

107
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL

AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

AUDITORIA APLICADA A SISTEMAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE EN OPCION AL GRADO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA:

MARCO ANTONIO SANCHEZ ARREDONDO.

PROFESOR LICENCIADO JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

	PAG.
PROLOGO.	1
INTRODUCCION.	2
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	4
CAPITULO I: DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, COMPONENTES, CONCEPTOS Y OBJETIVOS GENERALES.	7
A). EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	8
B). INICIADORES O PRECURSORES DE LA AUDITO- RIA ADMINISTRATIVA.	14
C). DEFINICION DE SU METODOLOGIA.	17
D). NECESIDAD DE EVALUAR.	25
E). OBJETIVOS BASICOS DE LA AUDITORIA ADMI- NISTRATIVA.	29
CAPITULO II: LOS SINTOMAS Y EL DIAGNOSTICO.	30
A). ACTUACION DEL AGENTE DE CAMBIO.	32
B). DIFERENTES AMBITOS DE SU ACTUACION.	34
C). ACCIONES PREPONDERANTES PARA EL EXITO DEL ESTUDIO.	35
D). LA EMPRESA PEQUENA.	37
E). LA EMPRESA MEDIANA.	38
F). LA EMPRESA GRANDE.	39
CAPITULO III: LA TECNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, COMO UN ELEMENTO INTEGRAL DENTRO DE LA AD- MINISTRATIVA.	41
A). LA COMUNICACION.	46
B). NECESIDAD DE PROYECTAR SOLUCIONES DE FONDO Y FORMA.	48
C). LABOR DE CONCIENTIZACION EN EL AGENTE DE CAMBIO.	50

	PAG.
D). LA PROYECCION Y ORIENTACION AL AGENTE DE CAMBIO.	51
E). LA COMUNICACION COMO EL ELEMENTO DE INTEGRACION EN EL PROCESO DE CAMBIO.	53
F). CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL AGENTE DE CAMBIO.	54
G). PARAMETROS QUE PERMITEN EL ESTUDIO DE UN D.O. INTEGRAL.	55
CAPITULO IV: LEVANTAMIENTO DE INFORMACION, PARA LA RECOPIACION DE DATOS.	58
A). RECOPIACION DE LA DOCUMENTACION PRIMARIA.	60
B). REALIZACION DE ENTREVISTAS.	61
C). APLICACION DE CUESTIONARIOS.	67
D). OBSERVACION O REVISION DIRECTA.	69
E). ELABORACION DE DIAGRAMAS.	70
F). ANALISIS DE PUESTOS.	80
G). SISTEMA DE EVALUACION.	87
CAPITULO V: PLANEACION DEL ESTUDIO (POR EFECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA).	96
A). OBTENCION Y DETERMINACION DE ALCANCES Y OBJETIVOS.	98
B). METODOLOGIA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	99
C). UTILIZACION DE LA GRAFICA DE GANTT.	106
D). EL METODO DE LA RUTA CRITICA.	109
E). SELECCION DEL PERSONAL REQUERIDO.	114

CAPITULO VI: DESARROLLO DEL ESTUDIO (POR EFECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA).	115
A). ANTECEDENTES Y COMENTARIOS PRELIMINARES.	116
B). SECCIONES AUDITADAS Y REORGANIZADAS.	117
C). AGENDAS DE LABORES.	134
D). OBJETIVOS GENERALES ALCANZADOS.	135
E). CONTESTACION DEL USUARIO AL FINAL DEL ESTUDIO.	137
CONCLUSIONES.	180
BIBLIOGRAFIA.	183

PROLOGO

Una de las inquietudes que tenemos las personas próximas a recibir se profesionalmente, es contar con oportunidades que nos permitan poner en práctica en alguna forma ese cúmulo de conocimientos que nos han sido proporcionados y que por consiguiente nos hacen sentir sumamente orgullosos.

Dentro de ese ámbito, es muy importante estar conciente de las siguientes tres realidades fundamentales:

- El nivel de conocimientos obtenidos.
- El nivel de nuestra experiencia profesional.
- El grado de diferenciación entre la teoría y la práctica.

Por lo que el objetivo básico del presente estudio, fue el de integrar esas inquietudes e ideales con la realidad. Pensando que el mejor medio para lograrlo era a través de una herramienta administrativa dinámica como la Auditoría Administrativa la cual nos permite manejar las diferentes áreas funcionales de una empresa, así como implementar soluciones adecuadas a las necesidades y recursos de la organización.

Deseamos que el entusiasmo plasmado en estas páginas, sirva de -- orientación a todo aquel compañero que comparta el concepto de que la administración de empresas, no es únicamente la definición de -- áreas funcionales o etapas de un proceso, sino un mecanismo dinámico de búsqueda y adecuación de recursos.

I N T R O D U C C I O N

Si por un momento nos detenemos a pensar o analizar el proceso de un organismo, veremos que todos reúnen una serie de elementos básicos como son: Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Técnicos, los cuales se integran para la obtención de objetivos. Todo esto con la consiguiente satisfacción de las necesidades personales de sus miembros; este esfuerzo y uso de recursos deben ser controlados en función de costos, tiempo, productividad y utilidades.

La Auditoría Administrativa busca adecuar mecanismos de control que permitan regular los procesos de la empresa mediante el análisis de sus etapas y la aplicación de conceptos que encaminan la obtención de resultados.

Esta técnica es el inicio de un proceso de consultoría o un trabajo independiente que sirva de mecanismo regulador, sobre todo para aquellas empresas de poco potencial económico, que requieren de técnicas adecuadas a sus recursos y necesidades, sin que esto quiera decir que esté negada su aplicación en las grandes empresas. El presente trabajo se realizó en base a una institución bancaria y podemos pensar que se trata de una empresa "mediana", tendiente a "grande". Iniciamos enunciando los aspectos teóricos generales relacionados con la Auditoría Administrativa, las empresas pequeñas, medianas y grandes y una descripción de la metodología para la intervención en las organizaciones, análisis y evaluación de las mismas.

Una vez definidos los aspectos teóricos, los siguientes capítulos se abocan a la aplicación práctica de ellos, partiendo desde la misma definición de la empresa y del trabajo a realizar de acuerdo a los síntomas, la determinación del diagnóstico y la proposición de cambios de fondo y forma del área determinada por el análisis; esto con el fin de no limitarnos a una simple asignación de desviaciones y recomendaciones, atacando entonces, los problemas básicos.

Alcance.

En este estudio es importante señalar que directamente se esta proporcionando a nuevas generaciones de Licenciados en Administración, la metodología que se esta aplicando, ya que no está sacada de un libro, sino que es una realidad creada y llevada a la práctica y con el éxito que en él se refleja; no se pretende que sea la panacea para aliviar los problemas de una empresa, pero si es una herramienta que desarrollada en orden y al momento que vive la organización, proporcionará el conocimiento objetivo de los problemas, así como la asignación de las prioridades para las soluciones en cuestión.

M E T O D O L O G Í A D E L A I N V E S T I G A C I O N

Una de las primeras disyuntivas para realizar el análisis de los problemas de la empresa, fue definir cuál sería el proceso a seguir como Auditoría Administrativa, comenzando por conocer el significado del término.

Si tomamos en su acepción más pura la palabra "Auditoría", veremos que refleja para su ejecución el empleo de un auditor, esta palabra proviene del latín y significa "oyente".

Este personaje en sus inicios era un ministro que escuchaba las partes y asesoraba jueces, en los casos civiles y militares para dar sentencia; esto a través del tiempo ha cambiado, pero sin perder su esencia de ser un individuo abocado a descubrir errores o malos manejos para que los responsables sean sancionados, en especial dentro del área contable.

De lo cual se deduce que el título no refleja en nada los objetivos que persigue la Auditoría Administrativa, por lo cual la interrogante es, ¿Qué se entiende por Auditor Administrativo?; ¿Cuál es la imagen que debe proyectar?; ¿Cuales son los resultados a esperar?; en otras palabras:

buscar el ¿quien?; ¿que?; ¿como? y ¿para que?.

La primera interrogante, ¿quien?

Es desde luego el Auditor pero con un sentido de asesor y colaborador en la solución de problemas en la empresa y no como juez.

La segunda interrogante, ¿que debe hacer?

Más que buscar errores y culpables, es una gente encausada a detectar síntomas y problemas, así como diagnosticarlos.

La tercera interrogante, ¿como realizarlo?

A través del análisis de causa y efecto y no como una investigación de consecuencias.

La cuarta interrogante, ¿para que hacerlo?

La finalidad es obtener resultados pero no como un yo acuso, sino proporcionar cambios positivos, que son preventivos para la empresa.

Una vez definido el enfoque y la actitud que debe mantener el Auditor Administrativo, se indican algunos puntos importantes que se - deben marcar:

a). Planteamiento de Problemas.

Las empresas no se encuentran adecuadamente organizadas, lo - que impide su desarrollo y salir de su etapa de, únicamente de "supervivencia".

b). El alcance de la auditoría es el determinar un diagnóstico, atacando problemas de fondo y forma.

c). Objetivo Principal.

Llevar a cabo una Auditoría Administrativa a un departamento, con el fin de determinar y/o conocer el nivel de aplicación de las técnicas administrativas.

d). Objetivos Secundarios.

Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera - de Licenciado en Administración.

Determinar los fundamentos teóricos para una Auditoría Administrativa.

Aplicar técnicas del desarrollo organizacional.

Determinar los factores que deberán analizarse para su evaluación general.

Dar soluciones de fondo y forma a los problemas básicos de la empresa.

Conocer el grado de diferenciación-integración entre la teoría y práctica.

Aportar nuestros conocimientos y resultados del estudio para - la realización de auditorías administrativas a empresas.

Una vez definidos los objetivos se planteó el como se desarrollaría la investigación teórica y de campo, concluyendo en los siguientes puntos y aspectos a considerar:

a). Obtención de Información Documentada.

Recabar la información documentada a fin de determinar las técnicas y metodología a seguir en la investigación de campo:

- La Auditoría Administrativa.
Determinar el origen y la trayectoria de la Auditoría Administrativa hasta su definición, así como presentar las teorías de los diferentes autores.
- El Desarrollo Organizacional como Elemento Integral de la Auditoría Administrativa.
Presentar el desarrollo organizacional como factor primordial en la realización de la Auditoría Administrativa, pues desde su inicio hasta la terminación del estudio se está estrechamente ligado con el recurso humano de la Organización.
- Planeación del Estudio.
Identificar métodos adecuados para la obtención de información primaria y/o secundaria en la investigación del campo.
- Sistema de Evaluación.
Dar a conocer una técnica de evaluación, a fin de aplicar el análisis de la información obtenida.
- b). Estudio de Diagnóstico.
Identificar la función con más problemas administrativos que por ende, repercuten en la efectividad de las actividades realizadas por otras áreas funcionales, a fin de proporcionar recomendaciones generales.
- c). Análisis del Factor Limitante.
Profundizar en los problemas administrativos de la función de más baja calificación con el fin de sanear el problema de fondo y forma, considerando en esta etapa los aspectos humanos, técnicos y materiales interrelacionados con su función.
- d). Informe del Estudio.
Presentar el resultado del estudio indicando condiciones en que se desarrolló y las conclusiones a nuestros objetivos fijados.
- e). Conclusiones.
Emitir juicios críticos como síntesis de los resultados obtenidos en el estudio, tanto de investigación de campo como documental.

C A P I T U L O I

DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, COMPONENTES,
CONCEPTOS Y OBJETIVOS GENERALES.

A). EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Desde un punto de vista conceptual y metodológico, se conviene en separar los elementos administrativos en ciertas circunstancias para fijar mejor sus reglas, que influyen en cada aspecto.

Se considera como elemento de la Administración de acuerdo a la terminología utilizada por FAYOL, "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella" (1).

URWIK, autor de diversos libros sobre Administración lleva a cabo esa separación en dos aspectos, los cuales llama Mecánica y Dinámica Administrativa.

Se considera natural el hecho de que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la Administración, entre los cuales cabe señalar:

1. LA DIVISIÓN TRIPARTITA.

La Asociación Americana de Administración, considera que en la Administración, solo existen dos elementos, los cuales son: Planeación y Control; pero al dividir este último en Organización y Supervisión, en realidad propone una división tripartita.

- Planeación.
- Organización.
- Supervisión.

El Lic. Fernández Arena desarrolla su modelo de Proceso Administrativo, también en tres grandes etapas:

- Planeación.
- Implementación.
- Control.

2. DIVISION EN CUATRO ELEMENTOS.

Esta es una de las formas más extendidas en cuanto el agrupamiento de elementos, la cual esta integrada por:

(1) Agustín Reyes Ponce.- Administración de Empresas, LIMUSA, México, 1973.

- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Control.

Una variante, es la de llamar al tercer elemento en vez de ejecución, dirección, considerando la ejecución, por parte de quien administra como dirigir.

3. DIVISION DE CINCO ELEMENTOS.

Donde los autores del libro "Principios de Administración", KOONTS y O'DONNELL, proponen una división de los siguientes elementos:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

4. DIVISION DE SEIS ELEMENTOS.

El Lic. Reyes Ponce, propone la siguiente división de elementos:

- Previsión.
- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

Una vez que han sido señalados los distintos criterios mayormente utilizados, para conceptualizar el Proceso Administrativo, cabe mencionar los aspectos que Urwick, llama mecánicos y los dinámicos además de complementar con una respuesta a cada pregunta, que se consideran implícitas en cada uno de los elementos del proceso.

Previsión - Responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?

Planeación - Responde a la pregunta: ¿Qué va a hacerse?

Organización - Responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer?

Estos tres primeros elementos son los considerados como mecánicos.

Integración - Responde a la pregunta: ¿Con qué se va a hacer?

Dirección - Responde al problema: ¿Ver qué se haga?

Control - Investiga en concreto: ¿Cómo se ha realizado?

Estos tres últimos elementos se consideran dentro de la fase dinámica de la Administración.

Para hacer una presentación más clara sobre aquello que se considera como aspectos propios de los elementos, debe considerarse lo siguiente:

a). **PREVISION.**

Consiste en determinar, lo que se desea lograr por medio de un organismo social, así mismo la investigación y valoración de condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles de existir y aceptar.

Así mismo, la previsión comprende tres etapas:

- Objetivos.

Fijación de fines.

- Investigación.

Descubrimiento y análisis de los medios con los cuales puede contarse.

- Cursos alternativos.

Es la adaptación genérica de los medios, a fines propuestos para determinar las distintas posibilidades de acción.

b). **PLANEACION.**

Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que ha de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para lograrlo, así como la fijación de tiempos o unidades, etc., requerida para su realización.

Igualmente este elemento comprende tres etapas:

- Políticas.

Principios para orientar la acción.

- Procedimientos.
Secuencia de operaciones y/o métodos.
- Programas.
Fijación de tiempos requeridos.

c). ORGANIZACION.

La estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo para su mayor eficiencia.

Las etapas que comprende este elemento son:

- Jerarquías.
Fijación de autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- Funciones.
Determinación sobre la forma en que deben dividirse las grandes actividades necesarias para lograr el fin.
- Obligaciones.
Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo.

d). INTEGRACION.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de aquellos medios necesarios para su eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, para su mejor desarrollo.

Las etapas que componen este elemento son:

- Selección.
Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- Introducción.
Lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más pronto que sea posible a la organización.
- Desarrollo.
Estudiar que todo elemento que componen a la organización progrese y mejore.

e). DIRECCION.

Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo social, con el fin de que el conjunto de todas realice de la manera más eficaz los planes señalados.

Las etapas componentes son las siguientes:

- Mando o Autoridad.

Principio del que se deriva la administración, siendo el elemento principal de Dirección, que estudia la forma de delegarla y ejercerla.

- Comunicación.

Llevar a cabo la forma en que sean conocidos todos los elementos, mediante las órdenes necesarias, debidamente coordinadas.

- Supervisión.

Ver que las cosas se están haciendo tal como se planeó y mandó.

f). CONTROL.

Consiste en establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de conocer si se han obtenido los que se esperaban y corregir, mejorar o formular nuevos planes.

De igual manera comprende tres etapas:

- Establecimiento de normas.

Para llevar a cabo la comparación que es la base de todo control.

- Operación de controles.

Es una función propia de técnicos especialistas en cada uno de ellos.

- Interpretación de resultados.

Función administrativa que constituye un medio de planeación.

A pesar de ser un único proceso, normalmente se dan varias de estas etapas en forma simultánea, como todo lo ordinario es que alguna de éstas predomine, dependiendo del momento de la Administración.

Por otra parte debe considerarse que los puntos de conexión entre dos etapas, no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra, por tratarse de fronteras del conocimiento propio del que la analiza.

B). INICIADORES O PRECURSORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. GENERALIDADES.

Las Empresas son objeto de auditorías, básicamente sobre sus estados financieros, en los cuales, se encuentran íntimamente ligados una serie de requisitos legales. Pero debe considerarse el hecho de que este tipo de auditorías son limitadas en sus alcances y solo abarcan lo referente a recursos financieros.

Existen toda una gama de autores, que mencionan como debe realizarse una auditoría, entre los cuales cabe mencionar, como los más representativos los siguientes:

1. LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

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

Con lo anterior propone la ausencia de toda impresión personal, que pueda provocar desviaciones sobre ciertas áreas para lo cual el establecimiento de sistemas y procedimientos, no permitan fallas por omisiones, que dificulten los trabajos que se han de realizar y sobre todo en conclusiones o recomendaciones de estos análisis.

2. WILLIAM P. LEONARD.

El cual define a la auditoría como un "Examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución, sección de gobierno o cualquier parte, de un organismo en cuanto a sus planes u objetivos, sus métodos y controles, - su forma de operación y facilidades humanas y físicas".

Leonard concluye que la Auditoría Administrativa no solo procura una revisión, sobre la organización, sino también pretende ayudar y complementar a la administración, sobre aquellas áreas que requieran prácticas mejoradas.

3. ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.

"Considera como una definición concisa de investigación industrial como un análisis de potencialidad de la productividad", por lo que busca el incremento de la misma, de las operaciones dentro de toda una organización, mediante el descubrimiento de aquellas fuerzas que actúan sobre resultados finales, para lo cual su interpretación, es imperante con objeto de obtener mayores beneficios.

4. INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

Presenta la idea que "Cualquier organización social, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración". Se pretende con esta idea que la auditoría, no sólo se dirija a un solo tipo de organización en particular, sino que por el contrario exista la generalidad en cuanto a su ámbito de existencia, permitiendo obtener la información que sea requerida para los fines que se persiguen.

5. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

Presenta su criterio sobre Auditoría Administrativa como: - "La medición de la actuación de la empresa, 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 haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos". Es importante la necesidad de efectuar un análisis a cada una de las funciones que realiza la organización, así mismo sobre los objetivos que se pretende.

6. MANUEL D'AZAOLA.

La información de un juicio acerca de actuaciones y/o procedimientos que se siguen, suelen ser medidos por utilidades o pérdidas que muestran un ciclo de operaciones en una organización.

Con lo anterior, procura mostrar que las experiencias y especializaciones adquiridas no siempre llegan a medirse y -

que de realizarse una revisión administrativa, se podría reducir eventualidades, que pueden traducirse en un desarrollo económico.

7. ROBERTO MACIAS PINEDA.

Considera la necesidad de una continua verificación y control sobre las prácticas y programas de organización, para asegurar si se están alcanzando los resultados para los cuales fueron creadas.

Presenta por medio de lo anterior el hecho de que la Auditoría Administrativa proporciona con oportunidad, los logros respecto a los objetivos particulares e institucionales y con ello abocar los esfuerzos en su corrección o alcances de los mismos.

8. JORGE ALVARES ANGUTANO.

Partiendo de la definición de William P. Leonard, conceptúa a la Auditoría Administrativa como:

"La unificación de las auditorías existentes para coordinar efectuando la verificación, comprobación y evaluación bajo un mismo criterio".

Teniendo como finalidad la determinación de debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con el fin de eliminar las primeras y mejorar los últimos.

C). DEFINICION DE SU METODOLOGIA.

Existen diferentes criterios o metodologías que se pueden utilizar para la realización de la Auditoría Administrativa, de los cuales enumeramos algunos a continuación:

1. METODO DEL LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Esta metodología propone tres conceptos básicos, partiendo del aspecto general de la institución de aspecto funcional por áreas considerando el proceso administrativo:

- OBJETIVO INSTITUCIONALES:

De Servicio: es proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

Social: es la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de una empresa, del gobierno y de la comunidad en general, mediante las buenas relaciones humanas y públicas.

Económico: es la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y de sus accionistas, mediante la generación de una riqueza.

- ESTRUCTURA FORMAL.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (empleados, obreros, etc.), materiales (dinero, materias primas e instalaciones) y técnicas (sistemas computacionales, administrativos y procedimientos).

Por otro lado, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá eficiencia en empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa.

- EL PROCESO ADMINISTRATIVO POR AREA FUNCIONAL.

Planear: determina el punto a seguir, organizando y relacionando el trabajo para alcanzar las metas fijadas.

Implementar: seleccionar el personal competente y dotar de los elementos necesarios para la consecución de objetivos.

Controlar: asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según lo planeado.

Por lo anterior se presenta el cuadro número 1 de este capítulo, en el que se ofrece una teoría general que persigue universalidad en su aplicación y por tanto: se podrá utilizar en culturas diferentes, al igual en una sociedad agraria que en una industrial y así mismo en agrupaciones socialistas e inversionistas. [2]

2. METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

Este autor considera cuatro conceptos fundamentales de la auditoría:

- EXAMEN.

Trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrollándose las actividades en las diferentes áreas; se obtendrá la información por medio de entrevistas, cuestionarios, documentos, etc. Se efectúa el examen con el fin de determinar diferencias con los planes.

- EVALUACION.

Estudio reflexivo y analítico de la información.

Contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no, si hay o no algunas otras alternativas.

- PRESENTACION.

Es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

- PROSECUCION O PERSECUCION.

Es complementar cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo.

[2] J.A. Fernández Arena, La Administración como Ciencia, artículo publicado en la revista Contabilidad y Administración de la E.N.C.A. No. 30 Méx. D.F., 1963.

Por lo general en la Auditoría Administrativa se pierde la continuación. Va no se pone en marcha, aunque el administrador no va a ser la persona ejecutante sino que solamente va a hacer las proposiciones, de esta manera está actuando como asesor o se encuentra dentro de un nivel staff.

3. METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

El método define diversas áreas a analizar de acuerdo a la importancia que tenga dentro de la empresa y acordes al giro de la misma:

- TIPO DE ORGANIZACION

Area a estudiar

RELIGIOSO

Función social.
Estructura formal.
Crecimiento de sus instalaciones.
Análisis de membresía.
Programa de desarrollo.
Políticas financieras.
Análisis del consejo de directores.
Eficiencia de la operación.
Evaluación administrativa.
Efectividad de la dirección.

CON FINES DE LUCRO

Función económica.
Estructura formal.
Utilidades.
Atención a los accionistas.
Investigación y desarrollo
Consejo de administración.
Políticas fiscales.
Eficiencia en la producción.
Distribución.
Evaluación de los ejecutivos.

Describe también a otros tipos de empresas como lo son: de tipo educativo, institución sin fines de lucro y hospitales, con las similares áreas a estudiar que los detallados en los párrafos anteriores.

4. METODO DE ANALISIS FACTORAL DE NATHAN GRABINSKY, BANCO DE MEXICO, S.A., INVESTIGACIONES INDUSTRIALES.

Este método considera cinco etapas para su desarrollo.

- PLANEAR LA INVESTIGACION.

Elaborar un programa de trabajo, determinando los objetivos, medios de la investigación, tiempo disponible y la obtención de su autorización.

- SELECCION DE FACTORES.

Para determinar los factores a estudiar será necesario considerar el tipo de empresa y sus características, pudiendo ser determinados por "comité" o mediante el juicio de una persona.

En esta etapa el método considera diez factores a investigar:

MEDIO AMBIENTE.

Conjunto de influencias externas que actúan sobre las operaciones de la empresa.

POLITICAS Y DIRECCION.

Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

PRODUCTOS Y PROCESOS.

Selección y diseño de los bienes que se han de producir y métodos usados en su fabricación.

FINANCIAMIENTO.

Manejo de aspectos monetarios y crediticios.

MEDIOS DE PRODUCCION.

Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicios.

FUERZA DE TRABAJO.

El personal ocupado por la empresa.

SUMINISTRÓS.

Materias primas, materiales auxiliares y servicios.

ACTIVIDAD PRODUCTORA.

Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.

MERCADEO.

Orientación, manejo de la venta y distribución de los productos.

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA.

Registro de la información, de las transacciones y operaciones.

- DEFINICION DE LOS FACTORES.

La tendencia que registran y evolución de cada uno de los factores, así como los medios de que dispone para alcanzarlos.

- PONDERACION DE FACTORES.

La capacidad óptima de acuerdo a los objetivos de la operación y cual es su ejecución real, que al compararlos con los demás factores nos determinará los factores "limitantes".

- PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO.

Informar de los hallazgos de la investigación y su diagnóstico.

5. METODO DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

(Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas).

Su enfoque está dividido en dos grandes áreas:

- ESTRUCTURAL:

a). Objetivos.

Se clasificarán de acuerdo a los intereses de la sociedad, los trabajadores y los inversionistas.

b). Organización.

Se define su estructura general identificando sus áreas funcionales.

- FUNCIONAL.

a). Producción.

b). Ventas.

c). Finanzas.

d). Manejo de personal.

Se definirán sus objetivos y estructura organizacional por cada área, analizando sus funciones básicas, cada una.

6. METODO DE MANUEL D'AZAOLA.

(La revisión del proceso administrativo).

- DIRECCION.

Fijar los objetivos; proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos, de manera que se cumplan económica y efectivamente.

- FINANCIAMIENTO.

Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad.

- CONTRATAR EL PERSONAL IDONEO PARA CADA FUNCION Y ADIESTRARLO.

- PARA QUE CUMPLA DE MANERA EFICIENTE.

Proporcionarles las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a fin de elevar la moral del grupo e influya sobre la conducta de la colectividad.

- PRODUCCION.

Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda penal, para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos.

- VENTAS Y DISTRIBUCION.

Adoptar medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en el mercado, de manera que proporcione beneficios y satisfacciones, tanto a la empresa como a los consumidores.

- REGISTRO.

Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcione la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la dirección acerca del resultado de sus operaciones.

7. METODO DE ROBERTO MACIAS PINEDA.

El método enfoca la revisión de acuerdo al proceso administrativo.

- PLANEACION.

Se definirá si se están fijando objetivos antes de hacer los planes, si los planes contribuyen a la obtención de esos objetivos, si existen políticas tendientes a la consecución de planes y objetivos, si los planes son flexibles a los cambios o variaciones; se vigila que no se desvien de los objetivos y se toman las medidas correctivas.

- ORGANIZACION.

