

2ej
23



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA
EMPRESA MANUFACTURERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

P R E S E N T A N
ERNESTO CAMPOS CASIMIRO
J. GERARDO MINGUER MIRANDA
CARLOS OREA CARREON
FRANCISCO A. SALINAS DIAZ
EFRAIM VALENCIA VAZQUEZ

Asesor: Ramón Amezcua V.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES Y MARCO TEORICO . . .	5
1.1. ¿Qué es y qué importancia tiene la Adminis- tración en Nuestro País?	6
1.2. El Proceso Administrativo	9
1.3. Origen y Definición de la Auditoría Admi-- nistrativa	29
1.4. Su Objetivo y Aplicación	31
1.5. Su Importancia y Necesidad de Ejecución .	37
1.6. Alcances y Limitaciones	45
1.7. ¿Qué es y qué importancia tiene el Auditor Externo dentro de la Organización? . . .	50
1.8. Criterios para el desarrollo de una Audito ría Administrativa	54
CAPITULO II. CONCEPTO Y UBICACION DE LAS EMPRESAS MANU- FACTURERAS EN MEXICO	71
2.1. El Sector Industrial y las Empresas Manu-- factureras-Bosquejo	72

	PAG.
2.2. La Situación Actual de la Industria en Méxi co	80
2.3. La CANACINTRA	100
2.4. La CONCAMIN	106
 CAPITULO III. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UNA HERRA MIENTA DE PRODUCTIVIDAD	 117
3.1. Eficiencia, Eficacia y Efectividad	118
3.2. La Auditoría Administrativa y el Control .	120
3.3. La Auditoría Administrativa y las exigen- cias actuales de la Administración Moder- na	126
3.4. El Factor Humano, elemento principal de la Productividad	129
3.5. Los Factores Técnicos y Materiales de la - Productividad	133
3.6. Los actuales esfuerzos de nuestro País pa- ra incrementar la Productividad	138
3.7. La perfectibilidad de la Administración .	140
 CAPITULO IV. APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA (CASO PRACTICO)	 143

4.1.	Datos generales de la Empresa Auditada . .	144
4.2.	Planeación de la Auditoría (Actividades <u>pre</u> vias	148
4.3.	Programa de la Auditoría Administrativa . .	150
4.4.	Ejecución de la Auditoría Administrativa . .	170
-	CONCLUSIONES	188
-	ANEXOS	190
-	BIBLIOGRAFIA	204

INTRODUCCION

El mundo moderno exige del hombre resultados cada vez más precisos y confiables, así las empresas necesitan un mecanismo de autocontrol y perfeccionamiento para poder hacer frente a las preguntas que la dinámica actual plantea a diario.

En este sentido, la Evaluación Administrativa constituye un valioso instrumento para cubrir la necesidad de información adecuada y oportuna para tomar decisiones acertadas, así pues, la Auditoría Administrativa se ubica en la fase de Control y se constituye como un análisis constructivo y comprensivo que permite localizar deficiencias y desviaciones, así como soluciones factibles que tienden a eliminar éstas.

A través de esta obra, los autores tratan de dar un esbozo general acerca del contexto macroeconómico en que se sitúan las empresas Mexicanas, de lo que es y debe entenderse por Auditoría Administrativa. Tocando además los puntos de vista más reconocidos en este sentido y elaborando por último una práctica en la que se ven situaciones reales y que son éstas las que al fin y al cabo forman un criterio propio, sustentado sobre una base teórica adquirida en las aulas.

El propósito fundamental de los autores al realizar esta obra, es utilizar en forma directa y de manera práctica los conocimientos obtenidos a través de nuestra formación profesional.

C A P I T U L O I

CONCEPTOS GENERALES Y MARCO TEORICO

- 1.1. ¿Qué es y qué importancia tiene la Administración en nuestro País?.
- 1.2. El Proceso Administrativo.
- 1.3. Origen y Definición de la Auditoría Administrativa.
- 1.4. Su Objetivo y Aplicación.
- 1.5. Su importancia y Necesidad de Ejecución.
- 1.6. Alcances y Limitaciones.
- 1.7. ¿Qué es y qué importancia tiene el Auditor Externo dentro de la Organización?.
- 1.8. Criterios para el desarrollo de una Auditoría Administrativa.

1.1. ¿QUE ES Y QUE IMPORTANCIA TIENE LA ADMINISTRACION EN NUESTRO PAIS?

La Administración es tan vieja como la aparición del hombre en la tierra, y en un sentido muy general podemos decir, que consisten en una actividad humana, distinta a las demás, es característica tal como: decir, correr, caminar, etc., es intangible y se identifica con el hombre.

Sin embargo, la Administración implica más que una actividad humana. Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas y objetivos que no hubiese podido lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha ido confiando cada vez más en el esfuerzo del grupo, y como muchos de ellos han crecido de manera organizada, la tarea de los administradores han aumentado en importancia.

Existen muchas diferencias de lo que es la Administración, para efectos de los trabajos diremos que la Administración es una ciencia consistente en un proceso distintivo que implica planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de un organismo con el fin de lograr objetivos y propósitos previamente fijados. La Administración se auxilia de métodos, procedimientos y técnicas que permiten la práctica del conocimiento científico.

La importancia de la Administración podría tener un mejor

ejemplo que el caso de nuestro País, en él hemos estado -
viviendo tiempo de cambios desmesurados. Cambios que han
contribuido a una mayor comodidad en la vida de los pue -
blos y, en porcentaje mayor registrando graves inconve --
nientes que atentan contra la existencia humana. Una crí -
tica y degradada condición social ha sido el medio ambien -
te cotidiano de los hombres, sean estos alfabetas o anal -
fabetas.

Escasas son las oportunidades de crecer saludablemente en
disciplina y carácter.

Generación a generación esta realidad se ha incrementado
y los hombres contemporáneos manifiestan, de una u otra ma -
nera, su inconformidad con las situaciones y demandas ac -
tuales. Se sienten sometidos más que partícipes en las di -
ferentes modalidades de movimientos en las poblaciones, lo
que constituye una sensible indiferencia ante determinadas
circunstancias e intransigencias e indicaciones a exhorta -
ciones para tomar medidas correctivas.

El factor limitativo en casi todos los casos ha sido la -
carencia de calidad y vigor por parte de los administrado -
res.

Mientras que la cultura de la sociedad de nuestros días -
se caracteriza por un avance revolucionario en las cien --
cias físicas y biológicas, las ciencias sociales se han -
quedado en la zaga.

A menos de que podamos aprender a emplear los recursos humanos y a coordinar sus actividades, continuará la ineficiencia y el desperdicio de la aplicación de los descubrimientos tecnológicos, basta tan sólo contemplar el increíble desperdicio de recursos humanos y materiales, a la luz del incumplimiento de los objetivos sociales, para darse cuenta que las ciencias sociales están muy lejos de realizar su trabajo en cuanto a la dirección de la acción política, económica y social que requiera nuestro País.

Además de lo anterior, podemos decir que la Administración es importante porque se da dondequiera que existe un Organismo Social y que el éxito de éste depende directa e indirectamente de su buena Administración.

"Para las Grandes Empresas, la Administración Técnica ó Científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una Administración sumamente técnica. En ellas es, quizá donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás, pero no como una función desencontrada de las otras, sino, una mejor identificación que nos permite ver con claridad sus funciones y actividades propias.

Para las Empresas Pequeñas y Medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su Administración o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación -

de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores".(1)

DEFINICION DE ADMINISTRACION

"Es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, maquinaria, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de la Empresa".

A. Reyes Ponce

"Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia de la coordinación de las cosas y personas que integran la Empresa".

A. Reyes Ponce

"Es el conjunto de reglas y técnicas que nos ayuda a lograr con el mínimo esfuerzo el máximo rendimiento en las formas de estructurar y operar mediante la coordinación de intereses".

Colegio de Administradores

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Al hablar de Proceso Administrativo, hablamos de un todo único, dinámico y altamente complejo, no es posible ha -

(1) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. - Primera Parte. Editorial Limusa, 1981, Pág. 28 - 29

blar de una parte seccionada o estática. Es un fenómeno - real, dinámico para efectos de estudio, lo paramos, lo ha cemos estático y lo analizamos. Es una forma inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que - estar indisolublemente unidos con los demás, y que además se dan simultáneamente.

Seccionar el proceso administrativo, es prácticamente im - posible, por lo tanto, en todo momento de la vida de una organización se dan, complementándose, influyéndose mutua - mente, e integrándose, los diversos aspectos de la Admi - nistración. Así al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual metodológico y con el fin de estudiar, comprender y apli - car mejor la Administración, es conveniente y lógico sepa - rar aquéllos momentos o elementos que en una circunstan - cia dada puedan predominar, porque de esa manera se pue - den fijar mejor sus reglas, técnicas y aplicaciones.

El Proceso Administrativo constituye uno de los puntos de partida para realizar y llevar a cabo la Auditoría Admi - nistrativa, es decir, la evaluación de la Administración.

Existen diversos criterios de división para el proceso, - sin embargo, como mencionamos en un principio, el Proceso Administrativo es un todo en donde cada autor hace las pe - ticiones que quiere.

Para efectos de nuestro trabajo, seguiremos la división - de cuatro elementos que son: PLANEACION, ORGANIZACION, DI RECCION Y CONTROL.

A) PLANEACION.- La planeación responde a la pregunta -- ¿Qué va a hacerse?, es decir, consiste en fijar un cur so concreto de acción que ha de seguirse.

Cuando pretendemos estructurar un medio ambiente que permite el eficaz desenvolvimiento de los individuos - que trabajan conjuntamente, en grupos, la tarea esen-- cial es observar que los propósitos, objetivos y los - métodos para alcanzarlos, sean claramente entendidos.

Si queremos que el esfuerzo de grupo sea eficaz, las personas deben estar enteradas de qué es lo que se es-- pera alcanzar. Esta es una de las funciones básicas de la planeación.

"La Planeación, es decir por adelantado Qué hacer, Có-- mo y Cuándo hacerlo y Quién ha de hacerlo. La planea - ción cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederfa". (2)

Vivimos en una era económica, tecnológica, social y po-- lítica, en la cual la planeación, al igual que las de-

(2) Koontz-O'Donell. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. - Editorial McGraw Hill, 1982.

más funciones de los administradores, se han convertido en un requisito para la supervivencia de la organización. El cambio y el crecimiento económico traen -- oportunidades, pero también riesgos, sobre todo en un momento de competencia mundial por los mercados, recursos e influencias. La tarea de planeación es exactamente minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

A.1] Principios de Planeación:

- a] Principio de Precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.
- b] Principio de Flexibilidad.- Todos los planes deben dejar margen para los cambios que surjan de éste.
- c] Principio de la Unidad.- Los planes deben ser de tal naturaleza, que puede decirse que existe uno sólo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad puede decirse que existe un sólo plan general.
- d] Principio de la Eficiencia de los Planes.- Un plan eficiente es en la medida en que contribuya a lograr los objetivos del plan en el cual se encuentra subordinado.

Es fácil comprender que un programa importante, por ejemplo, uno para contribuir y equipar una nueva fábrica, es un plan producto de un proceso de planeación. Pero lo que algunas veces se ignora es que cierto número de cursos de acción futura son también planes. Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura. En otras palabras, diremos que todo lo que produzca la planeación es un plan.

Con este antecedente podemos decir que los objetivos, políticas, estrategias, programas, procedimientos y presupuestos que se hacen dentro de la fase de planeación, son planes. Y se les conoce con el nombre genérico de planes típicos.

A.2] Planes Típicos:

a] **Objetivos.**- El primer paso para planear, es establecer los objetivos para toda la organización y posteriormente para cada unidad subordinada. Los objetivos son el punto final hacia el cual se dirigen las actividades. Es el punto hacia donde se orienta la fase de Organización, Dirección y Control.

Los objetivos deben ser claros, verificables, precisos y cuatificantes.

b] **Políticas.**- Las políticas son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento

o la acción en la toma de decisiones.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos, existiendo una variedad inmensa de políticas. Al ser guías de pensamiento en la toma de decisiones, las políticas deben permitir cierta descreción y flexibilidad. De no ser así serían reglas.

- c) Estrategias.- Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzo y recursos para alcanzar objetivos amplios. El propósito de las estrategias es, determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la Organización. Las estrategias muestran una dirección definida.
- d) Programas.- Los programas como dice Koontz-O'Donell son un complejo de metas, políticas, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, reursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.
- e) Procedimientos.- Son aquéllos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtenerer los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

f] **Presupuestos.**— Un presupuesto, es la expresión de los resultados esperados o planeados, en términos numéricos.

B] **ORGANIZACION.**— Para hacer posible que el personal colabore eficientemente en el logro de determinadas metas, se deben definir y mantener una estructura por funciones. Este es el propósito de la función Administrativa de Organización.

La palabra Organización viene del griego "organon", que significa: instrumento.

Pero quizá ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo".

Este implica necesariamente:

1. Partes y funciones diversas: Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
2. Unidad Funcional: Esas diversas partes iguales, diversas con todo, tienen un fin común e idéntico.
3. Coordinación: Precisamente para lograr ese fin cada una pone una función distinta, pero complementaria de las demás, obran en vista del fin común y ayuda a las demás a contruirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Terry define a la organización diciendo: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para - lograr un objetivo y una indicación de la autoridad - y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como: "El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, - con los elementos necesarios para la ejecución, de - tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Litter señala: "Es una unidad social, dentro de la - cual existe una relación estable (no necesariamente - personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas".

Nosotros la definiremos como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes, objetivos señalados.

B.I} Principios de la Organización:

a) Principio de la especialización.- Cuanto más se -

divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de él mayor eficiencia, precisión y destreza.

- b] Principios de la Unidad de Mando.- Para cada función ha de existir un solo jefe. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.
- c] Principio del Equilibrio de Autoridad - Responsabilidad.- Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.
- d] Principio del Equilibrio de Dirección-Control.- A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Existen diversos sistemas de organización, entre los que podemos mencionar: Organización Lineal o Militar, Organización Funcional o de Taylor, Organización Lineal y Organización Staff.

B.2] Organización Formal o Informal:

Muchos administradores distinguen entre organización formal e informal:

1. **Organización Formal.**- Las personas, su conducta y su asociación pertenecen a un gran sistema de relaciones sociales, del cual una empresa formalmente organizada no es más que un subsistema.

Bernard denomina "formal" a una Organización, cuando las actividades de dos o más personas están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado. El encontró que la esencia de la Organización Formal es un propósito común, consciente y que ésta surge cuando las personas: 1] son capaces de comunicarse entre sí, 2] están dispuestas a actuar y 3] comparten un objetivo. Esta definición es mucho más amplia que otras y pocos administradores la adoptan.

2. **Organización Informal.**- Se considera organización informal, a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo definido, aún cuando pudiera contribuir a resultados del grupo.

C] **DIRECCION.**- La dirección, es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad, la toma de decisiones, la delegación de actividades, el equilibrio de las cargas de trabajo, la supervisión y la vigilancia simultánea del cumplimiento de las órdenes emitidas.

Algunos autores consideran a la dirección como el punto central y más importante de la Administración. Pero quizá por lo mismo, en el que existe mayor número de discrepancias y de elementos participantes.

Koontz O'Donnell, define a la dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Sabemos que la esencia de la Administración es coordinar, es lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la más importante.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar : sólo es un concepto totalitario, podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio, sería un magnífico administrador el que lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección de mando.

C.1] La Delegación como Medio de Dirección y Liderazgo:

La delegación de autoridad, es una forma más general de dirección, que la emisión de órdenes. En la delegación, el superior, por lo general concede al subordinado autoridad para actuar en una amplia área de la empresa, por medio de un criterio general.

Es imprudente crear un grupo de obligaciones, con su autoridad para cumplirla, y poner todo esto en manos

de un supervisor inexperto, quien necesita tiempo para adquirir madurez, en consecuencia, se le debe ir dando autoridad gradualmente ya que el supervisor vigila, - instruye y prueba al subordinado mediante acciones sucesivas.

C.2] Motivación:

Dado que la Administración implica la creación y mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos hacia lo largo - de un objetivo común, es obvio que un administrador no puede hacer este trabajo sin saber qué es lo que motiva al ser humano.

La necesidad de incluir factores motivadores dentro de las funciones organizacionales, la integración de éstas y el proceso total de dirigir y de guiar a las personas debe basarse en el conocimiento de la motivación.

El elemento básico de todo tipo de comportamiento humano es la conducta, ya sea física o mental. Podemos contemplar el comportamiento como una serie de conductas. De éste modo surge el interrogante de qué conducta emprenderán los seres humanos en cualquier situación dada y por qué.

La tarea primordial de los administradores es hacer - que las personas contribuyan al logro de la misión y - metas de la Organización o unidad de ellas. Normar las

conductas en direcciones deseadas requiere un conocimiento y capacidad administrativos profundos de aquéllo que induce a las personas a hacer las cosas y qué las motiva.

C.3] Comunicación:

Aunque la comunicación se aplica de tal modo que prevalece en todas las fases del proceso, en la función de la Dirección, donde adquiere una importancia particular.

Podemos decir, que la comunicación se aplica de tal modo "que es el intercambio de pensamiento o de información, para lograr la confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas" (3)

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. También puede considerarse como la forma en que se encuentran las fuerzas de energía social a través de sistemas sociales. Ya sea que consideremos una religión, una familia, un grupo de niños exploradores o una empresa mercantil, la transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente esencial.

Por éste medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos.

(3) Koontz - O'Donell, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. - Editorial McGraw Hill, 1982. Pag. 683.

D] CONTROL:

Antes de definir el Control, cabe aclarar que dentro de ésta fase de la Administración, es donde se ubica precisamente la Auditoría Administrativa, lo cual constituye el tema central de nuestro estudio. En los últimos años, la evaluación de los resultados ha tomado especial relevancia, ya que es allí donde se perciben con claridad las deficiencias, desviaciones e incumplimiento y a su vez, las medidas correctivas y/o preventiva que se requiere para aplicar o en su caso la retroalimentación en el sistema.

El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado.

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y los planes de la Organización se están llevando a cabo, es decir, se trata de comparar los resultados obtenidos con los resultados planeados, identificar diferencias y retroalimentar a la fase de planeación.

D.1] Proceso Básico de Control:

El proceso básico de control, dondequiera que se encuentra y cualquiera que sea el área que controla, in-

cluye tres pasos: 1] Establecimiento de Estándares, -
2] Medición del Desempeño contra estos Estándares y 3]
Corrección de las Desviaciones.

- 1] Establecimiento de Estándares: Los planes constituyen las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, por lo tanto, se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes.
 - 2] Medidas de Desempeño: La medida del desempeño contra la norma debiera ser, idealmente, una base futura, en tal forma que las desviaciones pueden ser detectadas antes de su ocurrencia real y ser evitadas mediante los remedios apropiados. A medida que los administradores establecen objetivos (enunciados en términos cualitativos o cuantitativos verificables) estos llegan a ser normas contra las cuales puede medirse todo el desempeño del puesto en la jerarquía organizacional.
 - 3] Corrección de las Desviaciones.- Si las normas se establecen para reflejar la estructura de la Organización y si la labor se mide en éstos términos, se acelera la corrección de las desviaciones que el administrador sabe entonces dónde, en la asignación de los deberes individuales o de grupo, deben ser aplicadas las medidas correctivas.
- La corrección de las desviaciones en el desempeño

es el punto en el cual el control es visto como -
una parte del sistema total de la Administración
y se incorpora a las otras funciones administrativas.
La corrección de desviaciones es el punto en
donde las otras funciones Administrativas apare-
cen en escena.

PROCESO ADMINISTRATIVO

1er. PASO

OBJETIVOS ← PRECISOS
← CONCRETOS
← ALCANZABLES

METAS - CUANTIFICABLES

PRESUPUESTOS - \$

PLANEACION

PROCEDIMIENTOS - SECUENCIA DE ACTIVIDADES
QUE NO ESPECIFICA TIEMPO.

¿QUE VOY A
HACER?

PROGRAMAS - SECUENCIA DE LABORES QUE
INDICA TIEMPO Y RESPONSABLES.

POLITICAS - CRITERIOS QUE ORIENTAN PARA LA
TOMA DE DECISIONES.

2o. PASO

ORGANIZACION

¿COMO LO VOY
A HACER?

DEFINIR ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL

NIVELES

PUESTOS

RECURSOS

MATERIALES

HUMANOS

TECNICOS

INTEGRACION DE RECURSOS

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

MANUAL DE ORGANIZACION

- ORGANIGRAMA

- POLITICAS

- REGLAMENTO INTERNO

3er. PASO

DIRECCION

VER QUE LO
PLANEADO SE
ESTE LLEVAN
DO A CABO.

COMUNICACION  FORMAL
INFORMAL
ASCENDENTE
DESCENDENTE

INFORMACION PARA TOMA DE
DECISIONES.

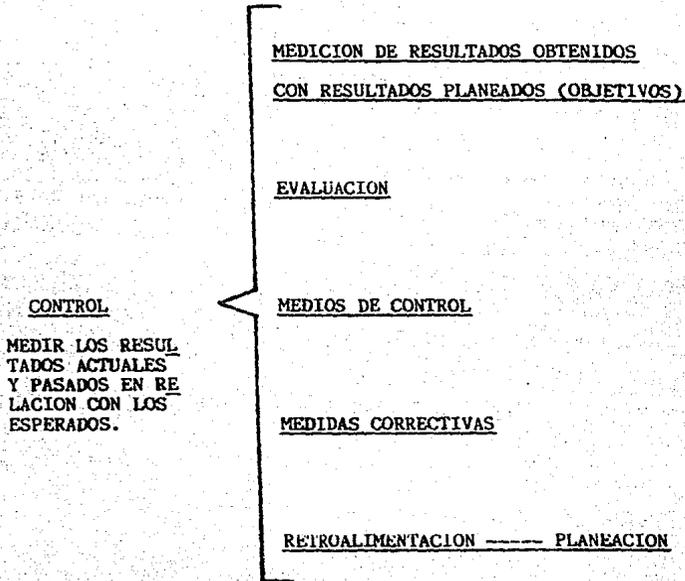
DELEGACION DE AUTORIDAD Y
RESPONSABILIDAD.

SUPERVISION

MOTIVACION

COORDINACION

4o. PASO.



1.3. ORIGEN Y DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

La Auditoría Administrativa en su acepción más simple es la evaluación de la forma en que se administra un organismo con el propósito de descubrir diferencias y poder mejorarlas. En éste sentido la Auditoría Administrativa es tan antigua como la Administración misma, pues, puede decirse que cualquier persona dentro de su actividad busca mejorar la eficiencia de sus funciones, está realizando un examen, es decir, una Auditoría Administrativa.

A principios del siglo XX, Taylor lleva a cabo unos estudios en los talleres de Filadelfia para estimar el rendimiento de los obreros y el aprovechamiento de los recursos materiales para controlar la producción.

Con esto da principio la necesidad de evaluar los niveles administrativos y abre una perspectiva para que empresarios e ingenieros inicien estudios por medio de los cuales se pudiera evaluar el desarrollo de la industria.

Otra aportación la tenemos con Henry Fayol, al decir, que el mejor método para examinar una Organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, verificando así la planeación, la organización, la dirección y el control.

Los primeros escritos de la Auditoría Administrativa - parecen provenir del Instituto de Auditores Internos - Norteamericanos.

Por otra parte, en 1959 se publicó un libro editado - por Víctor Lazzaro, llamado "Sistemas y Procedimientos" en donde se habla de evaluación de los sistemas.

En 1962, William P. Leonard publicó el libro "La Auditoría Administrativa".

En México encontramos un antecedente de la Auditoría - Administrativa en el libro "Gufa para Estudios de Economía Industrial" de Alfred W. Klein y Nathan Grabinisky, publicado por el departamento de Investigaciones del - Banco de México, S.A.

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

William P. Leonard dice: "La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen constructivo y comprensivo de la estructura de una empresa, de una Institución, una sección del Gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Según la definición del Instituto Americano de la Administración encontramos que cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a imagina-

ción y que permiten obtener una evaluación de la Administración.

José Antonio Fernández comenta a este respecto, que la - Auditoría Administrativa, es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la Institución.

Alfonso Mejía Fernández dice que la medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todas las operaciones están respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de Administración, con relación a los objetivos.

