

870102

5  
24-

Universidad Autónoma de Guadalajara  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ELEMENTOS A ANALIZAR EN EL DESARROLLO DE UNA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACION EN EL  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UNA FABRICA.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta

**BLANCA VERONICA ARREOLA GONZALEZ**

**GUADALAJARA, JAL., 1986.**



## **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

Página:

	INTRODUCCION	
CAPITULO -I-	GENERALIDADES:	
	a) Significado de Auditoría	1
	b) Objetivos que persigue la Auditoría Administrativa	7
	c) Antecedentes de la Auditoría Administrativa	9
	d) Dinámica de la Auditoría Administrativa	12
CAPITULO -II-	ROL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO:	
	a) Esencialidad del Auditor	19
	b) El Auditor como Consultor Interno y Externo	22
	c) Cumplimiento de las Normas por parte del Auditor Administrativo	26
	d) Funciones del Auditor	32
CAPITULO -III-	PRINCIPALES ELEMENTOS SUJETOS AL ANALISIS POR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:	
	a) El Proceso Administrativo, Base de Seguimiento en los Elementos que Analiza la Auditoría	34
	b) Lo Fundamental a Revisar en la Planeación de todo Organismo	40
	c) Los Elementos Primordiales a Revisar cuando se habla de Organización	53

	d) Partes Importantes que se Analizan en la Dirección, en la Práctica de la Auditoría	60
	e) Componentes Primordiales que Constituyen al Control	70
<b>CAPITULO -IV-</b>	<b>TECNICAS A APLICAR EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:</b>	
	a) Al Realizar la Etapa Preliminar	76
	b) Seguimiento de las Actividades a Efectuar el Auditor, en la Aplicación de la Auditoría	80
<b>CAPITULO -V-</b>	<b>CASO PRACTICO SOBRE EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UNA FABRICA:</b>	
	a) Necesidad de Auditoría Administrativa	95
	b) Algunas Herramientas Utilizadas para Recopilar la Información	98
	c) El Análisis de la Información	98
	d) Elaboración y Entrega del Informe Obtenido	100
	e) Aplicación de la Auditoría Administrativa	101
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>133</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>135</b>

## INTRODUCCION

Debido a la crisis política, económica y social en la que se encuentra nuestro país México, las empresas de cualquier tamaño, públicas y privadas han tenido la necesidad de revisiones constantes que detecten la situación administrativa que enfrentan a causa del complejo y dinámico desarrollo estructural del país; por lo que los problemas tanto internos como externos que directa ó indirectamente afectan a la Administración de las organizaciones, deben ser analizados para así aplicar soluciones más efectivas en los organismos; siendo el licenciado en administración, el profesionista indicado para analizar y evaluar la administración de las empresas por medio de la técnica de control que es la Auditoría Administrativa.

Esta situación ha tenido como consecuencia una mayor necesidad del administrador independiente, principalmente en el análisis de los elementos que revisa la Auditoría. Sin embargo, existe un gran sector del público que desconoce ó confunde lo que es la Auditoría Administrativa.

El objetivo para el desarrollo es este trabajo es el de dar a conocer los elementos más importantes que el auditor administrativo debe analizar para saber--

los manejar con habilidad y eficiencia en la práctica de la Auditoría Administrativa, logrando con ello una completa y profesional evaluación de la administración de una empresa.

Por lo que a través de una investigación teórica y la aplicación de un caso práctico que se llevó a cabo en el departamento de personal de una empresa de fabricación, queda integrada esta obra.

Esperando sea de utilidad para las personas que la consulten.

CAPITULO I

## GENERALIDADES

La finalidad de este capítulo es establecer un programa general que permita tener un conocimiento básico y un criterio más amplio de lo que es en esencia la Auditoría Administrativa en todo tipo de organismo; dando a conocer los antecedentes que dieron origen al surgimiento de ésta, como una técnica de control relevante para examinar la administración de toda empresa.

Por lo que, la Auditoría Administrativa debe adaptarse a la cambiante actividad que es la administración, actualizándose a la época en que se esté.

Comprendiendo la importancia que reviste y la necesidad de practicar la Auditoría Administrativa en los organismos.

### a) SIGNIFICADO DE AUDITORIA:

En tiempos remotos, el término auditar consistía en escuchar, pero en la actualidad este concepto es más amplio, ya que además de oír implica examinar, investigar. De esta significación se tiene que la Auditoría es un instrumento del control que consiste en la revisión y verificación de las operaciones contables y administrativas de una empresa a una fecha determinada.

Como sabemos existen diversos tipos de Auditoría,



siendo su clasificación como sigue:

1) La Auditoría Financiera:

" Es una revisión exploratoria que se realiza a nivel crítico-contable llevada a cabo por el profesional en esta materia que es el Contador Público, quien da el dictámen de los requisitos contables de un organismo, con regularidad ". Este tipo de auditoría es obligatoria por parte del gobierno de que se practique en todo tipo de instituciones, ya que interesa a éste la situación financiera de las mismas, estableciendo que se lleve a cabo por lo menos una vez al año.

2) La Auditoría Interna:

Se deriva de la financiera, ya que consiste en la evaluación y revisión de los libros y registros de contabilidad, pero ésta se lleva a cabo por decisión de la empresa, es decir, sin que se obligue a realizarla por parte del gobierno; pero se practica como "base de un servicio protector y constructivo para la gerencia con personal interno de la empresa".

3) La Auditoría de Operaciones u Operacional:

Consiste en "revisar y evaluar dos elementos principalmente: la política empresarial (importancia de sus directrices como elementos de control en las principales áreas funcionales), y los controles administrativos u operacionales (procedimientos, rutinas, y otros requisi-

tos ó guías específicas que indican cómo y por qué medios debe ser ejercida la autoridad de operación)"<sup>1</sup>

Entonces la Auditoría Operacional se refiere a :  
"la revisión de la eficiencia administrativa, preocupándose de que los métodos y procedimientos sean los adecuados en todo organismo". Esta se lleva a cabo por parte de algún miembro de la empresa, sin necesidad de que sea personal especializado, pero sí que tenga experiencia en el manejo de la organización para determinar lo que pueda mejorarse en el área administrativa. Es opcional de parte de la gerencia, constituyendo ésta una técnica para evaluar en forma sistemática la efectividad de una unidad al igual que la Auditoría Administrativa.

#### 4) La Auditoría Administrativa:

Es la más reciente, se enfoca a la verificación de operaciones administrativas específicamente, siendo ésta la de relevancia para esta obra. La Auditoría Administrativa requiere de servicio profesional especializado en la materia, siendo el Licenciado en Administración el indicado para llevarla a la práctica, por el desarrollo que ésta requiere. Es necesaria en la empresa, se decide por una persona del más alto nivel en la organización donde se toman las decisiones.

Algunos aspectos más importantes que caracterizan a la Auditoría Administrativa son tres, los cuales son de

<sup>1</sup> Texto: "Auditoría Contemporánea" de Wayne S. Routell.

Interés conocerlos para concretizar aún más su significado:

1.- Es instrumento de prevención, no de corrección; pues al mismo tiempo que revisa y evalúa las deficiencias de la Administración, previene fallas futuras dando alternativas de solución.

2.- Dirigir sobre causas, no sólo sobre efectos; con el fin de saber que pasó en el pasado, como repercutió en el presente y cómo prever algo que pueda suceder en el futuro.

