difíciles y
tomar decisiones.

La mitad del personal necesita esfuerzo -
intelectual para el desarrollo de sus funciones y-
la otra mitad esfuerzo físico e intelectual.

Respecto al equipo y maquinaria a su car-
go señalaron que para desarrollar sus actividades-
requieren contar con un abrasómetro, un flexómetro,
un durómetro, un reómetro, una báscula, una fresa,
un peso específico, un molino, una prensa, un flexx
ross y un aparato de humedad, el Gerente Técnico -
de Producción necesita: un escritorio, una máquina
sumadora y una máquina de escribir.

Su opinión respecto a cómo se encuentran-
el equipo y maquinaria dijo, la mitad es bueno, --
una cuarta parte regular y la otra cuarta parte -
perfecta, lo usan diario y constantemente.

Los resultados de la pregunta de que si -
era la maquinaria y equipo el adecuado o conocían-
otro mejor, la mitad del personal dijo que era el-
adecuado y que no conocían otro, una cuarta parte-
dijo que era el mejor y que sí conocía otros, la -
cuarta parte dijo que era el adecuado para las ne-
cesidades actuales pero que el reómetro era muy an-
ticuado.

Respecto a la responsabilidad del equipo-
y maquinaria que tiene cada uno de los colaborado-

res, unas tres cuartas partes la adquiere única y exclusivamente mientras las utiliza y la otra cuarta parte tiene una responsabilidad completa todo el tiempo.

Sus responsabilidades hacia la Empresa, - la mitad del personal no la sabe, una cuarta parte dice que sus actividades son satisfactorias y la otra cuarta parte tiene que responder de la calidad y cantidad del producto y cuidar el proceso de producción.

En su responsabilidad de control de calidad, la mitad es responsable de las pruebas de control de calidad, una cuarta parte de analizar y cuidar el proceso de calidad, la otra cuarta parte es responsable de todo el proceso de producción y control de calidad desde materia prima hasta producto terminado.

Las tres cuartas partes del personal no adquiere responsabilidades con ninguna persona ajena a la Empresa, porque no los trata, otra cuarta parte los trata, pero no adquiere ninguna responsabilidad.

Todo el personal tiene una responsabilidad dentro del control de calidad porque sus actividades son funciones de control de calidad, sus responsabilidades con respecto al trabajo que hacen otros la tiene una cuarta parte completa, otra cuarta parte únicamente del trabajo de los dos técnicos y la mitad no tiene ninguna responsabilidad del trabajo de otra persona del Departamento.

El medio ambiente en el que se desenvuel-

ve el personal de laboratorio es dentro del Departamento y la planta de producción unas tres cuartas partes del personal trabaja todo el tiempo parado y la otra cuarta parte sentado, realizan operaciones variadas pero repetitivas porque aplican las mismas pruebas varias veces, mientras dura el proceso de producción, en general es ligero el trabajo.

La mitad del personal recibe órdenes personales, en algunos casos telefónicas, la otra cuarta parte recibe las órdenes por escrito.

El aspecto del laboratorio es, limpio y ordenado, su luz artificial y natural es buena, la atmósfera es buena en general, con malos olores y caliente en ocasiones.

La mitad del personal estuvo de acuerdo en que no se corría ningún riesgo en el desempeño de sus labores, una cuarta parte opinó que la vista y la otra cuarta parte que el oído y el olfato.

En términos generales dijeron la mitad, que el trato que se les da es bueno y la otra mitad que es muy bueno.

La impresión que tienen acerca de la empresa, las tres cuartas partes del personal, es buena y la otra cuarta parte, regular, unas tres cuartas partes están conformes de su puesto y una cuarta parte no lo está, el sueldo que perciben sólo les alcanza para comer, a unas tres cuartas partes del personal, debido a que una cuarta parte tiene que sostener a seis personas, otra cuarta parte a dos personas y otra cuarta parte a ninguna

persona, pero no les alcanza para mantenerse independientemente; la otra cuarta parte, mantiene a tres personas pero le alcanza en virtud de que percibe más sueldo.