Se proporcionan los medios para lograr los objetivos o con el número mínimo de esfuerzo los tramos de control son adecuados y se encuentran definidas las funciones y disponibilidades; la estructura organizacional es flexible a cambios cuando las situaciones así lo requieren.

- DIRECCION.

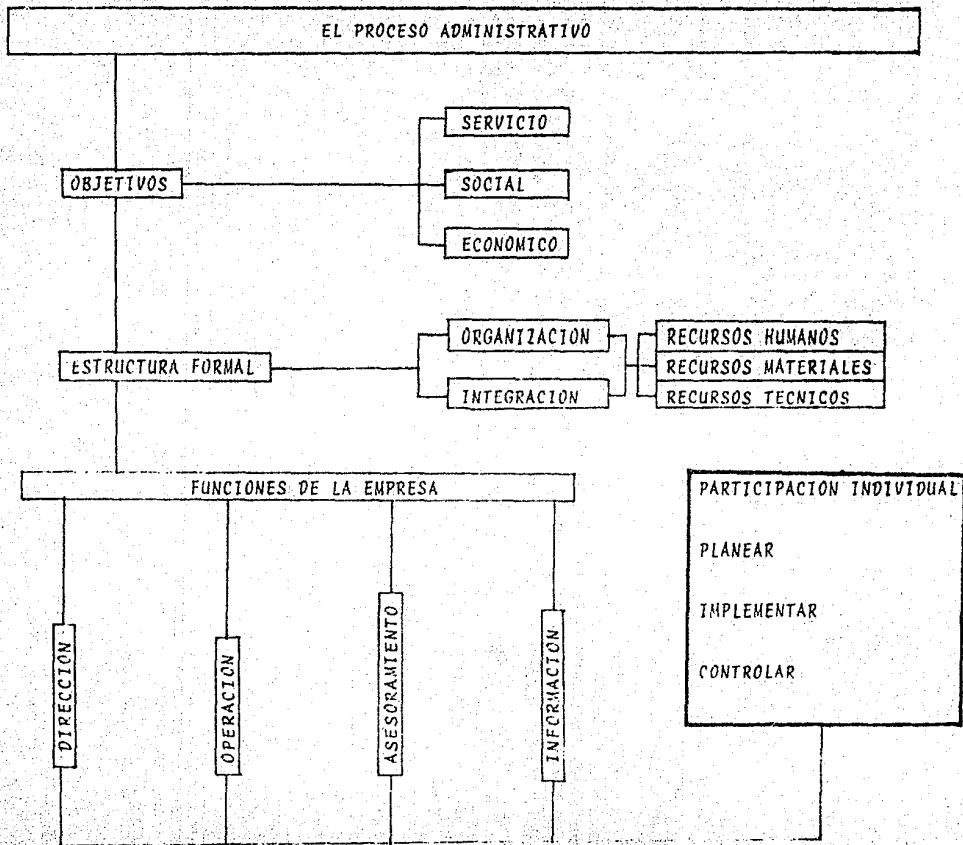
La dirección influye en los empleados el deseo de contribuir con su máximo esfuerzo a la consecución de los objetivos; el estilo de dirección que prevalece en la organización es el adecuado. Existe línea de comunicación entre la dirección y supervisores, la información se proporciona con oportunidad, se resuelven inmediatamente los conflictos.

- CONTROL.

Se determinan diversas desviaciones en los planes, existen funciones específicas que vigilen las actividades y corrijan las desviaciones, se cuenta con directivos suficientemente capacitados, existen normas objetivas y precisas para establecer controles apropiados.

El método idóneo para la realización de la Auditoría Administrativa puede ser cualquiera de los antes mencionados, todo dependerá directamente de la naturaleza y condiciones de la empresa a analizar, puesto que cada organización tendrá sus problemas específicos y le dará diferentes alcances y objetivos a la Auditoría de acuerdo a sus necesidades.

CUADRO NUMERO 1



D). NECESIDAD DE EVALUAR.

La palabra necesidad en su acepción más simple nos dice que es todo aquello a lo cual es imposible substraerse. Y evaluar es valorar, medir o estimar una cosa. Estos dos conceptos al unirse forman el objetivo de inicio de la Administración Científica, la cual se desarrolla a través de la búsqueda de controles del trabajo individual del personal obrero teniendo en cuenta los principios de:

- Análisis metodológico y medición de los sistemas.
- Selección y capacitación adecuadas del personal.
- Cooperación y labor de equipo.
- Subdivisión del trabajo.

Todo esto es una forma semilla, pero que tendía a un control administrativo de los procedimientos productivos de la Época (1881).

Al adquirir desenvolvimiento los controles, los investigadores se dieron cuenta que muy ligado al desarrollo administrativo está el elemento humano, los recursos materiales y técnicos de la empresa con lo que se unió a la necesidad de evaluar, los estudios de una serie de escuelas que consideraron principios y factores que van más allá del análisis operativo dando base para medir, las tentativas de hacerlo y las condiciones que representan partiendo del estudio de la conducta humana.

Las escuelas fueron: la del Humano Relacionismo, el Estructuralismo y el Neo-Humano Relacionismo.

Las escuelas aún cuando contienen enfoques diferentes logran un eficiente uso y equilibrio entre el elemento humano y los recursos materiales y técnicos. Lo que se deriva una serie de tentativas de control contenidas en los que fueron los primeros principios de Administración.

- División del trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.

- Subordinación de los intereses particulares al interés general.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Unión del personal.

Posteriormente toda una serie de principios fueron tomando formas e interpretaciones diferentes, dependiendo del autor o investigador que los trató.

Para nuestros fines el mejor método de representar en sí la necesidad de evaluar es contestándonos a tres preguntas:

¿Qué evaluar?

Dentro del contexto administrativo es necesario medir el funcionamiento de todos aquellos elementos y recursos componentes de la empresa dentro de un parámetro de eficiencia, acorde con lo planeado. Para lo cual es necesario tener delimitada la estructura organizacional de la entidad analizada, así como los objetivos que la mueven. Y se estará en posibilidades de evaluar el aspecto humano de la organización dentro de sus objetivos económicos, políticos y sociales, así como una serie de elementos o áreas funcionales que forman los subsistemas integrales del sistema organización.

¿Cómo evaluar?

A este respecto existen muchas formas que podríamos dividir en dos grandes ramas:

- Forma subjetiva.
- Forma objetiva.

La primera está implícita en la experiencia y empirismo teórico de los indicadores de la administración. Y en todas aquellas gentes dedicadas a la evaluación de las organizaciones por apreciación personal. De éstos, su número es muy reducido por lo que podríamos hablar que no es muy importante.

La otra forma es objetiva y parte del método de investigación científica, aunque en su aplicación se utilicen técnicas estadísticas, sociológicas, jurídicas, psicológicas, etc. Está formada por una serie de técnicas y procedimientos que permiten detectar, analizar las fallas, obstáculos, etc., que impiden alcanzar el grado óptimo operativo en las organizaciones, las cuales se aplican basándose en el estudio y análisis de la empresa, así como de sus funciones. Los principales métodos (3) son:

- Evaluación por análisis de sistemas.
- Evaluación por análisis financieros.
- Evaluación por controles de dirección.
- Evaluación por indicadores (puntos críticos).
- Evaluación por la estructura de costos.
- Evaluación por análisis de productividad.
- Evaluación por dinámica del cambio.
- Evaluación por análisis de la estructura organizacional.
- Evaluación por muestreo estadístico de decisiones y productividad.
- Evaluación por análisis factorial.
- Evaluación por auditoría administrativa.

Esta serie de métodos tienen como objetivo la medición de resultados del desempeño de la organizaciones como forma de control y retroalimentación para la consecución de lo planeado.

¿Para qué evaluar?

Para poder entender este concepto es necesario hacer mención que todo este dinámico sistema, cambia constantemente por estar sujeto a las condiciones de un medio ambiente y éste mismo ente o sistema, está formado por una serie de subsistemas que a su vez, reciben el estímulo y retroalimentación del medio que los rodea.

Por otro lado se encuentra la naturaleza intrínseca del hombre que constantemente busca el cambio en vías de mejoramiento y actualización permanente para tener un mejor desenvolvimiento con vías de

(3) Asociación de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración. "Diagnóstico Operativo", 1976.

desarrollo, que le genera la satisfacción de sus necesidades. Estos dos puntos determinan el marco de la necesidad que tiene la empresa de analizar la actuación de sus elementos para el uso óptimo de sus recursos.

Con lo que la evaluación pasa a ser una parte integral en el control.

Mediante la evaluación se puede conocer en forma oportuna las perspectivas de la empresa, constituye un elemento fundamental para la previsión y planeación.

Permite el análisis objetivo de los conflictos y sobre todo proporciona las bases para dictar decisiones.

Es importante hacer notar que la forma en que se ha manejado la evaluación y los elementos que considera, dependerá en gran parte del resultado óptimo de las técnicas actuales de diagnóstico y medición de desempeño en las empresas.

E). OBJETIVOS BASICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los objetivos básicos de la Auditoría Administrativa, se desarrollan a través de una serie de técnicas que permitan mejorar métodos y sistemas de trabajo, para el aprovechamiento óptimo de los diferentes recursos implícitos. Teniendo como característica fundamental el administrar sobre causas, señalando las deficiencias y errores, así como analizando el por qué de cada hecho.

La Auditoría Administrativa tiende a determinar un diagnóstico que permite detectar las deficiencias de la empresa y estructurar la base de alternativas y controles oportunos, no sólo de corrección sino de planeación de las actividades, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos, así como el desarrollo y mejoramiento de los medios de control, sistemas o procedimientos de operación y las deficiencias administrativas en general prosiguiendo su oportuno cumplimiento.

Por medio del análisis e integración de soluciones por áreas funcionales y por operación, logrando con ello un excelente medio de información para el establecimiento de planes y objetivos a corto y largo plazo.

Por otra parte brinda a la dirección de la empresa un medio permanente de evaluación que permite detectar desviaciones y correcciones oportunas con respecto a los planes trazados, ya que no es necesario ser un especialista para desarrollar la Auditoría Administrativa, sino tener el conocimiento de la técnica, así como atributos de generalizador, para formular el diagnóstico y decidir que metodología debe emplearse para el tratamiento de los resultados.

C A P I T U L O I I

LOS SINTOMAS Y EL DIAGNOSTICO.

La denominación común del diagnóstico, se encuentra manejado dentro de la rama de la medicina, actividad que se ocupa de la determinación de las enfermedades por los síntomas que padece una persona.

Si analizamos que las empresas son organismos con vida y que al igual que un humano, pasa por varias etapas de metabolismo, alcanzando un desarrollo, madurez y después su decrecimiento hasta la disolución; por lo tanto la empresa durante su vida tiene varios síntomas que degeneran en enfermedades y que obviamente, es necesario combatir por medio de técnicas y herramientas.

En este caso el Agente de Cambio, es el encargado de identificar las correcciones, planeación y el mantenimiento óptimo del equilibrio de la empresa.

Teniendo como base una serie de objetivos específicos como son:

- Definir los problemas o necesidades.
- Establecer un programa de acción en base a prioridades.
- Determinar las soluciones tentativas.
- Establecer un plan para el cumplimiento de las soluciones en base a las condiciones socio-económicas.

Todo esto a través del análisis del proceso administrativo interno de la empresa, (logrando con esto ser un excelente enlace entre el control y la planeación), su medio ambiente y la integración de las funciones y departamentos de la organización.

A). ACTUACION DEL AGENTE DE CAMBIO.

El Agente de Cambio es el profesional o experto que por su experiencia, conocimientos, posición objetiva y abierta, proporciona a la empresa un juicio externo e independiente, sobre el funcionamiento y grado de desarrollo alcanzado.

Por medio de la optimización en el uso de los recursos y la multiplicación de la eficiencia.

Su principal problema radica en no ser un transmisor de ideas sino también en cambiar valores y encontrar y desarrollar habilidades.

Por lo que su posición se vuelve difícil, dado que su diagnóstico es elemento fundamental para la retroalimentación de planes.

Existe un criterio real formado del uso de este profesional, que sólo se utiliza cuando los problemas internos de la empresa han hecho crisis y es necesario buscar una válvula de escape o mecanismo regulador en el sistema, por la intervención de estas personas.

Que aún cuando sea cierto, no lo es del todo, dado que su aprovechamiento puede dar resultados en el tratamiento de programas y análisis de sistemas o mejoramiento de actitudes, solo que estas condiciones no han sido del todo aprovechadas por la empresa mediana y pequeña.

Su trabajo siempre está encaminado a lograr la congruencia necesaria entre los diferentes recursos que se manejan. Ya que la realidad demuestra, que no todas las empresas logran integrar los elementos que poseen, por lo que se da el caso que se presta más atención al trabajo que a los recursos humanos, por lo que la labor del Agente de Cambio hace necesario hacer comprender que las relaciones humanas, el manejo de los acontecimientos interpersonales y la comunicación, son tan importantes como la inmediata ejecución del trabajo.

Por otra parte busca por medio de sus conocimientos, técnicas y habilidades, derribar esa natural resistencia al cambio muy propia en las organizaciones.

Vendiendo sus ideas y manifestando sus inquietudes para tratar de proseguir programas y el análisis de sus resultados. En la actualidad el desarrollo de este profesional ha permitido la especialización y su participación por áreas funcionales, creándose verdaderos equipos de consultoría que logran implementar toda una serie de criterios y resultados, con el objetivo de tratar de establecer el cambio.

B). DIFERENTES AMBITOS DE SU ACTUACION.

El ámbito de su actuación está dado dentro de las organizaciones comerciales, industriales, de servicio y el sector gubernamental.

La magnitud y profundidad de sus servicios están determinados por las necesidades específicas de cada organización, por lo que el Agente de Cambio debe estar preparado para estructurar y desarrollar nuevas estrategias o posibilidades no exploradas dentro de la empresa.

- Realizar revisiones o evaluaciones objetivas de los recursos con un juicio impersonal.
- Implementar y desarrollar la creatividad para dar una visión original de los problemas en que la costumbre o condicionamiento natural de los mismos, han hecho perder a los miembros de la empresa.
- Realizar tareas especializadas de administración, que no son repetitivas y que por lo mismo requieren del tratamiento de un experto, por no contar la empresa con el personal idóneo.

C1. ACCIONES PREPONDERANTES PARA EL EXITO DEL ESTUDIO.

Para que la consultoría alcance sus objetivos fijados, se requiere condicionar y establecer una serie de puntos que regulan la relación del consultor con la empresa y con el personal que la compone.

- En primer lugar deberá estar convencido que la solicitud de sus servicios fue acordada en forma general por las gerencias de la empresa, para que no se manifieste una actitud negativa o resistencia como resultado de una imposición.
- La empresa debe tener definidos sus objetivos y un conocimiento general de lo que puede esperar de la consultoría.
- Considerar al Agente de Cambio como un experto colaborador - en igualdad de condiciones y participación abierta para implementar el cambio.
- Dejar el campo abierto al Agente de Cambio para el análisis y no tratar de regir su trabajo.
- Hacer partícipes del estudio a los miembros de la empresa a través de tareas concretas.
- Vender la idea que el consultor presenta a los miembros de la empresa.
- Contar con un elemento del área como enlace con el Agente de Cambio para introducirlo a todas las secciones de ésta.

La existencia de la estructura industrial, dentro de un sistema social, es consecuencia de la necesidad de satisfacer a un mercado de consumo en constante ampliación, razón por la cual cabe la existencia de tres tipos de empresas, para la obtención de los bienes y servicios requeridos y que por razones de su magnitud, son catalogados en: pequeñas, medianas y grandes. El objetivo de esta forma de catalogar a las empresas, no es solo para mostrar los extremos y la parte mediana en cuanto a la magnitud que guarde la organización sino que es también derivada por la existencia de problemas distintos entre las empresas.

Para catalogar a una empresa, en alguna de las clasificaciones citadas, se determinará en base al desarrollo del país o en comparación con las demás empresas existentes.

Así mismo una empresa será pequeña o grande dependiendo del mercado de consumo que abastezca, ya sea la forma en que se ha presente en el mercado.

Desde un punto de vista productivo, la existencia de empresas artesanales, hasta aquellas consideradas como automatizadas, en las cuales los requerimientos de mano de obra en cada una de las etapas de este desarrollo productivo, plantean una serie de problemas sobre costos, calidad, etc., los cuales influyen en forma distinta en la organización y en sus aspectos administrativos.

Así mismo las funciones consideradas como básicas para toda empresa: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, influyen preponderantemente sobre los aspectos administrativos y en la magnitud de la organización, sin embargo la existencia de dos criterios determinan directamente los diversos problemas administrativos y éstos son:

- Cantidad del personal ocupado.
- Complejidad de la organización.

D). LA EMPRESA PEQUEÑA.

Referente a la materia de personal en empresas pequeñas, es ca racterístico que los directivos conozcan a los trabajadores, - calificando su actitud, para poder resolver los problemas que les pueden ser planteados y darles solución.

Por otra parte, los problemas en las áreas funcionales son con siderados como elementales, puede resolverlos con todos aque- llos casos en que se requiere y que por lo tanto la necesidad de técnicos y especialistas es reducida.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta la centraliza- ción en la toma de decisiones en los niveles de dirección, sin que exista la posibilidad real de delegación de autoridad.

Así mismo, al absorber grandes cantidades de problemas no les permite atender cuestiones administrativas necesarias para el buen desarrollo de la organización.

Otra consecuencia debido a la centralización es no permitir - la existencia de especialistas en ciertas funciones que deben ser consideradas como básicas y menos aún, sobre funciones ad- ministrativas que en la marcha de la empresa solo se conside- ran como encargadas de vigilar la ejecución de las órdenes - del Director principal.

Es sumamente frecuente la implantación de procedimientos de - carácter informal, para solucionar los problemas existentes y que pueden considerarse algunas veces afectivos debido al co- nocimiento de las características y capacidades de los traba- jadores a causa de la escasa complejidad que existen en los - problemas, la informalidad o pobre tecnificación sobre trámi- tes y procesos administrativos, no hace indispensable el efec- tuar planeaciones detalladas debido a que todo problema se -- procura resolver inmediatamente.

Una centralización de funciones, dependiendo de la empresa, pue de ser adecuada por la rapidez que puede otorgarse a ciertos - trámites y no requerir de todo proceso que pueda ser lento y - dificultoso dañando el desarrollo del negocio.

E). LA EMPRESA MEDIANA.

Las empresas medianas cuentan con un ritmo de crecimiento superior al de otras empresas, pues ante la existencia de una ampliación de mercados, una buena administración puede alcanzar el rango o magnitud de empresa grande, consecuencia de esto es la dificultad para determinar la etapa en que se encuentra a la empresa, por lo cual una mala clasificación provocaría el carecer de los beneficios propios del rango inmediato superior. Ante un constante desarrollo de actividades en este tipo de empresas medianas, los tramos de control se van ampliando y por lo cual se requiere una mayor descentralización para poder efectuar las actividades inherentes a cada una de las funciones, por lo anterior se requiere de igual forma implantar toda una serie de cambios cuantitativos y cualitativos en las funciones y que a su vez pueden ser base para la existencia de otras funciones, que son necesarias en el mejor desarrollo de la organización.

Una consecuencia de lo anterior, es la existencia de una necesidad de poseer una serie de conocimientos administrativos no requeridos con anterioridad, o bien al requerir mayor eficiencia y esto dar pauta para un desarrollo personal y organizacional, mediante conocimientos administrativos procuran su inmediata utilización así mismo el tiempo que la empresa crece, no puede controlar todas las actividades existentes, por lo cual pierde el contacto con la inmensa mayoría del personal, base para formular planeaciones más detalladas, que ocasionalmente requieren ayuda técnica profesional, para controlar su ejecución evitando informalidad en cuanto a procedimientos hacia problemas existentes.

F). LA EMPRESA GRANDE.

Las jerarquías más altas en este tipo de empresas, no se dedican solamente en la mayor parte de su tiempo a las funciones administrativas o de coordinación, sino que requieren un staff más grande de personas que las ayuden a administrar, o una serie de sub-gerentes administrativos y grupos completos de técnicos en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, etc., y en funciones típicamente gerenciales en planeación, organización, control, etc.

Así mismo se requiere un grupo grande de especialistas que permitan un conocimiento profundo en técnicas e instrumentos que surgen o cambian parcial o radicalmente las funciones que integran la organización.

La descentralización de funciones a jefes y aún a empleados, procura que sean éstos los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y procedimientos que se fijan, para una gran cantidad de problemas que no podrían ser resueltos en los altos niveles, por un desconocimiento sobre aspectos concretos, además de las situaciones de ambiente y personas existentes en cada problema. Por otra parte proporcionaría un retraso para la toma de decisiones y que a la vez al no seguir un sistema de comunicación adecuado, ocasionaría daños en la estructura organizacional.

En esta clasificación de empresas, es indispensable una previsión y planeación que se realiza a largo plazo y por lo mismo un acrecentamiento en técnicas detalladas y formales, que hacen necesario procurar un desarrollo y vigilancia en las técnicas de comunicación formal, ya que tenderán a presentar dificultades ante el transcurso del tiempo y a la vez, cabe la necesidad de ejercer mayor atención sobre la comunicación informal, con el fin de evitarla, pues por su naturaleza procura la distorsión de la información, causando daños en la organización.

Otra característica en estas empresas, es que conviene en la necesidad de desarrollar a los ejecutivos y así mismo preparar con anticipación un número suficiente de personas que no solo tengan conocimientos indispensables para ocupar los puestos que se presentan por vacantes, expansiones o ascensos, si no que reciben adiestramiento y capacitación para afrontar problemas, además para desarrollar las cualidades necesarias para el puesto.

Como se había citado anteriormente, para considerar a una empresa como pequeña, mediana o grande, se debe considerar en base a la complejidad que aguarde la organización y ésta se encontrará básicamente en la diversidad de funciones y niveles jerárquicos.

La existencia de los niveles jerárquicos en una organización, constituye un parámetro para determinar a las empresas en una clasificación.

Cada función se encuentra a cargo de una persona especializada y ésta a su vez, cuenta con una serie de ayudantes que amplían el tramo de control que a su vez se implanten una nueva función o actividad en forma más descentralizada, mediante la delegación de funciones.

Por lo tanto dependiendo de la cantidad de funciones que realizan grupos de personas especializadas y la existencia de niveles jerárquicos darán la pauta para determinar la clasificación de la empresa. (4)

(4) FOGAIN "Características de la Industria mediana y pequeña en México", Tomo I, México 1974.

C A P I T U L O I I I

LA TECNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, COMO UN ELEMENTO INTEGRAL
DENTRO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Mucho se habla y se dice, sobre las perspectivas que tiene el desarrollo organizacional dentro de las empresas, esta polémica nace por la falta de una medición en cuanto a resultados.

Esta técnica que tiende a proyectar a la empresa hacia una organización total, parte del objetivo de lograr estrategias y metodologías basadas en las ciencias del comportamiento y otras disciplinas sociotécnicas.

De esto se desprende que debido a las condiciones que exige, se requiere para ser llevado a cabo, un profesional que cuente con una serie de características y conocimientos necesarios para la realización de un programa de desarrollo.

Este tipo de estudios necesitan de largo tiempo para ser implementados y observar los primeros cambios, por lo que su costo puede limitar la participación en determinado momento, de la mediana, pequeña y gran empresa.

Pero no por este motivo debe ser negada su aplicación en el sector que interesa y que constituye la parte medular de la realidad empresarial estudiada. Para esto es necesario adecuarlo como un elemento más en la prestación de servicios consultivos integrales, a través de un instrumento dinámico como la Auditoría Administrativa. Primero, determinando los alcances que pueda tener y después, implementando el programa de desarrollo.

Con respecto a lo primero, se encuentra que existen cuando menos dos escuelas que definen lo que es el D.O.

Una lo define a través del sistema-proceso, donde se identifica a la organización como un sistema total que procesa una serie de datos, elementos y recursos con retroalimentación constante de factores económicos, políticos y sociales que constituyen el medio ambiente (5).

La otra lo define a través de programación y procedimiento, como un medio eficaz de poner en práctica todos aquellos puntos o procedimientos administrativos ideados por el personal. Se desprende

(5) Desarrollo Organizacional FERNANDO ACHILLES.

de todo el funcionamiento que tiene la organización, como un elemento de estudio para la aplicación de lo propuesto (6).

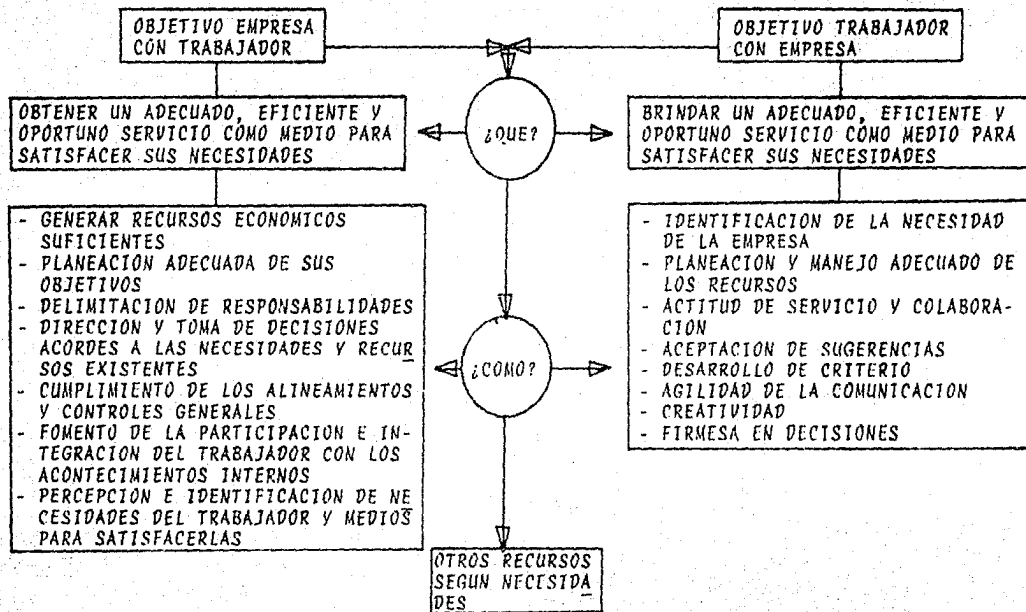
Aún cuando el enfoque de cada una pueda parecer diferente, ambas se pueden complementar abteniéndose magníficos resultados. Ya que una parte de la aplicación de la ciencia del comportamiento y la otra de las funciones llevadas a cabo por el personal de la organización.

En lo particular se tratará en forma un poco más desarrollada, lo que es la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración, debido a que en este punto es donde existe mayor desconocimiento por parte del Licenciado en Administración.