3.- El lema ó axioma de la Auditoría Administrativa que siempre debe estar presente es: Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas. Es decir, que no se debe sentir limitado en ningún momento por cambiar ó mejorar cierta situación, si se encuentra una mejor manera en su funcionamiento.

Existen diversas definiciones sobre lo que es la Auditoría Administrativa dado lo novedoso de su creación, sin embargo la mayoría de los autores en sus conceptos de ésta, difieren en partes mínimas, por lo que la mayoría de ellos llegan a la parte esencial de lo que es en sí la auditoría. Por lo tanto es conveniente dar a conocer algunas definiciones de diferentes autores, para que de esta manera se tenga un conocimiento más amplio y un criterio fundamentado acerca de lo que significa la Auditoría Administrativa, al unificar en un criterio las diver

sas definiciones que a continuación se dan:

- " La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la Auditoría Administrativa ". <sup>2</sup>
- " La Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa ". <sup>3</sup>
- " La Auditoría Administrativa es un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento ó entidad, y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dá a sus recursos humanos y materiales ". <sup>4</sup>
- " La Auditoría Administrativa es una oportunidad para mostrar lo que un negocio está logrando, examinando todas sus partes ". <sup>5</sup>
- " La Auditoría Administrativa considerada como la técnica para resolver problemas que se presenten en la administración de una empresa. ". <sup>6</sup>

<sup>2</sup>Def. de George R. Terry, en su libro: "Principios de Administración".

<sup>3</sup>Def. de Carlos Enrique Anaya Sánchez, en su libro: "Auditoría Administrativa".

<sup>4</sup>Def. de William P. Leonard. "Auditoría Administrativa".

<sup>5</sup>Def. de Roberto Macías Pineda. Tomada del libro: "El Contador Público y la Auditoría Administrativa" de: Fabián Martínez Villegas.

<sup>6</sup>Def. del Dr. Billy E. Goetz. "Auditoría Contemporánea".

- " La Auditoría Administrativa, no eliminará la tarea del inversionista de pronosticar el correspondiente éxito ó fracaso de las empresas, por el contrario, se mejorará la información, de tal manera que el analista estará capacitado para formular razonablemente un pronóstico basado en sus propias expectativas de análisis dentro de la empresa ". 7
- " La Auditoría Administrativa es el exámen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objeto mismo de su exámen ". 8

Después de haber analizado las definiciones anteriores sobre el significado de la Auditoría Administrativa, se llegó a la conclusión del siguiente concepto:

La Auditoría Administrativa es una técnica de control que tiene como objetivo examinar, supervisar, y evaluar de manera sistemática los elementos que integran cada una de las fases del proceso administrativo, de toda la empresa en general ó de una área específica de la misma, dictaminando aciertos, fallas y alternativas de solución a través de su práctica.

<sup>7</sup> Definición de Wayne S. Boutell. "Auditoría Contemporánea".  
<sup>8</sup> Definición de Fabián Martínez Villegas. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa"

### Explicación del concepto propuesto:

Es una técnica porque tiene la necesidad de tomar diferentes procedimientos especializados para su aplicación, y de control porque detecta posibles problemas que deben ser prevenidos, además de resaltar sus aciertos con el fin de no eliminar éstos. De manera sistemática, por que va a tener periodicidad en examinar, supervisar y evaluar a la administración de la empresa. Los elementos que constituyen al proceso administrativo porque son los que la Auditoría Administrativa, analiza, siguiendo las etapas de planeación, organización, ejecución y control en su aplicación. Se aplicará a toda la empresa cuando así sea necesario, y de un área específica cuando en ésta se requiera por ser en donde se concentren las fallas principales. Dictaminando porque el auditor administrativo dará un informe acerca de los hechos investigados presentando aciertos, fallas y alternativas de solución.

### b) OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Es de relevancia el conocer la finalidad primordial que persigue la Auditoría Administrativa, para saber su alcance y limitaciones que lleva consigo en su campo de acción. Como técnica de control que revisa y evalúa toda una institución ó una parte de ésta, la Auditoría Administrativa fija un objetivo general y principal, sin el cual no tendría sentido su existencia; siendo ésta el de buscar la mejor utilización de los recursos -

tanto materiales como humanos que integran a una organización, detectando los aciertos y deficiencias de los elementos administrativos que integran la empresa, cuantificándolos y cualificándolos por medio de la evaluación metódica de las actividades de la misma.

Por consiguiente, este objetivo general y principal se logra a través de ciertos objetivos específicos, siendo algunos de éstos, los siguientes:

- Descubrir signos de peligro de un posible problema, además de detectar las fallas existentes.
- Resaltar las oportunidades; mostrar los aciertos, para no desvirtuar el sentido de la auditoría y se animen por lo que se ha llevado a cabo acertadamente.
- Desarrollar la eficiencia a mayor grado en todas las operaciones, mediante la aplicación de los procedimientos adecuados.
- Mejorar las políticas, sistemas y procedimientos establecidos de operación mediante la vigilancia de su cumplimiento.
- Determinar si la empresa está operando adecuadamente con los recursos con que cuenta, mediante la obtención de los beneficios que reporta con dichos recursos.
- Eliminar desperdicios e ineficiencia administrativa; dividir la empresa en recursos materiales y humanos, tener conciencia de la situación de las personas evaluando objetivamente para dar información verídica.

- Valorar el desempeño y eficiencia de los controles, re-  
visar si son eficientes los métodos, hacer un control -  
sobre el control.

En base a los objetivos específicos antes mencio-  
nados, y no descuidando ninguno de ellos se cumplirá con  
seguridad el fin primordial que persigue la Auditoría Ad-  
ministrativa antes mencionado.

### C) ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

En un principio de las revisiones periódicas que  
empezaron a desarrollarse en el mundo de los negocios, -  
surgió la auditoría contable interna de la empresa. Post-  
eriormente se le dió importancia a la Administración de  
los organismos en el año de 1925, cuando el padre de la  
Administración el Ing. Henry Fayol hizo mención en una -  
entrevista llamada "Cronique Social de France" de que "el  
mejor método para examinar una organización y determinar  
las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo admi-  
nistrativo, para determinar si la planeación, la organi-  
zación, el mando, la coordinación y el control, están a-  
decuadamente atendidos, esto es, si la empresa está bien  
administrada ". Por lo que se le daba la atención espe-  
cial a que los elementos que integran las fases del pro-  
ceso administrativo fueran analizados por un método que  
pudiera establecer mejoras en la administración de un or



gualismo.

Posteriormente el Dr. James Mc. Kinsey en los años de 1935 a 1940 pensó en que la Empresa debía hacer periódicamente una "Auto-Auditoría" para evaluar ella misma - todos los aspectos que la integran a la vista de un medio ambiente empresarial. Siendo esta aportación de mucho interés para la Auditoría Administrativa ya que se vio la necesidad de revisar la administración, por parte de la misma empresa.

En 1945, surgieron los primeros escritos de Auditoría Administrativa en el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos permitiendo que la gente haga comparaciones. Seguido de esto en 1948, se publicaron artículos al respecto iniciándolos Arthur Kent de manera periódica.