Para efectos de nuestro trabajo, seguiremos la definición de William P. Leonard.

1.4. SU OBJETIVO Y APLICACION.-

Klein y Grabinsky afirman que el objetivo de la Auditoría Administrativa es describir las causas de una baja productividad y conociéndola, establece las bases para superarla e incrementarla.

Para Roberto Macías Fineda, lo más importante es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos.

William P. Leonard, dice al respecto, que la Auditoría - Administrativa pretende determinar desperdicios y deficiencias, mejores medios de control, operaciones más eficientes y mejor uso de los medios físicos y humanos.

Como se puede observar, el objetivo de la Auditoría Administrativa, se analiza la situación de la organización - en todas las partes logrando entre otros los siguientes objetivos:

- Eliminar pérdidas y deficiencias que impiden el desarrollo de la organización, para lograr que ésta funcione en forma equilibrada.
- Mejorar medio de control interno.
- Capacitar en forma adecuada al personal.
- Obtener información adecuada y oportuna.
- Proteger los activos de la Organización.
- Utilizar mejor los recursos de la Organización.

Tomando como base estos puntos, podemos concluir que la finalidad de la Auditoría Administrativa, es la determinación de las deficiencias o aciertos de una Organización, para eliminar las primeras y a su vez mejorar las últimas.

1.4.1. ENFOQUE:

Un enfoque es un conjunto de aspectos a estudiar para lig

var a cabo una Auditoría Administrativa. Cada aspecto -
está constituido por un conjunto de detalles.

Existen tres enfoques para la Auditoría Administrativa.
La decisión sobre cual enfoque vamos a dar a la investi-
gación debemos tomarla en el proceso de planeación de la
Auditoría.

1. El Enfoque Estructural o de la Estructura Administra-
tiva.
2. El Enfoque Funcional.
3. El Enfoque del Proceso Administrativo, o de la Acti-
vidad Administrativa.

1. El Enfoque Estructural se orienta hacia los siguien-
tes puntos:

- Determinación de la armonía entre los administra-
dores del mismo nivel jerárquico.
- Análisis de los niveles jerárquicos.
- Estudio de la concordancia de los puestos con las
personas que les ocupan.
- Tramos de control.
- Duplicidad de funciones.
- Equilibrio de las cargas de trabajo, en áreas fun

cionales como en puestos.

- Armonización de los objetivos de las áreas funcionales.

El estudio se hace en forma pormenorizada.

2. El Enfoque Funcional se orienta a evaluar la actividad operativa.

Se procede con el siguiente método:

- Se toma la organización total o área que se vaya a investigar y se determinan las funciones.
- Se determinan las actividades de cada función. Cada actividad constituye los aspectos del enfoque.
- Las actividades se disgregan en partes más pequeñas que constituyen los detalles.
- Los detalles se evalúan por medio de cuestionamiento, éstas son preguntas que el mismo investigador se contesta y sirven para dar un juicio de valor sobre los detalles.

3. El Enfoque del Proceso Administrativo está orientado al estudio y evaluación de los resultados de la actividad administrativa.

Los aspectos a estudiar son Planeación, Organización,

Dirección y Control, se sigue el mismo método que en el enfoque funcional.

ESQUEMA I

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLAN

- Previsión
- Planeación

IMPLEMENTACION

- Organización
- Dirección
- Integración

CONTROL

NIVELES JERARQUICOS

- Representantes de los Propietarios
- Dirección General
- Gerencia Departamental
- Niveles de Supervisión

AREAS FUNCIONALES

- Planeación
- Producción
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Personal
- Relaciones Públicas

ENFOQUES

ESTRUCTURAL

FUNCIONAL

PROCESO ADMINISTRATIVO

1.5. SU IMPORTANCIA Y NECESIDADES DE EJECUCION.-

La situación económica, política y social por la que atraviesa México, ha hecho de la Administración un factor imperativo para su desarrollo: Entendemos como la función social del administrador, la acción tendiente a permitir que la economía del País se desarrolle con plena eficiencia y con el más estricto respeto por las normas económicas y sociales que la constitución y la ley han establecido.

Debemos trabajar en la noble ambición de saber más y servir mejor y así, cada uno de nosotros aportaremos nuestros servicios para el progreso de México.

Ahora bien, es preciso que si pretendemos lograr un beneficio a nivel nacional, se analice un poco la Administración que existe en las empresas públicas y/o privadas, pues son éstas las que darán la pauta para que exista un desarrollo armonioso que proporcione satisfacción para ellos mismos, para el individuo que labora dentro de éste y para productividad de la nación.

Al respecto se menciona particularmente la Auditoría Administrativa como herramienta útil, puesto que analiza y valora la situación de una empresa con el propósito de precisar en dónde está y dónde va con la Administración actual y si es necesario modificarla.

Podemos decir que la Investigación Administrativa es im-

portante porque:

- Nos informa acerca de las líneas que existen dentro - de la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Nos proporciona la ayuda para establecer y distribuir mejor las cargas de trabajo y responsabilidades.
- Proporciona la información necesaria para la toma de decisiones adecuadas sobre los problemas que afectan la dirección del organismo.
- Nos permite desarrollar la función de vigilancia de - las operaciones en forma más eficiente proporcionando el conocimiento necesario para una mejor planeación.
- Permite encontrar las deficiencias.
- Permite la identificación de las responsabilidades.

1.5.1. NECESIDAD DE EJECUCION.-

Las funciones de la Administración son: la Planeación, Organización, Dirección y Control de todas y cada una de las áreas que forman la Organización.

Muchos de los fracasos de las organizaciones son originados por una mala planeación, malas políticas, deficiente dirección de los departamentos, etc.

La Auditoría Administrativa nos sirve para hacer una eva

luación en donde podemos apreciar los resultados y compararlos con el plan establecido, percibiendo las causas de las deficiencias y desviaciones que ameritan nuevos planes.

La necesidad de la Auditoría Administrativa crece a medida que la industria y el comercio cobran incremento y por lo tanto aumentan las oportunidades de hacer carrera en éstos campos.

1.5.2. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

Dentro de la planeación de la Auditoría Administrativa, hoy dos etapas: 1] Actividades Previas, 2] Procesos de Planeación. Actividades previas de la planeación son las premisas por los autores como previsión.

ACTIVIDADES PREVIAS:

- a] Investigación Preliminar: Consiste en una visita física a la Organización para conocer sus instalaciones. El analista se presenta a los miembros de la Organización y recaba toda la información posible en forma general (personal, capital, ventas, -- producción, giro, grados de tecnificación, estructura administrativa, etc.).

El objetivo es tener un marco de referencia preciso y exacto de la Organización sujeta a estudio en todos los aspectos.

- b] **Diagnóstico Preliminar:** Se trata que el analista, -
conozca las causas para realizar la Auditoría Admi -
nistrativa.

Este diagnóstico se obtiene a través de las entrevistas previas con el personal de la Organización aun -
que también debe de tomar en cuenta a los usuarios.

Se deben de tomar tres muestras:

Administradores.- La información que nos dan está -
sesgada porque los involucra.

Trabajadores.- La información también está sesgada -
porque existe resentimiento y tendencia a exagerar.

Usuarios.- La información es más equilibrada, más ob
jetiva pero con menos conocimiento de causa.

Este diagnóstico no nos permite llegar a conclusio -
nes, sólo permite enfocar la investigación a aspec -
tos concretos que serían algunos "focos rojos" que -
permiten pensar en algunas deficiencias de la Organi -
zación.

Hasta aquí no se ha verificado nada. Todo hecho debe
verificarse, sin percepciones, es una sintomática -
apriori.

- c] **Definición del Area a Investigar:** En esta parte se
definen tanto el avance en cuanto a la extensión y -
la profundidad.

Se toma en cuenta los señalamientos apriori del diagnóstico preliminar y los recursos para realizar la investigación .

Se empieza a elaborar el plan de trabajo, donde se contemplen datos que definan las actividades a ejecutarse.

- 1] Introducción.- Se da básicamente la justificación para llevar a cabo la investigación
- 2] Determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar al llevar a cabo la Investigación Administrativa. Se define entre otras cosas el alcance en cuanto a la profundidad.
- 3] Alcance de la Auditoría Administrativa en cuanto a la extensión.
- 4] Definición de Enfoque.
- 5] Definir el Método.- Relacionado con el enfoque y la profundidad. Debe ser lógico el enfoque, el alcance y el método.
- 6] Los Recursos Humanos.- ¿Cuántas personas se requerirán para llevar a cabo la investigación? - Deben contarse tanto técnicos como áreas que se vayan a evaluar.
- 7] Los Recursos Financieros.- Deben definirse en un presupuesto y asentarse en la carta convenio.

- 8] Listas de Comprobación.- Consiste en una serie de cuestionamientos, subordinados a un aspecto. No es un cuestionario, es una gufa que se re -- suelva a través de la observación y la entrevista.
- 9] Programa para llevar a cabo la Investigación Administrativa.- Se establecen: Tiempos de realización, serie de actividades, fechas de ejecución, tiempos de duración, etc.
- 10] Presentación de Resultados.- Se dan las conclusiones, la verificación de las medidas adoptadas y el reporte.

1.5.3. EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Existen tres etapas en el proceso de ejecución:

- 1] Examen
- 2] Evaluación
- 3] Síntesis y Proposición

1] EXAMEN.- Se refiere a la recopilación general - que requiere el analista (toda aquella que responda a los cuestionarios), se recopila mediante cuestionarios, entrevistas, observación, investigación documental o de campo, análisis de datos, etc.

2] EVALUACION.- El analista aplicará criterios pa-

ra sancionar o evaluar lo deficiente. Puede usar el Método de Patrón Teórico o el Método de Cumplimiento de los Planes. Se forman juicios de valor y los resultados obtenidos son nominales en la mayoría de los casos. Es necesario convertirlos a escolares mediante tablas de conversión, para tener un criterio objetivo

- 3] SINTESIS Y PROPOSICION.- Se da la interpretación abreviada e integral de la investigación, está representada por un Diagnóstico que se plantea como producto de la investigación.

Resalta en primer término el señalamiento de deficiencias de mayor paso, después vienen las relaciones e interrelaciones de las deficiencias, por último, se da la localización de las causas que provocan las deficiencias.

En la proposición se dan las soluciones que se proponen para eliminar las causas.

Después se procede a elaborar el informe de la investigación Administrativa, es necesario que sea entendible, que tenga oportunidad en la presentación y que tenga una adecuada selección del material de trabajo.

1.5.4. CONTENIDO O PARTES DEL INFORME:

- 1] Aspectos Generales

- 2] Deficiencias encontradas (jerarquizadas)
- 3] Relación o Descripción de las soluciones que se proponen a las deficiencias encontradas.

PLANEACION DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

PLANEACION

ACTIVIDADES PREVIAS

- 1] INVESTIGACION PRELIMINAR
- 2] DIAGNOSTICO PRELIMINAR
- 3] DEFINICION DEL AREA A INVESTIGAR

EJECUCION

- 1] EXAMEN
- 2] EVALUACION
- 3] SINTESIS Y PROPOSICION

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES:

En algunas empresas la Auditoría Administrativa es una - función específica que se desarrolla constantemente por - parte de un departamento especializado para ello; en tan- to que otras, sólo hacen uso de ella cuando surge un pro- blema que no ha podido ser solucionado con sus propios re cursos, en tales situaciones, recurren a los auditores ex ternos.

Existen dos tipos de alcances dentro de la Auditoría Admi- nistrativa:

a) El Alcance en cuanto a la Extensión:

Define la magnitud del estudio en la Organización. En este alcance, se debe precisar si se va a estudiar - una sección, o dos secciones, o el estudio va a ser - total en toda la Organización. En este alcance se ve únicamente el número de áreas a investigar o en su de- fecto el total de la Organización. Y puede responder- nos las siguientes preguntas:

¿Cuál es el volumen de trabajo?

¿Cuántas personas van a estar involucradas?

¿Cuál es el universo de trabajo?

Es un alcance que podemos identificarlo con la canti- dad.

b) El Alcance en cuanto a la Profundidad:

En éste se define la intensidad de la investigación, - el grado de penetración que va a tener el estudio.

Cabe aclarar que los dos tipos de alcance no son mutuamente excluyentes. Dentro de éste alcance y para determinar es necesario tomar en cuenta los recursos con que se dispone para llevar a cabo la investigación.

Los grados de profundidad serían los siguientes:

- Determinar posibles deficiencias.
- Determinar las causas de las posibles deficiencias.
- Definir las soluciones para eliminar las causas de las posibles deficiencias.
- Realizar un estudio de la factibilidad de las soluciones.
- Determinar las soluciones factibles a implantar.
- Implementación de soluciones (El analista debe dirigir la implementación).

Los puntos anteriores tienen características prepotentes, es decir, son mutuamente dependientes uno de otro y para poder satisfacer el último nivel hay que satisfacer el primero, el segundo, el tercero, etc.

Un objetivo de la Investigación Administrativa, estaría definido por el grado de profundidad que se quiere tener.

En el desarrollo práctico muchas veces se va haciendo necesaria la revisión de otros aspectos que tendrán - que ser solucionados en primera instancia, para tener éxito en el objetivo que tenía la Auditoría.

En un momento dado la Auditoría puede convertirse, de lo que era la resolución de un problema muy específico, en una investigación para toda el área en la que se ubica el problema original: y aún más, será preciso también hacer un análisis de las áreas que se ven afectadas por otras, logrando con ésto una Auditoría Integral.

Sin embargo, es conveniente recordar que el Auditor - nunca debe perder de vista el objetivo específico por el que se contrataron sus servicios, ya que provocaría una tremenda distorsión en sus ideas para resolverlo.

Aún cuando la Auditoría Administrativa en una técnica que pone de manifiesto la eficiencia de todas las fun - ciones que se realizan en las Organizaciones, algunas veces se ve limitada por una serie de factores - que no se pueden medir en forma objetiva, dado que no existe ningún sistema que logre hacerlo de tal forma.

Podemos identificar dos tipos de limitaciones muy con - cretas: Intrínsecas o Endógenas y Extrínsecas o Exóge - nas. Las primeras porque la investigación está en fun - ción de la conducta humana "Es gente que evalúa a gen

te que lleva a cabo la Administración. La conducta es probabilística, incierta, intangible, etc." Pero la - Investigación Administrativa no es subjetiva, sino objetiva. Ciertamente existen tendencias, pues los re - sultados están dados en gran medida por la capacidad del que analiza.

En cuando al segundo tipo de limitaciones decimos: La ideología que se tiene sobre la Auditoría, desvía los propósitos, "no digas todo, sólo lo que te pregunten", se piensa que la Auditoría es para consignar a alguien y se da una resistencia a la misma.

También cabe hacer mención de otro aspecto muy importante en cuanto a la accesibilidad de las empresas para allegarse a éste tipo de técnica, esto es su costo. Realmente una Auditoría Integral (como debiera considerarse a la Auditoría Administrativa), requiere de - un tiempo considerable y de una inversión de la misma índole para que pueda, en forma efectiva, arrojar resultados realmente productivos, en éste sentido debemos situar la realidad económica de la mayoría de las empresas (pequeñas y medianas) que existen en nuestro País.

Ahora bien, una vez mencionadas las limitaciones más severas de que adolece la Investigación Administrativa, podemos en forma general, señalar algunas recomen

daciones que nos permitan reducir en la medida de lo -
posible dichas limitaciones.

En primera instancia, la subjetividad en el criterio -
de la persona que analiza, nunca podría ser eliminada
del todo, dado que, la naturaleza humana es demasiado
compleja, para encuadrarla en términos realmente obje-
tivos, lo que en determinado momento puede ser, es que
la experiencia, conocimientos y madurez profesional de
la persona que dirige la Auditoría Administrativa sea
exigir al máximo posible.

En segunda instancia, señalaremos que la idea consigna-
tiva no deseable y de resistencia, que se tiene sobre
la palabra "Auditoría" no debe ser aplicable a la idea
de la Investigación Administrativa, con esto, queremos
dar a entender que el término Auditoría Administrati-
va, bien podría ser sustituida desde su difusión en -
las Universidades por otros, tales como: Control Admi-
nistrativo, Evaluación Administrativa, Investigación Ad-
ministrativa, etc.

Sobre la limitación en cuanto a su costo, la realidad
es palpable, la calidad de los resultados producidos -
de la Investigación Administrativa, son limitados mu-
chas veces por el costo de la misma, pensamos que ésto
tiene raíces más profundas que abarcan desde la con --
ciencia misma del propietario del negocio, en cuanto a
los beneficios de un estudio de este tipo hasta la di-

fusión que por parte de las instituciones de enseñanza superior hallan realizado en este sentido.

Con lo anterior, podemos observar que la conciliación - de esta última limitación con las dos anteriores no puede darse en forma total, así pues, de ésta forma modesta y muy general nuestro equipo sostiene la idea de la - creación de un panorama en la que intervengan tanto: empresas, instituciones de enseñanza superior y pasantes de diferentes especialidades: esto es en concreto, - que se creen grupos interdisciplinarios de profesionales (pasantes) a los que se les permita adquirir cierta experiencia, al realizar este tipo de estudios en empresas que no cuenten con los suficientes recursos para contratar los servicios de los despachos de consultoría que tengan más experiencia en el área, realizando todo esto a través de la Dirección General ó Rectoría de cada institución de enseñanza con el fin de beneficiar - tanto a las empresas como a los estudiantes en la obtención de cierto tipo de experiencia profesional.

1.7. ¿QUE ES Y QUE IMPORTANCIA TIENE EL AUDITOR EXTERNO DENTRO DE LA ORGANIZACION?.-

Partiendo de la base de que toda Empresa estará constituida como un Organismo Social, para el logro de determinado objetivo y que, en este sentido mantiene una serie de relaciones con diferentes personas e instituciones, la llegada de una

persona extraña, presenta una serie de alteraciones a la propia estructura interna de la Organización.

Tal es el caso de un Auditor externo, ya que este representa la evaluación objetiva más posible del funcionamiento de la misma.

Ahora bien: ¿Qué es el Auditor? ; para poder definir integralmente esta función (nos referimos a funciones no a personas), tenemos que sustentar y adoptar como propio, la necesidad imperativa, de que existe un control en todo funcionamiento institucional, ya que esto, hoy por hoy, representa uno de los pilares sobre los que descansa la concepción científica de la Administración.

El Auditor nace, como una respuesta a una serie de preguntas tales como: ¿Qué se ha hecho?, ¿Se ha hecho bien?, ¿Se sabe mejorar?, ¿Se deben imputar responsabilidades?, etc. Todo esto, dentro de un ámbito contable y puramente monetario, esto nos llevará a definir al Auditor, como en un principio se le concibió, es decir, un especialista en la revisión de Estados Financieros con el objetivo de dejar establecido si las decisiones reales que se tomaron en la Empresa, quedaron asentados en los mismos con el fin último de realizar un dictamen que proporciona la información requerida para el fisco y la Empresa, es esto, en su última instancia un Auditor Contable.

La vertiginosidad y el desarrollo desmesurado del mundo moderno, se ha reflejado en la vida institucional de las organizaciones esto ha dado pie a la creación de un nuevo profesional que responda a las necesidades de una problemática más viva y más humana de nuestros tiempos, y que por consiguiente vaya más allá de una revisión de registros y estados, y que en determinado momento afectar de una manera más profunda y de raíz, los problemas dentro de una empresa, con esto nos referimos y tratamos de definir al Auditor Administrativo.

En este campo debemos diferenciar dos tipos de Auditores, el que funciona internamente y como parte de la Organización y aquel que es contratado por sus servicios para determinar el punto de eficiencia en que opera la empresa, este último es el Auditor Administrativo Externo.

¿Qué diferencias podemos encontrar entre uno y otro?. La respuesta a esta pregunta no se encuentra tanto en los resultados como en la forma de apreciar las situaciones, y el criterio que se adopte para otorgar un dictamen tendiente a la solución de la problemática encontrada.

Podemos a éste respecto señalar una serie de cualidades que revisten la importancia del Auditor Externo dentro de la Organización, así mismo una serie de in-

convenientes, que presenta él mismo, considerando unas y otras como los propios del Auditor Interno pero en un sentido opuesto.

VENTAJAS.-

- 1] Una mayor objetividad en las apreciaciones
- 2] Mayor accesibilidad a los altos niveles de la Organización.
- 3] En términos generales mayor conocimiento del ambiente en que se desenvuelven las Organizaciones - (experiencia con varias empresas).
- 4] La no manipulación de su comportamiento por el mismo funcionamiento interno de la empresa, etc.

DESVENTAJAS.-

- 1] La resistencia de los miembros a personas ajenas a la Organización.
- 2] El desconocimiento del funcionamiento y las relaciones informales que existen dentro de ella.

Queremos finalizar diciendo que la importancia que tiene el Auditor Externo, tiene que estar respaldada y apoyada por todos y cada uno de los profesionales de la Administración, esto es, estamos conscientes de que una carrera no otorga el prestigio a los profesionales que le ejercen si

no es más bien la actitud, criterio y conciencia de éstos, que realizan y elevan la condición de un profesional.

1.8. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

1.8.1. William P. Leonard y su importancia:

A. Método de William P. Leonard:

a) ESQUEMA GENERAL:

- Examen

- Area 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 adecuación de los roles
Métodos de protección
Causas de variación
Utilización de hombres y equipo
Métodos adecuados para trabajar

- **Análisis e Interpretación:**

Estudio de los elementos
Diagnosís detallada
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 en formas y procedimientos.

Tratamiento de los detalles no determinados.

b] PROGRAMA DE LA AUDITORIA:

Deben analizarse aspectos específicos en cada --
área de estudio:

- Planes y objetivos:

¿Garantizan los objetivos la sobrevivencia, el crecimiento, la contribución económica y las --
utilidades de la empresa, así como el cumpli --
miento de obligaciones sociales?.

¿Son suficientemente claros y sociales?

¿Pueden alcanzarse?

¿Contribuyen a lograr mayor guía y dirección de la empresa?

¿Son razonables y lógicos?

¿Especifican qué se espera de los subordinados?

¿Ayudan a guiar al personal de un modo unitario?

¿Ayudan a motivar al personal?

¿Se interrelacionan congruentemente en cuanto a su alcance y tiempo?

¿Dan métodos razonables para controlar al es--
fuerzo humano?

¿Se evalúan periódicamente?

¿Se han establecido nuevas metas a partir de -
las relaciones logradas?

- En cuanto a la estructura pueden observarse -
los siguientes problemas:

" Son indispensables políticas claras y preci-
sas. Cada decisión y acción deben basarse en
un razonamiento adecuado, encaminarse hacia
los objetivos de la empresa; de otra manera,
seguirá la confusión. Las políticas se nece-
sitan en la toma de decisiones con respecto
a: líneas de productos, Finanzas, Personal,
Investigación, salarios, precios de venta, -
compras, reparaciones, inventarios, canales
de distribución y demás problemas. La selec-
ción de una forma de actuar debe realizarse
con el propósito de alcanzar un fin determi-
nado". (4)

Habrá que preguntar:

¿ Persigue el sistema la promisión y satisfac-
ción de los objetivos y los consiguen?

(4) Fernández Arena, José. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
Editorial Diana, 1982. México.

- ¿ Opera dentro del marco de la Organización ?
- ¿ Provee métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión de tiempo y esfuerzo ?
- ¿ Indica la rutina, realizaciones en una secuencia lógica ?
- ¿ Permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental ?
- ¿ Se han establecido todas las funciones necesarias ?
- ¿ Hay suficiente autoridad en cuanto a la responsabilidad ?
- ¿ Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad ?

Además, el Auditor deberá preguntarse:

- ¿ Se ha colocado bien la función en la estructura ?
 - ¿ Está capacitado el personal para el trabajo ?
 - ¿ Existe un programa integral de metas a lograr ?
 - ¿ Hay productividad suficiente ?
- En relación a los métodos de control:
- ¿ Existe un propósito de control adecuado y de práctica realización ?

¿ Indica el método de control de objetivo que persigue?

¿ Se especifica cómo, cuándo y quién ejecutará los planes ?

Debido a su trabajo detallado, el Auditor será un experto en apreciar algunas operaciones, particularmente en cuanto a control. Como resultado, estará en posibilidad de ofrecer sugerencias constructivas e interesantes en muchas actividades de la empresa.