Las organizaciones son instrumentos sociales que buscan objetivos y bajo condiciones específicas encaminan sus esfuerzos al desarrollo de todos sus elementos. De ahí que la primera preocupación de la organización sea el conjugar sus objetivos con los de cada individuo que presta sus servicios en la empresa. Sólo que estos individuos no son entes aislados, sino que forman parte de grupos informales surgidos de la identificación común, que muchas veces si no son bien adecuados pueden causar problemas e inclusive destruir el medio ambiente armónico interno, de ahí la necesidad de aprender a conocer su conducta social, para lograr satisfacer sus necesidades psicológicas y poder cubrir propósitos establecidos.

(6) Guía Práctica de D.O. LUIS FERRER.

IDENTIFICACION DE OBJETIVO
EMPRESA - RECURSOS HUMANOS



Existen cuando menos tres distintos tipos de funcionamiento del individuo en grupo (7):

- Orientación hacia la tarea.
- Orientación hacia la interacción.
- Orientación hacia sí mismo.

Los primeros buscan cumplir con el trabajo y son más abiertos a la participación activa en grupos.

Los segundos buscan siempre la reciprocidad en cuanto a lo que ofrecen.

Los terceros son elementos aislados que prefieren trabajar solos.

Estos tipos de funcionamiento se presentan en todos los niveles de la organización.

(7) Psicología Social CLAY L. LINGREN.

A). LA COMUNICACION.

Cuando más alta es la posición que un individuo ocupa en una organización, más libertad tiene para dar fluidez a sus comunicados, pero no siempre se logra el grado deseado de receptividad.

Por lo que se puede concluir que el primer problema que hay que afrontar es integrar los sub-grupos a través de canales dinámicos.

De ahí surge la duda de dónde poder iniciar esa integración, a lo que el análisis de la estructura muestra que es en los individuos que ocupan puestos en el nivel medio, debido al rol que desempeñan donde existen mayores perspectivas de éxito, en la medida en que muestren capacidad para representar los intereses de los sub-grupos y viceversa. Todo esto con el objeto de lograr su participación natural en los cambios que sufre la organización, debido a que los individuos cumplen mejor las decisiones en las que han tomado parte, que aquellas que son impuestas sin su participación.

Claro que ésta, será en la medida de su trascendencia y el nivel que ocupen en la empresa, pero antes será necesario tener identificadas las partes importantes del proceso del grupo:

- Cohesión.

Esta se manifiesta con una tendencia natural de identificación y enlace, que tiene el individuo con otro de su especie, para hacer frente a las condiciones adversas o de disgregación del medio ambiente.

- Moral.

Como la disciplina práctica, surgida del sentimiento humano para tratar de erigir o justificar normas de conducta.

- Clima social o emocional.

De los miembros, como el resultado del progreso de retroalimentación del individuo a través de su medio ambiente.

Todo lo anterior integrado dentro de las condiciones de organización del medio en que se desarrolla el elemento humano, como lo puede ser la empresa, de ahí la necesidad de estudiar las perspectivas que en forma personal busca el individuo y el grado de recompensa que encuentra dentro de la misma.

B). NECESIDAD DE PROYECTAR SOLUCIONES DE FONDO Y FORMA.

Esta inquietud nace de lo anteriormente dicho.

Se dice y ha repetido hasta la saciedad que no todos los problemas, aun siendo del mismo tipo y condición pueden resolverse de la misma forma.

¿Por qué?

Se debe a que la naturaleza cambiante de las organizaciones, - así como partes que la formas constituyen la base para la búsqueda de soluciones. De ahí la necesidad de identificar el - área problema, analizando si es consecuencia de una serie de - deficiencias que se han incrementado proporcionalmente y que la mayoría de la veces desemboca cuando es imposible seguir so - brellevándolos.

Porque si no se hace esto, se cae en el riesgo de dar soluciones en forma, que en mayoría pueden estar comprendidas dentro de controles administrativos y que no siempre arrojan resultados positivos, por la condición de que se descuidaron aspectos de fondo que son:

El análisis del sentir organizacional que incluye aspectos como (8):

- La definición y conocimiento de la estructura organizacional actual.
- Los objetivos y las tendencias de desarrollo a corto y a largo plazo.
- La determinación en relación a la división del trabajo existente.
- La determinación y delimitación de funciones en cada puesto.
- Las perspectivas y proyección de desarrollo al futuro.
- El grado de definición y conocimiento de políticas y procedimientos.

(8) Desarrollo Organizacional BECKHARD. Estrategias y Modelos
Cap. 3

- El grado de definición y responsabilidades por puesto.
- El grado de motivación que tiene el personal.
- El tipo de relación causa-efecto que existe.
- La congruencia entre responsabilidad-compensación-reconocimiento.

C). **LABOR DE CONCIENTIZACION EN EL AGENTE DE CAMBIO.**

Por lo establecido hasta aquí, encontramos que la aplicación de una tentativa de D.O., hacia los objetivos abocados tiene una peculiaridad fundamental con limitantes específicos:

- Tiempo.
- Costo.
- Disponibilidad del personal.

Debido a esto, se requiere de inducir al personal específico, una serie de principios, condiciones e ideas, que aún cuando no logran resolver el problema en forma total, si constituyen medidas de freno o retroalimentación para detener el desequilibrio y den pie al inicio de una nueva mentalidad dentro de la organización.

El Agente de Cambio deberá servirse de los recursos que puedan presentársele, siendo una parte importante, directivo que se acerque al despacho a solicitar el servicio.

¿Por qué?

Dadas las condiciones será necesario conocer si el acercamiento del usuario a los servicios del Agente de Cambio es en forma espontánea generada por cierta inquietud personal. Si es así, se tendrá en elemento potencial factible de ser condicionado y motivado para obtener el apoyo requerido de la organización a tratar, con lo cual se habrá dado un gran paso para establecer los controles administrativos necesarios y ser promovidos e identificados por miembros de la empresa, lo que dará seguridad y reforzamiento potencial para llevar a cabo lo propuesto.

Si se logra cumplir este punto, se estará en vías de obtener resultados.

D1). LA PROYECCION Y ORIENTACION AL AGENTE DE CAMBIO.

Esta parte es determinante en los objetivos que persigue el - Agente de Cambio al prestar sus servicios profesionales, debido a que gran parte de la medida de resultados estard, no solo en la motivación de la gente potencial, sino por la correcta - orientación y enseñanza implícita en todo proceso de D.O.

Justo es suponer que se requiere de habilidad y experiencia, - dado que el nivel intelectual de la gente no siempre puede ser alto dentro del parámetro de investigación abocado, por lo tan to deberá ser establecido un programa siempre acorde al usua- rio y a la transmisión de los conceptos fundamentales del gru- po, roles, características de motivación y desarrollo de nive- les medios.

Por otra parte, debe orientarse acerca de problemas a los que tendrá que hacer frente, la necesidad de ser una persona tenaz, que no debe darse por vencida ante los problemas. Conscienti- zarlo de que la mejor recompensa por obtener, será la satisfac- ción y reconocimiento de sus compañeros y subordinados, por ha- ber sido el elemento decisivo que mejoró las condiciones de - trabajo.

Concientizado de que la labor no es fácil, será un reto que re- querirá de tiempo, dedicación y preparación continua, pero con nada se podrá pagar los beneficios personales y colectivos que obtendrá, como son (9):

- Ser abierto a nuevas ideas.
- Comprender la función de autoridad.
- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- Mayor visión en la resolución de problemas.
- Sujeto de confianza.
- Promotor de la cooperación.
- Mayor logro en metas propuestas.
- Seguridad en sí mismo.
- Auto-control y Auto-dirección.

(9) *Sonsultoria de Procesos*. SCHEIN. Su papel en el D.O. cap. 7 Editorial Fondo Educativo Interamericano.

Todo esto aunado a que podrá contar en el momento deseado, con la estructuración de un programa acorde a sus necesidades por parte de Agente de Cambio, lo cual seguramente será, cuando lo gre percibir los resultados cualitativos que ofrece esta técnica.

E). LA COMUNICACION COMO ELEMENTO DE INTEGRACION EN EL PROCESO DE CAMBIO.

Uno de los aspectos preponderantes para el desarrollo y estructuración de cambios, lo constituye el análisis de los canales de comunicación, dentro de la empresa, ya que esto representará un índice de medición del grado de identificación, satisfacción y comportamiento del personal.

Con lo que estará en posibilidades para analizar la factibilidad de orientación al cambio.

Pero si no es posible ésta, se tendrá que comenzar desde identificar los tipos de comunicación interna, su fluidez, la dirección orientación e importancia que recibe. Así como un programa de seguimiento del flujo comunicativo que detecte las fallas y permita el establecimiento de un sistema dinámico.

Todo esto sin dejar de tomar en cuenta que la comunicación informal es un elemento valioso de orientación.

Solo hasta entonces se podrá tener la certeza de que la gente podrá tener resultados en su labor, de lo contrario estaremos hablando en el aire, por no contar con medios de transmisión y retroalimentación, del procedimiento básico inicial de D.O.

F). CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL AGENTE DE CAMBIO.

Sin duda alguna no existen condiciones específicas para hacer una gente de cambio, pero sí existen en las características - del individuo ciertas condiciones que lo identifican a tener - mayores perspectivas de éxito, en la tarea de realizar. Estas condiciones según el criterio y opinión fundamentada de gentes dedicadas a promover el D.O. son las siguientes:

- Concepto de lo que es el hombre y la responsabilidad que le ha tocado vivir en su época.
- Paciencia y determinación.
- Facilidad para integrarse a grupos.
- Dinamismo en sus actividades.
- Clara visión y centralización en cuanto a decisiones.
- Seguridad en sí mismo.
- Comprensión clara de la colaboración, como elemento para alcanzar objetivos comunes.
- Capacidad de análisis y síntesis de problemas.
- Aptitud para desarrollar tareas difíciles.
- Habilidad para coordinar y mantener criterios de grupo.
- Concimiento real de alcances y limitaciones.
- Mentalidad objetiva y positiva.
- Tendencia de orientación a resultados.
- Disciplina y tenacidad en la realización de planes.

De antemano se sabe que estas condiciones no son las únicas, pero que si se logran detectar gran parte de ellas, no se debe escatimar esfuerzo por motivarlo e inducirlo a una actividad en la que dadas sus condiciones podrá sentirse identificado.

G). PARAMETROS QUE PERMITEN EL ESTUDIO DE UN D.O. INTEGRAL.

La determinación de parámetros que permitan el estudio de un D.O. integral, no representa la fórmula mágica o la receta de cocina necesaria para implantar un clima propicio de cambio, pero si constituyen elementos bastante positivos que se pueden obtener y que permiten en la medida de los recursos la implantación de todo un programa.

- Como primer punto es necesario lograr que la empresa se identifique como organismo autónomo y no dependiente (para la solución de problemas difíciles), de la ayuda externa total en situaciones de crisis.
- Es necesario crear un marco que evite la expectativa de que los resultados de un D.O. integral podrá obtenerse en un breve lapso, ya que cualquier modificación que tiene como objetivo el cambio, para lograr ser implementada requiere adecuación en los componentes de la empresa.
- Tener identificada la relación cambio-conducta con la de esfuerzo de cambio de administración, investigación operación y servicios de la empresa.
- Congruencia en los objetivos, planes y políticas de la empresa con el comportamiento administrativo real.
- Tener identificadas las bondades y resultados que tentativamente podrán obtener con los cambios, para que la Gerencia no esté en espera de una panacea que alivie la organización actual en forma inmediata.
- Identificar a la Gerencia que la adecuación el cambio no solo es importante en los niveles directivos, sino en toda la organización, por medio de un análisis sistemático de cada uno de sus niveles.
- Lograr el entendimiento de que los cambios son de fondo y de forma y que éstos afectarán posiblemente la estructura actual por lo que la mentalidad de los dirigentes deberá estar condicionada a realizar cambios a largo plazo en toda la estructura.

- Tener delimitado el estudio integral, no implicará solución de recetario y que gran parte de la medida de resultados está en el acondicionamiento e identificación de los recursos con que se cuenta.
- Lograr el entendimiento de que las buenas relaciones interpersonales en la organización, no quiere decir que ésta se encuentre funcionando en la forma óptima, ya que si bien es cierto que representan una parte importante, no constituyen el todo en la investigación, debido a que es necesario que exista también identificación en todos los recursos que constituyen la empresa y no solo en lo humano.

En la medida en que se cubran los puntos anteriores se podrán tener expectativas de que el programa que implante obtenga o no resultados acordes con lo planeado.

NECESIDAD DEL SISTEMA EMPRESA

FINES
(PLANEACION)

INTEGRACION DE RECURSOS
HUMANOS, MATERIALES Y
TECNICOS

RETROALIMENTACION AL
SISTEMA

CONTROL DEL SISTEMA

MEDIO
(IMPLANTACION)

- OBTENER SATISFACCION LABORAL
- BRINDAR DESARROLLO
- CREAR IMAGEN
- BRINDAR SEGURIDAD
- IDENTIFICAR NECESIDADES INTERNAS Y EXTERNAS
- USO ADECUADO DEL EQUIPO
- GENERAR UTILIDADES
- ALTA PRODUCTIVIDAD
- COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA
- OBTENCION DE CLIENTES

- DESARROLLO DEL PERSONAL
- RESULTADOS OBTENIDOS
- CREATIVIDAD
- SUGERENCIAS
- RECOMENDACION DE CLIENTES
- ACTUALIZACION Y PREPARACION TECNICA DEL PERSONAL
- ERRORES DETECTADOS
- PROBLEMAS RESUELTOS
- IMAGEN EN MERCADO
- ACTITUD DEL PERSONAL

- SATISFACCION DE NECESIDADES
- RESOLUCION INMEDIATA DE CONFLICTOS
- HABILIDAD PARA ORIENTAR AL PERSONAL
- CONTROL DE OBJETIVOS DE GRUPO
- CORRECCION DE DESVIACION AUSENTES DE INFLUENCIA PERSONALES
- FLEXIBILIDAD DE CONTROLES PARA SEGUIR OPERANDO AL FALLAR LOS PLANES
- REVISION Y ACTUALIZACION PERIODICA DEL SISTEMA
- ADECUACION A LOS CAMBIOS

ALCANCES
(CONTROL)

- GRADO DE RELACION ENTRE:
- SATISFACCION DE NECESIDADES EMPRESA-PERSONAL
 - IMPLEMENTACION DE OBJETIVOS EMPRESA-PERSONAL
 - RECURSOS SUMINISTRADOS vs. RESULTADOS OBTENIDOS
 - LO PLANEADO vs. LO LOGRADO

C A P I T U L O I V

LEVANTAMIENTO DE INFORMACION, PARA LA RECOPIACION DE DATOS.

Es indispensable, para que el analista conozca la situación actual de la empresa, obtenga toda la información necesaria para su estudio de acuerdo a los alcances y objetivos previamente determinados, por lo que también se vea en la necesidad de recopilar y tabular la información obtenida, de tal manera que facilite su análisis.

A1). RECOPIACION DE LA DOCUMENTACION PRIMARIA.

Antes de obtener directamente de los departamentos afectados la información requerida o necesaria, debemos reunir y obtener toda la información referente a nuestro estudio, de la cual posiblemente cuente con ella la organización, como lo son:

- Organigramas
- Manuales
- Procedimientos
- Diagramas
- Formatos de papelería
- Circulares
- Informes
- Otros informes o documentos que resultan valiosos para nuestra investigación.

El conocimiento humano de esta literatura pondrá en antecedentes al analista en cuanto a los objetivos, políticas, actividades, mercado y estructura organizacional de la empresa, facilitándole su labor posterior dentro de la misma.

8). REALIZACION DE ENTREVISTAS.

El conocimiento que el analista pueda llegar a tener de la situación actual, lo recibe casi en su mayoría de las entrevistas y de acuerdo como las lleve a cabo será el resultado.

Las entrevistas es uno de los instrumentos o métodos más importantes y eficaces de reunir información, nos muestra lo que hay ahora: hechos y lo que se desea: opiniones; sin embargo, se alcanzan otros objetivos iguales e importantes como los que menciona John E. Jones (10):

- La entrevista contribuye a generar información para diagnosticar la organización, estos datos son subjetivos y "clínicos" en el sentido de que son generales en el lenguaje de los miembros del sistema cliente.
- En la entrevista el consultor o agente de cambio puede verificar su comprensión del sistema con las personas que contri**bu**yan al grupo cliente, con el que se está trabajando.
- La entrevista incrementa la integración de la diagnosis a través de involucrar a los miembros del sistema cliente, en general los datos a partir de los cuales será hecha la diagnosis.

Para lograr los objetivos de la entrevista, deberá ser planeada cuidadosamente.

El primer punto a considerar sería a quienes entrevistar y en que orden, programándolo cuando se puedan efectuar con el mínimo de interrupciones posibles.

Deberá considerarse que la entrevista requiere de ciertas técnicas para lo cual mencionamos algunas de ellas.

1. ENTREVISTA DIRIGIDA.

En este tipo de entrevistas no se sigue un orden preestablecido para la obtención de la información, pues se deja al criterio del entrevistador (el analista). Otra opinión sobre esta clasificación la hace Chlurden y Sherman y marcan

(10) John E. Jones, "The 1973 Annual for Group Facilitators", Calif., University Associates Publishers.

las actitudes que debe guardar el analista (11).

Este tipo de entrevistas se caracterizan por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, utiliza preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abruptamente, contesta brevemente y permite pausas en la conversación.

Estas resultan como instrumentos poco confiables, pues juegan un papel muy importante en el juicio del entrevistador.

2. ENTREVISTA DIRECTA.

En estas el entrevistador selecciona algunas de las preguntas que resultan de interés para él, dirigiéndolas hacia el objetivo que persigue, además de introducir ciertas restricciones, entre ellas el tiempo a utilizar en la entrevista. Las entrevistas directas reducen la posibilidad de inspeccionar otros campos que pueden resultar de interés.

3. ENTREVISTA ESTANDARIZADA.

Esta entrevista reduce la subjetividad existente en las anteriores pues se formulan preguntas previamente establecidas, obteniendo una guía de preguntas antes de la entrevista, transformándola en un solo interrogatorio, esto les resta profundidad y espontaneidad.

4. JERARQUIZACION DE LA ENTREVISTA.

La entrevista debe realizarse en el orden que corresponda a la posición jerárquica que guardan los entrevistados dentro de la organización, la información en los primeros niveles deberá ser de carácter general y a medida que se descienda organizacionalmente deberá ser más detallado.

Se consideran tres niveles generales en una organización a los cuales se les deberán hacer preguntas de acuerdo a su posición y considerando algunos de los aspectos como los que menciona el "Business Information Systems Analysis and Design":

(11) Chlurden y Sherman, "Administración de Personal".

Nivel y Dirección
(Ejecutivos y Directores)

QUE HACER:

- Preguntar acerca de las políticas de la empresa.
- Preguntar acerca de metas y objetivos.
- Reforzar positivamente lo que favorece el intercambio de ideas.
- Concentrarse sobre la imagen (magnitud) de la empresa.
- Darse a conocer y a apreciar.

QUE NO HACER:

- Utilizar terminología técnica.
- Entrar en muchos detalles.
- Mezclar sus ideas en medio de una anécdota.
- Interrumpir en vez de dirigir.
- Criticar la operación.

Nivel Gerencia Operativa.
(Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores)

QUE HACER:

- Evaluar el flujo de trabajo.
- Documentar las funciones del departamento.
- Planificar y estar preparado para discutir acerca de la empresa.
- Observar las operaciones mientras está hablando.
- Anticipar el rechazo.
- Darse a conocer y a apreciar.
- Concentrarse en el área de responsabilidad del entrevistado.

QUE NO HACER:

- Utilizar la terminología técnica.
- Mezclar sus ideas en medio de anécdotas.
- Interrumpir en vez de dirigir.
- Ser reactivo para estimular la respuesta activa del entrevistado.
- Ignorar los problemas diarios.
- Disertar sobre relaciones interdepartamentales.

Nivel Personal
Operativo
(Personal responsable de un trabajo específico)

QUE HACER:

- Concentrarse en el área de responsabilidad del entrevistado.
- Tener una lista de preguntas.
- Conocer el flujo general del trabajo antes de la entrevista.
- Ser amistoso.
- Darse a conocer y a apreciar.

QUE NO HACER:

- Tratar de abrumar al entrevistado.
- Utilizar palabras que puedan producir mala interpretación.
- Utilizar terminología técnica.
- Criticar las operaciones y las personas.
- Transformar la entrevista en una sesión de quejas.

Algo muy importante de la entrevista es el dar a conocer perfectamente el objetivo del estudio y como van a repercutir los resultados [12].

[12] Traducción del manual del estudiante "Business Information Systems and Design".

VENTAJAS:

- **Comprensión:** Existe la oportunidad para que el entrevistador verifique su comprensión de lo que el entrevistado está diciendo.
- **Amplificación:** Las respuestas pueden apreciarse solicitando ejemplos y/o explicaciones al entrevistado.
- **Descubrimiento:** Es posible en la entrevista revelar áreas - problemas que eran desconocidos para el analista antes de la fase de recolección de datos.
- **Suplementación:** Los datos de la entrevista apoyan y suplementan la información de otras fuentes como lo son los cuestionarios.
- **Credibilidad:** Los datos obtenidos de las entrevistas son más creíbles que la obtención de cuestionarios.
- **Contacto:** El hecho de entrevistar cara a cara a los miembros de la organización, da la oportunidad para el contacto personal.
- **Compartir:** Ayuda a establecer la norma de cooperar de persona a persona.

DESVENTAJAS:

- **Costo:** Las entrevistas son costosas en términos de tiempo, - espacio y personal. Toma cerca de una hora a dos horas en un espacio privado con cada miembro del personal.
- **Metas:** Las metas del entrevistador pueden no ser compartidas por la persona entrevistado, pues es difícil mantenerlo fuera de preocupaciones.
- **Reducción de información:** La información generada en la entrevista no es de fácil tabulación, por lo que se puede perder cierta información o algunos datos que no pueden percibirse dentro de la entrevista.
- **Amenaza:** Ser entrevistado constituye una amenaza potencial para el mismo entrevistado por lo que contesta involuntariamente o de mala gana.
- **Accesibilidad:** Ocasionalmente resulta difícil tener acceso a las personas que necesitan ser entrevistadas.

C). APLICACION DE CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios son formularios o formas reimpresas estandarizadas, elaboradas para que los interrogados por este medio, proporcionen información por escrito al analista.

Existen dos medios posibles de recabar las respuestas en los cuestionarios: los cuestionarios de respuesta abierta y los de elección forzosa; dentro de esta última clasificación la posibilidad de estructurarlos en: dicotómicos, de opción múltiple y los mixtos.

1. CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA.

Son en donde las respuestas son libres y el sujeto tiene libertad de contestar de acuerdo a su capacidad de expresión, personalidad y disposición a contestar.

VENTAJAS:

- Proporcionan actitudes generales, puesto que están reflejando una idea y un pensamiento libre.
- No sugieren respuesta.
- Sufren menos distorsión, son más fieles a lo que piensa el que contesta.
- Permite información complementaria y amplia, el investigador puede complementar la idea.
- Existen respuestas subjetivas.

DESVENTAJAS:

- El significado de la respuesta varía, se puede dar muchas respuestas.
- Pueden interpretarse de acuerdo al investigador.
- Son difíciles y complejos de tabular.
- Deben ser claros en su redacción.
- Requiere de una revisión y una especialización de clasificación para su tabulación.
- Resultan costosas por el esfuerzo, requieren tabulación especial, ofrecen mayor dificultad de análisis.

2. CUESTIONARIOS DE ELECCION FORZOSA.

a). Cuestionarios dicotómicos:

En éstos se encuentra una respuesta en dos alternativas, afirmativa o negativa: sí - no.

b). Cuestionarios de opción múltiple:

Son los que marcan varias posibilidades de elección para la respuesta, para elegir una o más de una.

c). Cuestionarios mixtos o combinados.

Este tipo de cuestionarios ofrecen respuestas de tipo - abiertas o de elección forzosa en sus dos combinaciones. Resulta recomendable utilizar después de una respuesta abierta o dicotómica un ipso qué? para cerrar la pregunta y facilitar su tabulación.

VENTAJAS:

- Son rápidas de contestar.
- Están orientados a aspectos específicos.
- Son fáciles de tabular y clasificar.
- Sugieren ideas.
- Son más objetivos.

DESVENTAJAS:

- Pueden ser más limitativos.
- El orden de las operaciones puede influir en él o en las contestaciones.

D). OBSERVACION O REVISION DIRECTA.

Toda la información recabada por entrevistas y/o cuestionarios, en ciertas ocasiones y por el grado de subjetividad implícitos en los mismos, deberá ser comprobada ya sea contra la documentación existente, con la jefatura o por observación directa.

Mediante la observación directa se complementan los conocimientos sobre la situación actual y real de los procedimientos, colaboración departamental y otros aspectos importantes para nuestro estudio; además de ser una buena técnica para comprobar la información recabada, hechos y registros, pues el analista participa en forma pasiva ante los hechos.

VENTAJAS:

- Descripción más detallada de operación.
- Se pueden ver fallas o errores dentro o durante las operaciones.
- Existe mayor comprensión de la operación por parte del analista.
- Reduce el grado de subjetividad de los datos obtenidos.

DESVENTAJAS:

- Existe la posibilidad de no observar adecuadamente las operaciones complicadas y minuciosas, por lo que la descripción se hará en forma defectuosa.

E). ELABORACION DE DIAGRAMAS.

Con los elementos anteriores se debieron ir tomando notas, las cuales deberán de estar de tal manera que faciliten el estudio de la situación real, pues de tener un deficiente método de registro puede hacerla totalmente inútil.

Existe una técnica denominada "diagramado", la cual permite - que toda la información se recabe de una manera ágil, completa y comprensible además de ser un elemento básico para el análisis.

"La presentación por medio de gráficas es para la profesión de sistemas, lo que un sistema numérico es en el caso de las matemáticas, es decir, un lenguaje abreviado que permita entender los fenómenos complejos en períodos de tiempo relativamente cortos; es un recurso en que puede confiarse en lo absoluto para simplificar y presentar con claridad miles de contextos diferentes" (13).

Es responsabilidad del analista determinar que tipo de diagramas va a utilizar, ya que aún dentro de los diagramas para análisis, hay que elegir el que vaya más de acuerdo a las características del sistema, alcances y resultados esperados del estudio,

A continuación describimos brevemente los tipos de diagramas más comunes.

1. DIAGRAMAS DE PROCESO.

Un diagrama de proceso es la representación gráfica de los hechos e información perteneciente al mismo, ocurridos durante una serie de acciones y operaciones.

Todas las actividades o acciones que se pueden llegar a realizar durante un proceso se han agrupado en cinco elementos: Operaciones, transposés, inspección, retrasos y almacenaje.

(13) Víctor Lázaro "Sistemas y Procedimientos", Ed. Diana, 1982.