En 1959, en México se publicó el libro "El Análisis Factorial", para introducir la Auditoría Administrativa por parte del Departamento de Investigación Industrial del Banco de México, y de esta manera conocer los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Fue hasta el año de 1970 cuando se insistió en la aplicación de la Auditoría Administrativa en el medio empresarial como una práctica imprescindible en la evaluación de la administración de los organismos, en nuestro país.

Dado lo novedoso de su creación, la Auditoría Administrativa se encontró en la década de los 70's en un proceso de restauración debido a la diversificación de criterios por parte de los especialistas en la materia, por lo que se le daba los términos de:

Diagnósis de Productividad, Auditoría Operacional, Análisis Administrativo, Investigación de la Empresa, y por último como Auditoría Administrativa, siendo éste el más indicado porque representa la revisión y evaluación de la empresa en todas sus partes que la integran, además de ser este término fácil de recordar.

Actualmente se está haciendo más familiar el término de Auditoría Administrativa, dado que se está conociendo cada vez más en el mundo empresarial debido a la necesidad existente de revisar y evaluar la administración de los negocios.

La Auditoría Administrativa se ubica dentro de la Administración Científica, ya que esta administración surgió con la aparición de técnicas tendientes a buscar mejores métodos de trabajo para aprovechar mejor los recursos tanto materiales como humanos encaminados a lograr la mayor eficiencia posible a través de una adecuada coordinación de los mismos. Por lo que permite administrar sobre causas y no sólo sobre efectos, a diferencia de la Administración Empírica que se basa sólo en los efectos.

Es por esto que la Auditoría Administrativa se considera como uno de los instrumentos de la Administración Científica, pues analiza las causas del problema, sus efectos y dando alternativas de solución con cierto orden, contribuyendo a realizar el objetivo de la Administración Científica: "Administrar sobre causas y efectos"

#### d) DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

La administración como actividad única, se encuentra integrada por funciones individuales unidas, relacionadas entre sí, mediante las cuales un gerente administra; él lleva a cabo su tarea tomando en cuenta los factores que intermienen en un momento determinado en el desempeño de su labor.

La administración es altamente dinámica por naturaleza, ya que ésta debe ser adaptada a los cambios que se presentan constantemente en este mundo tan innovador; tales como:

- Nuevas necesidades de las personas
- Nueva tecnología
- Nuevas ideas
- Nuevos estilos de vida

Esto se debe a que día a día surgen nuevos problemas y la necesidad de mejorar y de contribuir aún más al progreso de la humanidad es una interrogante que busca -

ser solucionada. Por lo que el administrador de hoy debe estar debidamente capacitado para trazar su meta con cuidado , si quiere operar con éxito en este mundo de dinamismo.

Es importante definir el término Empresa como "una unidad económica - social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia". La empresa cuenta con una base infraestructural (trabajo, base financiera, instalaciones, materias primas, mercancía); unas relaciones productivas (papel de cada miembro en la producción, como empresario ó accionista, dirigente ó empleados en general); y una superestructura (ideas de lealtad, secreto y moral profesionales, jerarquía, comunidad de intereses, entre otras).

Pues como sabemos, es en las empresas de todo tamaño, públicas y privadas donde mayormente se ven cambios en su estructura, y es ahí donde la administración debe actuar eficazmente para el buen funcionamiento de las mismas. Es así como la administración ha respondido:

Debido a que el tiempo cambia muchas cosas. En la industria, banca, bolsa, transportes, comercio, instituciones educativas, entre otras; los viejos métodos y rutinas anticuadas están en vías de desaparición, ya que

los sistemas y usos anteriormente aceptados resultan impropios en la actualidad.

Por lo que la Auditoría ha evolucionado también con el paso del tiempo. Ya que anteriormente el alcance de ésta en una empresa se limitaba en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación mercantil, por lo que durante mucho tiempo la auditoría estuvo asociada con la contabilidad, de la cual se llegó a creer que formaba parte. Pero, al crecer las empresas, la administración se hizo más complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y control internos por una delegación más extensa de autoridad y responsabilidad a los funcionarios. Dado que los negocios y su medio ambiente evolucionaron aparecieron factores determinantes tales como: más empresas, nuevos productos, nueva tecnología, limitaciones por parte del estado, competencia más aguda, principalmente; lo que transformó radicalmente el pensar de los dirigentes sintiendo la necesidad de llevar a cabo modificaciones en sus métodos y poder incrementar las utilidades, ya que en vista de la gran competencia que aumenta cada vez más y las condiciones existentes de mercado, poco ó nada pueden hacer las empresas para elevar el precio de venta.

Encontrándose los empresarios encerrados por un lado entre los precios de venta relativamente fijos y -

los costos de operación, y por otro lado con su deseo - latente de aumentar sus utilidades, la administración - se ha visto precisada a reducir los costos de operación, pero no pensando en falsas economías, sino exclusivamente mediante la eliminación de desperdicios y deficiencias.

Es cuando los administradores vieron la necesidad de revisar la eficiencia de la Administración, a través de una técnica adecuada: La Auditoría Administrativa ya que al revisar y evaluar los elementos que forman parte del proceso administrativo: planeación, organización, - dirección y control; señala la causa de cada irregularidad y presenta la acción que debe tomarse contra las deficiencias que al eliminarse, se reducirán los costos y en consecuencia aumentarán las utilidades.

Es así como la Auditoría Administrativa ha evolucionado en un medio ambiente cambiante tanto social como económico, en el que los administradores y sus consultores, incluyendo auditores, deberán operar. Puesto que hoy en día una gran característica de los negocios es que están sujetos a un continuo cambio que es producto de la innovación.

Se debe tener presente que los cambios que se presentan en la empresa son constantes y por pequeños que - puedan parecer, a la larga son notables y sensibles para la efectividad de la misma; por lo que las empresas de--

ben adaptarse a ese proceso de cambio, guiados por la habilidad y competencia de sus dirigentes; esa habilidad depende principalmente de la capacidad creadora del elemento humano, sin la cual no sería posible hacer innovaciones.

En consecuencia el cuerpo administrativo de una empresa representa la chispa que habrá de generar modificaciones que conduzcan al progreso de la misma; de ahí que se afirme que la capacidad creadora es una cualidad esencial del administrador actual, y de todo áquel que revise la eficiencia de la administración. Pero, desafortunadamente en el campo de la administración general, son muchos los organismos que no han aplicado las técnicas administrativas modernas y adoptado los sistemas administrativos que exigen los tiempos.

Los dirigentes de los organismos deben tener siempre presente que el objetivo es llegar a una administración más eficaz de la empresa y a un mejoramiento constante para el feliz desarrollo de sus rutinas y actividades cotidianas.

Es necesario conocer los beneficios que se obtienen de una Auditoría Administrativa, a través de una eficaz práctica ejecutada por una persona especializada en el tema. Los beneficios son, principalmente:

- 1) Garantizará a la Administración que sus deci-

siones se toman en una forma adecuada.

2) También garantizará que la asignación y utilización de los recursos de la empresa estará continuamente de conformidad con los objetivos y planes de la misma.

3) Prevé a la dirección de la empresa de las graves desviaciones de los planes ó del potencial uso anti-económico de los recursos.

4) Presenta alternativas de solución a problemas encontrados ó en potencia.

5) Comunicación mejorada para que se informe a todos los miembros, del estado de la compañía.

6) Promoción del mejor uso del personal auxiliar de la compañía, especialmente cuando la auditoría es --- practicada por el personal de ésta.