- Recusos Humanos y Físicos en lo relativo a :

Horario de Trabajo

Retrasos

Faltas

Vacaciones

Sueldos y Salarios

Tiempo Extra

Vacaciones Pagadas

Seguro de Grupo

Deducciones por Obligaciones Tributarias

Calificación de Méritos

Promociones y Reclasificaciones

Servicio Médico

Plan de Retiro

Cafetería y Recreaciones

Reglas de Seguridad

Boletines y Publicaciones de la Empresa
Oportunidad para dar Sugerencias
Espacios para Autos
Consejos al Personal
Premios
Estándares y Medición de Resultados

Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para medición de datos. Por ejemplo, el trazado de medidas de calidad en diagramas de control, permiten conocer las causas de desviación que pueden conducir a problemas y que demandan acción inmediata.

c] RECOLECCION DE DATOS:

La obtención de información se refiere a la realización de entrevistas, cuestionarios, investigación de campo, investigación de gabinete, etc. Significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos y secuencias relacionadas con el sujeto investigado.

La recolección de datos en la Auditoría Administrativa, demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada.

Entre otras técnicas se listan las siguientes:

1] ORGANIGRAMAS:

- De tipo Estructural

- Funcional
- Departamental
- Lineal

2] DIAGRAMAS DE PROCESOS SOBRE:

- Productos
- Nombres
- Flujos
- Operaciones
- Formas
- Procedimientos
- Servicios

3] DIAGRAMAS DE TIEMPOS, HOMBRES Y MAQUINAS

4] DIAGRAMAS DE DISPOSICION DE:

- Máquinas
- Equipo
- Edificio
- Piso
- Lugar de Trabajo
- Facilidades Adicionales

5] DIAGRAMAS GRAFICOS DE:

- Gráficas de Gantt
- Interrelaciones
- Línea y Asesoramiento

6] DIAGRAMAS DE COMBINACION:

- Descripción de actividades y formas utilizadas

7] DIAGRAMAS GRAFICOS DE:

- Programa de trabajo
- Lineales
- Mapas

8] ESTUDIO DE TIEMPOS

- Trabajadores
- Productos y Equipo

9] HOJAS DE INSTRUCCIONES, OPERACIONES Y RUTAS.

10] LISTA DE VERIFICACION Y DE REALIZACION DE TRABAJO.

11] MUESTREO Y MEDICION DEL TRABAJO.

12] SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.

13] INVESTIGACION DE OPERACIONES.

14] CUESTIONARIOS.

15] INFORMES, ANEXOS Y PRESENTACIONES SIMILARES.

16] PAPELES DE TRABAJO.

d] ANALISIS, INTEPRETACION Y SINTESIS:

De acuerdo con el esquema general, los pasos a realizar en éste aspecto son:

- Estudiar los elementos y obtener la historia de la vida de la Organización y de su medio ambiente.
- Diagnosticar detalladamente la enfermedad, es decir, el problema real y no los síntomas.
- Determinar propósitos y sus interdependencias, explicando la causalidad y sus consecuencias.
- Encontrar deficiencias actuales y potenciales.
- Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerando en relación al todo.
- Llevar a cabo una prueba de eficiencia y factibilidad en cada uno de los factores considerando su importancia.
- Buscar problemas; el Auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias.
- Encontrar soluciones a los problemas definidos.
- Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.
- Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:
 1. Eliminar trabajos innecesarios.

2. Mejorar sistemas.
3. Reducir gastos.
4. Determinar decisiones apropiadas.
5. Seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado.

e] PRESENTACION DEL INFORME Y DISCUSION:

El informe dentro de éste método presenta el siguiente formato:

- I. Propósito y alcance.
- II. Aspectos fundamentales.
- III. Problemas discutidos con la Supervisión.
- IV. Prácticas comunes (en detalle).
- V. Discusión o comentarios.
- VI. Recomendaciones.
- VII. Anexos.

Para determinar la confiabilidad del boceto de informe se habrá que contestar el siguiente cuestionario:

¿ Se han considerado bien en él los puntos importantes ?

¿ Se han incluido los datos importantes en el capítulo de aspectos fundamentales ?

¿ Tiene brevedad y originalidad ?

- ¿ Se detallan en los anexos los datos sintéticos ?
- ¿ Se incluye toda la información que el lector debe conocer ?
- ¿ Es claro y no se presta a malos entendidos ?
- ¿ Incluye problemas suficientemente discutidos con la supervisión ?
- ¿ Se detallan las prácticas actuales en forma correcta y adecuada ?
- ¿ Son practicables las recomendaciones y se encaminan al éxito de la empresa ?

La presentación y discusión de los resultados encontrados por el Auditor son partes importantes del servicio de Auditoría.

El Auditor actúa en beneficio de la Administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en todo momento. Una vez discutido el boceto del informe, sólo queda la presentación del informe final el cual pide: acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas.

"La idea principal de la persecución es completar cualquier asunto planteando en las recomendaciones y que todavía no ha sido acatado. Finalmente, debe recordarse que -

un buen programa de Auditoría Administrativa requiere revisiones y exámenes periódicos, su ideal es ayudar a la Administración para lograr el óptimo resultado de sus operaciones. Las revisiones periódicas son una forma de evaluar resultados. Lo que no pudo lograrse en una Auditoría se logrará en la siguientes". (5)

1.8.2. José Antonio Fernández Arena y su Importancia:

El esquema del maestro Fernández Arena puede iniciar su explicación desde el concepto de Administración: "Como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del Proceso Administrativo".

En primer término se requiere la existencia de objetivos institucionales y éstos serán:

- **Objetivos de Servicio:** Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.
- **Objetivos Económicos:** Protección de los intereses económicos de la Empresa, de los acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.
- **Objetivo Social:** Protección de los intereses económicos -

(5) Fernández Arena, José A. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Editorial Diana, México, 1982. Pag. 34.

cos, personales y sociales de los empleados y obreros de la Empresa, del Gobierno de la Comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas - relaciones humanas así como de adecuadas relaciones - públicas.

Además de la existencia de objetivos Institucionales se requiere un mecanismo de operación, o sea, una estructura formal. La Organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (Sistemas y Procedimientos).

Es necesario que la integración de recursos dote a la Estrutura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la Organización, por lo que obtendrá buenos empleados, fondos suficientes y de adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la Empresa.

Además de la existencia de objetivos institucionales y - el mecanismo de operación se requiere del proceso admistrativo compactado, que consistirá en:

- Planear
- Implementar
- Controlar

Para Fernández Arena, la Auditoría Administrativa, con--

siste en la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la Empresa en cuanto a su Estructura y participación individual.

Estudia cuatro aspectos:

1. Objetivos Institucionales
2. Niveles Jerárquicos
3. Estructura
4. Participación Individual

En cuanto a los Objetivos Institucionales, comenta, no son objetivos de la empresa, son objetivos que deben tener todas las empresas.

Los niveles jerárquicos se orientan básicamente a la forma de operación del Consejo de Administración (experiencia, acuerdos).

La estructura, la percibe a través de los recursos: Humanos, Técnicos y Materiales.

En cuanto a la participación, estudia la actividad administrativa de todos los Administradores en forma amplia y plena.

El enfoque que utiliza éste método es el tridimensional (Estructural, Funcional y del Proceso Administrativo).

1.8.3. OTROS AUTORES:

A] MANUEL D'AZAOLA.-

La Auditoría Administrativa, según éste autor, implica medir la atingencia de la Administración, lo que - significa preveer eventualidades que lleven al fracaso de la Empresa. En otras palabras, implica medir lo exitoso o lo atinado de la Administración.

Los aspectos que se deben estudiar son:

- a. Dirección: Evaluar la actividad administrativa de los niveles jerárquicos superiores.
- b. Finanzas: Se evalúan fuentes de financiamiento, información financiera, liquidez, sistema de control efectivo, excluyendo la actividad contable.
- c. Personal: Evaluación integral de los recursos humanos que pertenecen a la Organización.
- d. Producción: Estudio de la planeación de la producción, sistemas de control de calidad, abasteci -- miento y maquinaria.
- e. Ventas: Evaluar el área de Mercadotecnia, Publicidad, Promoción, Mercados, etc.
- f. Registro: Evaluar Contabilidad, Estadística, Sis -- temas de Información, etc.
- g. Entorno: Se refiere al medio ambiente.

El enfoque que utiliza es funcional y del Proceso Administrativo.

B) ROBERTO MACIAS PINEDA.-

La Auditoría Administrativa muestra lo que una Empresa está logrando al enterarse de sus políticas y de sus programas. Su objetivo es determinar hasta que grado sus resultados se asemejan a los objetivos esperados.

Los aspectos a estudiar son:

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

Este autor ha creado un cuestionario básico para cada uno de los aspectos que propone estudiar. Este cuestionario se fundamenta en principios básicos de Administración.

Estos dos autores, junto con el maestro Fernández Arena son considerados de los más importantes y representativos, dentro de nuestro ámbito Nacional.

C A P I T U L O I I

CONTEXTO Y UBICACION DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE MEXICO

- 2.1. El Sector Industrial y las Empresas Manu
factureras - Bosquejo.
- 2.2. La situación actual de la Industria en -
México.
- 2.3. La CANACINTRA y La CONCAMIN.

2. CONTEXTO Y UBICACION DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN MEXICO.

2.1. EL SECTOR INDUSTRIAL Y LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS - BOSQUEJO.-

En el mundo actual el desarrollo de una Nación se mide por el grado de su desarrollo industrial, de ahí que se diga, que un pueblo está altamente desarrollado cuando su expansión industrial es muy avanzado. De la misma manera se dice que un país está en proceso de desarrollo cuando se está industrializado, o que, un país subdesarrollado es el que posee pocas industrias o carece de ellas.

A pesar de esto, creemos que el desarrollo de un pueblo debe ser integral, es decir, desarrollo agrupecuario; que es fuente de vida, desarrollo cultural; que es fuente de progreso y fuente de superación, desarrollo social; que es fuente de poder y desde luego desarrollo industrial; fuente de riqueza y trabajo.

De acuerdo con esto podemos considerar a nuestro país, como un país en un avanzado proceso de desarrollo.

Se le llama industria a los organismos que tienen característica de transformar y generar un valor agregado a un producto por el que se genera riqueza.

La industria es una actividad secundaria, o del sector secundario, porque la materia prima se transforma en un pro

ducto por el que genera riqueza.

La industria es una actividad secundaria, o del sector secundario, porque la materia prima se transforma en un producto terminado.

Cabe señalar que este sector ha tenido un gran crecimiento a través de los años por el apoyo que le ha brindado - el gobierno y podemos recalcar también, que el agro no ha recibido el gran impulso que ha tenido la industria.

En síntesis, el crecimiento del sector industrial ha sido apoyado por el Estado, descuidando otras importantes como es el agro.

Es importante hacer hincapié en que la inversión extranjera ocasionó dependencia tecnológica, salidas de divisas - del país por regalías, utilidades, etc. además de la monopolización y control extranjero de las industrias más dinámicas.

La industria hoy en día se ha vuelto menos competitiva - por sus altos costos, tiene bajos niveles de calidad, además, en los últimos años ha tenido un gran crecimiento pero no un desarrollo real que beneficiaría a la economía - del país.

Por sus altos costos, hace que sea uno de los sectores - más afectados en época de crisis.

2.1.1. CLASIFICACION DE LAS INDUSTRIAS.-

A. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS.-

- Extracción y beneficio del carbón y grafito.
- Explotación de minas metálicas y plantas de beneficio.
- Extracción y beneficio de mineral de hierro.
- Extracción y beneficio de minerales metálicos no fe
rrosos.
- Extracción y beneficio de minerales con alto contenido de metales preciosos.
- Extracción de petróleo y gas natural.
- Explotación de canteras y extracción de arena, grava y arcillas.
- Extracción de piedra caliza.
- Extracción de arena y grava.
- Explotación de canteras.
- Extracción de azufre.
- Extracción y beneficio de fluorita.
- Extracción y caolín.
- Extracción y beneficio de sílice.
- Explotación de yacimientos de sal y salinas.
- Extracción y beneficio de otros minerales no metálicos.

B. INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION.-

a) MANUFACTURERA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS:

- Matanza de ganado, preparación y conservación - de carnes.
- Fabricación y tratamiento de productos lácteos.
- Conservación, deshidratación y envase de frutas y legumbres.
- Conservación, empaçado y enlatado de mariscos.
- Beneficio y fabricación de productos de milinia.
- Fabricación de productos a base de harina de - trigo.
- Molienda de caña de azucar y destilación de alcohol etílico.
- Fabricación de cocos, chocolate, confituras, - mieles, concentrados y jarabes.
- Fabricación de productos alimenticios diversos.

b) ELABORACION DE BEBIDAS:

- Elaboración y mezcla de bebidas espirituosas.
- Elaboración de bebidas fermentadas, excepto malteadas.
- Fabricación de malta y cerveza.
- Elaboración de refrescos y aguas gaseosas y pu-

rificadas.

c) BENEFICIO Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE TABACO:

- Beneficio del tabaco y fabricación de puros y -
cigarros.

d) FABRICACION DE TEXTILES:

- Preparación, hilado, tejido y acabado de texti-
les de fibra blanda.
- Fabricación de tejidos y artículos de punto.
- Preparación, acabado, hilado y tejido de texti-
les de fibra dura.
- Fabricación de textiles no clasificados en otra
parte.

e) FABRICACION DE CALZADO Y PRENDAS DE VESTIR:

- Fabricación de calzado excepto de hule y plásti-
co.
- Fabricación de prendas de vestir.
- Fabricación de otros artículos confeccionados -
con textiles.

**f) INDUSTRIA Y PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO
MUEBLES:**

- Aserraderos y fabricación de triplay y simila--

rificadas.

c] BENEFICIO Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE TABACO:

- Beneficio del tabaco y fabricación de puros y cigarros.

d] FABRICACION DE TEXTILES:

- Preparación, hilado, tejido y acabado de textiles de fibra blanda.
- Fabricación de tejidos y artículos de punto.
- Preparación, acabado, hilado y tejido de textiles de fibra dura.
- Fabricación de textiles no clasificados en otra parte.

e] FABRICACION DE CALZADO Y PRENDAS DE VESTIR:

- Fabricación de calzado excepto de hule y plástico.
- Fabricación de prendas de vestir.
- Fabricación de otros artículos confeccionados con textiles.

f] INDUSTRIA Y PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES:

- Aserraderos y fabricación de triplay y simila--

res.

- Fabricación de envases de madera y artículos de carrizo y palma, etc.

- Fabricación de artículos de madera y corcho.

g] FABRICACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS EXCEPTO LOS DE METAL:

- Fabricación de muebles, excepto de metal.

- Fabricación de almohadas y cojines.

h] FABRICACION DE PASTAS DE CELULOSA, PAPEL, CARTON Y PRODUCTOS DE ESTOS MATERIALES, EDITORIALES, IMPRENTAS E INDUSTRIAS CONEXAS.

i] INDUSTRIA Y PRODUCTOS DE CUERO, PIEL Y MATERIALES SUCEDANEOS.

j] FABRICACION Y PREPARACION DE PRODUCTOS DE HULE.

k] FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.

l] FABRICACION DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETROLEO Y CARBON MINERAL.

m] FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MINERALES NO METALICOS.

n] FABRICACION, ENSAMBLE Y REPARACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO EXCEPTO LA ELECTRICA.

o] FABRICACION DE MAQUINARIA, APARATOS, ACCESORIOS Y ARTICULOS ELECTRONICOS Y NO ELECTRONICOS.

Por otra parte, el Gobierno Federal por medio del Banco de México y Nacional Financiera ha creado diferentes fondos para el apoyo al sector industrial.

Entre estos fondos tenemos:

1. FOMEX "Fondo para el fomento de las exportaciones de productos manufactureros".

OBJETIVO.- Ayudar a la Industria Mexicana, propiciando el aumento de empleos, incrementar el ingreso, fortalecer la balanza de pagos mediante el otorgamiento de créditos.

Es administrado por NAFINSA.

2. FONEI "Fondo de equipamiento Industrial".

OBJETIVO.- Fomentar la producción eficiente de bienes industriales y de servicios, inducir a las instituciones de crédito para que tomen en cuenta la viabilidad de los proyectos de inversión en sus decisiones de crédito.

Administrado por el Banco de México.

3. FOGAIN "Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana".

OBJETIVO.- Descontar créditos otorgados por el Sistema Bancario Mexicano a la empresas de dicho sector.

Administrado por NAFINSA.

4. FOMIN "Fondo Nacional de Fomento Industrial".

OBJETIVO.- Promover la industrialización del país a través de aportaciones temporales de capital de riesgo, así como el otorgamiento de crédito subordinado convertido en acciones.

Administrado por NAFINSA.

5. FIDEIN "Fideicomiso para estudiar y fomentar conjuntos, parques y ciudades industriales en las Entidades Federativas de la República Mexicana".

OBJETIVO.- Fomentar y desarrollar la construcción de ciudades y centros industriales, así como fondo de primer paso para financiar a las industrias ya establecidas.

Administrado por NAFINSA.

El ramo manufacturero dentro del sector industrial reviste fundamental importancia por localizarse en él, industrias que son determinantes para el desarrollo del país como son: la Industria Automotriz, Siderúrgica, Editorial, etc. y -

básicas como son la Alimenticia y la Textil.

2.2. LA SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA EN MEXICO.

2.2.1. LA INDUSTRIA EN EL DESARROLLO.-

La pequeña y mediana industria mexicana, continúa representando el 99% del total de establecimiento, y su producción concentra fundamentalmente artículos de consumo inmediato - como son: alimentos, bebidas, prendas de vestir y calzado.

Los orígenes del proceso de industrialización en México se remontan a las décadas de los treinta y cuarenta, con el entrelazamiento de tres hechos históricos decisivos: el crack económico del 29, el inicio de la 2a Guerra Mundial y el ascenso de Lázaro Cárdenas a la presidencia de México.

En el plano internacional, la precipitación de la crisis de 1929 implicó una drástica caída en los precios y el volumen de las exportaciones primarias de México y en general, de los países en desarrollo; en el mismo plano, el comienzo de la segunda Guerra Mundial condujo a la suspensión de las exportaciones manufactureras de los países industrializados - y a la consiguiente escasez de estos productos en los mercados industriales - de los cuales provenía el grueso de nuestras importaciones - que propició condiciones favorables para la venta de mercancías mexicanas en el exterior; por tanto, la demanda externa e interna de manufacturas creó un marco adecuado para el arranque de la industrialización na-

cional.

Dentro del contexto interno, resulta trascendental del arribo al poder de Lázaro Cárdenas y su proyecto nacionalista, del que destacaron la ley de industrias nuevas y necesarias decretada en 1939; la expropiación del petróleo y los ferrocarriles; la reafirmación del Banco de México como árbitro de la política crediticia; el aumento del gasto público para la construcción de obras de infraestructura, y la puesta en marcha de la reforma agraria, que jugó un importante papel en el ensanchamiento y consolidación del mercado interno.

De esta manera, la conjugación de estos factores externos e internos, determinó el abandono del modelo de desarrollo "hacia afuera", basado en la creación de enclaves exportadores, por el desarrollo "hacia adentro", que se fundamentaba en la sustitución de importaciones industriales y en la expansión del mercado interno.

La situación actual de México es el resultado de los errores y aciertos de política económica incurridos a lo largo de los años. Los segundos permitieron que el país constituyera su actual industria; sin embargo, con el transcurso del tiempo, el modelo de crecimiento dió señales evidentes de agotamiento e insuficiencia y las soluciones que se intentaron no resultaron adecuadas.

El crecimiento del sector industrial, conjuntamente con --

otros factores, explica el desarrollo dinámico y relativamente estable que tuvo la economía nacional en las últimas décadas.

Sin embargo, las crisis económicas recurrentes y cada vez más graves a partir de 1971, evidenciaron no sólo un problema coyuntural, sino también estructural. Por consiguiente, la situación actual del país tiene sus orígenes en causas de ambos tipos. Por un lado, las estructurales, que son derivadas del modelo de crecimiento económico que ha seguido el país en las últimas décadas, cuyo agotamiento se tradujo en mayor ineficiencia y costo. Por otro lado, las coyunturales se refieren a las políticas económicas de los últimos doce años, que han consistido en tratar de atenuar en forma equivocada, los efectos negativos del desarrollo de México, en lugar de hacer las correcciones de fondo que requería la economía.

La industria, por su parte, reaccionó en la forma que debía esperarse de una orientación equivocada y persistente del marco general, así como de las señales que se le enviaron a través de un sistema deformado de precios.

El modelo de industrialización seguido en nuestro país es el llamado de "sustitución progresiva de importaciones", que se llevó a la práctica a partir de la segunda Guerra Mundial. Esta política tuvo la ventaja de hacer crecer, diversificar y modernizar el aparato industrial.

El crecimiento de la economía nacional estaba apoyado en el sector agrícola. Sus exportaciones, eran las que permitían cubrir los requerimientos de materias primas y bienes de capital, que se necesitaban para producir internamente, los bienes de consumo, cuya importancia se sustituía.

La primera etapa del modelo, fue relativamente sencilla y consistió en elaborar la fase final de los bienes de consumo.

Los diferentes instrumentos de política comercial se conjugaron para crear una industria protegida del mercado externo, lo que dio a los industriales, un mercado cautivo y por tanto, una mayor rentabilidad sobre la inversión. El sector agrícola, que seguía siendo un exportador y captador de divisas, permitió financiar éste tipo de desarrollo hacia adentro, el cual se consolidó alrededor de mil novecientos sesenta.

A fines de la década de los sesentas, se llegó al límite de esta primera fase de la política de desarrollo mencionada, dado que se había logrado reducir significativamente la importancia relativa de las importaciones de bienes finales, dentro de la oferta total.

Desde el principio, el modelo tuvo errores fundamentales; - ya que hizo más rentable la producción de bienes de consumo final debido al tamaño del mercado, complejidad, etc., lo que implicó la aparición de un sector industrial más inte -

grado. Además, la protección que se otorgaba, no tenía límites en el tiempo, ocasionándose, la no evolución del aparato industrial hacia una economía más abierta.

Con el tiempo el sector agropecuario disminuyó su dinamismo, por lo que el sector industrial se transformó en el líder de la economía al tener el crecimiento más elevado: 9.0% de promedio anual en el lapso de 1956 a 1970, mientras el sector agropecuario sólo aumentaba en 4.1% para los mismos años.

El superávit del sector agropecuario bajó tanto en términos relativos como absolutos. De financiar el 50% de las importaciones totales en 1950, pasó a sólo el 33% diez años después y a sólo 26% en 1970. El saldo positivo del turismo, las inversiones extranjeras y los créditos del exterior permitieron continuar la política de industrialización que seguía el país.

Este comportamiento cíclico de la economía mexicana, ha estado determinado, en parte, por factores externos pero sobre todo, por la estrategia de la política económica interna, entendiéndose como tal el manejo de los distintos instrumentos de que dispone el sector público para influir en el comportamiento de la actividad económica, destacándose los de orden fiscal y monetario.

Si por ejemplo se analizan los objetivos propuestos de la política económica gubernamental para los periodos 1971-1976

y 1977-1982 se pueden resumir en los siguientes:

- Alcanzar un alto sostenido crecimiento del producto interno bruto.
- Reducir los altos niveles de desempleo.
- Garantizar mínimos de bienestar a la población.
- Mejorar la distribución del ingreso.

Para alcanzar estos objetivos, el sector público instrumentó una política consistente en influir directa y de manera creciente en la actividad económica a través de un gasto, con lo cual este sector se constituye no sólo en el rector de la economía, sino en el motor de la misma. El logro de sólo dos de éstos objetivos durante cortos períodos (1973-75 y 1978-81) implicó sin embargo, el abandono de los siguientes:

- Estabilidad de precios.
- Estabilidad en el sector externo.
- Estabilidad en el tipo de cambio.

Es posible afirmar que las altas tasas de inflación que se ha experimentado en México a partir de los primeros años de la década de los ochenta, son el resultado de la política gubernamental de haber financiado una parte creciente del déficit público a través del impuesto inflacionario, esto es, mediante incrementos a la expansión de los agregados monetarios, a una ritmo mayor al que puede ser absorbi

do por la economía en una situación de estabilidad.