En el cuadro número 1 de este capítulo se representa un diagrama de proceso de los símbolos de OTIDA.

2. DIAGRAMAS DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

Este tipo de diagramas permite conocer el elemento humano - que interviene en el sistema o procedimiento, las cargas de trabajo, duplicidad de funciones, especializaciones, etc.

El diagrama de actividades esta formado por columnas, de acuerdo a las necesidades del análisis, con los siguientes conceptos:

- ACTIVIDADES.

Se describe el sistema o procedimiento dividido en actividades en orden de secuencia y realización.

- TRABAJADOR.

Una columna para cada trabajador que intervenga en el sistema o procedimiento, identificándolo con el nombre del puesto y cada una de las columnas tendrá divisiones para registrar frecuencia, tiempo y volumen.

En el cuadro número 2 de este capítulo represento un diagrama de distribución de actividades.

3. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS.

El diagrama de procedimientos es en cierta forma una combinación de los diagramas antes mencionados, el cual también trata de plasmar por escrito lo que realmente se está haciendo; se observará la secuencia del procedimiento desde su inicio hasta su terminación, considerando las operaciones realizadas, los formatos o documentos utilizados y los departamentos y/o puestos por los que transiten los formatos y/o intervienen en un sistema o procedimiento.

En base a este diagrama, por la observación y estudio del sistema o procedimiento conoceremos si hay duplicidad de trabajo, cargas desproporcionadas de trabajo, formas innecesarias, falta de información en las formas, archivos innecesarios, puestos que necesitan aumentar o disminuir funciones, conceptos que resultarían de gran interés para nuestro estudio.

En los cuadros números 3, 4 y 5 de este capítulo, ejemplificaremos los diagramas de procedimientos.

Los diagramas presentados son los que se consideran como los más conocidos y utilizados, pero para fines de análisis existen muchos más:

Multicolumnas, distribución en el área de trabajo, de hombre, de mano derecha, de mano izquierda y otros más.

En la práctica casi ningún analista utiliza en diagramas con las convenciones originales, sino que hace una combinación de varios y/o introduce sus propias convenciones.

Esto es permisible debido a que los diagramas son elementos de carácter personal para el análisis, por lo que deben adecuarse para facilitar la tarea del analista.

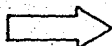
CUADRO No. 1

DIAGRAMA DE PROCESO

SIMBOLOGIA



OPERACION



TRANSPORTE



INSPECCION



DEMORA



ALMACENAJE



OPERACION E INSPECCION

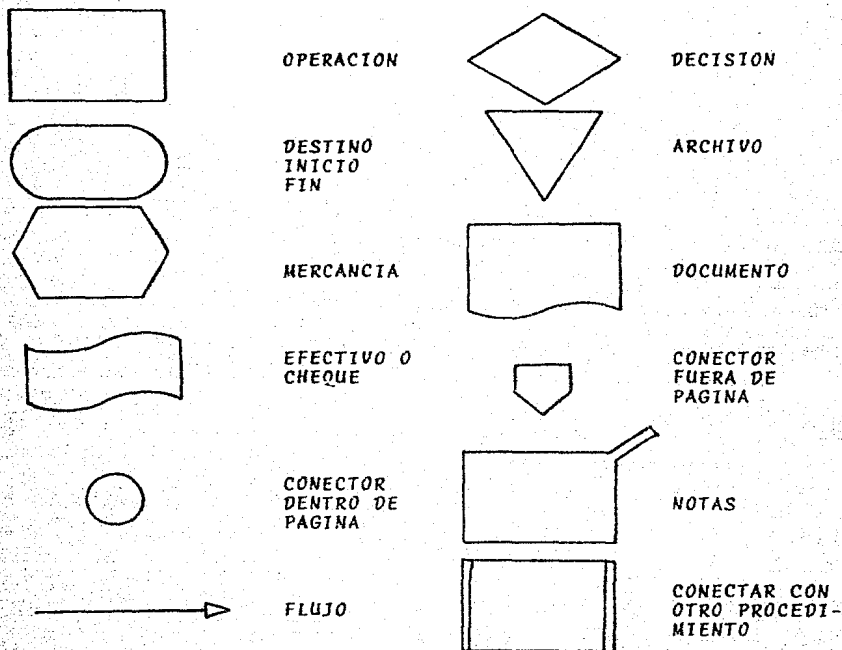
A continuación presentamos en el cuadro número 1.1. un diagrama de proceso de flujo.

CUADRO No. 2

DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES \ PUESTOS					
	TIEMPO	TIEMPO	TIEMPO	TIEMPO	TIEMPO
	-	-	-	-	-
TOTAL					

SIMBOLOGIA QUE SE UTILIZA EN LOS DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO



A CONTINUACION PRESENTAMO UN EJEMPLO DEL DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

CUADRO No. 3

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE REQUISICION Y ORDEN DE COMPRA.

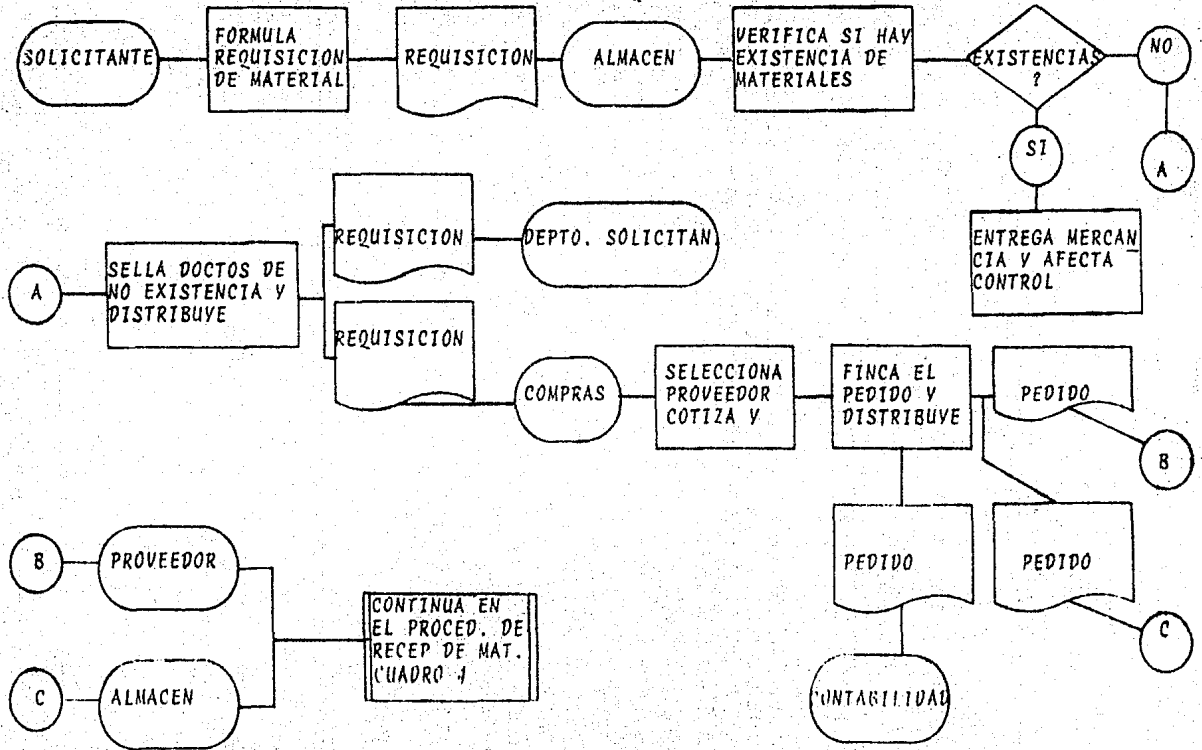


DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO ENTRADAS DE ALMACEN.

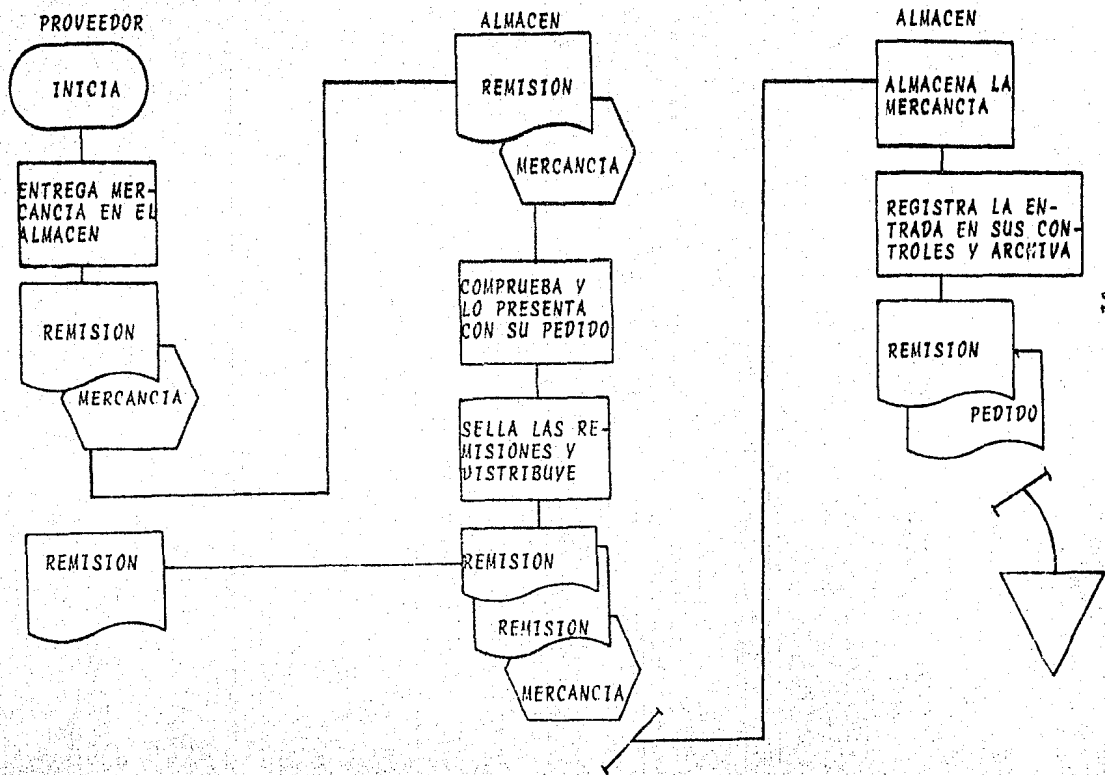
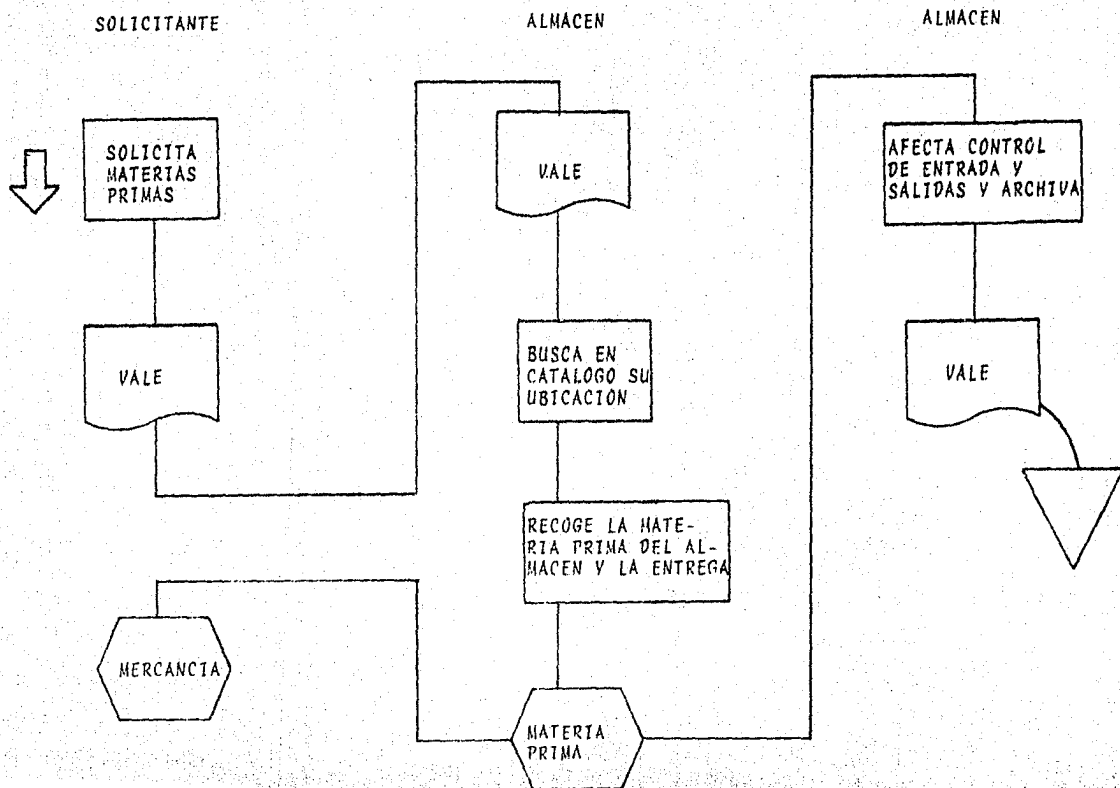


DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS



F1). ANALISIS DE PUESTOS.

Los análisis de puestos sirven como medios de información, los cuales colaboran a normar criterios respecto a la estructura organizacional de la empresa, líneas de comunicación y otros aspectos importantes que contienen y se pueden obtener de estos documentos.

Enunciamos a continuación algunos aspectos de la información que proporcionan.

- Conocimiento de funcionamiento y requisitos para desarrollar un puesto.
- Delimitación de funciones y responsabilidades.
- Determinar si las funciones concuerdan con los planes y objetivos del departamento y de la empresa en general.
- Definir la existencia de organigramas actualizados.
- Determinar si la estructura organizacional es lógica y correcta.
- Establecer si las actividades interdepartamentales están coordinadas y equilibradas.
- Determinar si los procedimientos para cada función están coordinados, debidamente clasificados y orientados hacia su correcto desempeño.
- Verificar si los procedimientos establecidos se cumplen y si están actualizados.
- Definir la existencia de un deficiente o efectivo control interno de los sistemas de trabajo.
- Verificar si se aprovecha debidamente la habilidad y capacidad de los recursos humanos.
- Observar las condiciones de trabajo que se requieren y si son necesarias.
- Definir las necesidades de capacitación al personal en determinadas áreas.
- Determinar si se otorga al personal los incentivos necesarios para su superación.

A continuación presento el formato básico de cada uno de los aspectos que maneja el análisis de puestos.

ANALISIS DE PUESTOS

DATOS GENERALES

Departamento _____ Fecha _____
 Puesto _____ Analista _____
 Responsable _____

1. AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

1.1. Jefe Inmediato: Puesto _____ Nombre _____

1.2. Subordinados:

Puesto y No.	Puesto y No.	Puesto y No.

2. RELACION DE TRABAJO

- 2.1. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.2. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.3. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.4. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.5. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.6. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.7. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.8. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.9. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____
- 2.10. Puesto _____ Nombre _____
 Relación trabajo _____

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

ELEMENTOS	ELEMENTAL (MINIMO O NINO)	BÁSICA (POCA)	MEDIA (REGULAR)	TECNICA (MUCHA)	DE GRAN DESARROLLO (BASTANTE)	(EXCEDE DE NORM)	ESPECIFIQUE FORMA BREVE
Instrucción o Escolaridad							
Experiencia							
Capacitación							
Iniciativa y Criterio							
Resp. de Valores							
Resp. por Subordinados							
Resp. por Dirección							
Esfuerzo mental y/o Visual							
Esfuerzo físico							

98

CONDICIONES DE TRABAJO

	MUY MALO (NINGUNA)	MALO (POCO)	REGU- LAR	TOLERAB. (MUCHO)	BUENO (BASTANTE)	EXCELENTE (EXCEDE DEL NORM.)	ESPECIFIQUE FORMA BREVE
Ambiente de trabajo							
Condiciones en que se desarrollo							
Prob. de Enfermedad Prof.							
Condiciones de Desarrollo							

GI. SISTEMA DE EVALUACION.

La presente guía de evaluación tiene por objeto contar con los lineamientos que orienten y uniformen el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la auditoría.

Por otra parte, se puede contar con la determinación anticipada de criterios que permitirán evaluar y obtener un resumen particular por cada unidad o área que forman un organismo social, mediante el empleo de la tabla de puntuación que comprende, en su totalidad, las cifras de los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa.

Uno de los mayores beneficios que ofrece esta guía es precisamente, el poder contar con lineamientos que facilitan la orientación en la aplicación de criterios para evaluar, mismos que a su vez, incrementan el grado de confiabilidad de los informes de auditoría administrativa.

1. CRITERIOS PARA SU APLICACION.

La guía de evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- Planeación,
- Organización,
- Dirección y
- Control,

que a su vez, se encuentran clasificados en trece subtítulos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:

- Elemento I Planeación

- Subelemento

- * Planes de trabajo
- * Objetivos
- * Políticas

- Elemento II Organización

- Subelemento

- * Estructura orgánica y funcional
- * Manual de Organización
- * Aprovechamiento de recursos humanos
- * Utilización y racionalización de re cursos materiales.

- Elemento III Dirección

- Subelemento

- * Delegación
- * Comunicación
- * Supervisión

- Elemento IV Control

- Subelemento

- * Sistemas y Procedimientos administrativos
- * Manual de operación
- * Medición de resultados

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseñó una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado.

La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente:

Para los elementos I, III y IV

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	de 0	Carencia
II	de 5 a 15	Deficiente
III	de 16 a 30	Elemental
IV	de 31 a 45	Adecuado
V	de 46 a 60	Excelente

Para el elemento II

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	de 0	Carencia
II	de 5 a 20	Deficiente
III	de 21 a 40	Elemental
IV	de 41 a 60	Adecuado
V	de 61 a 80	Excelente (14)

(14) Rubio Ragazzoni, Víctor M. Hernández Fuentes: *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*. Ed. 1983. Editorial P. A. C.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Nombre: _____

Gerencia: _____

Departamento: _____

Oficina: _____

Sección: _____

Puesto: _____ Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Sí _____ No _____

¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____

¿CUAL ES SU GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS? _____ Edad _____

El principal objetivo de su trabajo es: _____

¿Cuales son las responsabilidades más importantes de su trabajo? _____

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto?

Sí _____ No _____ ¿Cuáles? _____

¿Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

Planeación

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento. _____

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento: _____

4. ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos? Sí _____ No _____ ¿CUAL? _____ ¿Por qué? _____

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo? _____

6. ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

7. Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento, y específicamente del área. _____

8. ¿Quién las elabora? _____

9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas? _____

- Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
10. ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? _____
 Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
 11. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento? _____
 Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
 12. ¿Quién los elabora y que período comprende? _____
 13. ¿Quién los autoriza? _____
 14. ¿Quién los evalúa? _____
 15. ¿Como se evalúa? _____
 16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
 17. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que se basa para desarrollar sus actividades - (recabar un ejemplar) _____
 18. ¿Considera que sean adecuados? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
 19. ¿Están actualizados? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
 20. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección? Sí _____ No _____ (en caso negativo) - ¿Por qué? _____
 21. Se considera que el manual de organización esté actualizado _____
 Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
 22. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento? Sí _____ No _____
 ¿Por qué? _____
 23. ¿Es conocido por el personal? Sí _____ No _____ (En caso negativo) ¿Por qué? _____
 24. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Sí _____ No _____ (En caso negativo) ¿Por qué? _____
 25. ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece? Sí _____ No _____ (En caso positivo) Indique su causa: _____

26. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? Sí No ¿Por qué? _____
27. Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su oficina o departamento: _____
28. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo? Sí No ¿Por qué? _____

Personal

29. ¿Cuentan con planes de capacitación? Sí No ¿Por qué? _____
30. ¿Cuenta con planes de calificación de méritos? Sí No ¿Por qué? _____
31. ¿Existen planes de incentivos para el personal? Sí No ¿Por qué? _____
32. ¿Cuenta con planes de promoción? Sí No ¿Por qué? _____
33. ¿El personal de la oficina o departamento es de base? Sí No ¿Por qué? _____
34. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? Sí No ¿Por qué? _____

Recursos Materiales

35. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas? -----
Sí No ¿Por qué? _____
36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? Sí No ¿Por qué? _____
37. Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo _____
38. ¿Considera usted que su departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo? Sí No ¿Por qué? _____

Recursos Financieros

39. ¿Su oficina o departamento cuenta con presupuesto? Sí No ¿Por qué? _____
40. ¿Considera usted que los recursos económicos de que dispone son adecuados? Sí No ¿Por qué? _____

Dirección

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
42. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
43. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades u operación? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
44. ¿Considera usted que exista una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
45. ¿En que oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad? _____
Indique sus causas: _____
46. ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa, que se recibe en su departamento? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
47. ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
48. ¿Que medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal? _____
49. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
50. ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
51. ¿Considera usted a esto medios de comunicación adecuados? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
52. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., entre el personal? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
Indique su causa: _____

Control

53. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
54. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
55. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cual o cuales de ellas cuenta su oficina o departamentos, para resolver gastos imprevistos:
- 56.1. Fondo revolvente
- 56.2. Caja chica
- 56.3. Fondo de caja
- 56.4. Bancos
- 56.5. No tiene _____ ¿Por qué? _____
57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuven al logro de sus planes y objetivos? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
58. ¿Contiene un manual de sistemas y procedimientos? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
59. ¿Están actualizados los sistemas y procedimientos que se utilizan en su departamento? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
Indique usted en que fecha se actualizaron por última vez los manuales de sistemas y procedimientos que se utilizan en su --
área: _____
60. ¿Quisiera usted indicarnos si le sería útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
61. ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Firma del
Entrevistado

Firma del
Analista

Fecha de
Entrevista (15)

(15) Rubio Ragazzoni, Víctor y Hernández Fuentes: Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. 1983, Editorial P.A.C.

C A P I T U L O V

PLANEACION DEL ESTUDIO (POR EFECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA).

Conociendo ya la importancia que tiene la planeación y su realización correcta, ésta no puede realizarse de manera empírica, máxime que existen técnicas de planeación y control que permiten ejecutar lo metodológicamente sin dejar todo al criterio de quien la realiza, de estas técnicas presentamos un ordenamiento lógico a continuación:

- Obtención y determinación de alcances y objetivos.
- Metodología de una Auditoría Administrativa.
- Utilización de la Gráfica de Gantt.
- Método de la Ruta Crítica.
- Selección del personal requerido.

A1. OBTENCION Y DETERMINACION DE ALCANCES Y OBJETIVOS.

- Conocimiento del objetivo.

Para poder iniciar la planeación de la Auditoría, se debe tener un conocimiento exacto del objetivo aprobado y del problema que motivó el estudio.

La mala interpretación del objetivo o el desconocimiento del objetivo o del problema real, puede desviar las miras del estudio, planeándolo de modo deficiente e incorrecto en cuanto a las soluciones que se puedan proponer, con el consecuente desperdicio de tiempo, costos, recursos y demás aspectos.

- Fijación del Alcance del Estudio.

Los objetivos de un estudio pueden alcanzarse a diferentes niveles todo dependiendo de los recursos con los que se cuentan (tiempo fijado de realización, presupuesto para el estudio, etc.).

Es importante definir claramente el alcance del estudio en cuanto a:

Áreas funcionales.

Profundidad.

Costos.

Recursos.

Otros aspectos importantes.

Dado a que la dirección puede estar esperando más de lo que se planeó para el estudio, existiendo la posibilidad de que se rechacen las soluciones propuestas por considerarlas superficiales.

8). METODOLOGIA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- Objeto.

Estandarizar en forma general los métodos de trabajo para el desarrollo de nuevos proyectos de Auditorías Administrativas.

- Generalidades.

El proceso para el desarrollo de nuevos proyectos de Auditorías Administrativas dentro de cualquier Empresa es tan dinámico que impide tener un modelo secuencial de actividades, - no obstante la presente metodología muestra en forma resumida los pasos que de acuerdo con un ordenamiento lógico de análisis del plano secuencial de lo general a lo particular, deben darse para el análisis de las áreas.

La aplicación de los diferentes pasos de la presente metodología, estará en función de la naturaleza del proyecto a desarrollar y a las necesidades de la Empresa. La presente metodología no solo debe ser aplicada en las Auditorías Administrativas, si no en la optimización y mantenimiento de los ya existentes.

- Fases de Metodología.

Iniciación.

a). Petición del Usuario, que requiere de un estudio administrativo, con el fin de que se le detecten las fallas posibles, así como reforzar sus áreas de resultados.

b). Estudio de Factibilidad.

Preparar la petición del proyecto de la Auditoría Administrativa.

Investigar la potencialidad de los beneficios que se pueden esperar.

Evaluar la prioridad que debe tener el nuevo proyecto - considerando la planeación de objetivos a corto y a largo plazo.

Previsión.

a). Investigación.

Conocer cual es el proceso de la Empresa o área a inves-

tigar. (Entrevista con el Responsable principal del área a investigar).

b). Percepción de Necesidades.

Percibir el problema general.

Determinar necesidades del área.

Estimar tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.

c). Situación actual.

Conocer los objetivos, la estructura orgánica y el proceso de la empresa o del área a investigar, a través de la recopilación de otros estudios efectuados en el mismo sentido o similares.

Conocer los objetivos y filosofía del sistema computarizado, así como su proceso interno, a través de la recopilación de manuales e instructivos existentes y de los listados fuente.

Determinación de los objetivos del estudio.

Resumen de la situación actual (oportunidades y limitantes).

Indicar y obtener compromiso de relación del usuario, como máxima autoridad para autorización del proyecto.

Solicitar al Usuario, a una persona de su área (cuando menos), como asesor permanente.

d). Antecedentes.

Integrar y verificar fuentes originales e información relacionada.

Elaborar un perfil diagnóstico como previo de la situación actual (marcando puntos básicos de ataque al proyecto).

Elaborar programa previo de actividades (pre-asignación de responsabilidades).

Explicación del estudio a los responsables (Jefes y colaboradores) y retroalimentación por parte de éstos de sus puntos de vista como usuarios.

Planeación.

a). Programa de trabajo.

Determinar la totalidad de actividades que se van a desarrollar, estimar el tiempo que se llevará cada una de ellas y quien será el responsable de llevarlas a cabo. Estimar el costo del proyecto para su aplicación al centro de costos respectivo.
Elaboración, presentación y aprobación del cuadro de responsabilidades del usuario.

b). Investigación.

Percepción de objetivos actuales de la Empresa o del área a investigar.

Recopilación de las políticas actuales.

Recopilación de funciones generales por puesto.

Definición de procedimientos actuales.

Recopilación de documentos y reportes actuales.

Conocer el funcionamiento del sistema computarizado, actual.

Definir el proceso del actual sistema computarizado, elaborando el diagrama general del flujo.