A pesar de que el sueldo no les alcanza, piensan las tres cuartas partes señaladas anteriormente, que están de acuerdo con el desarrollo físico e intelectual que requiere el cumplimiento de sus funciones.

De una cuarta parte depende la toma de decisiones directamente y las otras tres cuartas partes es indirectamente, toda la unidad opinó que es buena la coordinación de trabajo que existe en el Departamento.

El ambiente que prevalece dentro del Departamento, la mitad del personal dijo que era bueno; una cuarta parte dijo que regular y la otra cuarta parte que era bueno con el jefe y regular con los compañeros.

Tres cuartas partes de los colaboradores tienen seguridad en su futuro dentro de la Empresa, la otra cuarta parte no, porque desea algo superior a lo que la Empresa puede darle.

En lo que concierne al conocimiento de objetivos y políticas del Departamento, la mitad los desconoce, una cuarta parte los conoce verbalmente y la otra cuarta parte completamente, los objetivos y políticas de la Empresa también son desconocidos por la mitad, una cuarta parte los conoce, relativamente y una cuarta parte completamente, esto nos muestra que son desconocidos por la mayoría,

estos principios tan necesarios para una buena administración y colaboración por parte de los colaboradores.

Respecto a las fallas que se comenten en el Departamento, se comentaron las siguientes: -- existe una falta de atención por parte del personal que interviene en la producción porque hay ocasiones en que se les quema la pasta, existen descuidos de los encargados y pesadores y toman decisiones sin consultar al Departamento, no existe -- una adecuada planeación de producción ni se le -- presta la atención debida al personal.

Las sugerencias que se hicieron más frecuentemente por parte de los colaboradores fueron que se les diera una explicación más amplia de sus funciones, que se les de más capacitación, que -- exista más diálogo con ellos, que se planee la producción y crear formalmente un fondo para investigación y desarrollo.

Respecto a los Manuales de Organización -- no están bien definidos porque no están por escrito todas las partes que los forman, algunos son conocidos empíricamente por los colaboradores y -- otros desconocidos completamente.

Al no estar por escrito todos los manuales de organización carecen de un valor real.

Los planes están bien elaborados y se han logrado en su totalidad, son lógicos y claros y -- tienen un período de tiempo bien definido para su realización, los objetivos del Departamento no son

conocidos completamente por los colaboradores ni están formalmente escritos.

Los planes y objetivos del Departamento, no están acordes a los de otros Departamentos porque no existe una comunicación y colaboración completa por parte de otros Departamentos.

La estructura orgánica del Departamento está bien definida en lo que respecta a niveles jerárquicos pero carece de una definición de actividades y responsabilidades por las personas que la forman, lo cual ocasiona que los colaboradores no sepan en concreto que actividades realizan y no sepan cual es su responsabilidad, tanto en el Departamento como en la Empresa.

Las políticas que se llevan a cabo son conocidas únicamente por el Gerente Técnico de Producción, lo cual no es conveniente porque todos los demás colaboradores las desconocen y son vitales para el logro de los objetivos.

Los sistemas y procedimientos que se llevan a cabo han tenido unos resultados satisfactorios, la elaboración del producto, es evaluado periódicamente y su única desventaja es que en México no existen los materiales adecuados para la calibración de las maquinarias que intervienen en estos sistemas y procedimientos.

Los métodos de control que se llevan a cabo son adecuados y permiten controlar al día las actividades que requiere todo el proceso de la producción y de las pruebas de control de calidad que realizan diariamente.

El Reglamento que existe en el Laboratorio es muy reducido porque no abarca todas las actividades y su contenido no está bien definido con respecto al tiempo o a la actividad.

Los recursos humanos con los que cuenta el Laboratorio, no alcanzan a satisfacer las actividades del Laboratorio, falta una persona más en este Departamento.