La pérdida de la estabilidad de precios y las medidas tendientes a reprimir su manifestación, (controles de precios) y no sus causas, (gasto público) originaron una creciente inestabilidad en el sector interno y presiones en la paridad cambiaria que no fueron corregidas oportunamente y que ocasionaron sobrevaluación de la moneda, déficit creciente en el intercambio de mercancías y servicios, salida de capitales y, finalmente, ajustes traumáticos a la paridad, así como una mayor deformación del sistema de mercado como asignador prioritario de los recursos, lo que ha resultado en problemas de eficiencia y producción.

La incapacidad en el manejo de la crisis, generó una desconfianza de la población. Resumiendo: el haber seguido este patrón de crecimiento tuvo sus grandes y claras ventajas pero al pasar del tiempo, el hecho de que aumentara la deformación de los precios y se abandonara al mercado, ha traído graves repercusiones, entre las que sobresalen las siguientes:

- Se promovió el crecimiento económico y la industrialización en México, pero de manera sumamente ineficiente, por lo que resultados similares pudieron haberse logrado con menor costo para el país.
- La industria nacional ha respondido a la relación deformada de precios relativos en que no se reflejaban los

costos de oportunidad. Esto ha significado que la mayor eficiencia no corresponde mayor rentabilidad y viceversa.

- Las políticas proteccionistas han alterado tanto los términos de intercambio, que se provocó una mala asignación de recursos entre sectores productivos, de tal manera que algunos se han descapitalizado y el gobierno ha intervenido directamente para sostenerlos.
- La manipulación del tipo de cambio ha creado enormes problemas de balanza de pagos e inestabilidad en el sector externo.
- Como consecuencias también de las políticas tomadas, la distribución del ingreso no ha tendido a mejorar a través del tiempo.

Las dificultades que enfrenta el proceso de desarrollo, aunado al elevado servicio de la deuda extranjera que tiene que pagar el país, obligan a modificar sustancialmente el patrón de desarrollo y las políticas de instrumentación.

2.2.2. COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL.-

El futuro del desarrollo industrial de México, no está en una mejor coordinación de las políticas económicas y comerciales que se han planteado y realizado, total o parcialmente en los últimos cuarenta años y en particular desde 1970. Lo que se necesita es una nueva estrategia.

Ahora se enfrentan mayores dificultades que en el pasado para disponer de ahorro externo. Así pues impulsar exportaciones y aumentar competitividad es una cuestión de sobrevivencia.

Es necesario entender a fondo el comportamiento de los mercados mundiales para poder diseñar una estrategia. En esta área no se trata de instrumentar una política "nacional", sino de insertar en forma programada la estructura nacional a la economía global, de acuerdo con objetivos meticulosamente trazados y suficientemente elásticos, que permitan la adaptación a los cambios rápidos que se suceden constantemente.

La estrategia anterior deberá basarse en los siguientes puntos:

- A. Diseñar un conjunto coherente y congruente con la realidad nacional de políticas económicas que permitan un crecimiento industrial interno adecuado al incremento de la población y con miras al logro de altos niveles de empleo y salarios reales crecientes, dentro del enfoque de productividad general, como opción única al desarrollo económico y social del mexicano.
- B. El país deberá definir las áreas de producción en las cuales quiere ser competitivo en un plazo determinado. Esas áreas deberán determinarse mediante estudios de competitividad.

Las políticas económicas tienen que enfocar la exporta--

ción e importación de bienes y servicios como palanca -
primaria del desarrollo industrial interno.

Por lo tanto, hay que señalar en cuáles actividades el
sector industrial mexicano quiere ser actor principal -
dentro de un período suficientemente largo, a nivel mun-
dial. Este diseño no se puede improvisar: será fruto de
profundos estudios y no de opiniones.

Es en la arquitectura del diseño donde se decidirá el -
futuro de nuestro país; que se quiere y se puede "saber
hacer" mejor que otros, en un plazo de diez a treinta -
años.

En las ramas definidas como exportadoras deberán lograr
se niveles masivos de producción, aprovechar los merca-
dos de capitales para mejorar la competitividad y maxi-
mizar la exportación desde un simple ensamble de un pro-
ducto, hasta su producción completa, pasando por toda -
la gama posible de partes o componentes importados o ma-
nufacturados en el país, según se logre el máximo grado
de competitividad y de acuerdo con los planes sectoria-
les, así se logrará insertar a México, con todas las --
ventajas posibles, en el proceso de redistribución de -
la producción mundial que se está verificando. Las divi-
sas obtenidas mediante estas acciones permitirán inte--
grar la industria, mediante un proceso selectivo de sus-
titución de importaciones.

La interdependencia económica que han alcanzado los paí

ses occidentales es un proceso irreversible y destinado a profundizarse y ampliarse debido a la especialización que están llevando a cabo las diferentes economías. Sin embargo, el proceso de globalización económica puede sufrir estancamientos pasajeros y ajustes típicos para todos los movimientos de gran alcance que ha experimentado la humanidad.

Estos estancamientos pasajeros pueden afectar nuestra economía en forma grave, pero la imposibilidad de la alternativa autárquica obliga a escoger el probable riesgo de la economía abierta frente al seguro fracaso de una economía cerrada.

- C. Integrar vertical y horizontalmente la industria nacional para lograr el cambio estructural, que permita al país, enfrentar adecuadamente el resto de su desarrollo y reducir la dependencia tecnológica. La integración industrial de por sí, no puede significar automáticamente una mayor competitividad externa e interna, sino se fundamenta en fortalecimientos de los sectores productivos en los cuales el país tenga en perspectiva, verdaderas ventajas comparativas.
- D. En concordancia con el punto anterior, la sustitución de importaciones debe ser selectiva y basada en los estudios que se realicen en las ramas industriales.
- E. Deberá incentivarse la creación de tecnologías específicas

cas que incrementen o mantengan las ventajas competitivas y definir la estrategia tecnológica a largo plazo, llevando a cabo las reformas necesarias en las áreas -- educacionales, de capacitación y de investigación básica que permitan al país el logro de los objetivos tecnológicos en el plazo indicado, permitiendo así reforzar un crecimiento económico sostenido.

- F. Lograr un viraje total hacia los recursos humanos; un error histórico fué enfocar el desarrollo económico de México con base en los recursos naturales; los países -- varían sus niveles de bienestar individual y colectivo en función de lo que "saben hacer" más que por los recursos naturales que poseen.

La capacitación de los recursos humanos debe ser prioritario y corresponder a toda la política de desarrollo -- industrial.

- G. Simplificar las relaciones de todo tipo entre la administración pública y los productores en general (I.P.) y centrar en la política fiscal el medio principal para el logro de sus objetivos, eso solamente a través de la política fiscal que se puede lograr la total transparencia y equidad de los productores que contribuirán eficazmente al desarrollo del país.

- H. La política sobre paridad cambiaria de la moneda deberá ser realista y no manejarse con criterios políticos.

- I. La política de protección deberá tratar de eliminar los permisos y las cuotas de importación y basarse preponderantemente en los aranceles, los cuales deberán llegar a niveles lógicos y convenientes para favorecer la competitividad industrial.
- J. Establecer una clara política de descentralización de las actividades productivas en base a la política fiscal.

Por lo anterior, lograr un incremento constante y acelerado del empleo y modificar la distribución del ingreso, como consecuencia natural de las políticas económicas, que se implanten; para ser dirigidas al crecimiento del comercio exterior y de la industria nacional.

Sin embargo, el logro de estas dos variables económicas no deberá en ningún caso, distorsionar los objetivos de competitividad y productividad, pues podría desviar definitivamente al país de la posibilidad de transformarse en potencia industrial mediana en el largo plazo.

No es posible plantear la competitividad internacional de la industria en función del empleo interno necesario para resolver este problema nacional; el empleo es una consecuencia inevitable de la productividad y de la formación de capital.

Lograr un empleo creciente supone manejar con habilidad las políticas básicas de competitividad, paridad -

cambiaría, transferencia y producción de tecnologías, integración de sectores y subsectores productivos, - educación y capacitación, etc.

La urgencia de aumentar en el corto plazo el empleo, deberá ser atacada mediante programas especiales y - específicos como capacitación, construcción, maquila, pequeña y mediana empresa y los derivados de otros - sectores económicos como: agropecuario, comercio y - servicios.

La política del gasto público ha sido una de las prin - cipales causantes de la crisis en México, ya que éste se ha efectuado en forma dispensiosa y sin control su - ficiente. En algunas ocasiones se ha convertido en un verdadero drenaje de recursos del Gobierno afectando gravemente su rectoría.

El aumento del burocratismo, la proliferación de ins - tituciones, la publicidad de trámites y controles, la compra de empresas ineficientes en quiebra, el manejo ineficiente de las mismas, la incursión de una gran - cantidad de ramas sin ninguna importancia estratégica y los subsidios han ocasionado un aumento en los gas - tos del sector público, que ha debido ser financiado por la emisión de circulante con la consecuencia re - percusión en los niveles de inflación.

Surge como imperativa la racionalización del gasto pú

blico; el mismo deberá de ser canalizado de acuerdo - con la siguiente orientación; Inversión en infraes-- tructura y financiamiento del gasto público en el ah^o rro interno y no en la impresión del papel moneda más allá de las posibilidades reales del País.

2.2.3. FORMACION DEL CAPITAL.-

El Gobierno más que ser productor de bienes y servicios, - debe preocuparse para encausar las actividades económicas de los particulares hacia los objetivos nacionales prede-- terminados, siendo el bienestar colectivo uno de los prin-- cipales. En México, la formación del capital tiene que ser una de las metas económicas principales de la actividad - del estado; solamente generando condiciones favorables pa-- ra lograr elevadas tasas de inversión se podrá lograr el - bienestar de la población mexicana.

El Estado tiene una función determinante en propiciar las inversiones hacia aquéllas actividades que promueven una - creciente integración de la economía para lograr una mayor eficiencia.

Los efectos estructurales de la economía mexicana pueden - ser compendiados básicamente en los siguientes:

- Reducida capacidad de ahorro.
- Elevado desempleo estructural.
- Bajo nivel de educación y capacitación.

- Mercados internos de poca amplitud.
- Falta de integración de los sectores industriales.
- Insuficiente formación de capital.

Todos ellos se pueden sintetizar en el problema general de baja productividad de la mayor parte de las actividades económicas. Uno de los principales objetivos de la planeación es romper el círculo vicioso entre oferta y demanda del capital, cuyo punto común es el bajo nivel de ingresos reales de la población, derivado de la baja productividad.

La ausencia de incrementos sustanciales de productividad en periodos largos en nuestro País, ha impreso al desarrollo de los ingresos reales, variaciones muy amplias que hacen tangible la fragilidad de la economía nacional y se hacen aleatorias las esperanzas de niveles de vida más altos para una gran parte de la población.

Una parte del rompimiento del círculo vicioso de nuestra economía, se encuentra en el comercio exterior, ya que un aumento significativo de las exportaciones significa una ampliación del mercado. Esto se plantea como principal objetivo del programa de desarrollo industrial, la inserción de nuestra economía mundial, y la competitividad como llave de entrada. La otra parte del círculo vicioso podrá romperse solamente vía la expansión del mercado interno por medio de sostenidos aumentos de los ingresos reales de la población, fundados en un esfuerzo colectivo e individual de incremen-

tos continuos de productividad. No existen alternativas si se quiere reconstruir la economía del País y proyectar hacia el futuro una nación independiente.

A través del comercio exterior, la Industria Nacional podrá elevar la productividad y obtener aquel capital inicial que permita la realización interna de grandes proyectos industriales que logren una fuerte integración por sector y reviertan progresivamente el proceso de contracción de la demanda interna y de los salarios reales decrecientes.

Un grupo importante de acciones de esta naturaleza, con las prioridades debidamente establecidas por el órgano de planeación tendrá las siguientes consecuencias:

- a) Disminución de la dependencia de la economía nacional de las importaciones.
- b) Aumentar la competitividad externa de nuestra industria exportadora y ampliar la gana de productos competitivos.
- c) Contribuir al aumento del poder de compra interno, expandiendo el mercado nacional.
- d) Reducción progresiva del desempleo y subdesempleo y así lograr el crecimiento y distribución del ingreso personal.
- e) Beneficios directos en la balanza de pagos.
- f) Desarrollo de tecnología interna.
- g) Mejor y mayor generación de ahorro. Dada su alta pro-

pensión al consumo; es de presumirse que el ahorro personal no participará sustancialmente en el proceso de formación de capital en México, por lo tanto nos referimos al ahorro público y de las empresas.

2.2.4. POLITICA IMPOSITIVA.-

El cumplimiento de las metas del programa de mediano plazo de desarrollo industrial y comercio exterior, hace necesario diseñar una política impositiva que responda a las siguientes características:

- A. Como principio general debe representar el eje para lograr los objetivos de desarrollo industrial, económico y social del plan que se diseñe.
- B. La política fiscal deberá motivar y permitir la formación de capital en las empresas, como condición básica para el desarrollo de fuentes de trabajo y productividad y, en consecuencia como base de competitividad en los mercados exteriores.
- C. Es a través de esta política, que deberá incentivarse la inversión en los sectores estratégicos que el plan define.
- D. Mediante la política impositiva, deberá promoverse la estrategia de localización y reubicación industrial.
- E. La política fiscal deberá mantener sus principios e instituciones básicas durante tiempos suficientemente lar-

gos para permitir la adecuada y eficiente planeación y realización de proyectos industriales; la continua reforma de los sistemas, crea ineficiencia y desviación de recursos en las empresas productoras y, afecta así, los incrementos de la productividad a nivel nacional.

- F. La transparencia de las instituciones fiscales y su amplitud de objetivos hace útil la actual política de es tí m u l o s f i s c a l e s , que ha sufrido un tratamiento casuís t i c o que deberá reducirse a casos específicos de acuer d o al desarrollo de la competitividad en los mercados i n t e r n a c i o n a l e s .
- G. La política deberá diseñarse de manera que el Gobierno Federal obtenga los ingresos fiscales necesarios para llevar a cabo sus objetivos.
- H. Los impuestos indirectos, como medio de obtención de ingresos para el Gobierno Federal, no responde a los principios de proporcionalidad y afectan más a las cla s e s de menores ingresos; en consecuencia, es necesario que en la práctica sea limitada, o cuando menos, no crezca más en relación a la situación actual.
- I. Un amplio y articulado sistema fiscal es el mejor modo de simplificar la vida administrativa Nacional, y evitar el multiplicarse en Comités, Comisiones, Juntas y Consejos que absorben recursos y crean trabajo improductivo.
- J. El sector privado apoyará los esfuerzos que el Gobier-

no Federal realiza para terminar la evasión fiscal.

Se estructurará la política fiscal, para las empresas, de acuerdo con los principios enunciados de la siguiente manera:

1. Definir las áreas prioritarias de canalización de las estrategias productivas y competitivas; precisar de acuerdo con su importancia, prioridad y urgencia la reducción de impuestos sobre la renta que se otorgará a las empresas constituidas para satisfacer los objetivos del plan. La reducción de la tasa impositiva va riará de rama a rama. En función de la problemática de insumos y tecnologías. deberá incluir empresas ya existentes.
2. Otorgan una reducción de la tasa de I.S.R. a aquellas empresas que se ubiquen geográficamente en las plazas definidas como polos de industrialización prioritarias, la reducción actuará tanto en el caso de nuevas y estratégicas inversiones, como en el caso de reubicación de plantas.
3. Definir en cada caso el monto y la vigencia de la reducción de la ta: a impositiva. La reducción deberá va riar en un rango de 12 a 21 puntos sobre la tasa actual de 42%.

Adicional y casuísticamente podrán usarse por periodos de finidos ciertos estímulos fiscales relacionados con la rá

vida obsolescencia técnica-económica de bienes de capital, en ramas de actividad sujetas a mercados de insumo de elevado desarrollo tecnológico. Estos estímulos deberán usarse solamente en casos muy definidos.

2.3. CANACINTRA Y CONCAMIN.-

CANACINTRA

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación es una Institución Pública Autónoma y con personalidad jurídica, constituida el 5 de Diciembre de 1941.

Integran la Cámara Nacional de la Industria de Transformación todas aquellas empresas industriales que no estén -- agrupadas en cámaras específicas o genéricas conforme a su actividad industrial, establecidas de acuerdo con la ley.

Las 76 mil industrias que agrupa la institución están consideradas dentro del sector más dinámico del País: el de transformación.

El domicilio de la Cámara es la Ciudad de México y tiene -- establecidas 67 Delegaciones en todo el territorio Nacional, con excepción de los estados de Nuevo León y Jalisco.

El apoyo que proporcionan a sus agremiados facilita el desarrollo de su actividad industrial, permitiendo un contacto permanente entre ellos mismos y poniendo a su disposición una serie de elementos y recursos de apoyo.

Actualmente CANACINTRA, agrupa a determinado número de industrias de transformación en todo el país, siendo sus objetivos primordiales:

- A. Representar los intereses generales de la Industria asociada.
- B. Fomentar el desarrollo de la Industria Nacional.
- C. Participar en la defensa de los intereses de sus asociados, relacionados con sus actividades industriales y prestar a los mismos servicios que señalan los estatutos vigentes.
- D. Ser órgano de consulta del Gobierno.
- E. Ejercer el derecho de petición y solicitar a las autoridades, según el caso, la expedición, modificación y derogación de las leyes y disposiciones administrativas relativas al desarrollo de las actividades industriales.

Las Industrias Asociadas están agrupadas en los siguientes siete consejos coordinadores:

- De las Industrias Química y Paraquímica.
- De la Industria Automotriz.
- De las Industrias Metálicas.
- De las Industrias de Alimentos y Bebidas.
- De la Industria Elaboradora de Artículos de Papel; Cartón y Escritorio.

- De Las Industrias Diversas.
- De Materiales para la Construcción.

A su vez, los Consejos Coordinadores clasifican a las industrias en ramas específicas formando grupos denominados sectores o secciones, de acuerdo al grupo industrial al -- que pertenezcan y en donde son tratados los problemas concretos de cada uno de ellos.

Parte importante de CANACINTRA la constituyen los servi -- cios que proporciona a la industria pequeña y mediana para lo cual cuenta con un área de servicios encargada de anali -- zar la problemática, tramitar los asuntos que se le presen -- ten y dar respuesta favorable en el cumplimiento de todas aquellas disposiciones que afectan o promueven su desenvol -- vimiento.

Para analizar la problemática y tramitar los asuntos que -- se le presenten a sus asociados, CANACINTRA cuenta dentro de su organización con diferentes unidades ejecutivas que a través de departamentos especializados, dan servicio in -- tegrado a la Industria.

SUBDIRECCION DE SERVICIOS.-

Gerencia de Servicios y Promoción Industrial.

1. Departamento de Asesoría y Gestiones Industriales.

Permisos de Importación, subsidios y exenciones, pate -- ntes y marcas, licencias sanitarias, visto bueno de ope -- ración, modificaciones arancelarias, registro de pro--

veedores del Gobierno Federal.

2. Departamento de Normas y Control de Calidad.

Elaboración de anteproyectos de normas, tramitación de sellos "DGM" y "DGE", asesoría sobre métodos de prueba y aplicación de normas, información sobre normas nacionales e internacionales, representación de los comités consultivos de normalización.

3. Departamento de Comercio Exterior.

Asesoría, investigación sobre comercio exterior, ventajas a la exportación y restricción a la importación, ventajas respectivas en la ALADI, sustitución y comercio en otros países.

4. Departamento de Fomento Industrial.

Asesoría sobre estímulos fiscales y financieros, información sobre parques industriales, regulación federal, banco nacionalizado, planos de desarrollo e información y asesoría sobre fondos de financiamiento.

Gerencia de Estudios.

1. Departamento de Análisis.

Información económica sobre la actividad Industrial y Nacional, material estadístico para consulta, análisis de la problemática industrial, situación y perspectivas de la economía nacional, asesoría en materia económica.

2. Departamento de Investigación.

Investigaciones de campo y encuestas, procesamiento

de la información. Diseño y administración de la base de datos y desarrollo de sistemas que permitan el acceso, actualización, procesos y adición de fuentes de información estadística.

3. Centro de Información Técnica.

Consultas abiertas de biblioteca, hemeroteca, catálogo de publicaciones e interés industrial, microfilmación, directorio de industrias.

Gerencia de Capacitación y Proyección Educativa.

Gerencia Jurídica.

- Consultoría, orientación y asesoría en las ramas fiscal, laboral (Seguro Social, Infonavit, etc.) mercantil y amparos.

SUBDIRECCION DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS.-

Gerencia de Comunicación.

Difusión a través de la revista transformación y el boletín Canacindra informa, de información económica industrial y comercial de apoyo a la planeación de decisiones de la industria asociada.

Estos departamentos cuentan con profesionales dispuestos a orientar y asesorar al industrial, así como para mantenerlo actualizado sobre todos aquellos cambios que sean de su interés.

También se organizan cursos diversos sobre nuevas disposi-

ciones fiscales, control de calidad y otros, se sabe bien que existen muchos industriales de la industria pequeña, que requieren mayor atención por falta de recursos, donde su dirigente, generalmente su propietario es hombre "orquesta" y a quien CANACINTRA se propone servir con mayor atención.

La creación de CANACINTRA dinamizó al sector patronal mexicano y contribuyó directamente a la fijación de algunas políticas socio-económicas que asumiría el Estado, fue identificado del resto de las organizaciones por su posición en torno a la política laboral.

Tiene como finalidad servir como órgano de consulto del estado, creándose como un organismo promotor de industrias y políticas nuevas tendientes a reorientar las acciones del capital mexicano, privado a causa de la guerra mundial; se necesitaba sustituir las importaciones y las exportaciones de manufactura.

2.3.1. COMPENDIO SOBRE LA PROBLEMÁTICA POR LA QUE ATRAVIESA LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA ESPECIALMENTE DE TRANSFORMACION SEGUN CANACINTRA.

En la estructura industrial ocupan un lugar preponderante las empresas pequeñas y medianas; siendo éstas las que mayor cantidad ocupan de obra de mano, las que tienen participación mayoritaria dentro del total de la inversión privada y las que en mayor medida contribuyen a la formación

del PIB:

- El 99% de las empresas son pequeñas y medianas.
- La inversión de activos fijos, representa el 57.6% del total.
- Ocupan el 87% del volumen total de personal de empleado.
- El 29.9% de las micro-empresas tienen un capital contable menor a 50,000 pesos.
- El 12.9% de las medianas empresas tienen un capital contable fluctuante entre 7 y 60 millones.
- El 81.5% de las empresas del D.F. son acreedoras a estímulos.

Los padecimientos de la pequeña industria se agudizan por causa de la multiplicidad de funciones que realizan los dueños del negocio, seguido por la ausencia de planes, estudios, políticas y objetivos.

Su capacidad administrativa, así como las de las medianas es deficiente, inclusive su capacidad organizacional.

Desconocen las tendencias de su mercado así como las condiciones políticas de su medio y las oportunidades que se le pueden presentar para crecer.

CONCAMIN

Antecedentes Históricos.- La Confederación de Cámaras Industriales nace en 1918 a raíz del primer Congreso Nacio-

nal de empresarios en el que se establecieron los estatutos que habrían de normar su funcionamiento.

Posteriormente, se efectuaron otros congresos, pero fué el de 1971, en el que se hicieron las últimas reformas a los estatutos que son los que imperan actualmente.

La Confederación de Cámaras Industriales es una Institución Autónoma, con personalidad jurídica propia, para representar y dar servicio a las cámaras y asociaciones con federadas, es también un órgano de consulta del Estado.

Su finalidad se resume en tres actividades:

1. Defensa
2. Representación
3. Promoción de sus Cámaras y Asociaciones

Cuando las industrias deseen negociar algún problema o asunto según sea el caso, lo someten a la consideración de la Cámara a la que pertenecen, más si ésta no les resuelve su problema, entonces pasa a la Concamin quien sí les resolverá al respecto.

La Concamin está constituida por determinado número de Cámaras (62) y por asociaciones (28). Las Cámaras se diferencian de las Asociaciones en que las primeras se tienen que registrar por fuerza anualmente ante la Concamin, mientras que las Asociaciones podrán hacerlo de manera voluntaria; aunque ambas estén formadas por industrias.