Definir la interrelación que el sistema tiene con otros sistemas.

Recopilación de formatos de archivos, de formatos de captura, y de tarjetas y listados de programas fuente.

Captación de la distribución física del área y de las condiciones de trabajo.

Estimación de volúmenes de trabajo.

c). Análisis.

Ordenamiento y Clasificación de los datos.

Organigrama actual.

Cuadro de distribución de funciones.

Diagramas de procedimientos.

Diagramas de flujo de documentos.

Diagramas de flujo del sistema computarizado actual.

Evaluación de necesidades del usuario contra alcances del sistema computarizado actual.

Deficiencias y limitantes del sistema computarizado actual contra resultados esperados.

Deficiencias e incompatibilidades en la interrelación de módulos del sistema computarizado actual.

Definir magnitud de modificaciones o de diseño.

Analizar si el tipo de organización es el adecuado al momento que vive la empresa o el área a investigar.

Analizar los tramos de control.

Analizar niveles de estructura, identificando su equilibrio a resultados.

Definir estructuras de organización cronológicas proforma, tomando en cuenta el proceso de la Empresa o de área a investigar, los objetivos a corto plazo y a largo plazo de la Dirección y el momento que esta viviendo la Empresa.

Investigar el grado de orientación que tiene actualmente cada departamento, o función de la organización hacia el medio ambiente que por la naturaleza de su trabajo tiene que atacar, así como el grado de colaboración entre diferentes departamentos o funciones cuya misión es común o interrelacionada.

Analizar y definir la filosofía actual de la Empresa o del área a investigar, a través de los lineamientos generales de actualización, (Políticas).

Identificar la funcionalidad y rentabilidad productiva de las condiciones físicas en que el personal desarrolla sus funciones.

Identificar y analizar las responsabilidades, funciones básicas y condiciones de los puestos de la Empresa o área a investigar (Descripción de puestos).

Describir y Diagramar las actividades actuales de trabajo, mediante el análisis de sus etapas, determinando métodos y estándares promedio para ejecución de las labores.

Identificar los canales de comunicación, así como su flujo y periodicidad a través del análisis de formas, procedimientos y archivos.

En base a las descripciones de puestos, métodos de trabajo y estándares promedio de labores, analizar la distribución actual de trabajo y la relación recursos resultados.

Analizar y definir las metas o logros a esperar de cada uno de los puestos.

Coordinar y programar la evaluación periódica de los resultados individuales para compararlos con los de la Empresa, por parte de la Dirección.

Analizar y detectar el grado de equidad interna entre -- puestos-suelo por magnitud de responsabilidades.

Conclusiones.

- a). Integrar manual de la situación actual (los papeles de trabajo quedarán integrados en legajos de referencia).
- b). Evaluación y repaso interno para preparación del informe de la situación actual.

Diseño Propuesto.

- a). Definir los objetivos propuestos de la Empresa o de área a investigar, a través de entrevistas con los usuarios responsables.
- b). Diseñar la estructura orgánica de la Empresa o del área a investigar, basándose con los objetivos propuestos.
- c). Determinar la sucesión cronológica o secuencia de operaciones y su método óptimo de ejecución, asignando los -- puestos que la deben realizar.
- d). Diseñar las formas de papelería, considerando el formato para la disposición de los datos, que facilite su identificación, que simplifique las operaciones de clasificación de archivo y sobre todo que contenga todos los datos requeridos.

- e). Diseñar los reportes necesarios para el control y toma de decisiones, considerando que deben contener información clara, completa, concisa y correcta.
- f). Determinar el grado de intervención del computador en el proceso de información como herramienta de trabajo para la eficacia y oportunidad del proceso propuesto, atendiendo a los alcances y limitaciones que se pudieran suceder.
- g). En base al análisis llevado a cabo en la Empresa o el área investigada, se realiza el diseño general del sistema mecanizado.
- h). Determinar la justificación económica del sistema mecanizado, calculando su costo de operación.
- i). Presentación al Usuario del diseño general y retroalimentación por parte de éstos, de sus puntos de vista y necesidades.
- j). Ajustar el diseño general, si es el caso.
- k). Desarrollo del sistema mecanizado.

Planeación de la Presentación de Resultados.

- a). Objetivos.
- b). Diagramas generales del sistema actual y propuesto.
- c). Alcances.
- d). Ventajas y Desventajas.
- e). Requerimientos.
- f). Ejemplos (en el caso del sistema mecanizado).
- g). Perfiles de los puestos.

Presentación.

Ajustes a la organización y al Sistema Mecanizado.

Elaboración de Manuales.

Implantación.

- a). Junta de los responsables.
Coordinar con los responsables de la Empresa o área a investigar, definiendo fecha de arranque.
- b). Introducción.

Explicar y dar a conocer a los responsables, la forma -- programada de mejorar las condiciones limitantes encontradas durante el estudio (informe y manuales).

c). Coordinación.

Definir con los responsables la forma y ajustes que se consideren necesarios para la introducción de los cambios acordados.

d). Integración de Recursos.

Integrar recursos humanos, materiales (equipo) y técnicos (manuales, programa de instalación, etc.).

e). Ejecución.

Asesorar y proseguir cada curso de acción, generando sobre la ejecución los ajustes que se consideran necesarios.

Capacitación y entrenamiento necesario al personal.

Programa y manual de supervisión.

Control.

a). Evaluación final del Sistema.

¿Qué se ha hecho?

¿Qué tan bien se hizo?

¿Se debe continuar haciendo?

b). Mantenimiento.

Revisión periódica (según políticas y cargas de trabajo) de los resultados y funcionamiento de las diferentes -- áreas de la Empresa.

c). Corrección.

Preveer, generar y aplicar las modificaciones y cambios requeridos por el desarrollo alcanzado, los resultados -- obtenidos, el transcurso del tiempo, la redefinición de objetivos y/o la etapa en que se encuentra la Empresa.

C). UTILIZACION DE LA GRAFICA DE GANTT.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, Define los Programas de Trabajo - como "Aquellos planes en que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino donde se determinan cada tiempo requerido para realizar cada una de sus partes" (16).

Un programa de trabajo es básico para determinar los costos - del proyecto de la auditoría administrativa a realizar, además definirá la fecha de inicio y terminación, permitiendo conocer si contamos con los elementos necesarios para su terminación - en la fecha establecida.

La definición de tiempo debe darse de acuerdo con la experiencia que se haya adquirido en la realización de actividades similares, siempre dando un porcentaje de holgura, debido a las contingencias que pudieran presentarse durante el desarrollo - del trabajo.

La utilidad de la Gráfica de Gantt, radica en que muestra la - correlación existente entre los planes y lo ejecutado, así como su relación con el factor tiempo; Gantt, fundó su método - tiempo gráfico en dos sencillos principios:

- Todas las actividades pueden ser medidas por el tiempo que - se requiere para su realización.
- El espacio que representa la unidad de tiempo en la gráfica puede ser hecho para representar la cantidad de actividades que debió haberse realizado en ese tiempo.

La gráfica esta compuesta por columnas; la primera de la izquierda contiene el señalamiento de aquellas actividades que por su característica, son críticas; la segunda, el número consecutivo de actividad; en la tercera, se señala que actividad se requiere cumplir necesariamente antes de otra u otras, a nivel de número de actividad; en la cuarta, se indica la actividad ya enunciada; en la quinta, se anota alguna observación --

[16] Reyes Ponce, Agustín: "Apuntes de Administración".
U.N.A.M., 1964.

corta si la hay y, en las restantes, la unidad de tiempo que se utilizará (diario, semanal, quincenal, etc.); para cada concepto una línea horizontal dentro del renglon de tiempo Estimado y en el otro renglon de cada concepto, una línea horizontal con el tiempo Real que se llevó cada concepto.

En el cuadro número 1 de este capítulo, presento una gráfica de Gantt, que no es la óptima para toda Empresa pero que sirve como modelo, de acuerdo a las necesidades presentadas.

D). EL METODO DE LA RUTA CRITICA.

- DEFINICION.

El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades competentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.

- USOS.

El campo de acción de este método es muy amplio, dada su gran flexibilidad y adaptabilidad a cualquier proyecto grande o pequeño.

Para obtener los mejores resultados debe aplicarse a los proyectos que posean las siguientes características:

- a). Que el proyecto sea único, no repetitivo en algunas partes o en su totalidad.
- b). Que se deba ejecutar todo el proyecto o parte de él en un tiempo mínimo, sin variaciones, es decir, en tiempo crítico.
- c). Que se desee el costo de operación más bajo posible dentro de un tiempo disponible.

Dentro del ámbito de aplicación, el método se ha estado usando para la planeación y control de diversas actividades, tales como construcción de presas, apertura de caminos, pavimentación, construcción de casas y edificios, reparación de barcos, investigación de mercados, movimientos de colonización, estudios económicos regionales, auditorías, planeación de carreras universitarias, distribución de tiempos de salas de operaciones, ampliaciones de fábricas, planeación de itinerarios para cobranzas, planes de venta, censos de población, etc., etc.

- METODOLOGIA.

El método del camino crítico consta de dos ciclos:

- a). Planeación y programación.

Definición del proyecto.

Lista de actividades.

Matriz de secuencias.

Matriz de tiempos.

Red de actividades.

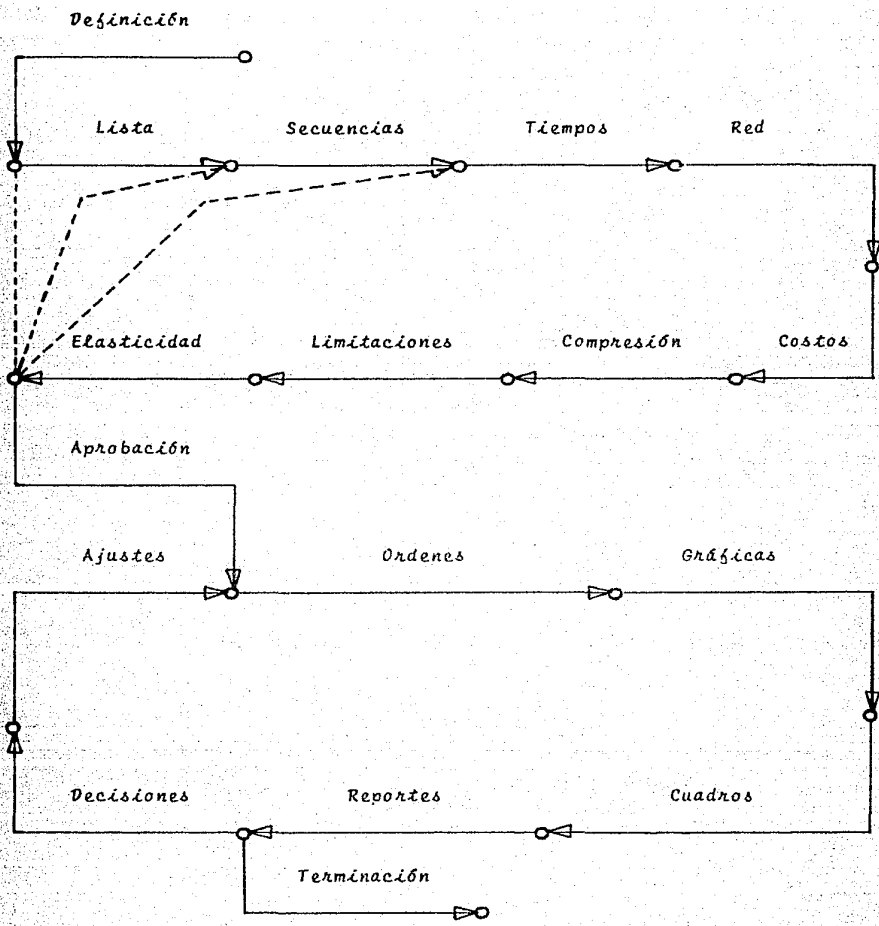
Costos y pendientes.

Compresión de la red.

Limitaciones del tiempo, de recursos humanos y económicos.

Matriz de elasticidad.

Probabilidad de retraso.



b). *Ejecución y control.*

Aprobación del proyecto.

Ordenes de trabajo.

Gráficas de control.

Reporte y análisis de los avances.

Toma de decisiones y ajustes.

El primer ciclo termina hasta que todas las personas, directores o responsables de los diversos procesos que intervienen en el proyecto, están plenamente de acuerdo con el desarrollo, -- tiempo, costos, elementos utilizados, coordinación, etc., tomando como base la red del camino crítico diseñada al efecto. Al terminarse la primera red, generalmente hay cambios en las actividades componentes, en las secuencias, en los tiempos y -- algunas veces en los costos, por lo que hay necesidad de diseñar nuevas redes hasta que exista una completa conformidad de las personas que integran el grupo de ejecución.

El segundo ciclo termina al tiempo de hacer la última actividad del proyecto y entre tanto existen ajustes constantes debido a las diferencias que se presentan entre el trabajo programado y el trabajo realizado. Será necesario graficar en los -- esquemas de control todas las decisiones tomadas para ajustar a la realidad el plan original.

- DEFINICION DEL PROYECTO.

Como toda actividad por realizar, requiere conocimiento preciso y claro de lo que se va a hacer, de su finalidad, viabilidad, elementos disponibles, capacidad financiera, etc.

Esta etapa aunque esencial para la ejecución del proyecto, no forma parte del método. Es una etapa previa que debe desarrollarse separadamente y para la cual también puede utilizarse el método del camino crítico. Es una investigación de objetivos, métodos y elementos viables y disponibles.

Supongamos que se trate de la construcción de una casa; en esta etapa de definición se debe aclarar quién solicita la -- casa, cuales son sus necesidades habitacionales, cual es su

capacidad económica, sus gustos personales, el lugar en que debe construirse, la mano de obra disponible, las facilidades de transporte, etc. Todo esto nos aclara si el proyecto va a satisfacer una necesidad y si es costeable su realización.

E). SELECCION DEL PERSONAL REQUERIDO.

Un factor muy importante es el determinar el personal que se va a hacer cargo de la Auditoría Administrativa.

Las características del Auditor deberán ser las siguientes:

- Capacidad de Análisis: Tener objetividad para efectuar análisis, síntesis y viceversa.
- Creatividad: Es necesario que la persona tenga una vigorosa imaginación.
- Relaciones Humanas: Consiste en tener los atributos verdaderos de un buen conductor o guía con tacto y diplomacia.
- Talento de Expresión: Facilidad de expresión natural ya sea oral o por escrito.
- Conocimientos: Ciencias Administrativas, probabilidad y estadísticas, filosofía, psicología, lenguaje y experiencia.

Existen otros tipos de conceptos en cuanto a las características del Auditor, entre las que menciona el Profesor Alvarez Anguiano: "El Auditor en jefe debe ser una persona con amplios conocimientos administrativos, espíritu científico y grandes cualidades de organizador, con lo cual podrá adquirir autoridad moral y técnica para poder conducir acertadamente al grupo" (17).

(17) Prof. Alvarez Anguiano, J.: "Apuntes de Auditoría Administrativa", U.N.A.M., 1977.

C A P I T U L O VI

DESARROLLO DEL ESTUDIO (POR EFECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA).

A). ANTECEDENTES Y COMENTARIOS PRELIMINARES.

El presente estudio fue desarrollado tratando de utilizar al máximo posible, la metodología registrada y presentada en Capítulos anteriores.

Ya se ha mencionado de alguna manera dentro de algunos Capítulos, que no necesariamente se tiene que realizar una Auditoría Administrativa con un libro como si fuese "receta de cocina", ya que todo se debe efectuar de acuerdo a las características, tanto de la empresa un cuestión, como del analista que la practica.

Es sumamente importante indicar, que el estudio que se presenta a continuación, tiene las siguientes características:

- Fue totalmente real, en el año de 1982.
- Se aplicó en Banpaís, Sociedad Nacional de Crédito, en las instalaciones de la Caja General ubicadas en Callejón de Cuhtlahuac 160, Col. Lorenzo Boturíni, por un servidor y un auxiliar.
- Este estudio se manejó bajo el método de evaluación por Auditoría Administrativa, tratando de apegarme estrictamente al análisis directo de las actividades desarrolladas en todos los puestos que comprenden las secciones revisadas.
- Se presentan datos del legajo fuente original que se dejó establecido y funcionando: con antecedentes, cambios realizados, objetivos logrados, organigramas implantados, horarios establecidos, estadísticas obtenidas, comunicaciones efectuadas por escrito a empleados y clientes, agendas de labores creadas para los diferentes puestos y contestación del usuario del trabajo presentado.

B). SECCIONES AUDITADAS Y REORGANIZADAS.

En el cuadro número 1 de este capítulo, se podrá observar el memorandum de entrega que se hizo al usuario del trabajo realizado, que a través de la Auditoría Administrativa se llevó a la práctica en las diferentes secciones de la Caja General de la Institución bancaria en cuestión.

En el cuadro número 2 de este capítulo, se indican algunos datos preliminares que sirven como introducción al trabajo detallado de la Auditoría Administrativa realizada.

A continuación se irán numerando las diferentes secciones auditadas y reorganizadas, pero es sumamente importante considerar, que por lo extenso del estudio, básicamente se señalan las modificaciones hechas y los logros obtenidos en cada sección.

1. SECCION DE RECEPCION.

- HORARIOS.

Se adaptaron horarios adecuados a los 3 Recepcionistas de envases, los cuales ya están funcionando:

LUNES:

ENCARGADO, de 7:30 a 10:00, Horas extras.
de 10:00 a 19:00, Horas normales con una de comida.

AUXILIARES, de 10:00 a 12:00, Horas extras.
de 12:00 a 21:00, Horas normales con una de comida.

M. M. J. y V.

ENCARGADO, de 9:00 a 18:00, Horas normales con una de comida.

AUXILIARES, de 12:00 a 21:00, Horas normales con una de comida.

Se adaptaron los horarios adecuados a los Cajeros Recepcionistas, los cuales también ya están funcionando:

LUNES:

De 8:00 a 10:00, Horas extras.

De 10:00 a 19:00, Horas normales con una de comida, un -- grupo de cajeros sale a las 13:00 Hrs., y el otro a las 14:00 Hrs.

M. M. J. y V.:

De 10:00 a 19:00 Horas normales con una de comida, un gru po de cajeros sale a las 13:00 Hrs. y el otro a las 14:00 Hrs.

NOTA: Al Cajero Principal se le recorrió el horario en la entrada y salida con una hora más por el cierre y - la elaboración del arqueo general.

Se sugirió el Encargado del área se supervisara constante mente que todos checaran sus tarjetas de horario, tanto - en la entrada como en la salida.

Se estableció, respecto a horas extras, que estas no se - pagaran a aquellos Cajeros que lleguen después de la hora citada, los días en que sean requeridos.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Cumplir con el horario normal de trabajo en cuanto a horas hábiles, ya que se perdían entre horas extras y las normales.
- b). Eliminar el pago de horas extras de 4 días de la semana lo cual se puede constatar en los reportes quincenales de esta área en poder del Gerente de Servicios a Clientes.
- c). No parar el envío de documentos a Control General para post-marcarse, por la salida que todos los Cajeros hacían, a una misma hora a comer.
- d). Eliminación del agotamiento agobiante del personal.
- e). Recibir depósitos hasta las 17:30 horas en lugar de - las 17:00 horas, contando con 1 1/2 horas para entregar y recibir dotación, enajillar y realizar su corte, antes de su salida.
- f). Operar todos los depósitos de la recolección de la -- tarde del día anterior, más los depósitos de las rutas del mismo día, que no se registraban anteriormente.

- g). Por lo tanto, un mejor servicio al cliente al aplicar sus depósitos a sus cuentas de cheques a la brevedad posible.
- h). Se creó una tabla objetiva de horarios, la cual se -- puede observar en el cuadro número 3 de este capítulo.

- APLICACION DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS.

En vista del ausentismo constante en que incurrieran los Cajeros Recepcionistas, se les notificó, en coordinación de la Gerencia de Servicios a Clientes, las siguientes medidas administrativas para retardos y ausentismo injustificado:

Cinco retardos durante un mes de más de 10 minutos, un día de suspensión.

Un retardo de más de 15 minutos, se les acepta o no a trabajar, de acuerdo al criterio de su jefe inmediato en coordinación del Jefe del Departamento de Caja General.

Una falta injustificada, dos días de suspensión los cuales no podrán ser los días Lunes y Viernes, ni días antes o después de un día festivo no favorable.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Reducir el ausentismo injustificado, considerablemente.
- b). Consistencia en la hora de entrada y salida.
- c). Por lo anterior, nivelación de cargas de trabajo por el inicio a un mismo tiempo, de la apertura de envases.
- d). Se creó una tabla para el control de ausentismo, retardos, suspensiones, etc., la cual controla el Jefe del Departamento de Caja General.

- PLANTILLA DE PERSONAL ACTUAL.

Anteriormente a la reorganización laboraban un promedio - de 10 Cajeros semanalmente, por incapacidades, vacaciones y ausentismos injustificados, estando nominados 13, situación que iba directamente en detrimento de la producción de apertura de envases.

Se sugirió se completaran por lo menos los 13 Cajeros nominados, para aligerar las cargas de trabajo excesivas - que existían.

Se realizó un análisis de producción de apertura de envases durante determinados días, para obtener las necesidades del personal de Cajeros requeridos. Este se puede observar en el cuadro número 4 de este capítulo.

Independientemente del punto anterior, el Gerente de Servicios a Clientes, llevó a cabo los trámites para contratación de 2 Cajeros más, los cuales estaban autorizados - con anterioridad, mismos que iniciaron sus labores a mediados y fines del mes de septiembre de este año.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Aumentar la producción de apertura de envases en su - totalidad diariamente.
- b). Aplicación de las medidas administrativas en el ausen - tismo injustificado, expuestas en el punto 2.
- c). Establecer un plan de vacaciones a partir de la fecha, hasta fin de año.
- d). De acuerdo al inciso anterior, establecer como base - para esta sección en cuanto a los 15 Cajeros: 14 de - base y una de vacaciones mensualmente eliminando así la creación del puesto de Cajero Comodín.

- TRATAMIENTO AL BILLETAJE.

Se eliminó el recuento de las fajillas de billetes de 500.- y 1,000.- a los Cajeros Recepcionistas pasándolas directa mente al área de Recuento.

Se eliminó el guardar fajillas de billete ya elaboradas, pasando una cantidad de ellas antes de la comida y la mayor cantidad al final del día al área de Recuento, situación que provocaba congestionamientos y trastornos en el trabajo en esta última área, distribuyéndolas ahora, durante el transcurso del día.

Se inició la identificación individual de las fajillas de billetes enviadas por los clientes con el número de cuenta correspondiente, que se pasan al área de Recuento directamente.

Para efectuar el pase de fajillas al área de Recuento de acuerdo a como vienen enfajilladas por los clientes, se concluyó con el siguiente tratamiento:

Fajillas con liga, de billetes de 20.-, 50.- y 100.-, enfajillar sin sello del Cajero, no recontar y solo -- identificarlas con la cuenta del cliente.

Fajillas con fajilla de Banpaís enviadas por el cliente, de billetes de 500.- y 1,000.-, no recontar e identificarlas con la cuenta del cliente.

Fajillas con fajilla de Banpaís enviadas por el cliente de billetes de 5,000.- y 10,000.-, recontar y enfajillar con el sello del cajero.

Se implantó la clasificación de billetes en las fajillas de 500.- y 1,000.-, únicamente cuando se les notifique a los cajeros por depósito a Banco de México. Esta notificación es responsabilidad del Encargado del Departamento de Recepción.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). La mayor apertura de envases durante el día por los Cajeros.
- b). La agilización del pase de dotaciones de fajillas de billetes al área de Recuento.

- CLIENTES DE RECOLECCIÓN DE DEPÓSITOS.

Se obtuvieron relaciones de aquellos clientes que preparan mal los envases donde envían los depósitos, no anotan su número de cuenta correcto o completo, que no envían ficha de depósito y no ordenan ni enfajillan debidamente el billete.

Se responsabilizó al Jefe de la Caja General, de la notificación a clientes nuevos o aquellos que envían sus depósitos con anomalías, de como deben hacerlo o corregirlo. Se preparó una circular a nuestros clientes, reafirmandoles como deben preparar los envases que contienen sus depósitos con el objeto de evitar al máximo las anomalías -

que se presentan en la preparación de esos envases, la --
cual se puede observar en el cuadro número 5 de este capí-
tulo.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Mejor preparación de envases por los clientes.
- b). Menor tiempo utilizado en la apertura de los envases por los Cajeros.

- CANASTILLAS DE CAJEROS.

Se sugirió a la Gerencia de Servicios a Clientes, el adap-
tarles a las paredes de los módulos de Cajeros, canastillas
para depositar el movimiento que pasa a Control General -
en lugar de las charolas que tienen en la base de su mos-
trador.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

Dar mayor amplitud en la base del mostrador de cada Caja-
ro para recibir envases que se van a abrir y poner sus do-
taciones de fajillas al área de Recuento. En la actuali-
dad, esas charolas les "roban" bastante espacio por lo -
que se les han llegado a caer al suelo sus dotaciones o -
envases a operar.

- AGENDAS DE LABORES.

Se han preparado agendas de labores para la Sección de Re-
cepción, para que sirvan de guía al personal existente y -
al de nuevo ingreso.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

Contar con una mayor consistencia y uniformidad en desa-
rrollo de las actividades de los Recepcionistas y Cajeros.

- ESTADISTICAS.

Se preparó un cuadro objetivo de envases operados y canti-
dad de Cajeros por día, con el que se determinaron muchas
de las modificaciones indicadas para esta área y el cual
se puede observar en el cuadro número 6 de este capítulo.

2. SECCIÓN DE RECUESTO.

- HORARIOS.

Se adaptaron horarios adecuados al personal de Recuento, los cuales ya están funcionando casi en su totalidad.

LUNES:

2 AUXILIARES, de 10:00 a 19:00, Horas normales con un de comida.

ENCARGADO Y 3 AUXILIARES, de 12:00 a 21:00, Horas normales con una de comida.

M. M. J. y V.:

2 AUXILIARES, de 11:00 a 20:00, Horas normales con una de comida.

ENCARGADO Y 3 AUXILIARES, de 12:00 a 21:00, Horas normales con una de comida.

NOTA: Estos horarios no se han llevado a cabo en su totalidad basicamente al finalizar sus labores, debido a la deficiencia del equipo actual de recuento, asi como la falta del mismo; motivo por el cual en esta seccion se seguirán cubriendo horas extras para la terminación del trabajo diario con la observación de que aún existiendo esta deficiencia del equipo, las horas extras se han reducido considerablemente por la reorganización implantada lo cual se puede observar en los reportes quincenales de esta área en poder del Gerente de Servicios a Clientes. Se creó una tabla objetiva de horarios, la cual se puede observar en el cuadro número 3 de este capítulo.

- EQUIPO DE RECUENTO.