CAPITULO II

ROL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS COMO  
AUDITOR ADMINISTRATIVO

El presente trata de las funciones que un auditor administrativo desempeña en torno a su labor de practicar la Auditoría Administrativa, señalando la importancia -- que reviste la actuación de éste, pues la auditoría proporciona un servicio especializado a la administración, lo cual le hace ser distinto a cualquier otro tipo de -- servicio; por lo tanto el auditor administrativo por tener un conocimiento detallado de la empresa a través de las funciones exploradas, se convierte en uno de esos es casos individuales en las negociaciones, que saben desde -- un punto imparcial e independiente, las necesidades intimas, capacidad y métodos de una serie de departamentos.

En ese carácter, el auditor administrativo se convierte en una importante fuente de información y asesoramiento cuando se trata de planeat. ó cambiar los programas administrativos de las áreas que él conoce bien.

De esta manera queda definido en este capítulo, -- que la especialización del auditor administrativo es de gran importancia en el transcurso del tiempo, ya que él -- podrá realizar sus exámenes de la administración con mayor eficacia, en razón de su mayor experiencia.

#### a) ESENCIALIDAD DEL AUDITOR:

El trabajo del auditor es practicar la auditoría; y la implantación de sus recomendaciones es prerrogativa del gerente que tenga la autoridad particular sobre la actividad de que se trate.

Como sabemos la auditoría contable se aplica en forma exclusiva por el Contador Público; pero, ¿quién es el profesional más indicado para realizar la Auditoría Administrativa?, ésta es una interrogante que tiene varios criterios debido a que la realización de la Auditoría Administrativa es trabajo de equipo y requiere la intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas de varios campos: Economistas, Contador Público, Lic. en Relaciones Industriales y Lic. en Administración, entre otros.

Por lo que esto hace pensar que cualquiera de esos profesionistas bien pueden practicar la Auditoría Administrativa, siempre y cuando se tenga la experiencia y conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la auditoría; y es cierto que no es necesario que sea un especialista y que basta con que tenga los atributos necesarios del buen generalizador para formular el diagnóstico en general, pero se debe considerar al Licenciado en Administración como el profesionista más indicado para llevar a cabo la Auditoría Administrativa debido a

que cualquier intento de practicar una Auditoría a una actividad tan penetrante, importante y dinámica como la Administración, está lleno de dificultades por lo que deben crearse conceptos y marcar nuevas rutas administrativas. Por tanto, el Licenciado en Administración es un coordinador profesional que cuenta con los suficientes conocimientos para interrelacionar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa, y así poder lograr los objetivos que se ha trazado la institución, y por consiguiente, podrá realizar eficazmente su papel de auditor.

Además que su preparación lo sitúa en una posición privilegiada para obtener y manejar la información adecuada para evaluar las distintas alternativas que ofrece cada proyecto; otro aspecto importante del Licenciado en Administración es la habilidad y objetividad que desarrolla en la toma de decisiones mediante la información que él analiza con las diferentes funciones principales de la empresa.

La naturaleza del auditor lleva consigo la labor que él realiza que consiste en efectuar una revisión, informar los aciertos, así como las deficiencias ó irregularidades que se encuentren, y presentar sugerencias como posibles soluciones a las fallas encontradas.

El auditor administrativo se ocupa del punto gene

general , y su responsabilidad radica en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que puedan llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Ya que enseguida de una investigación definida y donde quiera que surjan aspectos ó circunstancias susceptibles de mejoría es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda alternativa que parezca conveniente.

El auditor trabaja de una manera muy estrecha con los servicios de la dirección, por esto la Auditoría hace toda clase de esfuerzos por conseguir una mejor administración.

Por todo esto, el auditor administrativo debe reunir además de su experiencia y preparación académica, ciertas cualidades personales que son importantes para el mejor desempeño de su labor. Siendo las siguientes:

- 1) Una mente inquisitiva; que le permita tener una visión amplia y conjunta de lo que examina, para poder formarse un criterio concreto sobre la situación existente.
- 2) Inclinación hacia el análisis y a la observación; para poder dividir las partes que integran al todo de la información y con esto poder obtener la mayor información posible. Al mismo tiempo que la observación le ayudará a interpretar objetivamente los datos.
- 3) Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.

mente; ésta es necesaria para que el auditor sepa tratar a la gente y poder presentar informes por escrito.

4) Integridad de carácter; porque hay información que no conviene a determinados intereses y no debemos modificarla de acuerdo a ella.

5) Espíritu de investigación e iniciativa; puesto que su principal función es la de examinar ó evaluar, y además debe tener habilidad para mostrar nuevas ideas ó actividades.

6) Debe ser preciso, prudente y claro; preciso para no darle vueltas a la situación. Prudente para tener tacto al relacionarse con las personas; y claro porque esto ayuda a que el auditor no presuponga que todos entienden los conceptos.

7) Sensibilidad para formarse criterio en la operación en conjunto; para que pueda ver la repercusión en las diferentes áreas que examina.

#### b) EL AUDITOR COMO CONSULTOR INTERNO Y EXTERNO:

Existen organismos que han implantado la función de Auditoría Administrativa a nivel departamental, como control clave y técnica de evaluación. La ubican dependiendo de un nivel alto de la organización, para que ésta tenga una visión general de la empresa teniendo acceso a toda la información de todos los departamentos.

Sin embargo, muchas empresas aunque quisieran implantarlo, no pueden debido a que el tamaño, y necesidades de las mismas no justifican la creación de un departamento de Auditoría. De ahí que el auditor opere como consultor interno en la primera parte expuesta, y como consultor externo cuando no exista un departamento de Auditoría en la empresa ó bien se soliciten sus servicios.

El objetivo del auditor administrativo interno es el proporcionar ayuda a la administración, para comprobar el correcto control de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y administración. Tiene el carácter de asesor, ya que tendrá que ayudar a la dirección de la empresa con la finalidad de que alcance sus metas; creando sugerencias constructivas y recomendaciones encaminadas a la obtención de mejores y más efectivas prácticas de operaciones de la empresa. El auditor interno es empleado staff de la gerencia de una compañía; y su situación, operaciones y campo de actividad son determinados por esa gerencia.

El auditor interno es responsable ante su jefe inmediato a quien reportará y el cual ejerce sobre él dirección y control, como empleado que es de la compañía. Por esto se dice que el auditor interno sólo tiene la independencia de criterio; por carecer de la independencia económica y administrativa <sup>9</sup>, debido a que sus programas

9 Se asegura esta independencia, cuando la empresa es de tal magnitud que tenga diferentes Déptos. de Auditoría.

de trabajo tienen que ser aprobados por la gerencia.

Respecto al tiempo de prestación de servicios, la revisión del auditor interno es permanente.

Una vez conocido la esencialidad del auditor interno, se tendrá un conocimiento más amplio de éste, y mayor facilidad para establecer ciertas diferencias en el papel del auditor como consultor externo.

El auditor como consultor externo es la persona encargada de practicar la auditoría, como profesionista independiente al organismo al cual revisará la administración. Revisa, evalúa y elabora recomendaciones constructivas; lo cual redundará en un mejor control de la dirección de cada empresa.

Es contratado en base a honorarios, lo cual lo mantiene independiente en su práctica profesional y esto le permite ser objetivo respecto de la vigilancia y control de la gerencia.