Ley de Cámaras de Comercio y de la Industria.- Dicha ley es la que rige el funcionamiento tanto de las Cámaras de Comercio y la Industria, así como a las diferentes Confederaciones, en el presente escrito lo que nos atañe es - conocer a las Cámaras de Industria y a la Concamin.

Esta ley se divide en cinco puntos:

1. Objetivos de la Concamin y de las Cámaras de Industria.-

Como se había mencionado anteriormente, son el fomento, la promoción y el desarrollo de las Industrias, siendo que la Concamin adicionalmente sirve de árbitro entre los problemas de las diferentes industrias, si es que ellas así se lo pidieran.

2. Constitución y Funcionamiento de las Cámaras.-

Estas se pueden constituir de dos maneras, de forma que existen dos tipos de Cámaras de la Industria: -- Las Cámaras de Carácter genérico (que son las que agrupan industrias de diferente rama), y las Cámaras de carácter específico (que agrupa Industria de ramas afines).

3. Lineamientos de las Confederaciones.-

Estas, como la Concamin realizan anualmente y en períodos determinados, asambleas las que podrán ser en cualquier lugar de la República, pero tomando en consideración la mayoría de votos de los socios y de -

acuerdo con los estatutos.

4. Estatutos de las Cámaras y Confederaciones.
5. Disolución y liquidación de las Cámaras.

Las Cámaras pueden concluir sus operaciones por tres causas:

- Violación de los estatutos.
- Falta de recursos.
- Por reducción de sus integrantes.

Durante la liquidación, la Concamin envía un representante oficial para que él vigile la correcta cancelación de ésta, de manera que el remanente sea a favor de la Confederación.

Comisiones de Trabajo.- Para la realización de sus operaciones, la Confederación se encuentra organizada internamente en Comisiones que atienden diferentes estudios, -- siendo de tres tipos principalmente:

- 1] Comisiones de Estudio; que atienden asuntos de crédito y financiamiento de las Cámaras. sanitarios, previsión social, mejoramiento ambiental, comercio exterior, impuestos y legislación de la pequeña y mediana empresa.
- 2] Comisiones Especiales; que atienden temas específicos como productos básicos, bienes de capital, energéticos y transportes.

3] Comisiones Especiales por Ramas Afines; realizan una planeación para el desarrollo de las industrias por Estados o Regiones, discutiendo y proponiendo soluciones a problemas referentes a tarifas, precios, créditos, materia prima y relaciones que llevan las Industrias de una región a otra.

Representaciones Especiales.- La Concamin forma parte del Consejo Directivo de varios Organismos Nacionales, cuyas decisiones pudiesen afectar directa o indirectamente a la Industria Nacional, a fin de participar en las decisiones que éstos toman de manera que no se vean afectados los intereses industriales.

Un ejemplo de dichos organismos es la Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas, quien pudiera querer incrementar las tarifas a las industrias, interviniendo Concamin para que no fuesen desproporcionados tales aumentos.

NATURALEZA. -

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos es una institución pública, autónoma, con responsabilidad jurídica, que agrupa por mandato de la ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria a todas las Cámaras Industriales del país y a las asociaciones de industriales que así lo soliciten.

Su domicilio se encuentra en la capital de la República y se sostiene con las cuotas de sus afiliados, las cuales -

están obligados a entregarla por lo menos el 15% de sus -
- ingresos; las asociaciones entregan una cuota variable -
- que tiene carácter de cooperación ya que su incorporación
es voluntaria. Es un órgano de consulta del Estado, es un
servicio para las Cámaras y Asociaciones confederadas.

OBJETIVOS. -

- Representar los intereses generales de la industria.
- Fomentar el desarrollo de la Industria Nacional.
- Participar en la defensa de los intereses particula--
- res de los industriales y prestarles los servicios -
- que señalan los estatutos.
- Actuar como árbitro en los conflictos que surjan en--
- tre sus afiliados y desempeñar la sindicatura en los
- casos de quiebras de industriales inscritos en alguna
- de sus Cámaras.

FUNCIONAMIENTO. -

Son órganos de dirección y administración de la Confedera--
- ción:

- 1.] La Asamblea General; es la autoridad máxima y está -
- constituida por el total de las cámaras afiliadas y -
- asociaciones industriales, le corresponde conocer y -
- determinar las iniciativas y ponencias que presentan
- las Cámaras y Asociaciones de industriales afiliadas
- y elige, a las personas que deben integrar el consejo
- directivo.

- 2] Consejo Directivo; es un órgano ejecutivo, y se integra con un representante propietario y uno suplente - de cada una de las Cámaras afiliadas, sus funciones: ejecutar los acuerdos de la asamblea, elegir a los -- miembros de la comisión ejecutiva y a los de las comi siones de trabajo, designar y remover a los directi-- vos de la confederación y representar a ésta, por me-- dio de su presidente o de la persona que designe.

- 3] Comisión Ejecutiva; es el órgano que lleva a cabo las tareas que acuerdan la Asamblea General y el Consejo Directivo. Coadyuva en la dirección y administración de la Confederación, vigila que se realicen las fina-- lidades de la propia institución y propone, ante el - consejo o la asamblea, todo lo que convenga para sus fines.

- 4] Organización Administrativa; durante el año de 1979, se llevó a cabo la reestructuración administrativa de Concamín. El objeto de esta reestructuración consiste en dar un mejor servicio a todas las Cámaras y Asocia ciones afiliadas.

La estructura propuesta para responder a los objetivos y necesidades actuales y futuras de la Confederación es la siguiente:

- a] Dirección General.- Responsable de alcanzar los objeti vos del Consejo Directivo.

- b] Dirección Jurídica.- Apoyará a la presidencia y a las

comisiones.

- c] Dirección de Análisis y Servicios.- Coordinar las funciones para atender los problemas de la Confederación.
- d] Dirección de Proyectos.- Apoyar, dirigir, controlar - los proyectos.
- e] Gerencia de Difusión e Imagen.- Difusión de la información que se genera en la Confederación.
- f] Gerente Administrativo.- Administrar y controlar los recursos humanos y financieros.
- g] Plan Escuela Empresa.- Difusión y desarrollo del programa Plan Nacional Escuela Empresa por parte del sector educativo.

ESTATUTOS.-

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos es una institución pública, autónoma, de duración indefinida y con responsabilidad jurídica distinta de la de cada uno de sus miembros.

Integran a la CONCAMIN, las Cámaras de Industria legalmente establecidas en la República Mexicana, y las que en lo futuro se constituyen con autorización de la Secretaría de Comercio.

La CONCAMIN tiene como finalidades principales el fomento y la defensa de la industria en el territorio nacional, - sus funciones son: representar los intereses generales de la industria y promover a las medidas que favorezcan a és

ta, estudiar las cuestiones que la afecten, contribuir a la difusión y fomento de los oficios y carreras técnicas y especialidades que precise la industria nacional, ejercer funciones de árbitro en los conflictos que surjan entre dos o más Cámaras de las que la integren, procurar la unión y cooperación de éstas cámaras, establecer y fomentar las relaciones que sean convenientes para sus fines, con instituciones nacionales, extranjeras o internacionales, ser órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades generales de la Industria Nacional.

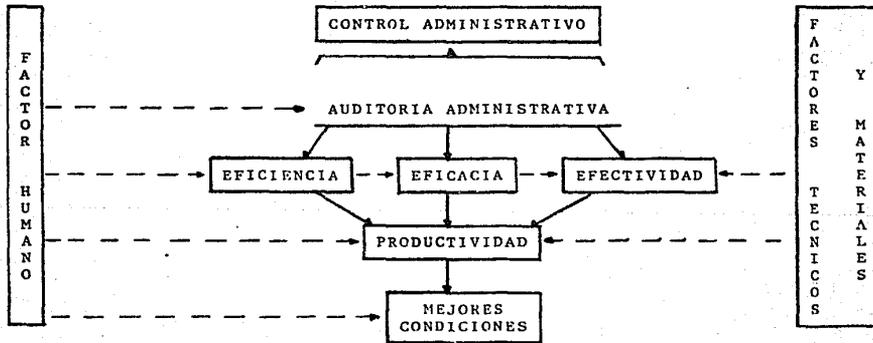
Las Cámaras de Industria que se establezcan con la autorización de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, formarán parte de la CONCAMIN desde el momento en que queden legalmente constituidas.

Obligaciones de las Cámaras de Industria: Dar aviso a la Confederación de haber sido constituidas y autorizadas por la Secretaría de Comercio para funcionar, entregar a la Confederación el tanto por ciento de sus ingresos ordinarios con que contribuyan al sostenimiento de la misma (nunca menor del 15% de dichos ingresos), suministrar a la Confederación oportunamente los datos e informes que ésta solicite de ellas y enviarle ejemplares de las publicaciones que haga, cumplir en lo que a cada Cámara concierna los acuerdos que dentro de sus atribuciones adopten la Asamblea General y el Consejo Directivo.

Derechos de las Cámaras de la Industria: hacerse representar ante la asamblea general y el Consejo Directivo de la Confederación, representar por escrito sugerencias, proposiciones o quejas sobre los asuntos que se refieran a los intereses generales de la Industria, solicitar para la defensa de sus intereses la protección y ayuda de la Confederación en beneficio de sus afiliadas, solicitar de la Confederación que intervenga como árbitro en los conflictos surgidos entre ellas o entre industriales pertenecientes a distintas Cámaras.

Los derechos que los presenten estatutos conceden a las Cámaras se suspenderán temporalmente al dejar de entregar durante dos bimestres consecutivos, el porcentaje de sus ingresos que corresponde a la Confederación.

ESQUEMA QUE MUESTRA A LA EVALUACION O AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UNA HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD



C A P I T U L O I I I

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UNA HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD

- 3.1. Eficiencia, Eficacia y Efectividad.
- 3.2. La Auditoría Administrativa y el Control.
- 3.3. La Auditoría Administrativa y las exigencias actuales de la Administración Moderna.
- 3.4. El Factor Humano, elemento principal de la productividad.
- 3.5. Los Factores Técnicos y Materiales de Productividad.
- 3.6. Los actuales esfuerzos de nuestro País para incrementar la Productividad.
- 3.7. La Perfectibilidad de la Administración.

3.1. EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD.-

Al hablar de productividad, hablamos necesariamente de aprovechamiento óptimo de recursos, lo cual implica un conocimiento previo de los recursos y de la utilización que se tiene en éstos.

No podemos olvidar ningún recurso de la empresa, pues en cada una de ellas podemos encontrar relación de productividad.

Así podemos decir, que la productividad en primera instancia es "la relación que existe entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, sea en forma total (en toda la Organización) o parcial (en una área, departamento o sección, etc.)". (6)

Cada insumo que se requiere, para el funcionamiento de la Organización, presenta un cierto grado de aprovechamiento, el cual puede ser mayor o menor dependiendo de la tecnología, el personal, el volumen de producción, etc. En nuestro caso particular, pensamos que la Evaluación Administrativa constituye un instrumento para aumentar el aprovechamiento de los suministros y personal que requiere una Organización.

Se buscan nuevos caminos, estrategias y procedimientos - que permitan mejorar la economía y propicien un desarrollo -

(6) Salvat Editores. ENCICLOPEDIA TEMÁTICA, Tomo X, Barcelona 1980.

llo, técnicas que sean más operativas, criterios de rentabilidad que permitan un mejor equilibrio. Lo que se pretende es promover eficiencia, es decir, el logro de los objetivos en el menor tiempo posible, con métodos idóneos para lograr un mejor aprovechamiento de nuestros recursos. A diferencia de la eficiencia, la eficacia implica cumplimiento de planes, sin importar el factor tiempo es decir, la eficacia en la Administración no toma en cuenta los lapsos de tiempo en los resultados, sólo atienden el cumplimiento del plan establecido.

Cabe mencionar que en las organizaciones modernas un problema que ha sido evidente y ha ocasionado deficiencias, en la falta de orientación hacia la eficiencia, en cada plan; es decir se trata de que un plan sea eficiente, y como dice Koontz O'Donell: "Un plan es eficiente en la medida en que contribuye a lograr los objetivos del plan en el cual se encuentra inmersa".

Con esto entendemos que los cursos de acción de cada plan de la Organización, deben tener una misma orientación, ja lar todos para un mismo lado. En este punto interviene el estudio de la Sinergia, que es el esfuerzo de un grupo pa ra la consecución de un fin común.

Cuando los principios y técnicas de la Administración pueden ser desarrollados, probados y aplicados, la eficiencia administrativa necesariamente mejorará.

El administrador escrupuloso puede tener un desempeño más efectivo de sus funciones mediante la aplicación de principios establecidos que pueden contribuir a la solución de los problemas sin necesidad de tener que comprometerse a una laboriosa investigación inicial o a la arriesgada práctica de ensayo y error.

Una meta de toda sociedad en desarrollo es la productividad.

La efectividad Administrativa se define sencillamente como lo positivo y con el grado de eficacia de los administradores de una empresa, junto con el sistema utilizado y los equipos existentes en un medio ambiente dado, alcanzan los objetivos de la misma.

Al investigar la efectividad de la Organización, se presentan múltiples problemas como son: la incertidumbre, la precisión, y la claridad de metas y objetivos establecidos, la optimización de los subsistemas, la movilidad de los recursos, etc.

3.2. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL.

Definición de Control:

"Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan".

"Acción de comprobar y regular cualquier cosa".

"Medición de los resultados pasados y actuales, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

"Apreciación del resultados de la acción". Entre otras.

Partiendo de esta serie de definiciones acerca del control, podemos apreciar que la idea central en ellas es la verificación de algo planeado, es decir, la confrontación de algo pensado contra algo realizado. El control nace, en esencia, cuando el hombre empieza a vivir y trabajar en grupo y se dan jerarquías y por lo tanto la delegación de las tareas, en un principio la simple observación de la actuación y los hechos bastó como herramienta de control. Al hacerse éste cada vez más complejo y al investigar mayor cantidad de personas en la realización de un objetivo determinado, el control se fué sofisticando y haciendo cada vez más complejo y organizado.

Dentro de la concepción científica de la Administración moderna, encontramos al control como un componente del proceso administrativo, sea cual sea su concepción, cerrándolo y abriéndolo en forma conjunta con la planeación es decir, que éstos dos pasos del proceso se dan en forma simultánea, de allí la dinámica y reciclaje del mismo. De hecho el control se dá en todas las demás funciones administrativas; hay control de la Organización de la Dirección, etc.; el control constituye la base para poder pla-

near nuevamente, para mejorar lo que continúa, es decir, para el perfeccionamiento.

Dentro de las actividades del control que deben contemplarse para llevar a cabo efectivamente esta función, tenemos las siguientes:

- | | |
|---|--|
| a) Fijar sistemas de información. | Precisar que datos críticos requieren ¿Cuándo y cómo? |
| b) Desarrollar estándares de actuación. | Fijar las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones. |
| c) Medir resultados. | Fijar el grado de desviación de las metas y de las normas. |
| d) Tomar medidas correctivas | Reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir el ciclo. |
| e) Premiar | Felicitar, remunerar y disciplinar. |

La función de control, como todas las demás del proceso,

glas tales como: que refleja en lo posible la estructura organizacional, que sea útil, que sea flexible, que reporte rápidamente las desviaciones, etc.

Cabe asentar que la función del control en sí es distinta a las operaciones de control que han de efectuarse, mientras que la primera es llevada a cabo por el Administrador ó el Gerente, las segundas son de carácter técnico. Entre los sistemas más modernos de control que existen, encontramos a la Administración por Objetivos, a las Técnicas de Trayectoria Crítica (METRA) y dentro de éstas existen otras tales como la Técnica PERT, la Técnica CPM, la Técnica RAMPS, etc.

Al contemplar la implantación de los medios para llevar a cabo el control debe ponerse especial atención a su precisión, justificación en cuanto al costo, rapidez según sea el caso, adecuación a las necesidades de la Organización, etc.

Ahora bien, el control como función debe a su vez ser controlada, esto es, que debe existir una concepción más amplia acerca de la medición de los resultados, de la comparación y reformulación de los planes. Una valoración general y total de la empresa debe abarcar mucho más que una constante revisión de lo obtenido, debe ante todo tender hacia una filosofía organizacional que intente "perse" eliminar lo que no sea eficaz y mejorar lo que haya sido efi-

caz manteniendo los procesos llenos de vida y resultados. Este examen programado de esfuerzos y procesos organizacionales constituyen en sí un control de controles, y éste a su vez es la parte medular de la Auditoría Administrativa, entendiendo a ésta, como la evaluación completa de la forma en que opera la Administración de cualquier tipo de Organización, como una forma a través de la cual crece la Administración y se hace cada vez más eficiente, al evaluar las decisiones, los planes y la propia comprobación de éstos permite que sea incrementado el control y la eficiencia.

La esencia del control mismo está implícito en la concepción de la Auditoría Administrativa o Auditoría Organizacional o como quiera llamárselo, es un término que existe en conjunción e identificación con ésta. Solamente a través de una permanente revisión de lo obtenido y una incansable tendencia empresarial hacia lo mejor posible en cuanto a resultados será posible incrementar la productividad y llegar a entender ésta como una forma de ser en beneficio directo de los interesados y beneficio indirecto de todos.

3.3. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LAS EXIGENCIAS ACTUALES DE ADMINISTRACION MODERNA.-

En la actualidad la Administración desarrolla un papel de suma importancia en nuestro mundo y por lo tanto éste, debe actualizarse e ir mejorando día a día en lo que respec

ta a métodos y eficiencia administrativa y partiendo de -
lo anterior, la Auditoría Administrativa está destinada -
en cualquier área de la estructura organizativa de deter-
minada empresa, institución o cualquier otra entidad.

La Auditoría Administrativa como objetivo primordial tie-
ne, el descubrir deficiencias o irregularidades en cual-
quiera de las partes que la empresa e implantar posibles
soluciones. En el manejo de cualquier Organización, exis-
te una búsqueda constante para mejorar los métodos y el -
desempeño, disminuir costos y lograr una mayor eficiencia.

Las auditorías sirven como comprobación de la capacidad -
administrativa en uno o en todos los niveles, pues es un
servicio proyectado para determinar los puntos que puedan
presentar en peligro latente o por el contrario, puede ha-
cer notar oportunidades favorables.

La naturaleza de esta labor es tal, que proporciona un -
servicio especializado a la Administración, en su conoci-
miento detallado de la empresa a través de las funciones
exploradas, el auditor se transforma en un individuo que
sabe desde un punto de vista imparcial e independiente -
las necesidades íntimas, capacidades y métodos de un buen
número de departamentos, bajo esta responsabilidad se con-
vierte en una importante fuente de información y asesora-
miento cuando se trata de planear o cambiar los programas
dentro de las áreas que él conoce a la perfección. La ta-
teca de éste incluye también el atender a que los supervi-

sores conozcan y utilicen los instrumentos y normas correctas para que las realizaciones de la empresa sean satisfactorias.

Los requerimientos que necesita la moderna Administración son más estrictos que los de una Administración de hace diez o veinte años, ahora no sólo tendrá que encarar una variedad y un número mayor de responsabilidades, sino que el trabajo será más difícil por la rapidez con que los instrumentos y técnicas administrativas queden fuera de uso, además la capacidad del administrador para hallar soluciones a los problemas a los cuales se enfrenta y para mejorar sus facultades habrá de fortalecerse para que la Administración siga evolucionando.

Cualquiera que sea el área en la que se desenvuelve el ejecutivo debe ampliar sus conocimientos y desarrollar su capacidad para obtener mayores avances, en esta época de grandes alcances tecnológicos que estamos viviendo, se hace determinante en la Administración Integrada y los métodos analíticos para la resolución de problemas.

Por lo anterior, se hace necesario que el ejecutivo posea mayores conocimientos y que esté familiarizado con las modernas técnicas administrativas, las cuales le van a dar un panorama más amplio de el ambiente que lo rodea.

El ejecutivo debe ser cada día más competente, pues necesita comprender mejor los probables usos de las nuevas estra

tegrías administrativas, gran parte de sus conocimientos - los adquirirá mediante el autoaprendizaje y trabajando con quienes están adiestrados en determinados campos.

Los ejecutivos actuales están aceptando los métodos modernos de Administración en un número cada vez mayor, además, debe estar equipado con los instrumentos debidos aún cuando éstos cambien de un día a otro pero por el momento son de gran ayuda.

Tanto la Auditoría Externa como la Interna tienen igualdad de importancia, pues la interna puede mantener un control continuo dentro de la Organización, regulando los pequeños conflictos que vayan surgiendo y la externa nos proporciona una visión desde otro punto de vista más imparcial y objetiva.

El ejecutivo actual, sabe que la Auditoría Administrativa, es un instrumento que sirve para examinar y determinar la calidad de la Organización, sirviendo también para medir - la eficacia de su estructura, el empleo apropiado de dicha Auditoría puede ser el medio para dotar a la empresa con - las cualidades y requerimientos necesarios para el logro de sus objetivos.

3.4. EL FACTOR HUMANO: ELEMENTO PRINCIPAL DE PRODUCTIVIDAD.-

El concepto de factor humano dentro de la Administración, se refiere en general a todos los miembros que pertenecen

a cualquier Organización, para cada una de éstas el factor trabajo, englobando todas las especialidades y categorías viene a convertirse en el factor humano y en los recursos disponibles para ser utilizados en la producción.

Luego entonces, es de suponerse que la efectividad de una Organización para la consecución de sus objetivos dependerá en su mayor parte de la calidad de sus Recursos Humanos.

Si estos recursos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos es lógico esperar un alto índice de productividad o por el contrario, si se carece de elementos capaces puede esperarse que las metas que han sido fijadas -- sean casi imposible de alcanzarlas.

De las principales preocupaciones que tiene la Administración de Recursos Humanos, es la de diseñar procedimientos con los cuales sería factible medir la productividad en el trabajo que desempeñan los miembros de las Organizaciones y la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos, englobando todo se reduce a la búsqueda de métodos para la medición de la productividad de los miembros en la Organización. "Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, comprenden la planeación y control de recursos sin menoscabo en la conservación y desarrollo de los potenciales de trabajo". (7)

(7) Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS - HUMANOS. Editorial Trillas, 1984. Pág. 477.

Los métodos de medición de la productividad debe aportar información pertinente para una planeación que, manteniendo la restricción de conservación y desarrollo del potencial de trabajo de sus miembros, persiga los incrementos de productividad requeridos y que permita detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables resultados futuros nocivos a la productividad y sus causas.

Dichos métodos sólo explican cuantitativamente como una de las variables que entran en juego para el máximo aprovechamiento de los Recursos Humanos de un país o una comunidad.

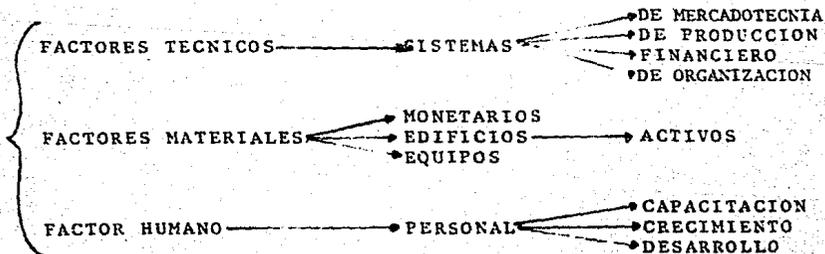
La productividad es sólo, un indicador de resultados que son consecuencia de una completa interacción de actividades dentro de la Organización, debido a esto la Administración ha tomado el factor humano y en consecuencia, el adoptar algunos indicadores cuyas escalas sugiera cierta correlación de la productividad con la eficiencia lograda por la aplicación de políticas administrativas que directa o indirectamente afectan a los miembros de la organización.

El factor humano de producción es mucho más de lo que la frase implica, ya que el hombre es un complejo de sistemas con una gran serie de necesidades frecuentemente cambiante y encarna dicho factor al poder productivo que se necesita en cualquier empresa.

Dentro de la economía se reconoce una clasificación que se hace directamente a los factores que intervienen dentro de la producción y que son: los Recursos Físicos y los Humanos; dentro de los Recursos Físicos se encuentran los siguientes: materia prima, maquinaria y dinero, en cambio el factor Humano comprende todos los atributos de la fuerza de trabajo disponibles y que en un momento dado se destinan para la producción de bienes y servicios.