De acuerdo al análisis realizado en esta área referente al equipo de recuento, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Del equipo actual (3 recontadoras de fajillas de billetes y 1 recontadora de billetes sueltos), 2 de las primeras se encuentran en condiciones aceptables de operación durante 2 años más aproximadamente y la otra, se consideró

como "baja" por su mal estado. Lo anterior ha sido diagnosticado por la Cía. que nos otorga el servicio de mantenimiento, quien inició a dar servicio a estas máquinas a partir del mes de julio del año en curso, ya que anteriormente y de acuerdo a las informaciones del Encargado del área, no se contaba con ninguna atención a las mismas, situación que provocó su estado actual.

A partir de esa fecha las descomposturas constantes se han reducido, pero no en su totalidad.

Referente a la última máquina no se ha reparado, aún cuando hasta en 3 ocasiones se la han llevado a compostura. Cabe hacer mención que esta máquina no es indispensable en el área de recuento ya que no recuenta fajillas, por lo que será probada cuando esté reparada, en el área de Recepción como auxilio a los Cajeros en la elaboración de fajillas.

Por lo anterior, gran parte de la producción del área de Recuento que podría ser recontada con el equipo, tiene que hacerse manualmente por el estado de las mismas.

Nuestra sugerencia fue que se adquiriera una máquina recontadora más, para que básicamente cada elemento pudiera tener su producción propia de recuento e inclusive poder contar con estadísticas individuales entre el personal para nivelación de cargas de trabajo, situación que se propuso al Gerente de Servicios a Clientes y que a la fecha no se ha podido concluir.

Todas las observaciones referente al equipo, nos conducen al comentario realizado en el punto 1. Horarios, por lo que consideramos que es la única sección de la Caja General que no fue optimizada en su totalidad.

Se agilizó el proceso de recuento de fajillas, indicando al área de Recepción enfajillaran toda fajilla que envían los clientes con liga, mal enfajillada con la fajilla correspondiente, enfajillada con fajilla de otra Institución o enfajillada con otro tipo de papel.

Se indicó también al área de Recepción pasaran durante el transcurso del día sus dotaciones a la brevedad posible, eliminando envíos globales antes de la comida y al finalizar el día; distribuyendo con esto, el recuento durante el transcurso del día y evitando así, los congestionamientos en los periodos mencionados, en esta área.

- AGENDAS DE LABORES.

Se han preparado agendas de labores para el área de Recuento, para que sirvan de guía al personal existente y de nuevo ingreso en el desarrollo de sus actividades.

3. SECCION DE BOVEDA.

- PERSONAL.

De acuerdo al análisis de las actividades realizadas en esta área, se concluyó con la sugerencia de aumentar el personal a 2 personas de una sola que venía manejándola, ya que el Encargado de esta sección recibía el auxilio de una persona dependiente del área Administrativa en un promedio de 2 horas diarias siendo esto insuficiente para la nivelación de cargas de trabajo y eliminación de tiempo extra.

Al mismo tiempo de efectuar esta análisis, se realizó otro en las áreas Administrativas, Control General y Centro de Postmarcaje, con lo que obtuvimos como resultado, que en el área de Control General las actividades desarrolladas por el personal tenían bastantes "tiempos flotantes" para 4 personas en días normales.

Con lo anterior se realizaron movimientos de personal, de tal manera que reubicamos a una persona de Control General del área Administrativa y a su vez, una del área Administrativa a la Bóveda.

Se les adaptó un HORARIO adecuado al Encargado y al Auxiliar, los cuales ya están funcionando:

TODOS LOS DIAS:

ENCARGADO Y AUXILIAR:

De 12:00 a 21:00, Horas normales con una de comida.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Nivelación adecuada de cargas de trabajo.
- b). Eliminación del pago de horas extras de todos los días casi en su totalidad.
- c). Eliminación del agotamiento agobiante del Encargado.

- AGENDAS DE LABORES.

Se han preparado agendas de labores para el área de Bóveda, para que sirvan de guía al personal existente y de -- nuevo ingreso en el desarrollo de sus actividades.

4. AREA ADMINISTRATIVA.

- PERSONAL.

Básicamente el área Administrativa estaba formada por el Jefe Administrativo, un Auxiliar Administrativo de tiempo completo, un Auxiliar Administrativo de tiempo incompleto ya que prestaba ayuda al Cajero General en determinado tiempo y un Mensajero.

Con el movimiento de personal, ya indicado en Capítulo anterior del área de Bóveda, se implementó el personal con 2 Auxiliares de tiempo completo y se implementaron HORARIOS adecuados a todos, los cuales ya están funcionando:

TODOS LOS DIAS:

CAJERO GENERAL Y UN AUXILIAR:

De 10:00 a 19:00, Horas normales con una de comida.

EL OTRO AUXILIAR:

De 13:00 a 21:00, Horas normales con horario corrido.

MENSAJERO:

De 8:30 a 16:00, Horas normales con horario corrido.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Nivelación adecuada de cargas de trabajo.
- b). Eliminación del pago de horas extras casi en su totalidad.
- c). Aplicación de los 2 arqueos selectivos diarios a los Caferos Recepcionistas, que se marcaron como política.

- d). Eliminación de la ocupación del Cajero General para desarrollar actividades correspondientes a los Auxiliares y actividades inclusive, del Encargado de Bóveda.
- e). Mayor tiempo de supervisión del Cajero General a las áreas que dependen de él.

- AGENDAS DE LABORES:

Se han preparado agendas de labores para el área Administrativa, para que sirvan de guía al personal existente y de nuevo ingreso en el desarrollo de sus actividades.

5. COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEL D.D.F.

Al realizar el análisis de sus actividades, obtuvimos como resultado que en este puesto no es factible aplicar un horario fijo, por la naturaleza de las mismas, no habiendo modificaciones a su agenda de labores. Solo se implantó, se le proporcionará un fondo fijo o dotación quincenal de dinero para efectos de pagar los sueldos que las Pagadurías del D.D.F. no alcanzan a cubrir a sus integrantes por diversas causas. Lo anterior se realizó y coordinó con la Gerencia de Servicios a Clientes, a partir del viernes 10. de octubre del año en curso, obteniendo como beneficio la eliminación de acudir en demasiadas ocasiones durante el día a la Bóveda a recibir los importes de las sobres a pagar individualmente.

Se preparó su agenda de labores para que sirva de guía en el desarrollo de sus actividades.

6. ASPECTOS DIVERSOS DE RECEPCION, RECUESTO, BOVEDA Y ADMINISTRATIVA.

- COMODINES.

a). Recepción.

El área de Recepción cuenta con un total de 19 personas y normalmente se encuentra una de vacaciones, próximamente requerirá esta área de que siempre se encuentren 2 personas de vacaciones por la cantidad de gente existente, situación que deberá prevenirse y vigi-

larse para evitar problemas con la producción de apertura de envases.

No se sugiere que se implante un puesto de COMODIN -- porque las actividades en esta área no son diversas !! esto nos encarecería el puesto.

b) - Recuento, Bóveda y Administrativa.

Estas áreas cuentan con un total de 11 personas que son susceptibles de ser sustituidas por vacaciones y 2 personas que no son susceptibles de ser sustituidas - (Jefe de Caja General y Cajero General). Como también hay que dar vacaciones al personal, se sugiere se implente el puesto de COMODIN ya que no existe a la fecha, además de que en estas áreas hay más actividades diversas y sobre todo esta persona daría vacaciones a 3 áreas diferentes.

- HORAS EXTRAS.

Respecto a este Capítulo, es importante señalar que en todas las áreas que se pagaban horas extras, se redujeron al máximo con beneficio para la Institución, las cuales son:

Recepción

Recuento

Bóveda y

Administrativa.

Con lo anterior, queda estipulado que a partir de la fecha y de acuerdo a los HORARIOS implantados al personal, cualquier tipo de actividad desarrollada después de las horas normales de trabajo, deberá ser reportada al Jefe de Caja General para que otorgue su autorización, de lo contrario no se pagará el tiempo extra.

- ORGANIGRAMA.

Se anexa organigrama de Caja General como cuadro número 7 de este capítulo, con la organización que creemos es la más adecuada para desarrollarse lo más óptimamente y la cual fué coordinada con la Sub-Dirección de Administración y Finanzas de esta zona.

7. CONTROL GENERAL.

- HORARIOS.

Se adaptaron los horarios adecuados al Encargado de Control y a los Controlistas, los cuales ya están funcionando:

TODOS LOS DIAS:

De 13:00 a 21:00, Horas normales con 1'2 para lunch.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Uniformidad en la hora de entrada ya que todos entraban a diferente horario.
- b). Por lo anterior, nivelación de cargas de trabajo por el inicio a un mismo tiempo de sus actividades.
- c). Se creó una tabla objetiva de horarios, la cual se puede observar en el cuadro número 8 de este capítulo.

- PERSONAL.

De acuerdo al análisis de las actividades desarrolladas en esta área se obtuvo como resultado que para los días normales que son de Martes a Viernes de todas las semanas, 4 personas eran más que suficientes para llevar a cabo el trabajo diario, provocando "tiempos flotantes" sin actividades; por esto, se sugirió y aceptó que el Control General tuviese solamente 3 personas como base reubicando a una de ellos al Área Administrativa de Caja General.

Para los Lunes y días en que cae el bimestre de recepción de documentos del Seguro Social, que son 6 veces al año, se requiere solo de un auxilio por el cúmulo de trabajo de esos días, ya que es superior a lo normal.

Por otra parte, como se reubicó al Delegado de Cámara Tradicional a esta Área de Control General y al analizar sus actividades, se determinó que no cubría diariamente su horario normal de trabajo y además estas, tienden a desaparecer en lo futuro, por lo que, se le asignó un horario adecuado y actividades específicas de auxilio al Control General, para todos los días normales y básicamente para los días difíciles como son los Lunes y los de bimestre.

Se implantó así mismo, el auxilio a Control General por parte del personal de Postmarcaje a partir del 14 de septiembre del año en curso, el cual consiste en que todos los Postmarcadores realicen un "corte" completo del movimiento que se recibe de Caja General de las 11:00 a las 13:00 hrs., cuadrando cargos contra créditos.

Lo anterior se debió a que este personal no tenía actividades en ese horario, de postmarcaje.

Se eliminó de esta área, la elaboración del Control Departamental de Divisas, pasándolo al área Administrativa de la Caja General ya que ahí se manejan todas estas operaciones.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Aprovechamiento del horario completo de los Controlistas, eliminando "tiempos flotantes" sin actividades.
- b). Implantación del auxilio a Control General por parte del Delegado de Cámara Tradicional de las 14:30 a las 17:15 hrs., sobre todo para los lunes y los bimestres, de recepción de depósitos del Seguro Social.
- c). Implantación del auxilio a Control General por parte del personal de Postmarcaje de las 11:00 a las 13:00 hrs., efectuando un corte completo entre cargos y créditos.
- d). Agilización en la elaboración del Control Departamental de Divisas, al elaborarlo en el área Administrativa de Caja General.
- e). Con lo anterior, eliminación de la salida tarde de un Controlista, por la espera que hacía de las fichas del movimiento de divisas que le turnaban de Caja General.

- AGENDAS DE LABORES.

Se han preparado agendas de labores para el área de Control General, para que sirvan de guía al personal existente y de nuevo ingreso en el desarrollo de sus actividades.

8. CENTRO DE POSTMARCAJE.

- HORARIOS.

Basicamente cumplan con su horario estipulado que es de 11:00 a 19:00 hrs., con 1/2 hr. para lunch, con la observación que de 11:00 a 13:00 Hrs. no tenían casi nada de documentación para realizar su trabajo, motivo por el cual se les destinó el auxilio a Control General para cubrir - su horario, trabajando.

Lo anterior fué de su aceptación y a partir del 14 de septiembre vienen realizando tal labor con éxito y beneficio para el Control General y para su misma área, ya que cuando inician su actividad básica de postmarcaje, cuentan -- ahora con unos 3 ó 4 lotes promedio a los 13:00 Hrs., -- siendo que anteriormente solo contaban con 1 lote como máximo a esa hora.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Aprovechamiento del horario completo de los Postmarcadores, eliminando "tiempos flotantes" sin actividades.
- b). Agilización del pase de documentos a Postmarcaje para efectuar la postmarcación.
- c). Se creó una tabla objetiva de horarios, la cual se -- puede observar en el cuadro número 8 de este capítulo.

- CAMARA TRADICIONAL.

Se coordinó con CECOBAN, la posibilidad de enviar nuestra "Cámara Tradicional" junto con la Cámara de CECOBAN, situación que les agradó en principio y aceptaron posteriormente de las pruebas definitivas, emitiendo el comentario de haber sido Banpaís, el "PIONERO" en realizar esta actividad.

Para llevar a cabo esta labor, emitimos la Circular 318-A la cual se puede observar en el cuadro número 9 de este capítulo, dirigida a nuestras oficinas en la que les indicamos el procedimiento a seguir para cumplir exitosamente con el objetivo fijado.

- AGENDA DE LABORES.

Se han preparado agendas de labores para el área de Postmarcaje, para que sirvan de guía al personal existente y de nuevo ingreso en el desarrollo de sus actividades.

9. DELEGADO DE CAMARA TRADICIONAL.

Al analizar sus actividades se determinó que no venía cubriendo su horario normal ya que trabajaba un promedio de 5 a 6 horas diarias.

Al mismo tiempo, laboraba físicamente en la entrada de la Caja General, sin supervisión de ninguna persona en cuanto a la realización de su trabajo.

Además de lo anterior, a partir del jueves 23 de septiembre del año en curso, se absorbió la Cámara Tradicional en la de CECOBAN, lo que motivó que esta actividad dejó de desarrollarla.

Por lo anterior, se le reubicó físicamente al área donde se encuentran el Control General y el Centro de Postmarcaje, asignándole un horario adecuado que es de 14:30 a 22:00 Hrs., se le implantaron actividades específicas de auxilio a Control General y una supervisión directa por parte del Jefe de esa área.

Se preparó su agenda de labores para el mejor desarrollo de sus actividades.

CON LO ANTERIOR SE HA LOGRADO:

- a). Aprovechamiento del horario completo, eliminando "tiempos flotantes" sin actividades.
- b). Auxilio al control General en días normales y básicamente en días lunes y días de bimestre de recepción de documentos del Seguro Social.
- c). Ser supervisado por el Jefe del área en el desarrollo de sus actividades y horarios de entrada y salida.
- d). Se creó una tabla objetiva de horarios, la cual se puede observar en el cuadro número 8 de este capítulo.

10. ASPECTOS DIVERSOS DE CONTROL GENERAL Y CENTRO DE POSTMARCAJE.

- COMODINES.

Por la cantidad de personal en estas áreas, consideramos que el Comodín que se tiene a la fecha, cubre perfectamente las vacaciones y ausentismos del resto del personal, con ese nombramiento por la diversificación de actividades existentes.

- HORAS EXTRAS.

En estas secciones no se cubrían horas extras al personal, a excepción del Encargado de Postmarcaje, quien por efectos de recibir el resultado de la compensación de -- los documentos de cobro inmediato de CECOBAN aproximadamente entre 22:00 y 23:00 Hrs., se le pagaban algunas horas extras, situación que queda eliminada totalmente al definirle estrictamente su horario.

- ORGANIGRAMA.

Se anexa organigrama de Centro de Postmarcaje y Control General como cuadro número 10 de este capítulo, con la organización que creemos es la mas adecuada para desarrollarse las actividades lo mas óptimamente.

C). AGENDAS DE LABORES.

Si pensamos que una herramienta nos sirve como un medio para - realizar una serie de actividades superiores a las que nuestro físico solo quisiese desarrollar, sin mucho éxito, de esa misma manera pensamos que la elaboración de las agendas de labores para las secciones administrativas de una área administrativa, servirán como una "herramienta" para desarrollar en una forma estandar, precisa, ordenada y de acuerdo a las políticas de la Institución, las actividades encomendadas a cada puesto que forme parte de la organización.

Por lo anterior, se podrán observar en los cuadros números 11 de esta capítulo, las agendas de labores que se dejaron implantadas en las diferentes secciones de la Caja General de la Institución Bancaria en que se llevó a efecto el estudio en cuestión.

D). OBJETIVOS GENERALES ALCANZADOS.

Se presentan a continuación los objetivos alcanzados, que se consideran como generales, que vienen a formar la representación "medular" del desarrollo de la Auditoría Administrativa - aplicada a las secciones de la Caja General y a su vez, representación también de la reorganización que se implantó y que se ha venido indicando en puntos anteriores de este capítulo.

- Apertura de todos los envases (depósitos de clientes) y aplicación de sus importes a cuentas de cheques, el mismo día de la recolección matutina, ya que anteriormente se acreditaban al día siguiente y en ocasiones hasta el segundo día.
- Por consecuencia del punto anterior, el máximo aprovechamiento de los recursos captados el mismo día en beneficio directo de la Institución, en cuanto a resultados.
- Eliminación de un gran porcentaje del pago de horas extras, ya que a fines de julio, se pagaron aproximadamente ----- \$178,000.- de horas extras y al término de la Auditoría Administrativa, solamente \$89,000.-; tendientes todavía, a reducirse por efectos de la reorganización implantada.
- Por consecuencia del punto anterior, jornadas de trabajo normales y por consiguiente menos agobiantes, ya que anteriormente estas ascendían en algunos casos hasta 13 ó 14 horas diarias en muchos puestos.
- Nivelación de cargas de trabajo en todas las secciones de la Caja General.
- Establecimiento de horarios definidos a todo el personal.
- Implantación de procedimientos adecuados en las diferentes secciones, para mejor funcionamiento de las mismas.
- Coordinación con los clientes para que efectuaran la correcta preparación y envío de sus envases, mediante carta personalizada con sus datos.
- Eliminación de la Cámara Tradicional (mecánica), al incorporarla a la de CECOBAN (computarizada, CENTRO DE COMPENZACIÓN BANCARIA).

- Preparación y entrega de Agendas de Labores a todo el personal, como "herramienta" para el mejor desarrollo de sus actividades.

E). CONTESTACION DEL USUARIO AL FINAL DEL ESTUDIO.

En el cuadro número 12 de este capítulo, se podrá observar la contestación que hace por escrito el usuario, ya que así se le solicitó, precisamente para dejar como antecedente para futura revisión de las secciones auditadas y actualización, en su caso, de la reorganización implantada, pensando principalmente - en el crecimiento que se supone, debe ser lógico en una empresa próspera.

CUADRO No. 1

* M E M O R A N D U M *

PARA: C.P. Sub-Director de Administración y Finanzas.

DE : Analista de Sistemas.

De acuerdo a la solicitud que le hizo al área de Sistemas a fines del mes de julio del año en curso, en relación a efectuar un análisis de todas las actividades que se desarrollan en la Caja General del Banco, con el objetivo de aplicar una Auditoría Administrativa y realizar una reorganización en todas sus secciones para lograr la agilización de los procedimientos que llevaban a esa fecha, eliminar duplicidad de actividades en los diferentes puestos, coordinar las actividades que tienen relación entre cada sección, distribuir las cargas de trabajo entre el personal existente, establecer horarios al personal estrictamente definidos y reducir al máximo las horas extras que se venían utilizando para desarrollar el trabajo diario, nos permitimos indicarle por este conducto los objetivos alcanzados en cada una de las secciones y al mismo tiempo, le sugerimos se efectúe una supervisión total mediante el personal correspondiente de cada área, de lo implantado.

Sin otro particular de momento y en espera de sus comentarios por escrito al respecto, nos ponemos a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

IMPLANTACION Y SUPERVISION
DE SISTEMAS

c.c.p. C.P. A.L.G.
Lic. R.R.T.
Sr. R.V.B.
Sr. H.B.P.
Ing. J.C.T.
Sr. J.B.S.

JULIO DE 1982

DATOS PRELIMINARES

Se abocó a esta Auditoría Administrativa un auxiliar y un servidor, a fines del mes de julio del año en curso.

Nos presentó el Gerente de Servicios a Clientes con todo el personal, a quienes explicamos el motivo de nuestra visita y solicitamos al mismo tiempo, toda la cooperación requerida para desarrollar nuestro trabajo, así como el apoyo de la Gerencia en la toma de de cisiones para realizar modificaciones, implementación y reubicaciones de personal, en su caso; lo cual se nos otorgó en su totalidad.

Posteriormente iniciamos nuestra labor con una de las partes medulares de la Auditoría Administrativa, que es el levantamiento de información solicitando agendas de labores, analizando las actividades de los diferentes puestos de cada sección y realizando anotaciones de las observaciones que así lo requerían, con el efecto de aplicar las correcciones a los procedimientos que se tenían establecidos

A la fecha, podrá observar a continuación lo que se ha logrado en cada sección de la Caja General con la auditoría y reorganización implantada y aprovechamos el momento, para agradecerle todas las atenciones que nos brindaron usted y todo su personal para desarrollar nuestro trabajo en las mejores condiciones posibles.

CUADRO No. 3

HORARIOS DE CAJA GENERAL

DEPARTAMENTO Y PUESTO	HORARIO
RECEPCIÓN	
LUNES:	
ENCARGADO.....	De 7:30 a 10:00, horas extras. De 10:00 a 19:00, horas normales con una de comida.
2 AUXILIARES.....	De 10:00 a 12:00, horas extras. De 12:00 a 21:00, horas normales con una de comida.
CAJEROS.....	De 8:00 a 10:00, horas extras. De 10:00 a 19:00, horas normales con una de comida.
CAJERO PRINCIPAL.....	De 9:00 a 11:00, horas extras. De 11:00 a 20:00, horas normales con una de comida.
MAR., MIER., JUE. y VIE.:	
ENCARGADO.....	De 9:00 a 18:00, horas normales con una de comida.
2 AUXILIARES.....	De 12:00 a 21:00, horas normales con una de comida.
CAJEROS.....	De 10:00 a 19:00, horas normales con una de comida.
CAJERO PRINCIPAL.....	De 11:00 a 20:00, horas normales con una de comida.
RECUESTO	
LUNES:	
2 AUXILIARES.....	De 10:00 a 19:00, horas normales con una de comida.
ENCARGADO Y 3 AUXILIARES.....	De 12:00 a 21:00, horas normales con una de comida.
MAR., MIER., JUE. y VIE.:	
2 AUXILIARES.....	De 11:00 a 20:00, horas normales con una de comida.
ENCARGADO Y 3 AUXILIARES.....	De 12:00 a 21:00, horas normales con una de comida.

CUADRO No. 3

BOVEDÁ	
TODOS LOS DIAS:	
ENCARGADO Y AUXILIAR.....	<i>De 12:00 a 21:00, horas normales con una de comida.</i>
AREA ADMINISTRATIVA	
TODOS LOS DIAS:	
CAJERO GENERAL Y 1 AUXILIAR....	<i>De 10:00 a 19:00, horas normales con una de comida.</i>
1 AUXILIAR.....	<i>De 13:30 a 21:00, horas normales con horario corrido.</i>
MENSAJERO.....	<i>De 8:30 a 16:00, horas normales con horario corrido.</i>
SECRETARIA.....	<i>De 8:30 a 16:00, horas normales con horario corrido.</i>

CUADRO No. 4

ANALISIS REALIZADO EN LA APERTURA DE DEPOSITOS OPERADOS DIARIAMENTE EN RECEPCION

1. Recibiendo un promedio de 565 envases diarios, se operan un promedio de 489 con 10 Cajeros también en promedio, en 10 horas aproximadas de trabajo de c/Cajero.

Para poder abrir esos 565 envases en 7 horas de apertura de envases más 1 de recibir dotación, enjarrillar picos y hacer corte, se requiere.

Horas		Envases		Cajeros
10	-	489	-	10
7	-	565	-	X

$$X = \frac{56,500}{3,423} = 16.5$$

X = 16.5 Cajeros.

2. Si consideramos el movimiento de un día lunes, requeriríamos:

10	-	504	-	9
7	-	737	-	X

$$X = \frac{66,330}{3,528} = 18.8$$

X = 18.8 Cajeros.

3. Si consideramos el movimiento de un día viernes, requeriríamos:

10	-	441	-	11
7	-	737	-	X

$$X = \frac{49,720}{3,087} = 16.11$$

X = 16.11 Cajeros.

4. Si consideramos al personal completo con el promedio diario de envases y con el horario nuevo, obtenemos que:

Horas		Envases		Cajeros
10	-	489	-	10
7	-	X	-	13

$$X = \frac{44,499}{100} = 444.9$$

CUADRO No. 5
Septiembre de 1982

Estimado Cliente:

Con la intención de servirle mejor en el trámite que realizamos en la recolección de sus depósitos a domicilio y lograr la agilización de la aplicación de esos depósitos a sus cuentas de cheques a la brevedad posible, deseamos hacer algunas indicaciones generales para que se sirva considerarlas en la preparación de sus envases que contienen dichos depósitos y alcanzar así, el objetivo señalado.

OBSERVACIONES GENERALES:

1. Considerar siempre, dos tipos diferentes de envíos: uno de EFECTIVO y otro de DOCUMENTOS.
2. Preparar para el envío de EFECTIVO, un envase debidamente emplomado y con su ficha de depósito dentro, en original y copia, - elaborada por el importe que contiene el envase en efectivo.
3. Preparar para el envío de DOCUMENTOS, otro envase debidamente emplomado con su ficha de depósito dentro, en original y copia, elaborada por el importe que contiene el envase en documentos.

NOTA: Cuando envíe MORRALLA en cantidades considerables, deberá preparar otro envase debidamente emplomado y la ficha de depósito en original y copia la engrapará a la copia de color rosa de su comprobante de servicios de COMETRA, anotándole la palabra MORRALLA; siendo cantidades menores, podrá incorporararla en el envío de EFECTIVO.

4. Anotar en cada ficha de depósito su número de cuenta de cheques completo, como el siguiente ejemplo:

618-104334-5

5. Enviar cada ficha de depósito en original y copia, ya que el original es para procesarla en nuestro sistema de cheques y la copia para devolvérsela debidamente sellada. Si usted requiere de uno o más tantos, le sugerimos que al elaborarla, le amente los que requiera.
6. Fajillas.
 - 6.1. Cuando envíen sus billetes enajillados por cada denominación, hacerlo con fajillas de Banpais que les distribuímos gratuitamente identificándolas con el número de su cuenta o el sello de sus Cajeros.

- 6.2. Evitar al máximo el billete en fajillado con liga, hacerlo con las fajillas que les distribuimos.
- 6.3. No engrapar las fajillas ya que dificulta el poder recon-tarlo, así mismo contribuye a la destrucción del billete.
7. Enviar, de ser posible, dentro de cada envase de efectivo, una tabulación de las diferentes denominaciones y el gran total, - para efectos de verificar más fácilmente lo depositado.

Al momento de aplicar estas observaciones generales que les sugerimos en la preparación de sus envases para efectuar sus depósitos - por medio de la recolección, tendrán respuesta inmediata agilizando la aplicación de los mismos en sus cuentas de cheques.