Respecto al tiempo de prestación de servicios, la revisión del auditor externo es periódica, siendo generalmente una vez al año y después más regular de acuerdo a las necesidades de la empresa.

\* y los auditores pueden reportar a la dirección matriz para supervisar los reportes emitidos y realice sus propias auditorías. Cita tomada del texto: "Información Financiera" pág.112.



Por tanto, el auditor externo se contrata cuando:

- 1) La empresa no tiene los recursos necesarios ó no precisa de los servicios de un consultor interno de tiempo completo.
- 2) La empresa requiere de una ayuda adicional sólo durante un breve período.
- 3) El consultor interno u otro miembro de la compañía, - no posee ni los conocimientos específicos ni la experiencia necesaria que se requiere en un caso dado.
- 4) La atmósfera política que rodea al problema exige la presencia de objetividad ó neutralidad desde ese punto - de vista.
- 5) El ejecutivo desea una opinión externa sobre una decisión trascendental, además de las recomendaciones que -- pueda hacer el consultor interno.

Como sabemos el trabajo de Auditoría Administrativa es en equipo y por lo tanto existen varios tipos de - auditores administrativos, siendo los siguientes:

- a) El Auditor Supervisor.- Tiene la responsabilidad propiamente de la Auditoría, encargándose de la distribución del trabajo, coordinación y control del desempeño de los auditores a su cargo.
- b) El Auditor por Áreas.- Es áquel que después de dominar las técnicas de Auditoría Administrativa, se le clasifica y especializa por áreas de trabajo de acuerdo con

las funciones administrativas más requeridas, pudiéndose le clasificar en: Auditor de Alta Gerencia, de Asesoría, de Personal, de Producción, de Almacén, de Compras, de Ventas, de Finanzas y de Sistemas mecánicos de Registro.

c) El Auditor Ayudante.- Es áquel que en unión del auditor supervisor lleva a cabo el desarrollo de una Auditoría Administrativa.

d) El Auditor Principiante.- A nivel general, es áquel que se le asignan generalmente trabajos de rutina, guiando y supervisando el desempeño de su trabajo. De esta manera, auxilia a los auditores en la ejecución de los trabajos asignados.

#### c) CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS POR PARTE DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO:

El auditor como todo un profesionista que es debe cumplir ciertas normas en la práctica de la Auditoría Administrativa, Primeramente principiaremos por definir lo que significa el concepto Etica dado que la mayoría de las veces no se tiene un significado claro de este término.

" Etica es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre ".10 De esta -

10 Definición del texto: Auditoría Administrativa de Carlos Enrique Anaya Sánchez.

manera, la moral se concreta a las obligaciones de la conciencia. Por consiguiente el concepto de la ética profesional es el de moralidad, dado que todos los principios normativos y las aplicaciones prácticas deben estar impregnadas en la moral. En base a esto se define a la Etica Profesional como " el conjunto de normas que rigen los derechos y obligaciones de los profesionistas en el seno de la sociedad ".

El objeto de la ética y responsabilidad profesional abarcan aspectos jurídicos y sociales. Debido a la trascendencia social de la profesión, se encuentran estrechamente relacionados los siguientes aspectos:

- 1) La ciencia del derecho; ya que constituye la legislación ó normas de cualquier comunidad.
- 2) La sociedad; siendo la solidaridad humana dentro de cualquier orden, pues por naturaleza el hombre es un ser social.
- 3) La tradición; pues la herencia razonable de las generaciones precedentes, no puede tomarse con indiferencia y olvido.
- 4) La cortesía; la cual decide tantas veces el buen nombre del profesionista, con perjuicio ó beneficio de la misma profesión.

De esta manera, el Licenciado en Administración - como todo un profesionista que es, debe cumplir con sus -

obligaciones éticas contenidas en el Código de Etica Profesional, el cual engloba una preocupación hacia el interés colectivo, mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en dicho código.

El concepto de profesionalismo, lleva implícito principalmente entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la practica. Por esto, el Licenciado en Administración, en su carácter de auditor administrativo, le son aplicables las siguientes disposiciones del Código de Etica del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.:

Artículo 1.1 El Licenciado en Administración, guardará el secreto profesional <sup>11</sup>, y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente los establezcan las leyes respectivas.

Artículo 1.5 El Licenciado en Administración, no podrá ofrecer ó prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

11 "El Secreto Profesional es una verdad conocida por una o pocas personas, pero que debe permanecer oculta para otras". Def. tomada del texto: "Auditoría Administrativa" de: Carlos E. Anaya Sánchez.

Artículo 1.6 El Licenciado en Administración, no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos a aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos.

Artículo 2.5 Cuando el Licenciado en Administración, emita un informe, opinión ó cualquiera otra información -- para fines públicos ó que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

Artículo 4.1 El Licenciado en Administración, no usará información material técnico ó procedimientos aún no públicos de otros colegas sin obtener su consentimiento por escrito.

Así mismo el auditor administrativo debe conocer y seguir formalmente las normas de Auditoría Administrativa; las cuales son " normas mínimas que deben seguirse en el exámen de un organismo social ".

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de licenciados en Administración, A.C. promulga las normas de Auditoría Administrativa, siguientes:

1) El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para localizar, participar ó dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, --

tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

2) El Licenciado en Administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C. (ver pág.28).

3) La Auditoría Administrativa puede ser parcial ó integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

4) Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general; el Licenciado en Administración deberá proponerle que en primer lugar se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

5) Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno ó más programas que analicen la metodología a aplicar.

6) Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en

el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

7) La Auditoría Administrativa es un exámen de evaluación de naturaleza crítico - constructiva. Su propósito es - localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo.

Aunque la Auditoría Administrativa puede realizarse con base a técnicas objetivas, númericas y hasta científicas, el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el licenciado en administración no emitirá informes sobre la efectividad ó eficiencia generales de la administración de sus clientes.

De esta forma el auditor administrativo deberá -- cumplir con las normas de funcionamiento y de ética que se le imponen para ejecutar su profesión honradamente; - siendo que la ética profesional es importante tanto en el orden especulativo (analiza los principios fundamentales de la moral individual y social y las pone de relieve en la práctica de las obligaciones profesionales); como en el orden práctico (puesto que la ética está determinada por las conveniencias y consecuencias que mutuamente rigen las relaciones profesionistas - clientela).

Así se dice que "la mejor garantía de éxito profe

sional la constituye el leal y escrupuloso cumplimiento del deber"; y la función específica de la actividad profesional consiste en establecer el orden necesario al bien común.

#### d) FUNCIONES DEL AUDITOR:

De alguna manera se han dado a conocer las funciones que son propias del auditor administrativo cuando se habló de la esencialidad del auditor. Pero, es necesario hacerlas resaltar con el objeto de que se conozcan claramente, siendo las principales:

- Revisar y evaluar cuidadosamente los elementos que integran cada una de las etapas del proceso administrativo; teniendo presente los factores externos que rodean a la empresa y no únicamente los internos.
- Informar los aciertos encontrados, para no desvirtuar el sentido de la Auditoría y para que se vean los logros que se han tenido en la administración.
- Ayudar a la administración a detectar áreas de problemas potenciales, descubriéndolos e informando de éstos
- Presentar sugerencias como posibles soluciones a las fallas encontradas, siendo éstas las más adecuadas a la empresa de acuerdo a los recursos con que cuenta.
- Participar como asesor, en caso que sea solicitado en el Plan de Reorganización de la empresa.