En resumen, desde el surgimiento de cualquier organización hasta la consecución de sus objetivos, el factor humano se considera fundamental ya que dependerá de los conocimientos, habilidades y capacidad de cada uno de los miembros de cualquier Organización para la obtención de sus fines, que en todo caso sería la obtención de los bienes o servicios que demanda la sociedad, por lo tanto, la productividad se verá aumentada o disminuida dependiendo del potencial humano adecuado con que cuentan las organizaciones.

ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCTIVIDAD



3.5. LOS FACTORES TECNICOS Y MATERIALES EN LA PRODUCTIVIDAD.-

Dentro de los diferentes factores que se encuentran inmersos en la empresa, se encuentran aquéllos que de alguna manera ayudan a la productividad de la misma, aunados a los factores humanos se encuentran los materiales y técnicos.

Ahora bien, dentro de los factores materiales tenemos los monetarios, que nos permiten la adquisición o establecimiento de recursos, los cuales coadyuvan al logro de la productividad de la empresa. Estos factores constituyen en sí todos los fondos invertidos en la empresa o sea que todos ellos constituyen los activos de la misma.

Estos recursos en conjunto con los aportados por los terceros e inversionistas logran que la productividad se eleve a los más altos niveles de capacidad instalada, logrando así una mayor eficiencia en lo que sería la productividad de la empresa.

3.5.1. INSTALACION DE OPERACION.-

Dentro de los factores materiales también se encuentran los fondos destinados a la adquisición de las instalaciones, que permitirán la transformación de los productos o el ofrecimiento de los servicios, representando éstos, inversiones sujetas a aplicación periódica de los costos y gastos por medio de la depreciación, logrando de esta manera, que la empresa no se estanque en la producción de

un sólo artículo, sino todo lo contrario, aumentando los diferentes productos que en un momento dado pudiera producir la mencionada empresa teniendo de esta manera seis rubros o áreas generales que serían:

1. INSTALACIONES.- Lugar físico que permite la colocación del equipo que efectuará la transformación de las materias primas. Las instalaciones deberán contener los requerimientos necesarios de seguridad e higiene, así como elementos arquitectónicos, para obtener de ésta manera, los índices más altos de aprovechamiento de los mismos y al mismo tiempo, el mejoramiento en la producción, ya que por otro lado el lujo a la falta y/o desaprovechamiento de espacio recaen en la producción misma.
2. EQUIPO.- Maquinaria o equipo que realiza la transformación o ensamble de materias primas o de partes.

El equipo debe ser definido previamente a su adquisición y ser acorde a la capacidad financiera de la empresa, ya que en ocasiones los equipos resultan demasiado excedidos en capacidad y su utilidad es raquílica, por lo que sus costos de operación son considerables restándole utilización a fondos que pudieren ser utilizados para el asunto de la producción. Por otro lado, debe contarse con las adiciones necesarias para aprovechar al máximo el equipo y de esta manera, lograr una eficiencia del 100%.

3. DISTRIBUCION Y PERSONAL.- Es indispensable conocer al detalle cada uno de los pasos en cuanto al proceso de fabricación para ubicar el equipo en forma ordenada, logrando una mayor productividad en el desarrollo del mismo dentro del proceso de fabricación, así también, debemos de dar la asignación del personal necesario - a cada uno de los equipos, estos deberán estar debidamente ambientados para lograr una buena actuación.
4. ESTANDARES.- Los estándares representan las medidas ideales, cimientan toda la programación teórica, suponiendo tan sólo actividades rutinarias y que contienen una programación definida y establecida, teniendo se que definir de acuerdo a sus características, las cuales serán volumen, tiempo, costo y calidad.

"La Oficina Internacional del Trabajo (OIT), recomienda para estudiar sistemáticamente la medida del trabajo, llevar a cabo las siguientes etapas:

- a] Seleccionar el trabajo que va a ser objetivo de estudio.
- b] Registrar todos los datos relativos a las circunstancias en que se realiza el trabajo, a los métodos y elementos de actividad que aquéllos contienen.
- c] Medir cada elemento en función del tiempo mediante un número de ciclos de actividad suficiente pa

ra obtener un cuadro representativo.

- d] Examinar los datos registrados y elementos de tiempo críticamente, para que los elementos improductivos o fortuitos queden separados de los productivos. Examinar los tiempos registrados para cada elemento y determinar el tiempo tipo de cada uno.
- e] Asignar un tiempo para la operación que ofrezca una norma de rendimiento factible en la que se incluyan márgenes de tiempo para períodos adecuados de descanso, necesidades personales, contingencia, etc.
- f] Definir con precisión la serie de actividades y el método de operación, objeto de la asignación de tiempo y fijar el tiempo tipo para las actividades y el método que se especifican.

5. TRANSFORMACION.- Realización de la transformación o del ensamble con el objeto de integrar inventarios de artículos determinados.

6. INVESTIGACION DE PRODUCTOS DE SISTEMAS.- Investigación con fines de innovación, en cuanto a los productos existentes o a la introducción de nuevas líneas, o bien, mejorando la disposición del equipo, o bien, en la preparación de fórmulas que permitan obtener programaciones óptimas con el apoyo y ayuda de las

calculadoras electrónicas. (8)

3.5.2. OFICINAS.-

Además de las instalaciones dedicadas a la transformación de los artículos o al ofrecimiento de los servicios, existen otras instalaciones y equipo que permiten el desarrollo de la productividad en la empresa y tales son las oficinas, se dice, que en ellas es donde se toman las grandes decisiones de la Dirección, por ende, éstas deben de contar con el material necesario y el personal adecuado para así maximizar la eficiencia de la empresa por medio de las decisiones que en ellas se tomen, elevando como se dijo antes, la productividad.

3.5.3. RECURSOS TECNICOS.-

El complemento de los factores humanos y materiales lo constituyen los factores técnicos formados por los sistemas utilizados en los diferentes departamentos.

Los sistemas permiten el uso de técnicas que ayudan a la solución de problemas con características constantes y repetidas, tal es el caso de un sistema de producción, el cual se ve ligado a los sistemas de Mercadotecnia, Ventas, Compras, etc.

Los sistemas se rigen o se basan en los procedimientos -

(8) Fernández Arena, José A. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. - Editorial Diana. México, 1982. Pág. 106.

que se disponen en la empresa y de éstas dependen una -
técnica para el buen funcionamiento de los mismos.

Los organigramas se catalogan en el aspecto técnico y -
delimitan la estructura formal de manera esquemática -
tanto en las dependencias como en las interrelaciones.

Así pues, con el conocimiento de todos los sistemas, -
los organigramas, las técnicas, los manuales y en sí to
da la información escrita que se tenga, se puede llegar
al aumento de la productividad ya que de éstos depende
el funcionamiento en forma excelente de la empresa.

Los organigramas, son las representaciones gráficas que
indica la dependencia y la interrelación de los diferen
tes puestos o de las personas que los ocupan dentro de
la empresa. Un manual de políticas, es el curso de ac -
ción o lineamiento general para tratar un aspecto deter
minado, así pues, con éstas herramientas es posible --
que se pueda lograr un conocimiento tal que nos permita
adecuar todos los recursos, tanto técnicos como materia
les y humanos para el mejoramiento de la productividad
de la empresa.

3.6. LOS ACTUALES ESFUERZOS DE NUESTRO PAIS POR INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.-

Para abordar este punto se tiene que tomar en cuenta -
ciertas consideraciones específicas de la Industria Me-

xicana, como son:

- Que la mayoría de las empresas en México (80% más o menos) son pequeñas y medianas.
- Que de éstas el grueso porcentaje se encuentra admnistrado en forma empírica.
- Y que por falta de esa base sólida en su Dirección, se obstaculiza la productividad de las mismas.

Sumado a esto, nuestro País se encuentra en una situación difícil en su economía y perspectivas de desarrollo; de hecho México no cuenta con la tecnología más avanzada posible pero la gran sofisticación en la maquinaria y los equipos habrían que hubiera un impacto negativo dentro de las empresas, es decir, existirían capacidades ociosas, también no hay que dejar a un lado la falta de conocimiento generalizado de elementos mercadológicos y la dura accesibilidad a los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las empresas así como la política económica del País.

Ahora bien, en México se están realizando esfuerzos por incrementar la productividad por parte, principalmente de la Secretaría del Trabajo, la cual "está normando la productividad", esto quiere decir, que a través de la acción conjunta con PAI y CANACINTRA se elaboran proyectos de apoyo para el mejoramiento de la productividad en las empresas, dichos proyectos cons -

tan principalmente de asesoramiento, orientación e im-
partición de cursos, por otro lado, se han apoyado a -
varios Estados de la República para que elaboraran su
propio proyecto de productividad. En cuanto a datos -
proporcionados a este respecto, se encuentran los si-
guientes:

- Durante el año de 1984 se asesoraron 7,500 empresas
mexicanas.
- Se imparten 30 cursos, con los cuales se beneficia-
ron 200 empresas.
- Y fueron apoyados 18 Estados, fijándose 85 metas, -
de las cuales la mayor parte se alcanzaron, y las -
demás continuaron este año.

De una u otra forma, en nuestro País se están realizan
do actos tendientes a incrementar la productividad de
la planta industrial nacional, en este sentido debe -
considerarse un elemento primordial para este objetivo
esto es, la concientización de todos y cada uno de los
individuos que laboran en una empresa determinada para
que den lo mejor de sí mismos en su trabajo en benefi-
cio de ellos, de la empresa y del País.

3.7. LA PERFECTIBILIDAD DE LA ADMINISTRACION.-

Todo organismo social, usa la Administración para el -
desarrollo de sus actividades, algunos con técnicas y
métodos más operativos y eficientes, otros en forma -

más empírica. Lo más importante aquí es percatarnos que en una u otra situación, la práctica administrativa tiene posibilidades de perfeccionamiento, es decir, siempre es factible incrementar la eficiencia y la efectividad, esto requiere necesariamente una investigación profunda y analítica que nos permita determinar el grado de beneficio que reportará el cambio que se harán en las condiciones existentes, o la implementación de sistemas y tecnologías, es necesario considerar aspectos financieros, sociales, culturales, políticos, etc. No podemos hablar de la perfectibilidad de la Administración en forma aislada, el desarrollo implica un todo integral que crece a un mismo ritmo, las áreas o sistemas que se mejoran y se perfeccionan, no pueden ser mejores a costa del deterioro y afectación de otras partes (sean áreas, sistemas o personal).

La Administración siempre es perfectible, existen dos variables que determinan dicha perfectibilidad.

- La determinación de causales (problemas), que pueden remediarse a tiempo, de no ser así, en un futuro -- afectarán la vida de la Organización.
- Ir siempre en busca del incremento de la eficiencia de la Organización en forma integral.

Un factor importante que debemos considerar, en la conducta humana, la cual es impredecible, probabilística, incierta, y la Administración la llevan a cabo personas,

por tal motivo, este puede ser limitación o posibilidad, según la situación particular. Posibilidad cuando se actúa con juicio, conocimientos, criterios y buscando objetivos organizacionales y limitación, cuando se actúe por intereses personales, son conocimientos y con desatino.

Por otro lado, es conveniente aclarar que al determinar problemas, debemos buscar causas y no sólo síntomas, ya que al atacar síntomas en vez de problemas, estamos suboptimizando los recursos de la Organización, y además caeríamos en la aplicación de medidas compensatorias -- (cuando se elimina el síntoma, pero la causa persiste), aunque éstas son buenas como la alternativa provisional, mientras se investiga la causa y se da la solución pertinente.

C A P I T U L O I V

APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

(CASO PRACTICO)

- 4.1. Datos Generales de la Empresa Auditada.
- 4.2. Planeación de la Auditoría (Actividades Previas).
- 4.3. Programa de la Auditoría Administrativa.
- 4.4. Ejecución de la Auditoría Administrativa.

4.1. DATOS GENERALES DE LA COMPAÑIA "BALSECA, S.A."

A. SOCIEDAD ANONIMA, constituida en Agosto de 1973, con 5 socios y un capital inicial de \$2'200,000.00, constituido por lo siguiente:

a] Maquinaria e Equipo:	
1 Envasadora	\$350,000.00
1 Etiquetadora	185,000.00
3 Tanques de Almacenamiento	150,000.00
1 Purificadora	65,000.00
3 Mesas de Trabajo	75,000.00
2 Escritorios	60,000.00 - 885,000.00
b] Efectivo para compra de materia Prima	565,000.00
c] Local de fabricación	750,000.00
	<hr/>
	\$2'200,000.00
	<hr/>

4.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.-

La Compañía cuenta con el siguiente personal:

6 Directivos
10 Personal Administrativo
7 Supervisores
75 Trabajadores Operativos

4.1.2. CREDITOS.-

Se da crédito hasta 30 días, en ventas superiores a - -

\$100,000.00

4.1.3. LOCAL.-

El local para oficinas y planta de producción mide 22.5 -
m² por 39.0 m², resultado 875 m².

4.1.4. MATERIA PRIMA.-

La materia prima que se utiliza es la siguiente:

- Fruta (Tamarindo, Jamaica, Horchata)
- Azúcar
- Conservador
- Botella de Vidrio
- Etiqueta

Se consigue la materia prima con proveedores de la Central
de Abasto, con un crédito hasta de 30 días.

4.1.5. EL COSTO DE PRODUCCION.-

Es el siguiente:

Costo por Botella

- Fruta	\$ 32.50
- Azúcar y Conservador	15.00
- Botella y Etiqueta	22.50
	<u>\$ 70.00</u>

Gastos Mensuales

- Nóminas	\$ 4'566,150.00
- Administración	100,000.00
- Ventas	450,000.00
	<u>\$ 5'116,150.00</u>

Se producen aproximadamente 60,000 botellas mensuales, -
al precio de venta de \$175.00 pesos.

4.1.5.1. NOMINA.-

El pago de nómina será como sigue:

68 Trabajadores Operativos	\$ 1,300.00	Diarios	\$ 88,400.00
7 Trabajadores Operativos	\$ 1,500.00	Diarios	<u>10,500.00</u>
		DIARIOS	98,900.00
		MENSUALES	2'967,000.00
7 Supervisores	\$ 55,000.00	Mensuales	385,000.00
7 Personal Administrativo	\$ 52,000.00	Mensuales	364,000.00
3 Secretarias	\$ 50,000.00	Mensuales	150,000.00
1 Directivos	\$140,000.00	Mensuales	140,000.00
1 Directivo	\$160,000.00	Mensuales	<u>160,000.00</u>
		TOTAL DE NOMINA	<u>\$ 4'566,000.00</u>

INGRESOS TOTALES \$ 10'500,000.00

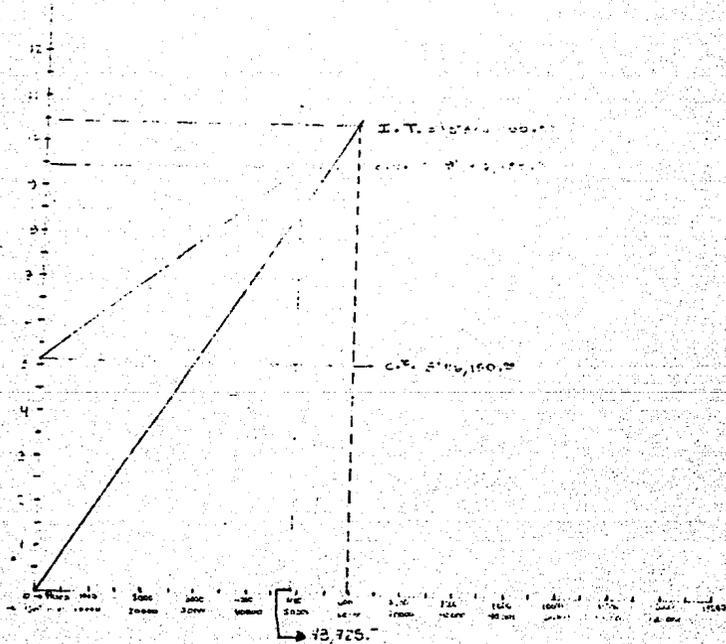
- Nóminas, Gastos de Administración,	
Gastos de Venta	5'116,150.00
- Gastos Variables	<u>4'200,000.00</u>
Utilidad Bruta	<u>1'183,850.00</u>
Utilidad Neta	<u>591,025.00</u>

4.1.6. PUNTO DE EQUILIBRIO.-

$$P.E. = \frac{\$ 5'116,150.00}{1 - \left[\frac{4'200,000.00}{10'500,000.00} \right]} = \$ 8'526,916.70$$

$$P.E. = \frac{\$ 5'116,150.00}{[175.00 - 70.00]} = 48,725 \text{ Unidades}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO



4.2. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA (ACTIVIDADES PREVIAS).

4.2.1. INVESTIGACION PREELIMINAR.-

Se acudió físicamente a la Organización "Cfa. Balseca, -- S.A.", ubicada en la Ciudad de México, para conocer sus instalaciones, que consisten en una nave industrial de -- 875 m², existiendo una adecuada distribución de la maquinaria y los procesos, además, existen dos oficinas de 25 m² cada una.

Fuimos presentados a los trabajadores, los cuales mostraron cierto rechazo e indiferencia. Sin embargo, el Gerente General dió instrucciones para darnos un total apoyo, observando además, los diferentes tipos de trabajadores y niveles de los mismos, así como sus categoría, habiendo -- algunos subempleados. La producción mensual es aproximadamente de 60,000 botellas, el volumen de ventas es de -- \$9'000,000.00 mensuales aproximadamente, y la tecnología no es muy avanzada, se cuenta con equipos de hace 10 años por tal motivo frecuentemente existen descomposturas y -- pérdidas de materias primas.

Por otra parte, observamos ciertas fricciones entre supervisores y trabajadores, existiendo además, duplicidad de mando y una falta de comunicación buena.

Los clientes principales son: tiendas de abarrotes, dis--

tribuidoras y mayoristas, el Gobierno a través de las tien
das del D.F. y los distribuidores ambulantes.

No se d^{án} prestaciones superiores a las de la ley.

4.3. PROGRAMA DE AUDITORIA

	FEB.	MARZO							ABRIL							MAYO							JUNIO						
	10-24	25-31	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-31	1-10	11-20	21-31			
INVESTIGACION PRELIMINAR	■																												
SONDEO PRELIMINAR SIN TOMATICA A PRIORI. (DET. DE ALCANCE Y ENFOQUE).		■	■	■	■	■	■																						
EJECUCION DE LA AUDITORIA. EXAMEN. DISEÑO Y APLICACION DE CUESTIONARIOS.								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
EVALUACION, DISCUSION Y ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
SINTESIS Y PRESENTACION DEL CUERPO DE RECOMENDACIONES																											■		

■ Tiempo Esperado

▨ Tiempo Real

R. Si la tengo y trato de resolverlos.

8. ¿Se comunican las nuevas políticas; en qué forma?

R. De la misma forma (Circulares, Memorándum, etc.)

9. ¿En su opinión considera necesario cambiar las políticas existentes?

R. No, las que existen me parecen adecuadas y pertinentes.

4.2.2. ENTREVISTAS PREVIAS.-

SUPERVISORES

1. ¿Conoce Usted el Manual de Procedimientos?

R. Respondieron en su totalidad que sí conocen el Manual de Procedimientos (7/7).

2. ¿Se siente satisfecho con el puesto que ocupa?

R. A la mayor parte de los Supervisores les gustaría obtener -
puestos más altos y mejor remunerados (5/7).

3. ¿Considera que su puesto está bien remunerado?

R. La mayoría respondieron y coincidieron, en que es mayor la -
responsabilidad para el sueldo que se les dá (6/7).

4. ¿Colabora Usted para la toma de decisiones?

DIRECCION

1. ¿Se reúne el Consejo con periodicidad y la asistencia adecuada?
R. Sí, se reúne cada 15 días.
2. ¿Revisan el cumplimiento de los objetivos de la Empresa?
R. Si se revisan.
3. ¿Se encarga el Director o Gerente General de los planes a largo plazo?
R. Yo me encargo de todos los planes de la Empresa.
4. ¿Se mantiene pendiente el desarrollo de problemas externos de la Empresa?
R. Sí, por supuesto.
5. ¿Las políticas de la Empresa están establecidas por escrito?
R. No, se dan a conocer por medio de información periférica.
6. ¿Actúa en el aspecto de Relaciones Públicas?
R. No directamente.
7. ¿Tiene información adecuada de los problemas internos de la Empresa?

- R. Todos contestaron que muy pocas veces (7/7).
5. ¿Cómo considera Usted las cargas de trabajo?
- R. Todos contestaron que son equitativas (7/7).
6. ¿A recibido Usted algún curso de Capacitación y Adiestramiento por parte de la Empresa?
- R. Todos contestaron que no (7/7).
7. ¿Se llevan controles de Producción?
- R. Todas las respuestas fueron afirmativas (7/7).
8. ¿Conoce la Estructura Organizacional de la Empresa?
- R. Todos conocen la Estructura de la Organización (7/7).
9. ¿Planea Usted sus actividades diarias?
- R. En su totalidad respondieron que sí (7/7).
10. ¿Cuándo se realizó la última reunión extraordinaria, y a qué se debió?
- R. Hace aproximadamente una semana, para la posibilidad de la adquisición de nueva maquinaria.

ADMINISTRACION

1. ¿Se conocen los objetivos de la Empresa?
 - R. Se conocen con profundidad en los altos niveles.

2. ¿Están acordes los planes con los objetivos de la Empresa?
 - R. Sí, son congruentes.

3. ¿Existe armonía entre los objetivos de la Organización?
 - R. Existe una cierta armonía entre ambos.

4. ¿Existe una adecuada comunicación entre el personal?
¿Cuáles son los medios?
 - R. Se ha procurado que el personal tenga una adecuada comunicación, por medio de boletines y circulares, existiendo también masas de trabajo, y fomentando las relaciones informales.

5. ¿Quién toma las decisiones?
 - R. El Gerente General, dicta los lineamientos generales.

6. ¿Cuáles son las medidas de control que existen?
 - R. Tarjetas de control, reportes de supervisores, y existen también un buzón de quejas y sugerencias.

7. ¿Existe de su parte delegación de autoridad?

- R. Existe en determinados aspectos (Controles) o en determinadas situaciones que se presentaban.
8. ¿Existe alguna clase de motivación del jefe hacia el trabajador?
- R. No, no existe.
9. ¿Considera adecuado el sistema de trabajo?
- R. Sí puesto que se ha ido adaptando de acuerdo a los lineamientos de la empresa.
10. ¿Cómo son recibidas las sugerencias de trabajo, respecto a mejoras de la Empresa?
- R. Se toman en cuenta, en medida de lo posible.
11. ¿Conoce en su totalidad el personal, las funciones de la Empresa?
- R. No, únicamente conoce las funciones que desempeña en su puesto.
12. ¿Se tienen políticas de incentivos?
- R. Están planeadas, pero todavía no han sido implantadas.
13. ¿Qué opinión se tiene acerca del reglamento de trabajo?
- R. No existe un reglamento como tal (escrito) pero existen nor-

mas y políticas que le permiten al trabajador desempeñar su trabajo adecuadamente.

14. ¿Hasta qué punto conoce las relaciones que existen entre su trabajo y el de sus compañeros?

R. Hasta donde la información que se me hace llegar me lo permite, la cual considera suficiente.

15. ¿Qué espera Usted de la Empresa?

R. Obtener desarrollo económico, profesional y experiencia.

16. ¿Existe una adecuada valuación de puestos?

R. Si, y se lleva a cabo.

17. ¿Se ha preocupado la Compañía por otorgar servicios a su personal?

R. La empresa si se ha preocupado por ello.

18. ¿Se da Capacitación a los trabajadores de la Empresa?

R. Si, enseñándoles físicamente a manejar las máquinas.

19. ¿Considera Usted que la Compañía ha promovido en forma eficiente a sus empleados?

R. De hecho si.

TRABAJADORES

1. ¿Conoce los objetivos de la Empresa?

R. La mayoría conoce los objetivos (28/40).

2. ¿Cómo es tratado Usted por el supervisor?

R. La mayoría es indiferente al trato del supervisor (22/40).

3. ¿Se siente satisfecho con el puesto que ocupa?

R. La mayoría se siente a disgusto con el puesto que desempeña (35/40).

4. ¿Considera que su puesto está bien remunerado?

R. La mayoría lo consideró insuficiente (40/40).

5. ¿Cómo es el trato con sus demás compañeros?