Los recursos materiales con los que cuenta son los adecuados y suficientes para las necesidades actuales de la Empresa.

16.- I N F O R M E

TEMA: Auditoría del Departamento de Laboratorio.

A: Sr. Lic. Manuel Flores Soto, Gerente General.

De acuerdo con las instrucciones que nos indicó procedimos a hacer el estudio de la Auditoría Administrativa en el Departamento de Laboratorio, el cual se realizó mediante la metodología -- elaborada por el Consultor A. P. el licenciado en Administración de Empresas Raúl Bayardo Pavía que aplicó directamente los cuestionarios para la evaluación en compañía de:

Colaborador A) Sr. C. P. T. Arturo Bayardo Pavía

Colaborador B) Sra. María Antonieta Vargas de Bayardo.

Colaborador C) Sr. Jorge Bayardo Pavía

El estudio abarcó exclusivamente el Departamento de Laboratorio, se analizaron los siguientes puntos:

Análisis de puestos

Análisis de actitudes personales

Análisis de Manuales de Organización

Análisis de resultados obtenidos con los Manuales de Organización.

Análisis de instalaciones

El trabajo se limitó únicamente a las funciones y problemas que tienen los colaboradores -- del Departamento de Laboratorio y en términos generales el desarrollo que tiene el Departamento.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del Departamento, se determinó que -- la inexistencia de los Manuales de Organización -- formalmente por escrito en el Departamento es un -- hecho que se le debe dar solución lo más pronto posible, para tener un lineamiento más claro del correcto funcionamiento y evitar lo que sucede ac-- tualmente con nuestros colaboradores ya que la ma-- yoría desconocen los planes y objetivos que tiene la Empresa, la estructura orgánica, las políticas -- y hasta su propia responsabilidad con el Departa-- mento y la Empresa, también desconocen un poco, cómo tienen que realizar las actividades de su traba-- jo.

El Reglamento con el que se cuenta actual-- mente en el Departamento carece de exactitud y no -- abarca todo el campo de acción que tiene el Depar-- tamento.

La falta de coordinación de información -- del Departamento de Compras y Ventas con el Depar-- tamento de Laboratorio ocasiona que no se pueda hacer algunas veces una correcta programación de producción por carecer de esta información, el Depar-- tamento no sabe lo que va a necesitar de materia -- prima para elaborar el producto, ni le dan tiempo -- de que tome las medidas necesarias para elaborar -- la cantidad de producto vendido.

Este problema va a la par con el de no --

mantener una existencia adecuada a nuestras necesidades, para satisfacer la demanda de los clientes y el de no contar con un factor tan esencial en todo proceso de transformación, como es el de una -- adecuada planeación de producción, lo cual es de -- vital importancia.

Respecto al proceso de producción existen fallas ocasionadas por descuidos de los pesadores y encargados que pesan mal o dejan quemar la pasta o no ponen las cantidades indicadas de materia prima o toman decisiones sin consultar al Departamento de Laboratorio y le ponen más o menos materia prima al proceso de producción, entorpeciendo así el desarrollo de las actividades de producción.

Las operaciones de producción no se planean a través de una gráfica de carga por lo -- que es muy posible, que se esté desaprovechando horas máquinas y horas hombres, lo cual de ser así -- nos indicaría que estamos desaprovechando nuestros recursos.

El personal actual del Laboratorio en lo que respecta a técnicos no son personas calificadas, el Departamento debe de contar con otra persona más calificada, aparte del Gerente Técnico de -- Producción, porque actualmente existe un período -- de distancia muy largo entre los niveles jerárquicos, lo cual no es conveniente para la motivación de los grupos inferiores.

La existencia de familiares de los accionistas, ocasiona que los niveles jerárquicos superiores a ellos no puedan hacerles las observaciones necesarias a errores que cometen por temor a posi-

bles represalias por parte de los dueños, lo cual ocasiona un entorpecimiento de actividades.