Por lo que el auditor administrativo debe estar al tanto de las nuevas técnicas y conocimientos en las ciencias administrativas que están en constante evolución, - siendo necesario que se mantenga capacitado en todas las áreas en que presta servicios; y en el futuro con aquellos servicios rentables que puedan ser requeridos con el paso del tiempo.

CAPITULO III

PRINCIPALES ELEMENTOS SUJETOS AL ANALISIS POR LA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha conocido el significado de Auditoría Administrativa y el papel que desempeña el auditor administrativo en torno a la práctica de la misma, es importante ahora conocer cuáles son los elementos más esenciales que analiza la Auditoría Administrativa que en este capítulo se tratarán teniendo como base al proceso administrativo, dado que cada una de las partes que lo integran: planeación, organización, dirección y control;-- engloban a los elementos de la administración que son los que se analizan en la Auditoría Administrativa.

a) EL PROCESO ADMINISTRATIVO, BASE DE SEGUIMIENTO EN LOS  
ELEMENTOS QUE ANALIZA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

El proceso administrativo constituye la base técnica de la Auditoría Administrativa, ya que éste es el núcleo esencial del pensamiento administrativo debido a que el proceso administrativo es una integración de las actividades fundamentales que lo forman, siendo un proceso único. Tales actividades ó funciones fundamentales son: Planeación, Organización, Dirección y Control administrativos, y es necesario conocer definitivamente a cada una de estas etapas para que al efectuar el análisis de

una Auditoría Administrativa, se tengan bien presentes - los elementos que se revisarán en cada una siguiendo un orden secuencial y lógico. Son los medios por los cuales administra un gerente y por ende, con los que el auditor administrativo tendrá de seguimiento para revisar los principales elementos que integran cada una de éstas.

Por lo tanto, es conveniente conocer primeramente los conceptos, objetivos y actividades que integran a cada etapa del proceso administrativo, para que de esta forma se centre la atención en lo que hay que revisar en cada una, para conocer si la administración de la empresa ó de una parte de ésta, ha sido efectiva.

La revisión debe seguirse en el mismo orden del proceso administrativo, pudiéndose regresar a alguna etapa en caso necesario y seguir adelante. Es conveniente que se tomen en cuenta los factores externos que afectan a la empresa sobre los cuales no se tiene un control, pero influyen en el desenvolvimiento de una empresa tales como: Localización del organismo, competencia, disposiciones gubernamentales, y en general el medio ambiente que rodea a la empresa. Por lo que en cada elemento que se analice se tendrán que tomar en consideración a éstos, además como sabemos a los factores internos del organismo principalmente, dado que la Auditoría Administrativa revisa y evalúa tanto a los factores internos como a los

externos para la realización de una buena y eficaz práctica de Auditoría.

La Planación: es "la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados"<sup>12</sup>.

Por lo tanto, es una función fundamental del vital proceso administrativo debido a que la planeación forma la base desde la cual se levantan todas futuras acciones administrativas, en donde se determina cuáles objetivos establecer y qué pasos deben darse para lograr los resultados deseados y qué elementos básicos requerirán para lograr el objetivo deseado.

Esta es básica para las otras funciones administrativas fundamentales, debido a que sin las actividades determinadas por la planeación no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna necesidad de control.

Por esto, es la planeación importante en la práctica de la Auditoría, al revisar sus elementos, ya que ayuda a saber qué hacer y en qué momento hacerlo; ayuda a descubrir y a reconocer las oportunidades en el momento que existen. De esta manera, el auditor administrativo con habilidad y precisión analizará las partes que integran a la planeación: objetivos, políticas, reglamentos,

<sup>12</sup> Definición de George R. Terry. "Principios de Administración". pág.190.

procedimientos, programas, presupuestos y estrategias, -  
Principalmente.

En esta etapa de planeación, es necesario que el auditor administrativo se percata de aspectos como podrían ser:

- 1) Se hayan fijado objetivos.- Determinando los fines -- que se pretenden alcanzar.
- 2) Se desarrollen estrategias.- Decidir cómo y cuándo - alcanzar las metas fijadas.
- 3) La formulación de políticas.- Tomar decisiones permanentes sobre los asuntos de interpretación general.
- 4) Fijación de Procedimientos.- Normalizar métodos.

La Organización: Esta es la segunda función fundamental de la administración, la cual sigue de la planeación. Es necesario conocer su concepto para tener una - visión más clara de lo que es.

La palabra organización se deriva de "organismo", que significa "crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo". De esta manera, a la organización se define como "la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales para - alcanzar las metas fijadas" 13 .

La organización comprende tres elementos básicos: el elemento humano, los elementos físicos y materiales,

13 Definición de Carlos Enrique Anaya Sánchez. "Auditoría Administrativa".

y la empresa. Tiene como objetivos elementales: la simplificación del trabajo, el aprovechamiento de los recursos, la proyección de las empresas y el cumplimiento de los planes.

En la organización de toda empresa forman parte - los siguientes elementos: organigramas, niveles de autoridad, cartas límite de autoridad, tramo de control, comunicación y descripciones de puestos principalmente, que se analizan en la práctica de la Auditoría Administrativa.

La Dirección: Como sabemos esta fase del proceso administrativo es importante, pues depende de como se realice para ejecutar lo planeado y organizado.

Se define como "la función administrativa que consiste en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados".<sup>14</sup> Por lo tanto, la dirección tiene la responsabilidad de mostrar el camino a los que no son jefes que tienen problemas y que desean encontrar la respuesta para ellos.

Los factores que contribuyen en sumo grado a una dirección satisfactoria incluyen proporcionar objetivos claros y definidos, planes bien meditados, la colocación de los hombres en puestos adecuados, comunicación efectiva y controles adecuados.

14 Definición de Carlos Enrique Anaya Sánchez. "Auditoría Administrativa".

El conocimiento de la dirección se divide en dos categorías:

- 1) El conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo.
- 2) El conocimiento de las personas que realizan el trabajo.

De ahí que la dirección sea "la aplicación de conocimientos a la realidad, mediante la toma de decisión". Los conocimientos y el entendimiento que la gerencia debe poseer, el estar al corriente de los subsistemas de una organización, conocer los instrumentos que pueden ayudar a tomar decisiones, comprender cómo se comporta la gente como individuos y en grupos, y entender la forma en que funcionan los diferentes tipos de estructuras regulares.

Esta fase de dirección incluye por consiguiente elementos de importancia que analiza la Auditoría Administrativa: Estilos de liderazgo, sistemas motivacionales, el manejo de los recursos, toma de decisiones, comunicación formal e informal; por lo que informa sobre la actuación del cuerpo administrativo.

El Control: "En una empresa el control consiste en comprobar que todo suceda de conformidad, con el plan adoptado, con las instrucciones formuladas y con los planes establecidos. Actúa sobre todo en personas, cosas y



cciones".15

Entonces, el control es la función administrativa que consiste en asegurar la medición, y corrección de la eficiencia, hacia los objetivos fijados. El control sirve para:

- Seguridad en la acción seguida.
- Corrección de los defectos.
- Mejoramiento de lo obtenido.
- Nueva planeación general.

Por consiguiente si hablamos de control; se debe revisar si las normas, estándares son adecuados, si el método sirve en realidad, si hay necesidad de ampliar un formato de papelería para controlar lo que hace y cualquier desviación a los planes originales.