R. Existe en términos generales, buenas relaciones entre ellos (37/30).

6. ¿Colabora Usted para la toma de decisiones?

R. La totalidad, contestó que no colabora en ningún sentido - (40/40).

7. ¿Cómo considera Usted las cargas de trabajo?

R. En su mayoría mal distribuidas (37/40).

8. ¿Siente seguridad respecto a su futuro dentro de la Empresa?
R. Más o menos la mitad de ellos sí lo están (19/40).
9. ¿Considera bueno el sistema de quejas y sugerencias dentro de la Organización? ¿Por qué?
R. La mayoría lo considera muy deficiente (38/40).
10. ¿Cree conveniente formar parte de grupos integrados por sus -
compañeros de la empresa, para realizar actividades deporti-
vas, culturales y sociales?
R. Casi la totalidad respondieron afirmativamente (37/40).
11. ¿Cuenta Usted con el equipo adecuado o necesario para su segu-
ridad?
R. La gran mayoría contestó que sí (39/40).
12. ¿Ha recibido Usted algún curso de Adiestramiento o Capacita-
ción?
R. Todos dijeron que no (40/40).
13. ¿Considera Usted necesaria la instalación de más equipo?
R. En su totalidad dijeron que sí (40/40).
14. ¿Conoce cómo está formada la Empresa?
R. La mayoría respondieron afirmativamente (35/40).

PRODUCCION

1. ¿Cuántos supervisores hay y cuáles son sus funciones?
 - R. Existen siete supervisores, y sus funciones son: Vigilar que el personal cumpla con sus tareas, así como vigilar el cumplimiento de los estándares de producción y calidad, llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos.

2. ¿Qué sistemas de producción utiliza y por qué?
 - R. Se utiliza un sistema de producción mixto, porque es una combinación de procesos y productos.

3. ¿Por qué y en qué forma se seleccionó la maquinaria con que se labora?
 - R. Por el precio, el costo y el tipo de producción, ya que estas características las consideramos fundamentales de acuerdo a nuestras necesidades.

4. ¿Cada cuánto le dan mantenimiento a la maquinaria y en qué forma?
 - R. Se le da servicio de limpieza diario y de lubricación cada 15 días. Siendo los mantenimientos mayores cada 6 meses o cada año según sea el caso.

5. ¿En qué forma controlan sus inventarios de materia prima?
 - R. En base al volumen de producción.

6. ¿Cómo influye la obsolescencia económica de las máquinas en

los sistemas de producción?

- R. No tiene mucha influencia estos factores en lo que respecta a producción.
7. ¿Tendrá la empresa, capacidad para la fabricación de nuevos productos? ¿Por qué?
- R. Se piensa en un futuro fabricar extracto de fruta fermentada; porque actualmente esos productos tienen buena demanda.
8. ¿Se lleva a cabo el control de calidad de los productos?
- R. Sí se lleva un estricto control de calidad, por medio de un muestreo se verifica la calidad del producto, en cuanto a los sistemas de almacén, se lleva el sistema P.E.P.S., en lo que respecta al punto de reorden se realiza cada vez que se llega al 35% de existencia en almacén.
9. ¿Es adecuada la distribución de la planta de acuerdo a los sistemas de producción?
- R. Es el adecuado en lo que respecta a la maquinaria que se tiene.
10. ¿En base a qué fueron fijadas las políticas a corto y a largo plazo?
- R. Las de corto plazo, fueron fijadas en base a la demanda del producto y a su control de calidad.
Las de largo plazo, se planea de acuerdo a un tipo de maquinaria conforme a los nuevos productos que se planean fabricar.

11. ¿Existe suficiente capacidad de producción?

R. Sí se tiene suficiente capacidad de producción, dado que se está trabajando al 60% de la capacidad instalada.

12. ¿Qué tipo de distribución existe?

R. Existe una distribución por proceso.

13. ¿Existe un buen suministro de los materiales necesarios de la empresa?

R. Sí existe ya que no se depende de un solo proveedor.

14. ¿Existen controles en los costos de producción?

R. Existe una tabulación de los precios de la materia prima (no tienen sistemas de control de producción.

15. ¿Cómo lleva a cabo la distribución del trabajo?

R. Existe buena distribución (se observó cierta renuencia para contestar.)

COMPRAS

1. ¿Qué tipo de crédito otorgan los proveedores?
R. Hasta 30 días.

2. ¿De cuántos proveedores depende?
R. Se depende de 11 proveedores.

3. ¿Cómo considera Usted la disponibilidad por parte de los proveedores para atender las quejas que surjan?
R. Existe buena disposición por parte de los proveedores.

4. ¿En términos generales, cómo considera su relación con los - proveedores?
R. Las relaciones que se llevan son buenas.

5. ¿Con qué periodicidad adquiere Usted los materiales y la materia prima?
R. Cuando se llega a un stock de 35%, se hace el pedido de materia prima, según sea el caso.

6. ¿Existe un adecuado control de existencia en el almacén?
R. Sí se llevan controles por tarjetas.

7. ¿Considera Usted que el almacén está en buenas condiciones higiénicas para la conservación de la materia prima?
R. Para el tipo de "fruta", sí se consideran buenas las condiciones higiénicas.

VENTAS

1. ¿En qué forma se realizan las ventas?

R. Personal, por teléfono, por medio de vendedores.

2. ¿Cómo comercializa su producto?

R. A mayoristas la gran parte, aunque también se consideran los minoristas y personalmente.

3. ¿Considera adecuado el costo del transporte para la comercialización del producto?

R. En términos generales considero que sí.

4. ¿En qué tiempo llegan los productos a los consumidores?

R. En promedio, el término para hacer llegar el producto a los clientes es de 15 días.

5. ¿Se hacen descuentos por ventas a grandes volúmenes (cuánto)?

R. Sí se hacen descuentos, de un 5% de las ventas totales.

6. ¿Se tiene cartera de clientes?

R. Sí se tienen cartera de clientes bastante amplia.

7. ¿Cuál es su volumen de ventas?

R. Aproximadamente de 60,000 botellas al mes.

8. ¿Cómo considera la fuerza de ventas?

R. En términos generales considero que la fuerza de ventas está acorde con el tamaño de la Empresa.

9. ¿El departamento de ventas puede manejar el producto fácilmente, Por qué?

R. El departamento sí tiene la capacidad de manejar el producto dado que las ventas están aseguradas con clientes seguros.

10. ¿Considera pertinente cambiar o ampliar la fuerza de ventas?

R. Por el momento no, porque la producción está segura, dado - que la empresa actualmente no tiene la capacidad financiera para ampliarla.

11. ¿Cree que haga falta vendedores especializados o más vendedores?

R. Por el momento no se necesitan.

12. ¿Qué políticas de crédito existen?

R. No se otorga crédito. Porque las ventas se realizan al contado.

USUARIOS

1. ¿Cómo considera la calidad del producto con similares?
R. La mayoría lo consideró bueno (63/80).

2. ¿Cómo considera el precio del producto, respecto a la calidad del misma?
R. La mayor parte de ellos les pareció adecuado el precio en relación de la calidad (72/80).

3. ¿Cómo considera el precio del producto comparado con similares?
R. La mayoría lo consideró accesible (75/80).

4. ¿Qué características del producto le atraen más?
R. El sabor y la calidad del producto (54/80). El resto se dividió entre el precio, presentación, envase, etc.

5. ¿Con qué frecuencia compra el producto y por qué?
R. Debido a la diversa periodicidad, con que se adquiere el producto, fué difícil dar una opinión respecto a esta pregunta.

6. ¿Ha presentado alguna queja sobre el producto?
R. En su totalidad respondieron que no (80/80).

7. ¿Qué problemas tiene para adquirir el producto?

- R. La mayoría respondió que no tenía problemas para adquirir el producto (73/80). El resto contestó que les era difícil o bien que les era indiferente.
8. ¿Considera adecuada la presentación del producto, por qué?
- R. La mayoría contestaron que les era indiferente (57/80), el resto lo consideró buena o dió sugerencias.
9. ¿Tiene problemas para identificar el producto, respecto a similares?
- R. En gran parte consideraron que no tenía problemas para la identificación del producto (67/80).
10. ¿Durante el tiempo que tiene adquiriendo el producto, la marca le ha proporcionado alguna oferta o promoción?
- R. Todos respondieron que no (80/80).
11. ¿Cómo se enteró de la existencia del producto?
- R. La gran mayoría no se acuerda como empezó a adquirir el producto (70/80), el resto respondieron que por recomendación o por casualidad, habían empezado a comprarlo.
12. ¿Qué otras marcas conoce de productos similares?
- R. Madrileña y Tucán, como las más conocidas.
13. ¿Cuál producto le parece mejor?

R. Varía entre Tucán, Madrileña, Balseca y otros.

14. ¿Qué cambios le gustaría que se realizaran en la presentación del producto?

R. La mayoría les pareció que no debían efectuarse cambios en la presentación del producto (63/80).

15. ¿Qué otro sabor le agrada?

R. De piña, naranja, mango, manzana entre otras sugerencias.

4.2.3. DIAGNOSTICO PRELIMINAR (SINTOMATICA A PRIORI).-

El resultado de la investigación preliminar hecha a todos los niveles y a todas las áreas de la Empresa, nos proporciona en primera instancia, información que permite pensar en deficiencias que provienen de la Gerencia de Administración, específicamente del área de personal, dado que la incongruencia de las respuestas de los trabajadores y la de los altos niveles, muestra diferencias sensibles. Por esta razón, consideramos conveniente enfocar el estudio al área mencionada, queriendo conocer con mayor profundidad sus fallas, problemas y limitaciones.

Los problemas encontrados podemos enumerarlos de la siguiente manera:

- Falta de promoción a los empleados.
- No se dan incentivos.
- Falta de capacitación.
- No existen medidas de seguridad e higiene.
- Existen fallas de la comunicación formal de la Empresa.
- Valuación de puestos.
- Sistema de quejas y sugerencias deficiente.

Con estos antecedentes, se procedió a utilizar una serie de instrumentos de investigación tales como: Cuestionarios, observación física en planta y oficinas, investigación documental, así como reuniones formales e informales con los niveles administrativos y operativos respectivamente, además, de considerar toda aquella información que de al-

guna manera llega a nuestras manos.

Para lo anteriormente mencionado, se procedió a determinar el alcance, el método y el enfoque a utilizar.

El Alcance: En cuanto a la extensión abarcará, la Gerencia de Administración, de la que emanan los problemas percibidos por el equipo de Auditoría.

En cuanto a la Profundidad: Está dado por la determinación de las soluciones para eliminar las causas de las posibles deficiencias.

El Enfoque: Se hará tridimensional, dado que investigaremos la estructura, las funciones y la actividad administrativa.

El método a utilizar, está implícito en la secuencia de esta Auditoría, y corresponde al planteado por el Maestro -- William P. Leonard, esto es: En primera instancia una planeación de la Auditoría que comprende una investigación preliminar, la determinación de una sistemática a priori a través de entrevistas previas, determinando así un enfoque y un alcance y posteriormente una ejecución de la Auditoría a través de un examen. Una evaluación utilizando principalmente el criterio del patrón teórico para sancionar lo deficiente, sin dejar de tomar en cuenta el criterio del cumplimiento de los planes: Por último una presentación del cuerpo de recomendaciones que nos arroje la investigación, o sea, una recopilación general de toda la informa-

ción requerida por el equipo de Auditoría, es decir, todas aquellas que satisfaga a cada uno de los cuestionarios planteados.

4.4. EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

4.4.1. EXAMEN.-

CUESTIONARIO FORMAL

1. ¿Existe un esquema de Organización que indique los puntos que requiere la Empresa?

R. De hecho no, dentro del Departamento de Administración no se cuenta con ningún tipo de documento de esta naturaleza, las pláticas que se sostuvieron con el Jefe del Departamento, y con el Director General de la Compañía, nos arrojaron como resultado el hecho de que falta desde un inicio, un adecuado registro de las necesidades, de puestos en la Empresa. Estos puestos son ocupados sin seguir precisamente un procedimiento del todo adecuado.

2. ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?

R. No concretamente, sino que por medio de observaciones directas, el equipo pudo observar que específicamente no existe tal período de entrenamiento pero que, se les muestra el funcionamiento de las máquinas a los trabajadores de nuevo ingreso, considerando necesario el establecimiento de un período razonable para una mejor integración entre el empleado y la función que va a desempeñar.

3. ¿Se conoce la actitud personal, en cuanto al ambiente de trabajo?

R. La actitud del personal siempre es reservada, pero se ha podido observar, que a la mayoría de todos los trabajadores no les importa tener un ambiente de fraternidad aunque si bien todos se conocen y llevan una relación de trabajo bien estrecha, no procuran mantener entre ellos lazos de amistad que hicieran que sus labores fueran menos pesadas.

4. ¿Sirve como base de promoción, un sistema de calificación de méritos?

R. En la realidad no existe un sistema de calificación de méritos, dado que durante la investigación observamos que los trabajadores están a disgusto en su puesto, por que no se le toma en cuenta al realizar su labor, por lo tanto, consideramos que no se lleva a cabo una adecuada promoción del personal tomando en cuenta como base un sistema de calificación de méritos, lo cual repercute en el ánimo del mismo y de su forma de desempeñar el trabajo.

5. ¿Se cuenta con planes de capacitación para nuevos puestos, se realiza rotación de puestos?

R. Por medio de las entrevistas nos enteramos que específicamente no existe, pero que a la llegada de la última máquina se realizó cierto período de instrucción, pero a las personas que iban a manejar la misma. Dicha instrucción sólo fué un poco más amplia de lo que normalmente se les da a los demás trabajadores de nuevo ingreso, pero de ningún modo constituye un plan de capacitación firmemente estructurado, y en lo que respecta

a la rotación de puestos, tampoco se realiza, por tener - los trabajadores una función específica dentro de la empresa.

6. ¿Se realiza el análisis de los puestos?

R. De manera muy somera y sin estructuración lo suficientemente firme desde nuestro punto de vista.

La realidad que percibió el equipo de Auditoría, fué el hecho de que el alto nivel de la empresa no ha girado - las instrucciones necesarias para llevar a cabo un adecuado análisis de los puestos operativos de la misma. Los puestos de supervisión sí tienen ya su especificación un tanto más estructurada en cuanto a sus actividades, - aunque de hecho no es totalmente apropiada a nuestro juicio.

7. ¿Existe valuación de puestos?

R. En realidad no existe una adecuada valuación de puestos, ya que no se cuenta con una adecuada estructuración de - los salarios, esta tiene como consecuencia que no exista una relación directa entre el puesto desempeñado y el salario percibido.

Además no se realiza una valuación de puestos, ya que durante la investigación los entrevistados nos contestaron que no conocían las funciones generales y específicas de su puesto y que no se les ha dado a conocer, por lo tanto pensamos que si el personal de la empresa no conoce sus funciones, esto trae como consecuencia que no se lleve a cabo una valuación de puestos.

8. ¿Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de

candidatos?

R. De acuerdo a las diferentes fuentes que existen, sólo utilizan ellos: anuncios por periódicos, ocasionando esto - que el personal que entre a trabajar dentro de la Empresa no sea ni el más apto ni el más calificado, ocasionando - una pérdida, en tiempo y en dinero al tener que enseñar-- les como desempeñar su trabajo.

9. ¿Existe protección suficiente a la integridad física del - colaborador?

R. El jefe del Departamento de Administración respondió que las medidas de seguridad existentes, proporcionan condiciones especiales aceptables para trabajar con mínimo de accidentes. Sin embargo, observamos que en el proceso de lavado y cocimiento, existen riesgos que atentan contra - la seguridad de los trabajadores, cabe aclarar que en el proceso productivo, los riesgos que se tienen solamente - son el cocimiento y en la selección.

10. ¿Se formula en la Empresa un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?

R. No se formula boletín, se da la bienvenida personalmente, no se cuentan con suficientes recursos económicos.

11. ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a - las instalaciones de su trabajo?

R. Sí se efectúan visitas, sin embargo, observamos que no se capacita en cuanto al lugar de trabajo (lugares de acceso de peligro, W.C., almacén, herramientas, etc.).

12. ¿Se realiza en la Empresa una presentación del personal - de nuevo ingreso con los principales Jefes de Departamen- to ?

R. La presentación por lo que se pudo observar, se realiza en algunas ocasiones pues, no es específicamente política de la Empresa. Y la presentación se realiza tan sólo algunas veces a nivel administrativo y por iniciativa de - algunos compañeros, ya que en lo que respecta a los tra- bajadores de la planta, al paso del tiempo van conocien- do a los Jefes de Departamento.

13. ¿Se provee al nuevo personal de aquellos útiles neces- rios para la realización eficiente de su trabajo?

R. Durante la investigación observamos y nos contestaron - los entrevistados, que los útiles necesarios para reali- zar su labor, en términos generales son proporcionados, pero que estos no son proporcionados de manera adecuada. Es el equipo de seguridad, el que piensa, es de mucha ne- cesidad, ya que dichos elementos les proporcionará mayor seguridad para realizar su labor.

14. ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al - trabajo?

R. Según las personas entrevistadas, sí existe un período - de entrenamiento, pero hemos podido notar que el único - período es, cuando al trabajador se le enseña el funcio- namiento de la máquina; presentándolo primero con el su- pervisor para que después éste le enseñe el modo de ope- ración de la misma.

Por otra parte, una vez que el trabajador a entrado a la Empresa, éste pasa a formar parte de la nómina de la Em- presa sin existir un período de prueba para medir sus ap- titudes.

15. ¿Se califica al personal durante el período de prueba?

R. Notamos por una parte que al personal de nuevo ingreso - no se le da un tiempo considerablemente aceptable para - asimilar en términos generales, las labores de su respectivo puesto, llegamos a percibir cierto apresuramiento - en la selección e inducción del nuevo elemento.

16. ¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo, tomando como base la valuación de puestos?

R. La valuación de puestos solamente se toma en cuenta para calcular el sueldo de las gerencias, los demás puestos - se valúan de acuerdo a las indicaciones legales y los - aumentos que por ley se proporcionan otorgando a cada - trabajador, la serie proporcional de acuerdo a su tabula - dor.

17. ¿Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del ramo?

R. Definitivamente, la empresa carece de tablas de sueldos pues nunca lo ha considerado necesario, pero por lo que se pudo investigar, los sueldos de esta Empresa, están - al nivel de otras empresas similares y por lo tanto, es - tá dentro de los marco de la ley (salarios mínimos y ge - nerales).

18. ¿Se han establecido gratificaciones anuales?

R. Se han establecido gratificaciones, las que establece la ley que se deben otorgar, como son: aguinaldo, reparto - de utilidades, etc. pero sería necesario que les otorga - ran premios especiales por: conducta, puntualidad, por - buena realización de su trabajo, etc., esto proporcionará al trabajador un aliciente para seguir en la Empresa

y mejorar su trabajo.

19. ¿Se tiene constituida una política sobre incentivos para mejorar el trabajo realizado?

R. No, no se tiene constituida ninguna política sobre incentivos, además, los trabajadores no han hecho lo suficiente ante el patrón para que les otorgue estos incentivos, ocasionando que el dueño de la Empresa, no se haya preocupado por otorgarlos, aunque si bien en la Gerencia de Administración sí se tiene contemplada una política de incentivos pero todavía no ha sido implantada.

20. ¿Se han creado programas para promover la asistencia y puntualidad?

R. Definitivamente no, sólo son contempladas las prestaciones sociales marcadas por la ley, pero fuera de esto no se tiene establecido ningún programa de incentivos al personal de la Compañía, aunque pudimos averiguar que se han llegado a dar en ocasiones sumamente extraordinarias no abarcando a la mayoría de los trabajadores.

21. ¿Se cuenta con seguro de vida y accidente?

R. Los trabajadores están afiliados al I.M.S.S.

22. ¿Se han determinado los períodos de vacaciones?

R. La gerencia administrativa, ha determinado los períodos de vacaciones, pero nosotros consideramos que están mal estructurados, ya que algunos trabajadores no están de acuerdo al tiempo en que a ellos se les dan, haciéndose las a ellos más cortas y más aisladas, y por no coinci--

dir con las de sus hijos o esposa.

23. ¿Se han establecido los días de descanso?

R. Sí se han establecido los días de descanso, y éstos son: sábado, domingo y días festivos, los cuales no proporcionan ningún problema a la Organización.

24. ¿Se utiliza la Calificación de Méritos?

R. El equipo de Auditoría ha podido comprobar, que no existe una calificación de méritos dentro de la Empresa, los ascensos que se otorgan dentro de la misma, son por sugerencia del personal de supervisión o directamente de las gerencias cuando se conoce que tienen la capacidad para desempeñar el trabajo.

25. ¿Asiste regularmente el Doctor?

R. La Empresa, no tiene contratado los servicios de ningún médico que atienda los problemas que a este respecto se susciten en la misma, de hecho subsanamos esta irregularidad con los servicios que prestan algunos médicos con domicilio cercano tanto a la Planta como a las Oficinas.

26. ¿Se mantienen registros de los accidentes y su investigación y causas?

R. Se lleva un listado de los accidentes, pero el objetivo es controlar los trámites en el I.M.S.S. y nóminas, por tanto, para investigar las causas que produjeron accidentes, y estar así en posibilidad de prevenir riesgos, sino únicamente como archivo de trámite.

27. ¿Conocen los Supervisores los instrumentos adecuados en caso de accidentes?

R. Los supervisores nos informan que la Empresa no ha demostrado mucho interés en este aspecto, y que tan sólo dos supervisores conocen los primeros auxilios, así mismo, se nos informó que los accidentes que se han suscitado con la maquinaria no han sido de gravedad.

28. ¿Se han establecido comités de seguridad debidamente integrados?

R. Este fué uno de los principales problemas que encontramos, el personal no cuenta con equipo adecuado de seguridad industrial, esto influye directamente en el desempeño de su trabajo. Durante la investigación observamos que en la Empresa no existe ningún comité de seguridad que vigile y exiga que la Empresa proporcione el equipo de protección para el trabajador, por lo cual se considera se formarán comités de seguridad y equipo industrial.

29. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?

R. Las condiciones de trabajo para algunos trabajadores, si son correctos, pero no para todos según observamos, ya que el personal que labora en el almacén, no cuenta con trabajadores que estén limpiando constantemente, trayendo como consecuencia que estos no laboren eficientemente y creándose así focos de infección como serían: parásitos, insectos, etc.

30. ¿Se mantiene un programa de cuidado y limpieza de la Empresa?

R. De hecho existe, aunque consideramos que de acuerdo a nuestras sugerencias y vivencias dentro de la Empresa, no se llevan a cabo en un 100%, ni siquiera en la mayor parte. Este es un punto sumamente desatendido por los niveles de supervisión de la Compañía.

31. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de enfermedades profesionales?

R. No existe información acerca del cuidado personal en cuanto a la salud, sin embargo, se tiene proyectado hacer un programa de visitas periódicas de los trabajadores al servicio médico, con el objeto de prevenir posibles enfermedades.

32. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de accidentes?

R. Según se nos informó, se utiliza el sistema de carteles para la prevención de accidentes, y que en raras ocasiones se dan algunos folletos para este fin. (En lo que respecta a los carteles, el equipo pudo observar la carencia de los mismos en algunos sectores de la planta). En este sentido el equipo pudo observar que dicha información no es del todo verídica ya que notamos la insuficiencia de dichos carteles.

33. ¿Se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios o creación de nuevos departamentos?

R. En términos generales, se le da al personal que va a laborar en ese nuevo departamento, pláticas de orientación acerca de la labor que va a desempeñar, por otro lado, la creación de un nuevo departamento es aprobada por el Consejo de Accionistas, ya que estos conocen la verdadera

situación y funcionamiento de la Empresa.

Por otro lado, observamos que al personal de la planta - no se le orienta acerca del funcionamiento del nuevo departamento el cual trae como consecuencia un desinterés y un resentimiento hacia el personal de ese nuevo departamento, lo cual podría estropear su funcionamiento y - los objetivos para lo que fué creado.

34. ¿Existe un plan para la realización de programas educativos?

R. La Empresa no ha realizado ningún plan o programa educativo aunque sí los tiene contemplados para implantarlos en un futuro, en dichos planes se ha planteado la posibilidad de poner una guardería para el cuidado de los hijos de los trabajadores durante su jornada de trabajo.