La opinión general que tienen los colaboradores con respecto a la Empresa es buena y trabajan a gusto en la misma debido al excelente trato social que se les dá.

Pero a unas tres cuartas partes de estos colaboradores, no les es suficiente el sueldo para satisfacer sus necesidades primarias porque, escasamente les alcanza para comer, lo cual puede estar ocasionando que no desarrollen al máximo sus esfuerzos tanto físicos como intelectuales en el desarrollo de sus actividades por carecer de incentivos, premios o cualquier beneficio económico extra que reconozca su esfuerzo en el desarrollo de sus actividades de trabajo.

La falta de aplicación de pruebas psicotécnicas en la selección de personal constituye otra falla que se le debe dar solución porque aplicando estas pruebas psicotécnicas tenemos una idea más clara del individuo que estamos seleccionando.

Por estos factores, les recomiendo a ustedes que a la mayor brevedad posible, se les definan nuevamente las funciones y responsabilidades que tienen los colaboradores respecto al servicio que le prestan al Departamento y a la Empresa, que se elaboren los manuales de Organización formalmente por escrito y se les den a conocer, a los colaboradores los planes, objetivos y políticas que tiene la empresa respecto al trabajo que desarrollan para que tenga una visión más clara del resultado que se espera de sus funciones en el trabajo cotidiano.

También se le debe hacer un análisis - - exhaustivo al Reglamento Interno del Departamento con el fin de elaborar uno más exacto y que esté - de acuerdo a nuestras necesidades actuales y que - abarque todo el campo de acción que interviene en el funcionamiento del Departamento de Laboratorio.

Se deben de coordinar las fuentes de información del Departamento de Ventas y Compras con el Departamento de Laboratorio ya sea con reportes semanales de las ventas que se tienen que satisfacer y lo que se tiene que comprar de materia prima, para que el Gerente Técnico de Producción pueda hacer una correcta programación de producción con el tiempo necesario y así evitar el entorpecimiento de las actividades del Departamento.

Otro factor que es esencial que se cuente dentro del Departamento de Laboratorio es el de hacer una correcta planeación de producción tomando en cuenta las ventas de años anteriores para determinar cual es la producción necesaria para satisfacer la demanda del producto; esta planeación la deberá de llevar a cabo el Gerente Técnico de Producción en compañía de el Gerente de Compras y Ventas.

Se debe también crear una existencia estable de producto terminado con el fin de poder surtir pedidos de carácter urgente en los casos en -- que a los clientes lo soliciten y así poderles - - prestar un servicio sin que se tengan que esperar unos días hasta que se produzca el producto solicitado.

Se debe de contar con un inspector que supervise el trabajo que desarrollan en el proceso -

de producción los pesadores y encargados y los obreros para que desarrollen bien sus funciones.

Es conveniente que se lleve a cabo un estudio de productividad, para saber si estamos aprovechando al máximo los recursos tanto materiales como humanos pues de no ser así, estamos desaprovechando nuestros recursos y eso repercute directamente en la utilidad que se está obteniendo porque tal vez sería mayor a la adquirida en la actualidad.

En adelante se recomienda a los accionistas, que no sea permitido el ingreso a la compañía de familiares tanto los propios como los de los demás colaboradores porque es conveniente contar con esta política en el futuro para que no existan fricciones entre el personal de la empresa.

También se les recomienda que motiven más a los colaboradores de los niveles inferiores tanto económicamente como intelectualmente para que se superen y la compañía cuente con un colaborador más calificado.

Espero tenga a bien considerar estas recomendaciones como de costumbre a sus muy apreciables órdenes.

L.A.E. Raúl Bayardo Pavía.

17.- ANTEPROYECTO DE REORGANIZACION.

Como primer punto a tratar por su mayor - importancia es:

Crear formalmente por escrito los manuales de orga nización y los que abarcan:

- a) Planes y objetivos
- b) Políticas.
- c) Reglamentos
- d) Sistemas y procedimientos
- e) Métodos de control
- f) Estructura orgánica
- g) Medios de operación
- h) Recursos materiales y humanos.