A continuación se tratará a cada uno de los elementos de las etapas del proceso de administración más a fondo.

#### b) LO FUNDAMENTAL A REVISAR EN LA PLANEACION DE TODO ORGANISMO:

Se estudiarán los principales elementos que comprende la planeación, ya que éstos constituyen el objeto de estudio ó de examen en la Auditoría Administrativa, ya que ésta los revisa y examina tomando en consideración -

15 Henry Fayol. Del texto: Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos. de William P. Leonard.

ciertos puntos claves que el auditor administrativo debe tener bien presentes al efectuar su trabajo de Auditoría

Siendo los principales elementos: objetivos, políticas, reglamentos, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias.

#### OBJETIVOS:

Constituyen la meta que se fija, requiere de un campo de acción definido y sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Son los fines que se pretenden alcanzar, ya sea de la empresa en su conjunto, ó de alguna de sus áreas.

Se necesita conocer las características de los objetivos para luego poder fijarlos, siendo:

- 1) Es predeterminado.- Para saber hacia donde vamos.
- 2) Debe ser enunciado ó declarado por escrito, para entregarlo a la persona que lo llevará a cabo y evitar confusiones, y que surgan los objetivos departamentales.
- 3) Reflejar dos dualidades: - Ser factible de alcanzar según con los recursos que se cuenten, y difícil de lograr para que sea un reto que motive a su alcance. - Principio de hacer en el proceso administrativo y fin porque todo lo que desarrollamos es para alcanzar y lograr la meta fijada.

Una vez conocido las características de los objetivos se debe considerar como se fijan tomando en cuenta

ciertos puntos:

- 1) Los objetivos generales de una empresa deben apoyar a las metas parciales de la misma y viceversa.
- 2) Clasificarlos según su importancia, para saber que es lo más relevante de realizar por sus repercusiones ó relación con los demás.
- 3) Tener en cuenta los factores ajenos al control de la empresa como: disposiciones gubernamentales, discontinuación de materias primas, entre otras.
- 4) Deben ser sujetos a revisión periódica, para hacer evaluaciones y correcciones de los objetivos si es necesario, estableciendo un compromiso formal para ésta.
- 5) Los objetivos establecidos deben ser en número limitado por su potencial para cada miembro, de tal manera que no se presione demasiado a las personas, pero si irles exigiendo poco a poco de acuerdo a sus habilidades, capacidad y experiencia.

El auditor administrativo debe tener en consideración ciertos aspectos que son de gran importancia y utilidad para examinar los objetivos hábil y eficazmente. Son:

- 1) Es necesario primeramente entrevistar a los ejecutivos para que expresen qué es lo que se pretende lograr con esos objetivos, así como determinar dificultades que se tengan en el trabajo.
- 2) El auditor administrativo debe elaborar un listado con

los objetivos que se comprenden claramente y enseguida a notar aquellos que se presenten confusos.

3) Hacer anotaciones de comentarios hechos por los entrevistados, de acuerdo a las impresiones que tenga el auditor de las observaciones realizadas. De esta forma servirá de base para fundamentar la investigación.

4) Por último, el auditor debe conocer cómo se formulan, revisan y aprueban los objetivos en la empresa, ó en una área de ésta; para que él establezca dicha relación, de acuerdo a la información que le otorgue el ejecutivo. Esto permite conocer si la empresa se mantiene en forma imprevista ó por el contrario, hay un mecanismo que lo determine.

#### POLITICAS:

Estas son una "orientación verbal, implícita ó escrita que fija la frontera proporcionada por los límites y la dirección general, en la cual se desenvuelve la acción administrativa".

Las características más esenciales de las políticas son:

- 1) Dinamismo.- Pues cambia de acuerdo a las condiciones que las afectan; cambia una parte de la política ó toda si se encuentra obsoleta.
- 2) Deben tener integración con las demás áreas funcionales.- De tal manera que no entorpezca el desarrollo de

los otros departamentos, habiendo concordancia entre las políticas de todos ellos.

3) Tener claridad.- Ya que es muy importante que sean verdaderamente comprendidas por quien ha de acatarlas. Se logra mediante una redacción accesible para todos los miembros que laboran en la empresa.

4) Flexibilidad.- Es importante que se tenga cierto margen de adaptación para tomar en cuenta las condiciones particulares de la situación.

5) Tener Equidad.- Ya que las políticas deben establecer guías de acción para todo el personal estandarizando evitando favoritismos; en función que beneficie a todas las personas que se les aplicará la política.

Los puntos principales para fijar políticas son:

1) Todo objetivo debe contar con las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas para el logro del mismo.

2) En la formulación de políticas deben intervenir personas involucradas en su cumplimiento.

3) Las políticas generales deben fragmentarse en cada nivel de manera que las parciales apoyen a las generales y viceversa.

Por esto es importante que una vez que se conozcan los puntos para fijar políticas y la manera en que deben hacerse, el auditor administrativo debe tener bien

presente en la revisión de las políticas, ciertos puntos (los vistos anteriormente), que le guíen en la identificación de todas las políticas que se adopten en la empresa, ya que mientras unas pueden ser formales, habrá otras que sean informales, que no se divulguen ó que se den por entendidas. La revisión debe hacerse en conjunto con los objetivos, siguiendo un criterio análogo en cuanto a las consideraciones señaladas anteriormente.

La clasificación de políticas siguiente, servirá de guía para que el auditor identifique las políticas - que en muchos casos se dan por entendidas ó sin la formalidad que una buena administración requiere. Cuando las políticas sirvan de guía para determinado nivel, en cuyo caso su influencia, alcance e importancia dependerán del nivel que abarquen. (Cuadro 3-1)

JERARQUIA DE POLITICAS			
Nivel Jerárquico	Tipo de Política	Interpretada por:	Alcance
DIRECCION	General	Director General y sus Funcionarios inmediatos.	Afecta a toda la empresa
GERENCIA	Departamental	Gerencia de - Dpto. y sus jefes inferiores inmediatos.	Afecta principalmente al Dpto.
SUPERVISION	Seccional	Supervisores ó Jefes de - Sección ó grupo.	A la - sección sobre actividades - diarias

Cuadro 3-1.

## REGLAMENTOS:

"Es el conjunto de normas y reglas por medio de las cuales se rige una institución, asociación, sociedad ó empresa"

El auditor administrativos debe conocer claramente las características de los reglamentos con el fin de revisarlos y evaluarlos eficazmente al practicar la Auditoría Administrativa en un organismo dado, ó en una área del mismo.

Las principales son:

- 1.- Las reglas administrativas deben ser acordes con los objetivos de la empresa.
- 2.- Deben ser elaboradas por los directivos de la empresa ó departamento.
- 3.- Debe basarse en un principio, es decir, que tengan justificación y razón de ser.
- 4.- No hay una regla para cada caso en particular, sino que hay que aplicar ó combinar diversos en cada una; y es aquí donde la experiencia permite adaptar la aplicación de las mismas.

Por lo que debe quedar bien entendido que:

- Una regla es inflexible, no se puede pasar por alto y de su violación se deriva la sanción.
- La regla no deja campo de elección al jefe a quien se delega la autoridad.