Esperamos que lo anterior sea para su beneficio y nos ponemos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto en los teléfonos --- 768-83-62 y 768-83-64, con la atención personal del Jefe de Caja General.

A T E N T A M E N T E

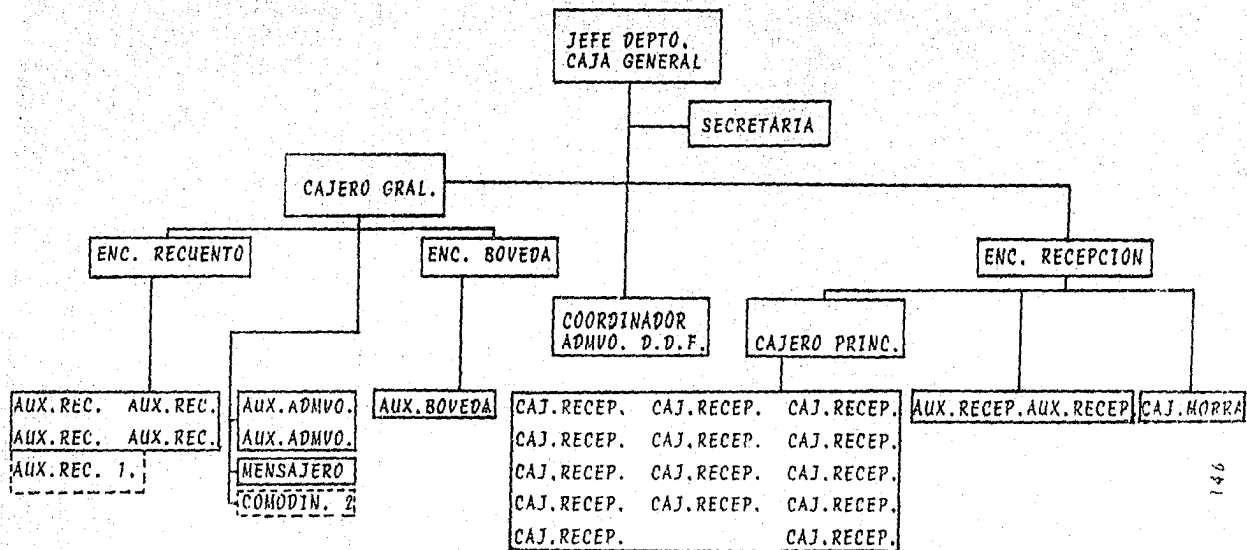
BANPAIS, S.A.
INSTITUCION DE BANCA
MULTIPLE.

CUADRO No. 6
ESTADISTICA DE ENVASES OPERADOS DIARIAMENTE

FECHA	DEVUELTOS EL DIA ANTERIOR	RECIBIDOS DE REZAGADOS	REZAGADOS NO RECIBIDOS	TOTAL RECIBIDOS	RUTAS	DEVS DEL DIA	OPERADOS	CANTIDAD DE CAJEROS
9-VIII-82	?	?	?	737	--	233	504	9
10-VIII-82	233	436	?	669	--	159	510	10
11-VIII-82	159	463	?	622	--	120	502	10
12-VIII-82	120	356	?	476	--	25	451	11
13-VIII-82	25	384	?	452	43	11	441	11
16-VIII-82	11	589	119	600	--	178	422	9
17-VIII-82	178	305	241	483	--	51	432	10
18-VIII-82	51	431	246	482	--	18	464	10
19-VIII-82	18	495	114	513	--	28	485	9
20-VIII-82	28	477	---	505	--	87	418	10
23-VIII-82	87	530	192	617	--	--	617	11
24-VIII-82	192	435	---	625	--	--	625	12
6-IX-82	---	694	?	694	--	--	694	13
7-IX-82	---	661	236	661	--	--	661	13
8-IX-82	---	771	?	771	34	--	505	13
9-IX-82	---	---	---	256	155	--	411	12
10-IX-82	---	---	---	277	207	--	484	13
13-IX-82	---	---	---	155	187	--	633	13
14-IX-82	---	---	---	226	192	--	408	13
15-IX-82	---	---	---	119	151	--	270	11
17-IX-82	---	---	---	192	185	--	377	12
20-IX-82	---	---	---	524	---	--	524	12
21-IX-82	---	---	---	353	242	--	695	12
22-IX-82	---	---	---	145	206	--	351	12
23-IX-82	---	---	---	38	228	--	316	12
24-IX-82	---	---	---	108	242	--	350	12
27-IX-82	---	---	---	543	---	--	543	12
28-IX-82	---	---	---	317	212	--	549	13
29-IX-82	---	---	---	181	203	--	384	13
1º-X-82	---	---	---	135	245	--	378	13
4-X-82	---	---	---	442	103	--	545	13
5-X-82	---	---	---	288	191	--	479	13

NOTA: A PARTIR DEL CAMBIO DE HORARIO A LOS CAJEROS (8-IX-82), SE RECIBIERON RUTAS Y NO SE DEJO NINGUN ENVASE PENDIENTE, HASTA LA FECHA.

CUADRO No. 7



1.- Personal prestado por Recursos Humanos.
 2.- Personal requerido.

CUADRO No. 8
HORARIO DE CENTRO DE POSTMARCAJE Y CONTROL GENERAL

OCTUBRE 82

DEPARTAMENTO Y PUESTO	H O R A R I O S
CENTRO DE POSTMARCAJE	
<u>TODOS LOS DIAS:</u>	
ENCARGADO.....	<i>De 14:00 a 23:00, horas normales con una de comida.</i>
4 POSTMARCADORES.....	<i>De 11:00 a 20:00, horas normales con una de comida.</i>
CONTROL GENERAL	
<u>TODOS LOS DIAS:</u>	
ENCARGADO Y 2 CONTROLISTAS....	<i>De 13:00 a 22:00, horas normales con una de comida.</i>
AUXILIAR DELEGADO CAM.....	<i>De 14:30 a 22:00, horas normales con horario corrido.</i>

CUADRO No. 9

México, D.F., a 30 de septiembre de 1982.

C I R C U L A R No. 318-A

- ASUNTOS:
- I.- Modificación en la preparación de los cheques de Tesorería recibidos en nuestras oficinas.
 - II.- Preparación de los documentos de cobro inmediato de "Cámara Tradicional" dentro de la Cámara de CECOBAN.
 - III.- Forma de envío de los documentos de Cobro Inmediato compensables y en poder del Banco, al Centro de Postmarcaje.

PARA: GERENTES, SUB'GERENTES Y SUB'GERENTES ADMINISTRATIVOS DE LAS OFICINAS DE BANPAIS, ZONA METROPOLITANA.

I. MODIFICACION EN LA PREPARACION DE LOS CHEQUES DE TESORERIA RECIBIDOS EN NUESTRAS OFICINAS.

Por instrucciones precisas del Banco de México en su CARTA-CIRCULAR del 23 de Agosto del año en curso, les agradeceremos tomar nota del nuevo procedimiento que habrán de seguir a partir de la fecha para controlar y remitir los cheques recibidos de la Tesorería a cargo del Banco de México, considerados como documentos de cobro inmediato en poder del Banco.

1. GENERALIDADES.

- 1.1. En virtud de que los cheques tienen que ser procesados en equipos electrónicos, por ningún motivo deben ser engrapados, maltratados o mutilados en cualquier forma.
- 1.2. Todos los cheques cuyo pago les sea requerido deberán ser liquidados en los siguientes términos:
 - a). A la par
 - b). Dentro de las horas de atención al público en general, sin limitación de horario.
 - c). Sin pedir identificación a quienes los presenten al cobro, siendo único requisito que ambas firmas solicitadas al reverso sean idénticas.

d). Sin exigir del beneficiario o tenedor, como condición para el pago, la apertura de cuentas bancarias.

- 1.3. De acuerdo con el artículo 132 del Reglamento de la Ley de la Tesorería de la Federación, los cheques solamente serán pagados dentro de los 180 días siguientes a la fecha de su expedición. Esta condición aparece impresa en el reverso de los documentos.
- 1.4. De acuerdo con el artículo 136 del Reglamento de la Ley de la Tesorería de la Federación, los beneficiarios o tenedores de cheques caducos pueden obtener su reposición ante el librador.
- 1.5. En el efecto de que les sean presentados para su pago, cheques que presenten características que hagan dudar de su autenticidad, les agradeceremos establecer comunicación con la oficina del Banco de México, en cuya zona de jurisdicción operen.
- 1.6. En el supuesto caso de que les sean presentados cheques que ostenten un sello con la leyenda "Devuelto", no deberán pagarlos.
- 1.7. En el reverso de todos los cheques liquidados deberá estamparse el sello que indica el haber actuado en los términos del artículo 39 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- 1.8. Ver en el ANEXO 1, una muestra de estos cheques por anverso y reverso.

2. PROCEDIMIENTO DE OFICINA.

- 2.1. Las cajas pagarán o recibirán para depósito los Cheques de la Tesorería en la forma acostumbrada y de acuerdo a lo indicado en el punto 1. GENERALIDADES.
- 2.2. Los Controlistas efectuarán su actividad normal de comprobación control y contabilización, y en vez de elaborar una tabulación donde incluyen todos los cheques de Tesorería - más los giros postales, telegráficos y otros, considerados todos como en poder del Banco, prepararán a partir de esta fecha, una relación en original y dos copias como se indica en el ANEXO 2, llenándola con todos los datos que en ella se indican y conteniendo exclusivamente los cheques de Tesorería. En caso de requerir más de una relación para anotar todos los cheques, elaborar las necesarias en original y dos copias cada una, anotando al final de cada relación la cantidad de documentos y su importe total.

- 2.3. Los documentos deberán enviarse en el mismo orden que aparecen en la relación y dentro de un sobre junto con el original y una copia de esta relación, identificándolo claramente con la leyenda de: CENTRO DE POSTMERCADAJE-DOCTOS. EN PODER DEL BANCO-CHEQUES DE TESORERIA. La copia restante de la relación, - la conservarán como comprobante de lo enviado.
- 2.4. Al sobre en que envían los Cheques de Tesorería, deberán anexarle al frente, una copia de la ficha contable codificada - con el importe total de estos documentos.
- 2.5. Por lo que respecta a los demás documentos de cobro inmediato en poder del Banco como son los Giros Postales, Telegráficos y otros se prepararán a partir de esta fecha, por separado de los cheques de Tesorería. Se meterán en otro sobre con su tabulación normal identificándolo claramente con la leyenda de: CENTRO DE POSTMERCADAJE-DOCTOS. EN PODER DEL BANCO- OTROS.
- 2.6. Al sobre en que envían los Giros Postales, Telegráficos y -- otros, deberán anexarle al frente, una copia de la ficha contable codificada con el importe total de estos documentos.
- 2.7. Es importante señalar que a partir de esta fecha habrá dos -- aplicaciones contables por los documentos de cobro inmediato en poder del Banco como lo indican los puntos 2.4. y 2.6.; una aplicación a 1105. 02. por Cheques de Tesorería con su importe total y otra a 1105. 02. Giros Postales, Telegráficos y otros con su importe total.
- 2.8. Adjunto a la presente se servirán encontrar una cantidad de - formas sueltas para preparar las relaciones citadas y recibirán posteriormente bloques debidamente impresos para realizar esta actividad. Los pedidos posteriores deberán hacerlos dentro de su vale normal de papelería y con su clave correspondiente.

II. PREPARACION DE LOS DOCUMENTOS DE COBRO INMEDIATO DE "CAMARA TRADICIONAL" DENTRO DE LA CAMARA DE CECOBAN.

Deseamos reafirmarles por este conducto, la notificación telefónica que les hicimos el pasado jueves 23 del presente, en relación al envío de los documentos de cobro inmediato compensables de la "Cámara Tradicional" dentro de la Cámara de CECOBAN.

El objetivo de lo anterior es absorber totalmente la "Tradicional" por CECOBAN, como lo hacemos desde la fecha antes indicada y para lo cual requerimos se sigan apegando a las instrucciones que a -- continuación se mencionan:

1. Continuar separando la "Tradicional" por Bancos.

2. Incorporar ésta, dentro del sobre de la Cámara de CECOBAN (que no requiere separación por Bancos), al frente de todos los documentos.
3. Incorporar también, una sola tabulación conteniendo el importe de cada documento, considerando las dos Cámaras y con un solo importe total.
4. Anexar al frente del sobre, una copia de la ficha contable codificada a 1105. 01. CECOBAN, cuyo importe total deberá ser -- igual al de la tabulación que va dentro del sobre.
5. Se elimina por consiguiente, la elaboración de la ficha contable codificada a 1105. 01. CAMARA DE COMPENSACION (Tradicional).
6. Son responsabilidades absolutas del Sub'Gerente Administrativo de cada oficina, las siguientes actividades:
 - a). Reportar el mismo día al Centro de Postmarcaje con el Encargado al teléfono 768-83-45. Los ajustes que se realicen a la contabilización original de la Cámara de CECOBAN ya - enviada.
 - b). Verificar que los sobres vayan identificados claramente con la leyenda de: CENTRO DE POSTMARCAJE-DOCTOS. DE COBRO INMEDIATO-CECOBAN.
 - c). Verificar que el sello de la oficina esté estampado en la tabulación de los documentos. La copia de la ficha contable codificada u el sobre donde se envían los documentos.

III. FORMA DE ENVIO DE LOS DOCUMENTOS DE COBRO INMEDIATO COMPENSABLES Y EN PODER DEL BANCO. AL CENTRO DE POSTMARCAJE.

De acuerdo a la problemática que se ha presentado en la transportación de los documentos de cobro inmediato compensables y en poder del banco al centro de Postmarcaje, les agradeceremos tomar nota de que a partir de esta fecha, cada envío que hagan de esta documentación deberá hacerse dentro de sus sobres de papel manila correspondientes y a su vez todos ellos, dentro de una bolsa de polietileno debidamente emplomada sin número de plomo, anotando exclusivamente en la orden de servicio que utilizamos para MENSAJERIA con COMETRA, la siguiente leyenda: CONTIENE UNA BOLSA PARA EL CENTRO DE POSTMARCAJE.

Por último y a manera de recordatorio, les indicamos a continuación los envíos que deben hacer al Centro de Postmarcaje de la diferente documentación dentro de la bolsa antes indicada:

1. Sobre de documentos en Poder del Banco conteniendo los cheques de Tesorería, con una copia de su contabilización.
2. Sobre de documentos en Poder del Banco conteniendo los Giros Postales, Telegráficos y otros, con una copia de su contabilización.
3. Sobre de documento Compensables por CECOBAN, con una copia de su contabilización.
4. Sobre de Remesas, con una copia de su contabilización.

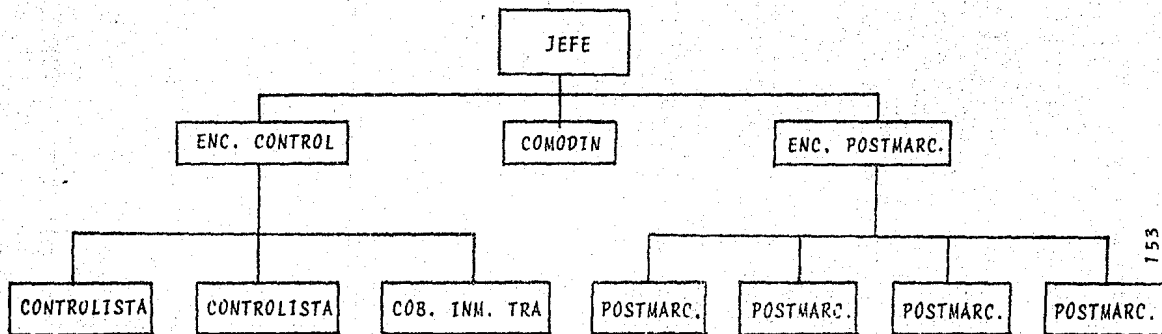
5. Sobre conteniendo otros (listados, solicitudes de chequeras provisionales etc.).

Sin otro particular, nos ponemos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

A T E N T A M E N T E

IMPLANTACION Y SUPERVISION DE SISTEMAS.

CUADRO No. 10
ORGANIGRAMA DE CENTRO DE POSTMARCAJE Y CONTROL GENERAL
OCTUBRE 82



CAJERO GENERAL

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. SUPERVISION Y ASESORAMIENTO DEL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS:
 - RECEPCION.
 - RECUENTO.
 - CAJERO DE BOVEDA.
 - ADMINISTRATIVO Y
 - COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEL D.D.F.
2. ELABORACION DEL CONTROL DE RUTAS DE RECOLECCION DIARIA EFECTUADA POR COMETRA DE LOS DEPOSITOS DE CLIENTES CON CENTRADOS A CAJA GENERAL.
3. REALIZAR ARQUEOS FISICOS A LAS CAJAS DE RECEPCION (DOS DIARIOS).
4. ENVIAR LAS SOLICITUDES DE EFECTIVO DE EMERGENCIA A -- CLIENTES Y SUCURSALES.
5. RELACION DE MOVIMIENTOS REALIZADOS POR LAS SUCURSALES DE ORO Y OTRAS DIVISAS.
6. REVISION Y AUTORIZACION DE LAS FICHAS CONTABLES DE CAR GO Y ABONO M.N. Y DLLS. Y OTRAS DIVISAS.
7. ANALISIS MENSUAL DE LAS CUENTAS 1505 Y 2311 M.N. Y DLLS.
8. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINIS TRATIVO DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INME DIATO.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. ELABORAR FICHAS DE CARGO POR DOTACIONES DE EFECTIVO A CLIENTES.
2. ELABORAR FICHAS CODIFICADAS CARGOS Y ABONOS PARA EL RESUMEN DE CIFRAS CONTROL PARA INFORMATICA.
3. PASE DE SALDOS DIARIOS DE SUCURSALES URBANAS Y FORANEAS M.N. Y DOLARES Y OBTENCION DEL SALDO PROMEDIO POR CADA OFICINA.
4. CONCILIACION Y DEPURACION DE LAS CUENTAS 1101 - 1102 Y 1505.
5. ELABORAR Y COMPROBAR DIARIAMENTE EL ARQUEO GENERAL CON SOLIDADO DE LA CAJA GENERAL Y OFICINAS URBANAS.
6. ELABORAR FICHAS DE DEPOSITOS DE LOS CLIENTES QUE NO LAS ENVIEEN EN LAS ENVASES, RUTA 100 Y OTROS.
7. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

CUADRO No. 11

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. ELABORAR CARGOS A CLIENTES POR FALTANTES DE MORRALLA RE COLECTADA POR COMETRA.
2. RECEPCION TELEFONICA Y ELABORACION DE SOLICITUDES DE EFECTIVO PARA DOTACIONES A CLIENTES Y SUCURSALES.
3. ELABORAR LA HOJA PARA SOLICITUD DE RECOLECCION Y ENVIO DE DOTACIONES A OFICINAS DE TELEGRAFOS.
4. ELABORAR LOS CARGOS POR FALTANTES DE CLIENTES.
5. ELABORAR LOS CREDITOS POR SOBRANTES DE CLIENTES.
6. ELABORAR EL CONTROL DEPARTAMENTAL PARA CONTABILIDAD E INFORMATICA MONEDA NACIONAL Y DOLARES Y OTRAS DIVISAS.
7. ELABORAR EL RESUMEN DE CIFRAS CONTROL PARA INFORMATICA MONEDA NACIONAL.
8. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

CUADRO No. 11

MENSAJERO

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. ACUDIR A BANCO DE MEXICO PARA EFECTUAR DEPOSITOS Y RETIROS.
2. LABORES DE MENSAJERIA.
3. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO EN SUS FUNCIONES DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

SECRETARIA DE JEFE DE CAJA

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. LABORES SECRETARIAS.
2. ELABORACION MECANOGRAFICA DE LAS SOLICITUDES DE RETIRO Y DEPOSITO DE BILLETE Y MONEDA METALICA A BANCO DE MEXICO.
3. RELACION MECANOGRAFICA QUINCENAL DE DEPOSITOS Y RETIDOS A BANCO DE MEXICO.
4. RELACION MECANOGRAFICA DE LOS SALDOS DIARIOS SUPERIORES AL PROMEDIO MENSUAL DE LAS OFICINAS URBANAS Y FORANEAS MONEDA NACIONAL Y DOLARES.
5. RECEPCION TELEFONICA Y ELABORACION DE SOLICITUDES DE EFECTIVO PARA DOTACIONES A CLIENTES Y SUCURSALES.
6. OFRECER TELEFONICAMENTE, MORRALLA A LOS BANCOS, BANAMEX, BANCOMER Y SOMEX.
7. ELABORAR RELACION POR SOLICITUDES DE MORRALLA, DE CLIENTES Y SUCURSALES Y TURNARLA A COMETRA.
8. VIGILAR LA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA DE TODO EL PERSONAL DE LA CAJA GENERAL.
9. AVISAR TELEFONICAMENTE A LOS CLIENTES DE LOS FALTANTES Y SOBANTES DETECTADOS EN SUS DEPOSITOS.
10. VERIFICAR Y ENVIAR LAS CARTAS REMESAS A LAS SUCURSALES POR DEPOSITOS DE CLIENTES.
11. ELABORAR LA RELACION MECANOGRAFICA DE FALTANTES Y SOBANTES DE CAJAS SEMANAL O QUINCENAL.
12. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

ENCARGADO DE BOVEDA

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. VERIFICACION Y COMPROBACION DEL EFECTIVO ENVIADO A COMETA PARA CUSTODIA.
2. DETERMINAR LAS NECESIDADES PARA DOTACIONES A CLIENTES, SUCURSALES Y COMETA.
3. REQUISICIONES Y CONCENTRACIONES A BANCO DE MEXICO.
4. PREPARAR EL BILLETAJE PARA SER ENVIADO A LOS CLIENTES Y SUCURSALES.
5. ENVIAR DOLARES, ORO, PLATA Y OTRAS DIVISAS, SOLICITADO POR LAS SUCURSALES.
6. RECEPCION DE DOLARES, ORO, PLATA Y OTRAS DIVISAS, POR CONCENTRACIONES DE SUCURSALES.
7. ELABORAR EL CORTE DE CAJA DE MONEDA NACIONAL, DOLARES Y OTRAS DIVISAS.
8. ELABORAR TABULACION DE ORIGEN Y DESTINO DEL MOVIMIENTO DE CAJA.
9. SUPERVISION Y ASESORAMIENTO DEL AUXILIAR A SU CARGO.
10. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

AUXILIAR DE BOVEDA

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. ELABORAR EL INFORME SEMANAL DE REQUISICIONES Y CONCENTRACIONES DE EFECTIVO DE LAS SUCURSALES.
2. RECEPCIÓN DE PAGOS DE CLIENTES POR ENVÍO DE EFECTIVO SOLICITADO.
3. ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA EL ENVÍO DE ENVASES A SUCURSALES.
4. ELABORAR LOS COMPROBANTES DE SERVICIO DE COMETRA PARA ENTREGA DE DOTACIONES DE EFECTIVO A CLIENTES Y SUCURSALES.
5. SUMAR Y DETERMINAR POR DENOMINACIONES LAS SOLICITUDES DE EFECTIVO DE CLIENTES Y SUCURSALES.
6. ENVASAR, EMPLOMAR Y ENVIAR POR CONDUCTO DE COMETRA EL EFECTIVO SOLICITADO POR CLIENTES Y SUCURSALES.
7. ELABORAR EL INFORME DE ENTRADAS Y SALIDAS DE ORO, PLATA Y OTRAS DIVISAS.
8. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEL D.D.F.

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. RECEPCION DE LA NOMINA DEL D.D.F.
2. DETERMINAR LA CANTIDAD PARA EL PAGO DE LA NOMINA DEL D. D.F.
3. ENTREGAR LOS CONTROLES INTERNOS RECIBIDOS DEL D.D.F. A COMETRA PARA EL ENSOBRETADO DE LA NOMINA DEL D.D.F.
4. RECIBIR DE COMETRA LOS RECIBOS DE LA NOMINA, SEPARARLOS Y ENTREGARLOS A LOS DIFERENTES PAGADORES DEL D.D.F.
5. ACREDITAR LOS SOBRES DE LOS AMPLEADOS DEL D.D.F. QUE TENGAN CUENTA DE CHEQUES CON BANPAIS.
6. RECIBIR DE COMETRA LOS SOBRES DE LA NOMINA SEPARARLOS Y ENTREGARLOS A LOS DIFERENTES PAGADORES DE LA DIRECCION GENERAL DE POLICIA Y TRANSITO.
7. ACUDIR A LA TESORERIA PROCURADURIA Y TRIBUNALES PARA RECEPCION DE LOS SOBRES NO PAGADOS.
8. RECEPCION DE LOS SOBRES NO PAGADOS POR LOS PAGADORES DEL D.D.F.
9. ENVIAR A COMETRA LOS SOBRES RECIBIDOS DE LAS PAGADURIAS NO COBRADAS PARA DESENSOBRAR EL EFECTIVO.
10. PAGO A LOS EMPLEADOS DEL D.D.F. QUE POR SUSPENSIÓN, CAMBIO DE CLAVE O CAMBIO DE UNIDAD NO COBRARON EN LA PAGADURIA CORRESPONDIENTE.
11. ELABORACION DE LAS LIQUIDACIONES POR CADA UNA DE LAS PAGADURIAS POR EL PAGO DE LA NOMINA.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEL D. D. F.