Posteriormente se debe de llevar a cabo - un estudio de productividad que cuente con los si guientes puntos:

- 1) Diagramas de hilos
- 2) Diagramas de operarios en el proceso
- 3) Diagramas de operaciones múltiples
- 4) Diagramas de hombres-máquina.
- 5) Gráfica de carga
- 6) Gráfica de Gantt.

Es conveniente que se creen las políticas adecuadas para el logro de los objetivos con los - que cuentan los planes de la empresa, los cuales -

deberán de tener una política cuando menos para cada objetivo.

El Departamento de Laboratorio deberá separar las funciones de ingeniería en dos secciones: Ingeniería de Desarrollo e Ingeniería de Producción.

Una de estas secciones la deberá de ocupar el Gerente Técnico de Producción y la otra la persona más capacitada en los conocimientos del desarrollo de las actividades con que se cuenta actualmente.

Crear incentivos o premios económicos para motivar más a los niveles inferiores.

Contar con un inspector de producción en proceso para que supervise directamente la elaboración del producto. Y vean que se cumplan las normas de calidad.

Se deben tener pláticas con el personal del Departamento con el fin de definirles nuevamente sus funciones y responsabilidades e informarles los planes, objetivos y políticas que tiene actualmente la Empresa para crearles conciencia de la cooperación del trabajo.

Revisar detenidamente el Reglamento Interno del Departamento de Laboratorio para detectarle fallas y examinar si está de acuerdo a lo que necesitamos y crear en él las mejoras posibles.

También es necesario coordinar las fuentes de información que existen actualmente o sea analizar la clase de información del Departamento de Compras y Ventas al Departamento de Laboratorio.

Gerencia General con Departamento de Laboratorio.

Producción en proceso con Departamento de Laboratorio.

Y de toda aquella información que sea necesaria para el desarrollo de las actividades propias del Departamento, porque es de vital importancia que el Departamento esté bien informado e informe de todas sus funciones.

Otro punto muy importante es el de llevar a cabo una planeación de los productos existentes en base a experiencias anteriores para poder tomar las medidas necesarias para llevar a cabo un correcto proceso de producción y no tener problemas en lo que respecta a:

Materia Prima

Mano de Obra

Maquinaria

Control de calidad

Volumen de producción

No existiendo ya el problema de poder satisfacer la demanda de productos en el mercado se debe proceder a crear una existencia de productos en almacén y mantenerla para estar preparados a posibles ventas urgentes o alza de precios en materias primas.

Debe establecerse un buen sistema de selección de personal a base no sólo de conocimientos y referencias sino también de exámenes psico-

técnicos y análisis de situaciones económicas del -
seleccionado para tener mejores fundamentos para -
elegir a tal o cual candidato en un momento dado.

Elaborar un análisis de cada uno de los -
puestos que existen en el Departamento y valorar -
si las personas que ocupan estos puestos cumplen -
con las características que se necesitan para ocu-
par el puesto.

Hacer un estudio de la última maquinaria -
que salió para la elaboración del producto que tam -
bién fabricamos nosotros, para ver que ventajas tie -
ne que en el futuro lo pudiéramos adquirir para tomar
la decisión de este punto se empleará el método de
árbol de decisiones.

CAPITULO V.- CONCLUSIONES

Actualmente es necesario llevar a cabo la Auditoría Administrativa para conocer el funcionamiento administrativo de cualquier tipo de empresa, para tener una correcta información y poder llevar a cabo una toma de decisiones factible.

Es tiempo de que ya se le de la importancia que merece esta actividad, porque los resultados que se obtienen con esta actividad son de gran beneficio para llevar a cabo una correcta administración y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuentan ya sean materiales o humanos, nos permite ver si se están alcanzando los objetivos señalados y las causas por las que existen las fallas.