35. ¿Se cuenta con un programa, para la realización de actividades deportivas?

R. No existe en ningún sentido, la Dirección de la Compañía no ha previsto este tipo de actividades, y no se tiene - antecedente alguno acerca de este asunto.

36. ¿Cuenta la Empresa con un sindicato?

R. No se cuenta con un sindicato. Pero observamos que hay - interés por parte de los trabajadores en formar algún tipo de gremio que los agrupe, oriente y defienda en los - problemas y decisiones laborales.

37. ¿Existe reglamento interior de trabajo?

R. No existe en forma escrita.

4.4.2. EVALUACION.-

Como parte de la investigación formal y específicamente dentro de su fase de observación directa, el equipo de Auditoría pudo percatarse de situaciones peculiares tales como:

- Ausentismo.
- Falta de precaución en el manejo de fruta.
- Tensión excesiva de los trabajadores.
- Falta de identificación o pertenencia de la Empresa.
- Descuido en el manejo de herramientas.
- Tortuguismo.
- No existe precisión en las actividades.

Después de haber analizado todo lo anteriormente expuesto confirmamos que la sintomática encontrada, corresponde a los resultados obtenidos en la investigación formal.

4.4.3. SINTESIS, PROPOSICION Y PRESENTACION DEL CUERPO DE RECOMENDACIONES.-

A partir de este momento, se está en posibilidades de formular un cuerpo de recomendaciones tendientes a solucionar la problemática estructurada por el trabajo de investigación administrativo, esto es:

- A. Contratar asesores externos para adiestrar a los trabajadores en sus labores "APDE" (Asociación de Profe-

sionales de Desarrollo Empresarial).

Realizar un programa de capacitación que en primer término, incluya la contratación de asesores externos, para adiestrar a los trabajadores en las labores operativas (APDE).

Es necesario que el Departamento de Administración tome las medidas necesarias para formular e implementar a la mayor brevedad posible, un programa de prestaciones que estén acordes a los lineamientos generales que en este sentido marca la ley; ya que se pudo observar el incumplimiento de algunos artículos tales como:

- Fomento de actividades culturales y deportivas (artículo 132 fracción XXV de la Ley Federal del Trabajo).
- Capacitación y Adiestramiento (artículo 132 fracción XV de la Ley Federal de Trabajo).
- Servicio Médico de la Empresa (artículo 504 de la Ley Federal del Trabajo).

Recalcamos la necesidad de esto, ya que tomando en cuenta la formación de un sindicato y pensando en la asesoría legal, pudiera darse el caso, en que la Empresa pudiera entrar en conflictos de mayor índole.

Se recomienda que se utilice un método de Valuación de puestos, pudiendo ser este, el de Escala o Grados Pre-determinados, o bien, el Método de Comparación de Fac-

tores, recomendamos estos, dada su facilidad de aplicación, para puestos administrativos y personal operativo.

- B. Higiene y Seguridad Industrial: Consideramos que este punto es muy importante dado que la salud es un recurso con que deben de contar los miembros de la Organización, las condiciones de higiene que se observaron, pensamos no son del todo adecuadas, pues vimos ciertas faltas de higiene en lo que respecta al manejo de la fruta.

Por otra parte, se recomienda que la basura sea depositada en un lugar específico y retirado en las áreas de trabajo, así como también la colocación de basureros, evitando así la acumulación de basura, eliminando así posibles focos de infección.

En lo que respecta a Seguridad Industrial, se observó la falta de ésta en lo que respecta al manejo de maquinaria como por ejemplo: se vió el caso de personas que se acercaban con ropas sueltas a las maquinarias en movimiento. Detalles como éste, deben de desaparecer por el bien del trabajador y la Organización, ya que en lo que respecta al trabajador los daños que le pueden causar son físicos, morales o psicológicos. Y por parte de la Organización repercute en su producción.

Por lo tanto, el equipo para fomentar la seguridad -

considera pertinente:

- Concursos basados en el espíritu de competencia relacionados con alguna actividad determinada.
- Distinciones por la creación de nuevos métodos de seguridad.
- Metas establecidas, sin que ocurran accidentes.
- Fomentar entre todos los integrantes la participación a la eliminación de accidentes.
- Información de casos reales ocurridos en la Organización o en otras, ya que así el personal se puede convencer de que estos suceden, trayendo consecuencias graves por simples que éstas sean.
- Aunado a lo anterior, proponemos que se forme un comité de Seguridad e Higiene, que se encargue de vigilar que todo lo expuesto anteriormente, se lleve a cabo en forma adecuada, y que a la vez, proporcione en forma permanente, seguridad a los trabajadores, así como también encauzando a la Organización para obtención de resultados positivos en este aspecto.

C. Inadecuado Sistemas de Quejas y Sugerencias: El equipo realizó una serie de reuniones (Formales e Informales) tanto con los niveles administrativos y operativos de la Empresa, con el objeto de llegar a establecer una forma sistemática, que permita dar a conocer quejas no manifestadas pero existentes dentro de la -

misma para de esta forma, poder esclarecer las sugerencias pertinentes.

El resultado concreto de estas reuniones fué:

- La intención por parte de los niveles superiores - de implantar un programa de entrevistas personales con los niveles de supervisión directa inmediata - a los trabajadores, con el ánimo de que las nuevas quejas de éstos sean infiltrados a través de este nivel y llegan en la forma más clara a los jefes, llevando esto a cabo, se piensa proporcionar a los supervisores una forma elaborada en la cual se detallen los aspectos más relevantes que halla que considerar, de tal modo que las quejas que sean - aceptadas no se den en forma dispersa y pueda así ejercerse mejores controles sobre ésta.

Entre los aspectos que se piensa considerar se encuentran:

- Inconformidades con su jefe.
- Ambiente de trabajo.
- Relaciones con sus compañeros, entre otros, se -- piensa que el informe sea presentado en su período no mayor de 20 días, con el propósito de no estorbar una serie de cuestiones ya establecidas.

Independientemente de todo esto, se aconseja a la Di-

rección de la Empresa, poner más énfasis para que el sistema de buzón funcione en forma eficiente. Y en esta forma poner en práctica dos sistemas que de manera conjunta y paralela estén operando dentro de la Compañía.

D. Fallas en la Comunicación Formal de la Empresa:

- El equipo de Auditoría recomienda hacer un programa de comunicación ascendente y descendente, que tenga como objetivo atender particularmente a cada trabajador, utilizando medios dirigidos personalmente a los operarios (memorandum, entrevistas, etc.).

Dicho programa podría ser el siguiente:

- Detectar necesidades reales de comunicación.
- Realizar una adecuada descripción y análisis de puestos.
- Definir niveles.
- Comparar lo que es, con lo que debe de ser.
- Implementar las medidas adoptadas.

E. Promoción de Empleados: En cuanto a la promoción de empleados sería conveniente analizar los siguientes puntos de cada empleado:

- Antigüedad.
- Desempeño de trabajo.
- Relaciones con superiores y compañeros.

Una vez evaluados, promocionar a los más antiguos y a los que hayan tenido una buena calificación en los dos siguientes puntos.

Su incremento del trabajador no se verá, sino hasta dentro de tres meses, es decir, este tiempo estarían a prueba los trabajadores tomándose los estándares de producción y sacando tablas de tiempos y movimientos, para verificar si realmente es meritoria su promoción.

Una vez terminada la Auditoría que se practicó a la Empresa "Balseca, S.A.", y habiendo rendido un informe en el que se detalla el cuerpo de recomendaciones resultantes, el equipo de auditores, considera aunque en forma muy modesta, que si se llevan a cabo cada uno de los puntos recomendados anteriormente, dicha Compañía podrá tender a funcionar en una forma más eficiente de lo que hasta la fecha ha operado.

CONCLUSION

La culminación de éste seminario conllevó al equipo de investigación, a adquirir una serie de experiencias nuevas que nos hicieron palpar, aunque de una manera muy superficial, la realidad en que se desarrollan las empresas medianas en nuestro País.

Pudimos constatar, que los patrones teóricos, impartidos en las Universidades, no están acordes con la realidad que viven las empresas en México. Por otro lado, se debe de considerar que la implementación de estos patrones, responde a la firmeza de la estructura económica, y al grado de desarrollo en que se encuentra un País.

La mayoría de las empresas medianas en México, se encuentran en una situación de desconocimiento acerca de los apoyos (Financieros y de asistencia técnica), que pone a su disposición el Gobierno Federal, ya que no se les ha dado la debida promoción.

Por otra parte, consideramos que no es posible seguir un método único de auditoría, en el desarrollo de una investigación de esta índole, la verdad, nos muestra que la combinación de aspectos a estudiar dentro de la evaluación administrativa nos da una panorámica más amplia, de la problemática y de las posibles alternativas de solución, dentro del contexto de una empresa particular.

Por último, mencionaremos que el trabajo, no está libre de errores y fallas, reconocemos las limitaciones de nuestros conoci-

mientos y experiencias sobre esta área y no dudamos que la comunidad Universitaria, sepa valorar el esfuerzo realizado por todos y cada uno de los integrantes de este Seminario.

" POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU "

A N E X O

- . . Carta Convenio.
- . . Reglas para la Formulación de un Cuestionario.
- . . Marco Teórico de Producción.
- . . Marco Teórico de Mercadotecnia.
- . . Marco Teórico de Recursos Humanos.
- . . Marco Teórico de Finanzas.
- . . Organigrama de la Empresa.
- . . Bibliografía.

CARTA CONVENIO

México, D.F., a 20 de Febrero de 1985.

Castilla N° 39
Col. Alamos
Tel. 519-9822
México 13, D.F.

En cumplimiento del acuerdo tomado en la junta celebrada con Usted y los Gerentes de Departamento de esta Empresa el día 18 de febrero de 1985, me permito presentar a su atenta consideración, los términos de la Carta-Convenio de prestación de servicios profesionales que se solicitaron, con el fin principal de que esta Empresa cuente con una perfecta adecuación de los Recursos Humanos, afinando o cambiando los componentes necesarios que los requieran.

I. Trabajo a Desarrollar:

Para ésto será indispensable un estudio de la estructuración orgánica y funcional de esta Empresa. Esto se realizará mediante:

1. Investigaciones previas que pretenden reunir con base a documentación y pláticas efectuadas con las gerencias, - la información relativa a las funciones, responsabilidades, objetivos y políticas generales establecidas.
2. Análisis de la información obtenida en el trabajo anterior que incluirá el organigrama general de la Empresa, la definición y alcance de los objetivos, políticas, sistemas temas, etc.
3. Con base en lo anterior y pláticas con los Gerentes, se precisará a realizar los cambios o ajustes necesarios - que se requieran.

II. Plazo de Ejecución:

- A. Con base en los trabajos realizados hasta la fecha y la estimación de tiempo que se utilizará para la ejecución de los trabajos indicados anteriormente, se establecerá la posibilidad de concluir las actividades a nuestro cargo, el próximo 24 de junio de 1985.

Para efecto de lograr un mejor aprovechamiento, es necesario que se designe a la(s) persona(s) adecuada(s) con autoridad suficiente, para proporcionar la información y elementos indispensables para el desarrollo adecuado del trabajo, ya que al contar con el apoyo decidido de esta(s) persona(s) se eliminarán retrasos o interrupciones innecesarias.

Los puntos antes mencionados, concluirán con la entrega del estudio respectivamente discutidos y aprobados por la Dirección, y se le entregará a la persona indicada por la Empresa.

Esperando que los términos de esta carta de presentación de los servicios profesionales que se solicitaron, merezca su aprobación, para lo cual se le suplica que manifieste su conformidad firmando al calce de la misma quedando pendiente de proporcionar las aclaraciones o informaciones adicionales que se estimen convenientes sobre el particular.

A T E N T A M E N T E

L.A. CAMPOS CASIMIRO ERNESTO
L.A. MINGUER MIRANDA JUAN G.
L.A. OREA CARREON CARLOS
L.A. SALINAS DIAZ FRANCISCO A.
L.A. VALENCIA VAZQUEZ EFRAIN

CONFORME


L.A. HECTOR BALSECA
DIRECTOR GENERAL

REGLAS PARA LA FORMULACION DE CUESTIONARIOS

1. Determinar qué información se desea.
2. Determinar el contenido de las preguntas individuales.
3. Determinar si es necesaria la pregunta.
4. Determinar si es necesaria más de una pregunta.
5. La información solicitada se debe de conocer.
6. Toda pregunta que solicite hechos reales se ha de recordar claramente.
7. Debe de evitarse generalizaciones.
8. El significado de la pregunta debe ser claro y ligado a la pregunta.
9. Evitar que la persona entrevistada sugiera la respuesta.
10. Evitar preguntas íntimas.
11. Las preguntas deben de facilitar las respuestas.
12. Las preguntas deben de tener un orden progresivo.

MARCO TEORICO DE PRODUCCION

I. Políticas de Dirección de la Producción.

a) Políticas a Corto Plazo:

- Niveles de operación.
- Niveles de inventario y control de producción.
- Control de calidad.
- Medición y control de trabajo.
- Mantenimiento y confiabilidad del sistema productivo.
- Previsión y control de costos.

b) Políticas a Largo Plazo:

- Selección de equipo y proceso.
- Diseño de producción de artículos procesados.
- Planeación de tareas.
- Localización del sistema productivo.
- Distribución de las instalaciones en el sistema.

2. Coordinación del Sistema:

- a) Planeación de recursos.
- b) Organización de Recursos.
- c) Naturaleza de los subsistemas.

3. **Sistemas de Control:**

- a) Definición y elementos de control.
- b) Control de inventarios.
- c) Condiciones de operación.
- d) Control de la dirección.

4. **Elementos que intervienen en una decisión:**

- a) Definición del problema.
- b) Encontrar los cursos de alternativas.
- c) Evaluar las alternativas.
- d) Implantar la decisión.
- e) Retroalimentación del proceso.

5. **Sistemas de Valores:**

- a) Valor esperado.

6. **Jerarquía de las decisiones:**

- a) Situaciones y decisiones programables.
- b) Situaciones y decisiones no programables.
- c) Matriz de decisiones.
- d) Decisiones en condiciones de certidumbre.
- e) Decisiones en condiciones de riesgo.
- f) Decisiones en condiciones de incertidumbre.
- g) Decisiones en condiciones de conflicto.

7. **Elementos de los costos:**

- Criterios de clasificación e información.

- Sistemas tradicionales de costos.
- Fuentes de información.

8. Punto de equilibrio.

9. Costos marginales.

10. Costos de capital y de oportunidad.

11. Análisis económico:

- a) Método del valor presente.
- b) Costo anual.
- c) Tasa de recuperación.

12. Problemas en el lanzamiento de nuevos productos.

13. Objetivos del desarrollo de nuevos productos.

14. Etapas de la evolución de nuevos productos:

- Exploración.
- Análisis del mercado y del producto.
- Análisis preliminar o de depuración.
- Elaboración del producto.
- Las pruebas del nuevo producto.
- La decisión del lanzamiento.
- La comercialización del producto.

MARCO TEORICO DE MERCADOTECNIA

PRECIO { DE VENTA AL PUBLICO
AL MAYOREO
DESCUENTOS

PLAZA { SUPERMERCADOS
TIENDAS DE AUTOSERVICIO
ABARROTES
(OTROS)

PRODUCTO { RENDIMIENTO
CALIDAD
ENVASE
PRECIO
NOMBRE
USO

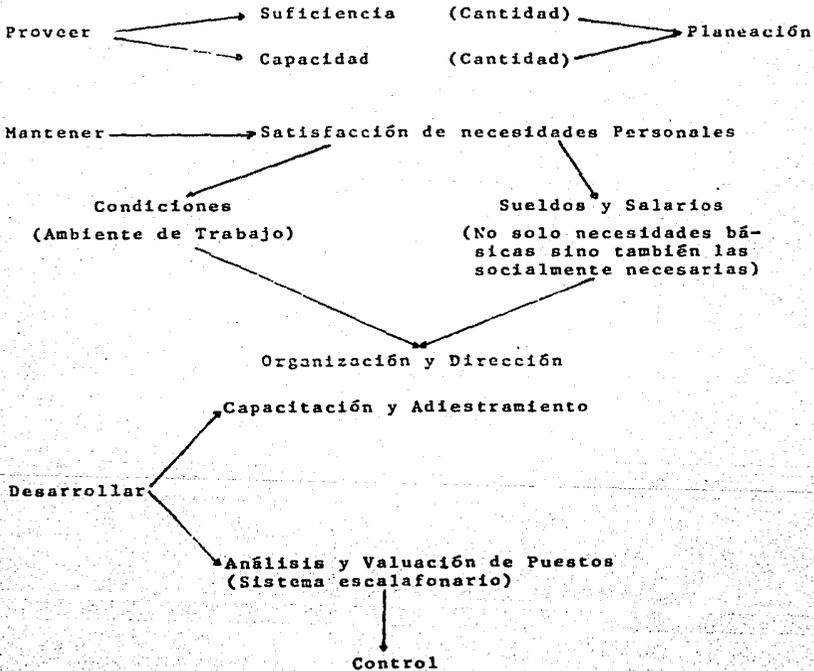
PROMOCION { PUBLICIDAD
VENTA PERSONAL
ENVASE
PROPAGANDA
PROMOCION DE VENTAS

MARCO TEORICO DE RECURSOS HUMANOS

Definición de Administración de Recursos Humanos:

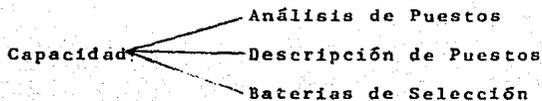
Es la Planeación, Organización, Dirección y Control del Personal que labora en una empresa, para de esta forma proveer, mantener y desarrollar el potencial humano de la misma.

Esquema Genérico:



Esquema Especifico:

PROVEER



MANTENER

Satisfacción de
Necesidades Per
sonales

Desarrollo Organizacional

- Políticas

- Condiciones

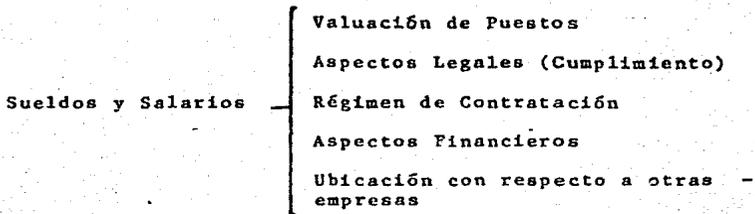
- Seguridad e Higiene

- Psicológicas

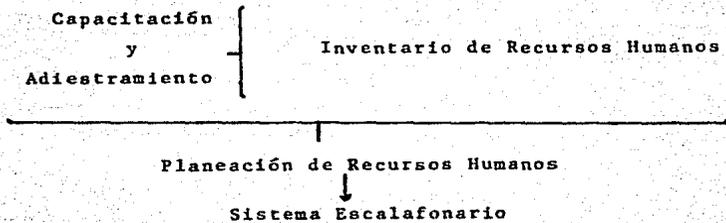
- Niveles de Comunicación (y canales)

- Relaciones Informales

- Prestaciones Sociales Adicionales



DESARROLLAR



MARCO TEORICO DE FINANZAS

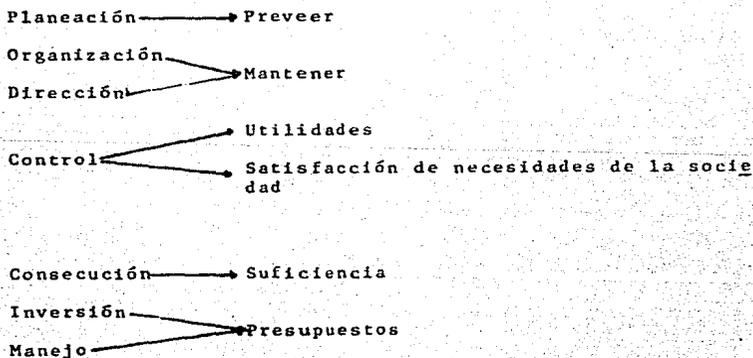
Definición de Administración Financiera:

Es la consecución de los fondos necesarios para estructurar el capital de la empresa mediante la combinación apropiada de recursos provenientes de diferentes fuentes que satisfacen las necesidades del negocio.

Objetivo Genérico:

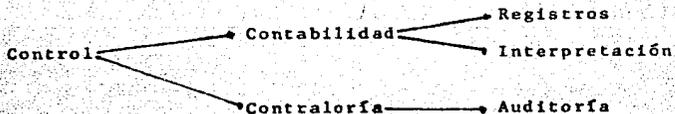
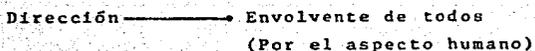
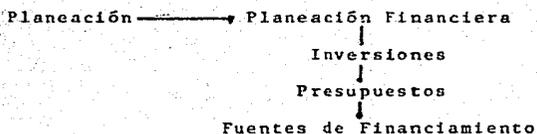
Manejo e Inversión del Capital.

(Preveer, mantener y salvaguardar los recursos económicos o fondos monetarios de la empresa para lograr un propósito determinado).

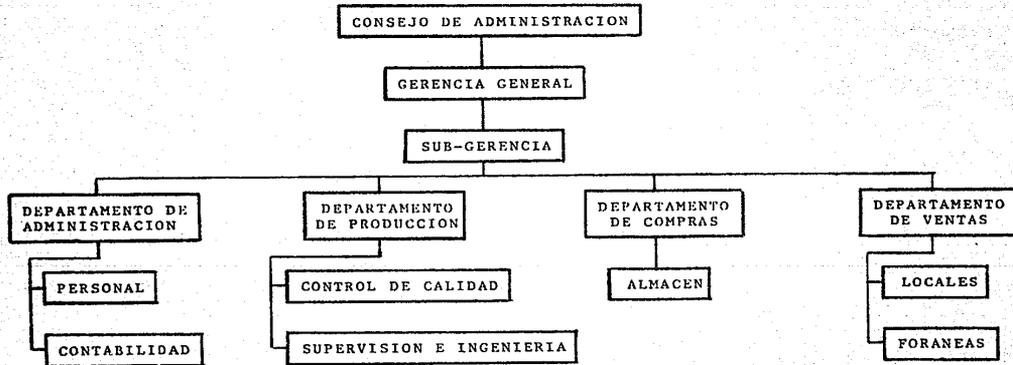


Esquema Orgánico:

- Contabilidad
- Inversiones
- Créditos y Cobranzas
- Presupuestos
- Contraloría
- Tesorería
- Planeación Financiera



" BALSECA, S.A. "
ORGANIGRAMA



Ami

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ ANGUIANO, JORGE. Apuntes de Auditoría Administrativa.
México, F.C.A., 1983.
- ALVAREZ ANGUIANO JORGE. Auditoría Administrativa.
México, Facultad de Comercio y Administración, U.N.A.M., 1983
- ANAYA E., CARLOS Auditoría Administrativa.
México, Editorial ECASA, 1983.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO Administración de Recursos Humanos
México, Editorial Trillas, 1984.
- FERNANDEZ ARENA, J. ANTONIO El Proceso Administrativo.
México, Editorial Diana, 1970
(2a. Edición).
- FERNANDEZ ARENA, J. ANTONIO La Auditoría Administrativa.
México, Editorial Diana, 1975.
- KLAIN, ALFRED W. y GRABINSKY, NATHAN
El Análisis Factorial.
México, Banco de México, 1962.

KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL

Curso de Administración Moderna.

México, Editorial McGraw-Hill de México, 1984.

LINDBERGH y COHN

Auditoría de Operaciones.

México, Editorial Técnica, 1975.

MARTINEZ Y VILLEGAS FABIAN

El Contador Público y la Auditoría Administrativa.

México, Ediciones Contables y Administrativas, 1970.

NORBERCK, EDWARD F.

Auditoría Administrativa.

México, Editorial Técnica, 1970
(1a. Edición)

PANIAGUA ADUNA, ANDRES Y RIOS SZALAY, ADALBERTO

Orígenes y Perspectivas de la Administración.

México, Editorial Trillas, 1975.

TERRY, GEORGE R.

Principios de Administración.

México, Editorial CECSA, 1869.

VELAZQUEZ MASTRETA, GUSTAVO

Técnicas de Administración de la Producción.

México, Editorial Limusa, 1980

WILLIAM, P. LEONARD

Aditoria Administrativa.

México, Editorial Diana, 1971.