12. ARCHIVAR Y ENTREGAR LOS LISTADOS Y RECIBOS PAGADOS A CADA UNA DE LAS PAGADURIAS.
13. CONCILIAR LA CUENTA DE CHEQUES DEL D. D. F.
14. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

CUADRO No. 11

ENCARGADO DE RECUENTO

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. SUPERVISION Y ASESORAMIENTO DEL PERSONAL Y SU CARGO.
2. SOLICITAR EL DINERO ENVIADO EL DIA ANTERIOR A CUSTODIA EN COMETRA.
3. RECIBIR Y VERIFICAR LAS DOTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.
4. TURNAR A CAJA GENERAL EL EFECTIVO PARA LAS NOMINAS DE CLIENTES, DOTACIONES A SUCURSALES Y NOMINAS A COMETRA.
5. RECIBIR Y VERIFICAR LAS DOTACIONES ENVIADAS POR LAS SUCURSALES.
6. RECONTAR MECANICA Y MANUAMENTE EL BILLETE DE \$5,000.00 Y \$10,000.00 RECIBIDOS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION Y SUCURSALES.
7. ELABORAR EL COMPROBANTE DE SERVICIO Y LA FICHA DE DEPÓSITO PARA ENVIAR Y DEPOSITAR EL EFECTIVO EN BANCO DE MEXICO.
8. SELECCIONAR Y RECONTAR EL BILLETE VIEJO ENVIADO POR CLIENTES Y SUCURSALES PARA DEPÓSITO EN BANCO DE MEXICO.
9. ELABORAR EL CORTE DIARIO DE CAJA.
10. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

AUXILIAR DE RECuento

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. SOLICITAR EL EFECTIVO ENVIADO A CUSTODIA EL DIA ANTE--
RIOR A COMETRA.
2. PREPARAR EL MATERIAL DE TRABAJO PARA INICIO DE ACTIVI-
DADES.
3. RECIBIR Y VERIFICAR LAS DOTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE
RECEPCION.
4. FLOREAR EL BILLETE PARA COMPROBAR QUE SEA DE UNA SOLA
DENOMINACION.
5. RECONTAR LAS FAJILLAS MECANICAMENTE.
6. RECONTAR MECANICA Y MANUALMENTE EL BILLETE DE \$5,000.00
Y \$10,000.00.
7. RECONTAR MANUALMENTE EL BILLETE QUE NO RECONTO LA MAQUI-
NA.
8. SELLAR, INICIALAR LAS FAJILLAS Y FORMAR MAZOS.
9. SELECCIONAR Y RECONTAR EL BILLETE VIEJO Y MUTILADO EN-
VIADO POR CLIENTES Y SUCURSALES.
10. EMBOLSAR, EMPLONAR Y ELABORAR LOS COMPROBANTES DE SERVI-
CIO PARA ENVIAR EL EFECTIVO A BANCO DE MEXICO Y COMETRA.
11. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ACUER-
DO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

AUXILIAR DE RECuento

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. SOLICITAR EL EFECTIVO ENVIADO A CUSTODIA EL DIA ANTE--
RIOR A COMETRA.
2. PREPARAR EL MATERIAL DE TRABAJO PARA INICIO DE ACTIVI--
DADES.
3. RECIBIR Y VERIFICAR LAS DOTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE
RECEPCION.
4. FLOREAR EL BILLETE PARA COMPROBAR QUE SEA DE UNA SOLA
DENOMINACION.
5. RECONTAR FAJILLAS MECANICAMENTE.
6. RECONTAR MECANICA Y MANUALMENTE EL BILLETE DE \$5,000.00
Y \$10,000.00.
7. RECONTAR MANUALMENTE EL BILLETE QUE NO RECONTO LAS MA--
QUINAS.
8. SELLAR INICIALAR FAJILLAS Y FORMAX MAZOS.
9. SELECCIONAR Y RECONTAR EL BILLETE VIEJO Y MUTILADO EN--
VIADO POR CLIENTES Y SUCURSALES.
10. EMBOLSAR, EMPLOMAR Y ELABORAR COMPROBANTES DE SERVICIO
PARA ENVIAR EL EFECTIVO A BANCO DE MEXICO Y COMETRA.
11. EFECTUAR LA RUTA DE RECOLECCION A LAS OFICINAS FEDERA--
LES DE HACIENDA DEL I.M.S.S.
12. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE --
ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

AUXILIAR DE RECuento

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. SOLICITAR EL EFECTIVO ENVIADO A CUSTODIA EL DIA ANTERIOR A COMETRA.
2. PREPARAR EL MATERIAL DE TRABAJO PARA INICIO DE ACTIVIDADES.
3. RECIBIR Y VERIFICAR LAS DOTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.
4. FLOREAR EL BILLETE PARA COMPROBAR QUE SEA DE UNA SOLA DENOMINACION.
5. RECONTAR LAS FAJILLAS MECANICAMENTE.
6. RECONTAR MECANICA Y MANUALMENTE EL BILLETE DE \$5,000.00 Y \$10,000.00.
7. RECONTAR MANUALMENTE EL BILLETE QUE NO RECONTO LAS MAQUINAS.
8. SELLAR, INICIALAR LAS FAJILLAS Y FORMAR MAZOS.
9. SELECCIONAR Y RECONTAR EL BILLETE VIEJO Y MUTILADO ENVIADO POR CLIENTES Y SUCURSALES.
10. EMBOLSAR, ENPLOMAR Y ELABORAR COMPROBANTES DE SERVICIO PARA ENVIAR EL EFECTIVO A BANCO DE MEXICO Y COMETRA.
11. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE -- ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

AUXILIAR DE RECUENTO

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. SOLICITAR EL EFECTIVO ENVIADO A CUSTODIA EL DIA ANTERIOR A COMETRA.
2. PREPARAR EL MATERIAL DE TRABAJO PARA INICIO DE ACTIVIDADES.
3. RECIBIR Y VERIFICAR LAS DOTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.
4. FLOREAR EL BILLETE PARA COMPROBAR QUE SEA DE UNA SOLA DENOMINACION.
5. RECONTAR LAS FAJILLAS MECANICAMENTE.
6. RECONTAR MECANICA Y MANUALMENTE EL BILLETE DE \$5,000.00 V \$10,000.00.
7. RECONTAR MANUALMENTE EL BILLETE QUE NO RECONTO LAS MAQUINAS.
8. SELLAR, INICIALAR LAS FAJILLAS Y FORMAR MAZOS.
9. SELECCIONAR Y RECONTAR EL BILLETE VIEJO Y MUTILADO ENVIADO POR CLIENTES Y SUCURSALES.
10. EMBOLSAR, EMPLOMAR Y ELABORAR LOS COMPROBANTES DE SERVICIO PARA ENVIAR EL EFECTIVO A BANCO DE MEXICO YCOMETRA.
11. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE -- ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

AUXILIAR DE RECUENTO

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

INDICE DE ACTIVIDADES:

1. SOLICITAR EL EFECTIVO ENVIADO A CUSTODIA EL DIA ANTERIOR A COMETRA.
2. PREPARAR EL MATERIAL DE TRABAJO PARA INICIO DE ACTIVIDADES.
3. RECIBIR Y VERIFICAR LAS DOTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.
4. FLOREAR EL BILLETE PARA COMPROBAR QUE SEA DE UNA SOLA DENOMINACION.
5. RECONTAR LAS FAJILLAS MECANICAMENTE.
6. RECONTAR MECANICA Y MANUALMENTE EL BILLETE DE \$5,000.00 Y \$10,000.00.
7. RECONTAR MANUALMENTE EL BILLETE QUE NO FUE RECONTADO -- POR LAS MAQUINAS.
8. SELLAR, INICIALAR LAS FAJILLAS Y FORMAR MAZOS.
9. SELECCIONAR Y RECONTAR EL BILLETE VIEJO Y MUTILADO ENVIADO POR CLIENTES Y SUCURSALES.
10. EMBOLSAR, ENPLOMAR Y ELABORAR LOS COMPROBANTES DE SERVICIO PARA ENVIAR EL EFECTIVO A BANCO DE MEXICO Y COMETRA.
11. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE -- ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

CUADRO No. 11

ENCARGADO DE RECEPCIÓN
AUXILIAR DE RECEPCIÓN
AUXILIAR DE RECEPCIÓN

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

ACTIVIDADES:

1. SOLICITAR A COMETRA LOS ENVASES QUE CONTIENEN LOS DEPÓSITOS DE CLIENTES DE LA RECOLECCIÓN VESPERTINA DEL DÍA ANTERIOR Y LAS LONCHERAS DE LOS CAJEROS DEPOSITADAS EN CUSTODIA EL DÍA ANTERIOR.
2. RECEPCIÓN DE ENVASES DE LA RECOLECCIÓN VESPERTINA DEL DÍA ANTERIOR Y DE RUTAS DEL DÍA:
 - 2.1. CONTARLOS Y ACUSAR DE RECIBIDO.
 - 2.2. CONTROLARLOS Y DISTRIBUIRLOS A LOS CAJEROS.
 - 2.3. RECOGER EL MOVIMIENTO CONTABLE Y ENVIARLO A CONTROL GENERAL.
3. CONTROL Y REVISIÓN DE LAS HOJAS DE CAJEROS DONDE SE ANOTAN TODOS LOS ENVASES RECIBIDOS POR CADA UNO.
4. "CUADRE" DE LO RECIBIDO ENCOMPROBANTES DE COMETRA, CONTRA LO RECIBIDO REALMENTE POR LOS CAJEROS.
5. CONTROL DE LAS DOTACIONES RECIBIDAS DE LAS OFICINAS, -- "CUADRANDO" CONTRA CAJA GENERAL.
6. CONTROL DE LOS ENVASES RECIBIDOS DEL SEGURO SOCIAL, -- "CUADRANDO" CONTRA CONTROL GENERAL.
7. OBTENER EL TOTAL DE ENVASES OPERADOS POR CADA CAJERO.
8. VERIFICAR LOS FALTANTES QUE REPORTA EL AREA DE RECUESTO PARA LA ELABORACION DE LOS CARGOS CORRESPONDIENTES Y -- ELABORAR ASI MISMO LA RELACION DIARIA DE FALTANTES Y SOBRESANTES.

ENCARGADO DE RECEPCION
AUXILIAR DE RECEPCION
AUXILIAR DE RECEPCION

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

ACTIVIDADES:

1. SOLICITAR A COMETRA LOS ENVASES QUE CONTIENEN LOS DEPÓSITOS DE CLIENTES DE LA RECOLECCIÓN VESPERTINA DEL DÍA ANTERIOR Y LAS LONCHERAS DE LOS CAJEROS DEPOSITADAS EN CUSTODIA EL DÍA ANTERIOR.
2. RECEPCION DE ENVASES DE LA RECOLECCIÓN VESPERTINA DEL DÍA ANTERIOR Y DE RUTAS DEL DÍA:
 - 2.1. CONTARLOS Y ACUSAR DE RECIBIDO.
 - 2.2. CONTROLARLOS Y DISTRIBUIRLOS A LOS CAJEROS.
 - 2.3. RECOGER EL MOVIMIENTO CONTABLE Y ENVIARLO A CONTROL GENERAL.
3. CONTROL Y REVISIÓN DE LAS HOJAS DE CAJEROS DONDE SE ANOTAN TODOS LOS ENVASES RECIBIDOS POR CADA UNO.
4. "CUADRE" DE LO RECIBIDO ENCOMPROBANTES DE COMETRA, CONTRA LO RECIBIDO REALMENTE POR LOS CAJEROS.
5. CONTROL DE LAS DOTACIONES RECIBIDAS DE LAS OFICINAS, -- "CUADRANDO" CONTRA CAJA GENERAL.
6. CONTROL DE LOS ENVASES RECIBIDOS DEL SEGURO SOCIAL, -- "CUADRANDO" CONTRA CONTROL GENERAL.
7. OBTENER EL TOTAL DE ENVASES OPERADOS POR CADA CAJERO.
8. VERIFICAR LOS FALTANTES QUE REPORTA EL AREA DE RECUENTO PARA LA ELABORACION DE LOS CARGOS CORRESPONDIENTES Y -- ELABORAR ASI MISMO LA RELACION DIARIA DE FALTANTES Y SOBRES.

-
-
-
9. ANALIZAR CADA FALTANTE O SOBRENTE PRESENTADO DURANTE EL DIA EN LA APERTURA DE LOS ENVASES, MOSTRANDOLOS AL JEFE DE LA CAJA GENERAL.
 10. ENTREGAR A COMETRA LAS LONCHERAS DE LOS CAJEROS EN CUSTODIA.
 11. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

CUADRO No. 11

CAJERO PRINCIPAL

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

ACTIVIDADES:

1. ACTUAR COMO CAJERO RECEPCIONISTA.
2. SUPERVISAR A LOS CAJEROS RECEPCIONISTAS, AUXILIANDOLOS EN CUALQUIER PETICION DE LOS MISMOS.
3. PROPORCIONAR DOTACIONES DE BILLETES A CAJEROS PARA ELABORACION DE FAJILLAS.
4. PREPARAR DOTACION DE BILLETES FINAL PARA CAJA GENERAL.
5. ELABORACION DEL ARQUEO CONSOLIDADO.
6. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

CAJEROS RECEPCIONISTAS

NOMBRES:

JEFE INMEDIATO:

ACTIVIDADES:

1. PREPARACION DEL MATERIAL DE TRABAJO Y PAPELERIA REQUERIDA.
2. RECEPCION DE ENVASES CON DEPOSITOS DE CLIENTES.
3. RECEPCION DE LA COPIA DEL COMPROBANTE DE SERVICIO DE COTMETRA DEL BANCO.
4. RECEPCION DE HOJAS DE CAJERO PARA CONTROL DE LOS IMPORTES DE CADA ENVASE RECIBIDO.
5. VERIFICACION DEL PLOMO DE CADA ENVASE CONTRA EL COMPROBANTE DE SERVICIO DE COMEIRA.
6. APERTURA DE CADA ENVASE Y VERIFICACION DEL CONTENIDO -- CONTRA LO ANOTADO POR EL CLIENTE EN SU FICHA DE DEPOSITO Y EL COMPROBANTE DE SERVICIO DE CONTRA.
 - 6.1. VERIFICA EL CONTENIDO EN FORMA GENERICA, SIN SEPARAR NINGUN COMPONENTE DEL DEPOSITO CONTANDO FAJILLAS, MEDIAS FAJILLAS Y "PICOS" A MODO DE QUE COINCIDA EL GLOBAL CON EL TOTAL DE LA FICHA.
 - a). DE NO COINCIDIR EN ESTA PRIMERA REVISION, NO DEBE CONTINUARSE CON LA VERIFICACION DEL CONTENIDO A DETALLE, SE PROCEDE A TRATAR DE DEFINIR EN QUE PARTE DE LOS COMPONENTES DEL DEPOSITO PUDIESE EXISTEIR EL FALTANTE O SOBRENTE.
 - b). SI SE LOCALIZA UNO U OTRO Y TENGA CLARIDAD ABSOLUTA, LO REPORTA INMEDIATAMENTE AL ENCARGADO DE RECEPCION PARA QUE A SU VEZ SE REPORTE AL JEFE DE CAJA GENERAL Y PROCEDA A INDICAR LO MISMO A LA OFICINA CORRESPONDIENTE, O EN SU CASO,

CAJEROS RECEPCIONISTAS

AL CLIENTE DE QUE SE TRATE PARA QUE OCULARMENTE ACUDAN A VERIFICAR EL ERROR LOCALIZADO EN EL DEPOSITO RESPECTIVO.

- c). SI NO SE LOCALIZA UNO U OTRO, TAMBIEN LO REPOR TA AL ENCARGADO DE RECEPCION PARA QUE REALICE LA VERIFICACION GENERICA QUE HIZO EL CAJERO PARA QUE A SU VEZ LO REPORTE AL JEFE DE CAJA GENERAL CON SUS COMENTARIOS DE LO REVISADO Y SE PROCEDA A INDICAR LO MISMO A LA OFICINA CORRESPONDIENTE, O EN SU CASO, AL CLIENTE DE QUE SE TRATE, PARA QUE OCULARMENTE ACUDAN A VERIFICAR EL DEPOSITO RESPECTIVO Y TRATAR DE DEFINIR EL FALTANTE O SOBRANTE.
- 6.2. INICIA LA VERIFICACION DEL CONTENIDO EN FORMA DETALLADA, RECONTANDO FAJILLAS, MEDIAS FAJILLAS Y PICOS EN SU TOTALIDAD, LOS CUALES DEBEN COINCIDIR ERICTAMENTE CON EL IMPORTE INDICADO EN LA FICHA DE DEPOSITO.
- a). DE NO COINCIDIR EN ALGUNO DE LOS COMPONENTES DEL DEPOSITO, LO NOTIFICA AL ENCARGADO DE RECEPCION, QUIEN VERIFICA TAMBIEN DETALLADAMENTE HASTA EN DOS OCASIONES EL CONTENIDO, TRATANDO DE LOCALIZAR ALGUN POSIBLE ERROR DEL CLIENTE EN LAS TABULACIONES Y EN LAS SUMATORIAS QUE PRESENTA SIN DESHACER FAJILLAS, MEDIAS FAJILLAS Y "PICOS".
- b). PROCEDE COMO EN EL INCISO b) DEL PUNTO 6.1.
- c). PROCEDE COMO EN EL INCISO c) DEL PUNTO 6.1.
7. REGISTRO DE CADA DEPOSITO EN SU TIRA DE AUDITORIA.
8. ENVIO DEL MOVIMIENTO CONTABLE A CONTROL GENERAL.
9. ANOTACIONES EN SU HOJA DE CAJERO DE LOS IMPORTES REALES RECIBIDOS.

CAJEROS RECEPTIONISTAS

10. PREPARACION DE FAJILLAS DE BILLETES PARA ENVIO AL AREA DE RECUENTO JUNTO CON LOS CONTROLES INTERNOS CORRESPONDIENTES
11. ELABORACION DE CORTE DE VENTANILLA.
12. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

DELEGADO DE CAMARA

NOMBRE:

SUPERVISOR INMEDIATO:

ACTIVIDADES:

1. AUXILIAR AL CONTROL GENERAL.
2. RECIBIR, CONTROLAR Y PREPARAR LA "CAMARA TRADICIONAL" DEL MOVIMIENTO DE LAS OFICINAS, EN DOLARES.
3. ACUDIR A BANXICO A ENTREGAR LA "CAMARA TRADICIONAL" DE DOLARES Y RECIBIR LOS DOCUMENTOS A NUESTRO CARGO PRESENTADOS POR OTROS BANCOS EN M.N. Y DLLS.
4. ENVIO DE LOS DOCUMENTOS, RECIBIDOS EN "CAMARA TRADICIONAL" AL CENTRO DE INFORMATICA.
5. REGRESAR A BANPAIS A RECIBIR LOS CHEQUES DE TESORERIA, GIROS POSTALES, TELEGRAFICOS Y OTROS.
 - 5.1. VERIFICAR QUE LOS DOCUMENTOS ENVIADOS POR CADA OFICINA SEAN LOS CORRECTOS CONTRA LO CONTABILIZADO.
 - 5.2. MICROFILMAR TODOS LOS DOCUMENTOS.
 - 5.3. PREPARAR LIQUIDACION DE CHEQUES DE TESORERIA.
 - 5.4. PREPARAR RELACION DE GIROS POSTALES, RELACION DE GIROS TELEGRAFICOS Y RELACION DE OTROS.
 - 5.5. ESTAMPAR EL SELLO DE COBRO INMEDIATO Y SU FIRMA A TODOS LOS GIROS POSTALES, TELEGRAFICOS Y OTROS.
 - 5.6. PREPARAR EL INFORME AL DEPARTAMENTO DE COBRO INMEDIATO DE TODO LO RECIBIDO EN EL DIA.
6. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU SUPERVISOR INMEDIATO.

CUADRO No. 11

CONTROLISTAS

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

ACTIVIDADES:

1. RECIBIR ENVASES "DIRECTOS" DE CAJA GENERAL QUE CONTIENEN EXCLUSIVAMENTE DOCUMENTOS:
 - 1.1. VERIFICAR EL PLOMO DE CADA ENVASE CONTRA EL COMPROBANTE DE SERVICIO MECOMETRA Y LA HOJA DE CAJERO.
 - 1.2. ABRIR CADA ENVASE Y COMPROBAR EL CONTENIDO.
 - 1.3. SELLAR DOCUMENTOS Y FICHA DE DEPOSITO.
 - 1.4. SEPARAR CARGOS Y CREDITOS.
 - 1.5. CONTROLAR EL MOVIMIENTO CONTABLE.
2. RECIBIR MOVIMIENTO CONTABLE DE CAJA GENERAL.
 - 2.1. COMPROBAR LOS DEPOSITOS SIMPLS Y COMPUESTOS.
 - 2.2. SEPARAR CARGOS Y CREDITOS.
 - 2.3. CONTROLAR EL MOVIMIENTO CONTABLE.
3. SEPARAR LOS CHEQUES YA CONTROLADOS DE ACUERDO A:
 - 3.1. CHEQUES A NUESTRO CARGO.
 - 3.2. REMESAS.
 - 3.3. CHEQUES DE CAJA.
 - 3.4. CHEQUES CERTIFICADOS.
 - 3.5. TESORERIA.

CONTROLISTAS

3.6. POSTALES Y TELEGRAFICOS.

3.7. OTROS.

4. SEPARAR POR CAJAS LAS FICHAS DE DEPOSITO Y LOS VOLANTES DE EFECTIVO RECIBIDO Y PAGADO YA CONTROLADOS.
5. VERIFICAR MEDIANTE TABULACION TODO LO CONTROLADO.
6. LIQUIDAR REMESAS CALCULANDO LA COMISION, ELABORANDO CARTAS REMESAS Y LOS CARGOS A CUENTAS DE CHEQUES DE LOS -- CLIENTES POR COMISIONES.
7. "CUADRAR" LOS DEPOSITOS DEL SEGURO SOCIAL CONTRA CAJA - GENERAL.
8. "CUADRAR" EL MOVIMIENTO DE CONTROL INTERNO ENTRE CARGOS Y CREDITOS.
9. ENVIAR EL MOVIMIENTO DE CARGOS Y CREDITOS DE CHEQUES AL CENTRO DE INFORMATICA.
10. ENVIAR LAS REMESAS AL DEPARTAMENTO DE BANCOS Y CORRESPON SALES.
11. "CUADRAR" EL MOVIMIENTO CONTABLE GLOBAL DE CARGOS Y CREDITOS.
12. PREPARAR Y ENVIAR EL MOVIMIENTO CONTABLE AL CENTRO DE INFORMATICA.
13. ELABORAR EL REPORTE DE OPERACIONES DIARIAS DEL CENTRO DE POSTMARCAJE Y CONTROL GENERAL Y ENVIARLO A LA GERENCIA DE SERVICIOS A CLIENTES.
14. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

ENCARGADO DE CONTROL

NOMBRE:

JEFE INMEDIATO:

ACTIVIDADES:

1. LABORAR COMO CONTROLISTA.
2. COORDINAR LA COMUNICACION CON CAJA GENERAL PARA RECIBIR O ENVIAR DOCUMENTOS.
3. LOCALIZAR Y ELIMINAR DIFERENCIAS DE CONTROL GENERAL ACTUALES Y ATRASADAS.
4. SUPERVISAR A LOS CONTROLISTAS.
5. AUXILIAR AL RESTO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DE SU JEFE INMEDIATO.

CUADRO No. 12

9 de febrero de 1983.

SR. GTE. REGIONAL DE SUP. E IMP. DE SISTS.
SUPERVISION E IMPLANTACION
DE SISTEMAS.
P r e s e n t e .

Por medio del presente, me permito comentarte los resultados observados con motivo de la Auditoria Administrativa desarrollada por el area a tu cargo, y la reorganización de los Departamentos de Caja General y Post-Marcaje, pertenecientes a la Sub-Dirección a mi cargo.

Considero dicha reorganización que ha sido a todas luces positiva, ya que se han logrado los objetivos que se plantearon en cuanto al logro de una mayor eficiencia en la operación, disminución del pago por tiempo extra, y la obtención de mayor seguridad operativa.

Sin más por el momento, únicamente me resta agradecer la valiosa -
intervención de tu area en especial del Analista de Sistemas y su Auxiliar.

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

CONCLUSIONES

Conclusiones a los Objetivos del Estudio.

Objetivo Principal:

- Al llevar a cabo el presente estudio se cumple con el objetivo - perseguido, ya que se llegó a la realización de la Auditoría Administrativa en La Caja General de Banpaís, S.N.C.

Objetivos Secundarios:

- Se logró aplicar los conocimientos técnicos adquiridos, siendo - nuestro estandar para evaluar el grado de desarrollo y aprovechamiento de las técnicas administrativas en las secciones auditadas.
- El estudio presenta en forma conjunta, los fundamentos básicos - de la Auditoría Administrativa con los factores técnicos de análisis, necesarios para la evaluación funcional del departamento.
- La aplicación de la Auditoría Administrativa en el desarrollo - del estudio, resulta ser una técnica administrativa muy adecuada, que en corto tiempo permite tener un panorama total del área a - estudiar, proporcionando información para la toma de decisiones y control de actividades.
- Se logró aplicar conjuntamente con la Auditoría Administrativa, - la técnica del Desarrollo Organizacional, en la medida que se - fueron fundamentando los cambios, así como de crear conciencia - de la necesidad de ajustarse al cambio orientado a los recursos para afrontarlo.
- A través del diagnóstico general se determinó la función limitante, en relación a su baja contribución a resultados, al momento y necesidades por las que atravesaban las diferentes secciones - de la Caja General.
- Se obtuvieron soluciones y recomendaciones de fondo, con el fin de que el área participara en la contribución a resultados.
- En cuanto a la integración teoría-práctica, definitivamente, la teoría debe ser aplicada a la práctica, debido a las necesidades, problemática y recursos con que se cuentan, así como la determinación del objetivo y alcance del desarrollo de las Auditorías - Administrativas, considerando con suma importancia, las características propias de cada empresa.

La conclusión final, es que no sólo bastan técnicas de análisis y control para eficientar una organización, en área o un departamento, sino que se hace necesario el estudio y manejo del comportamiento humano por medio del análisis de la sensibilización, la percepción de necesidades del individuo y su motivación para hacer frente a los cambios.

Así como el comprobar que la Auditoría Administrativa es una excelente herramienta de diagnóstico para empresas que requieren de una técnica sencilla, que les permita tomar decisiones correctivas para manejar la empresa, un departamento o sección dentro de los niveles de eficiencia planeados, ya que permite conocer el grado de contribución a resultados de cada una de las áreas funcionales, haciéndose necesario detectar elementos o factores para su evaluación.

B I B L I O G R A F I A

- Achilles de Faria M. F.
Desarrollo Organizacional.
Editorial Limusa, 1986.
- Alvarez Anguiano J.
Apuntes de Auditoría Administrativa.
U.N.A.M., 1977.
- Asociación de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración.
Diagnóstico Operativo 1976.
- Carriedo Vasseur Jorge.
Administración de Empresas.
Editorial Banca y Comercio.
- Fernández Arena José Antonio.
Auditoría Administrativa.
Editorial Diana, México, D.F.
- Fernández Arena José Antonio.
El Proceso Administrativo.
Editorial Diana.
- Ferrer Pérez Luis.
Gula Practica de Desarrollo Organizacional.
Editorial Trillas, 1984.
- FOGAIN - Características de la Industria Mediana y Pequeña en México Tomo I y II.

- Jones John E.
The 1973 Annual For Group Facilitators, University Associates
Publishers, INC.
Traducción INDUCE.
- Lazaro Victor.
Sistemas y Procedimientos.
Editorial Diana, 1974.
- Montaña Agustín.
Iniciación al Método del Camino Crítico.
Editorial Trillas, 1986.
- Reyes Ponce Agustín.
Apuntes de Administración.
U.N.A.M., 1964.
- Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas.
Editorial LIMUSA, México, D.F., 1973.
- Rubio Ragazzoni, Victor y Hernández Fuentes Jorge.
Guía Práctica de Auditoría Administrativa.
Editorial P.A.C., México, D.F., 1983.
- Shein (Serie Desarrollo Organizacional).
Cosultoría de Procesos.
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.