Por todas las ventajas que se obtienen -- con el desarrollo de la Auditoría Administrativa -- es necesario que así como la actual Secretaría de la Presidencia está llevando a cabo la Auditoría Administrativa a las distintas Dependencias Públicas y Organismos Gubernamentales, se haga lo mismo con las Empresas Privadas en México.

Porque, no sólo las empresas privadas y públicas serían las que saldrían beneficiadas, sino todo el pueblo mexicano, ya que por medio de esta actividad se aprovecharán al máximo todos los recursos con los que cuenta la nación, tanto recursos materiales como recursos humanos y así poder satisfacer a lo menos todas las necesidades primarias de la población, cosa que actualmente no existe porque la mayoría de la población no alcanza a satisfacer dichas necesidades.

El llevar a la práctica la Auditoría Administrativa nos beneficiaría para tener un desarrollo económico de acuerdo a la época actual, además de poder administrar adecuadamente los recursos para lograr los objetivos que se marquen, permite implantar una administración de acuerdo a las necesidades que se tengan.

Debido a la gran cantidad de operaciones administrativas que tiene que llevar a cabo la empresa moderna para el desarrollo de sus actividades, requiere de una constante evaluación de las operaciones administrativas para tener información del funcionamiento administrativo de la empresa, es esencial para detectar fallas que puedan estar entorpeciendo el desarrollo de las actividades, estas fallas con el paso del tiempo pueden resultar fatales en un momento dado, si no se les da una solución oportuna.

Una mala administración puede llevar al desastre a cualquier Empresa, por eso es conveniente que se supervise su funcionamiento así como que se estén logrando los objetivos marcados, en caso de que dichos objetivos no se estén cumpliendo es necesario saber las causas del porqué no se están alcanzando.

Por estas causas es esencial que las empresas lleven a cabo la Auditoría Administrativa como una actividad propia y normal para el desarrollo de sus funciones y realizarla de ser posible periódicamente como sucede con la Auditoría Fiscal la cual se realiza cada año, ya que constituye la base para hacer una correcta evaluación administra

tiva de los diferentes niveles de la unidad administrativa de la empresa.

Es importante señalar que las auditorías administrativas deben de ser elaboradas por los licenciados en Administración de Empresas ya que en primer lugar pertenece esta actividad a su campo de acción, además es el profesionista que cuenta con los estudios necesarios para ejecutarla con mejores resultados y tomar mejores decisiones para resolver los problemas.

Por las razones antes expuestas es que debe de ser función única el dictaminar los niveles administrativos del Licenciado en Administración de Empresas, así como es función del Contador Público el dictaminar los estados financieros.

BIBLIOGRAFIA:

Villegas Martínez, Fabián Dr. y C. P.
El Contador Público y la Auditoría Administrativa.
Ediciones Contables y Administrativas, S. A.
Segunda Edición, junio de 1974.

Leonard P. William De
Auditoría Administrativa.
Editorial Diana.
Tercera Edición, junio de 1973.

Arenas Fernández José Antonio L.A.E. y C. P.
La Auditoría Administrativa.
Editorial Diana.
Segunda Edición, noviembre de 1973.

Alatorre Mendieta, Angeles
Métodos de Investigación y Manual Académico.
Editorial Porrúa.
Primera Edición, 1966

Taylor Wilson Frederick
Principios de la Administración Científica.
Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S. A.
Primera Edición, Agosto de 1961.

Porter Thomas W. Jr.
Auditoría de Sistemas Electrónicos.
Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S. A.
Primera Edición, enero de 1971.

Real Academia Española.
Diccionario de la Lengua Española
Editorial Espasa Calpe, S. A.
Decimonovena Edición, enero de 1970.

Diario Oficial de la Federación 11 de marzo de 1971

Diario Oficial de la Federación, 16 de abril de 1974.

Ponce Reyes, Agustín.
El análisis de Puestos.