### PROCEDIMIENTOS:

El procedimiento constituye una serie de tareas sucesivas que forman el orden cronológico y la manera establecida de ejecutar el trabajo que debe hacerse. Indican claramente cómo y cuándo se han de realizar ó ejecutar las actividades, así como quiénes (a través de los puestos) deben realizarlas.

Los fines del estudio de procedimientos son: Mejorar los procesos; perfeccionar las disposiciones de la fábrica, empresa ó institución; economizar el esfuerzo humano; coordinar eficientemente la utilización de materiales y máquinas; crear mejores condiciones de trabajo.

Se debe tener presente que los procedimientos deben cubrir dos características importantes:

1) Deben ser estables; sólo sufrirán cambios cuando presente modificaciones fundamentales en los factores que afectan la operación del procedimiento. Por lo que no se va a cambiar continuamente.

2) Debe ser flexible; para poder enfrentarse a demandas especiales ó ajustes para condiciones temporales, así como a una crisis ó emergencia no prevista. Después se vuelve al procedimiento original.

Al examinar cualquier procedimiento, el auditor administrativo debe tener en mente su propósito y su forma de decidir sobre sus méritos respecto al modo en que



serven a los intereses de la empresa. Ya que un procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró, porque puede confundir, malinterpretarse ó ser inadecuado para un propósito determinado. En muchas organizaciones, la gerencia no llega a percatarse de que los procedimientos, como los productos y servicios, deben estar sujetos a -- continuos estudios y mejoramientos; debido a que la finalidad que persiguen es la de ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la empresa, a que haga del -- conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a la satisfacción de los deseos del personal.

La evaluación de un procedimiento, comprende tres aspectos a considerar:

- 1) Si dicho procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes.
- 2) Si funciona en forma eficaz.
- 3)Cuál es su grado de eficacia.

Lo que es principal es cerciorarse de que el procedimiento esté proyectado de modo que con su funcionamiento se obtengan los resultados apetecidos. Debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién. Cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado; y al mismo tiempo, es necesario estar alertas a toda mejora queda hacerse.

Es necesario que el auditor siempre esté atento a detectar probables deficiencias e irregularidades. Toda desviación deberá hacerse del conocimiento del supervisor a quien corresponda hacer cumplir las órdenes, para que proceda a poner la solución.

Al estudiar la función de procedimientos, el auditor necesita plantear las siguientes preguntas:

- 1) ¿Está bien ubicada la función en la estructura de la organización?
- 2) ¿Tendrá el personal encargado de la misma, la preparación y experiencia necesarias para realizar el trabajo?
- 3) ¿Se tiene implantado un programa claro y se desarrolla la acción necesaria para su debido cumplimiento?
- 4) ¿Es satisfactoria la productividad existente?

Todas éstas, exigen al auditor toda su dedicación. Es por tanto, su deber presentar los hechos completos a la dirección y hacer todas las gestiones necesarias para encontrar la alternativa de solución satisfactoria a cualquier problema que se presente.

#### PROGRAMAS:

Estos son "la conjugación de los pronósticos, objetivos y políticas y presupuestos que señalan una cierta exactitud de los resultados que se deben ó desean obtener los pasos por seguir y los recursos por utilizar". Para

cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin de  
ben prepararse programas que indiquen operativa y crono-  
lógicamente su desarrollo. Por lo tanto, los programas  
son aquellos planes en los que no solamente se fijan los  
objetivos y la secuencia de las operaciones, sino princi-  
palmente el tiempo requerido para realizar cada una de -  
sus partes. Pueden ser a corto y a largo plazo según el  
tiempo. Los programas permiten:

- Determinar la cantidad de recursos materiales, humanos  
y técnicos que habrán de conjugarse para alcanzar el -  
fin propuesto.
- Señalar cómo (los procedimientos), cuándo (si la acti-  
vidad va al principio ó al final) y dónde (si es en el  
departamento de ventas, finanzas, u otro) van a ser u-  
tilizados los recursos en forma específica.

Los puntos para fijar los programas son principal-  
mente:

- 1) Cada programa debe incluir la descripción adecuada y  
precisa de los proyectos ó actividades a realizar y acom-  
pañarse de la información adicional para facilitar su in-  
terpretación.
- 2) En caso de programas a largo plazo, se incluirán pro-  
gramas menores que serán elaborados con mayor detalle.

En una empresa habrá diversos programas especiales  
de producción, de personal, de promoción, de financiamien

to, entre otras. Por medio de los cuales podremos es---  
tructurar las necesidades de recursos materiales, huma--  
nos y técnicos que se van a utilizar para alcanzar las -  
metas fijadas.

El auditor administrativo debe tener presente que:  
-Los programas pueden ser generales y particulares; a --  
corte y largo plazo. Por lo que debe considerar:

- 1) Debe contar con la aprobación y apoyo de la autoridad administrativa..
- 2) Hay que hacer el convencimiento a los jefes de línea que habrán de ponerlo en práctica.
- 3) Estudiar el momento oportuno para iniciar la opera---  
ción de un nuevo programa.

El programa reviste una importancia fundamental, ya que éstos son revisados por el auditor al aplicar la Auditoría Administrativa; también pueden ser propuestos en una de las alternativas de solución que se den, y como sabemos el programa constituye una parte de la prácti---  
ca de Auditoría Administrativa.

#### PRESUPUESTOS:

"Son datos arreglados lógicamente que representan las expectativas razonables para un período dado". Ya -  
que se distribuyen de acuerdo a ramas de productividad y éstas por departamentos. El período puede ser de seis -  
meses, un año, ó dos generalmente.

Por tanto, los presupuestos son la base financiera. Pero, se revisa la planeación, organización, dirección y control del departamento de finanzas, a excepción del aspecto contable.

El auditor administrativo debe considerar en la revisión de los presupuestos que:

- 1) Los planes que se refieren a la obtención de fondos, deben incluir la información correspondiente a la cantidad requerida, como también el período durante el cual, los fondos se necesitarán. Ya que lo que interesa es ver que existan facturas, presupuestos de acuerdo a cada departamento, analizando si la planeación es buena ó no.
- 2) Considerar el tipo de fondos a buscar para satisfacer las necesidades.

Por lo que constituyen un elemento primordial en la revisión de la administración, para que se aplique una eficaz Auditoría.

#### ESTRATEGIAS:

Son la "forma en que los recursos materiales y humanos deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas circunstancias". Por lo que es imprescindible que en una Auditoría Administrativa, el auditor revise a las estrategias adecuadamente.

Debido a que se presta a confusión los términos -

de estrategia y táctica; el auditor, debe tener especial atención en que la táctica es el "plan de acción para llevar a cabo las estrategias ó movimientos específicos para su realización".

Por lo que una estrategia efectiva se obtiene con el conocimiento y aprovechamiento de los aspectos fuertes propios, evitando los aspectos débiles y aprovechando las oportunidades que se presenten.

Las diferencias se establecen de la siguiente forma

- Los objetivos de la empresa indican en que posición se quiere estar.
- La estrategia indica el camino que se propone seguir.
- La táctica indica los vehículos determinados que habrán de utilizarse.

En la Auditoría Administrativa se debe prestar atención especial en que las estrategias existentes sean realmente las adecuadas en función de los objetivos que se desean alcanzar y de los factores externos que existan en el medio ambiente: políticas gubernamentales, competencia, demanda, entre otros.

#### c) LOS ELEMENTOS PRIMORDIALES A REVISAR CUANDO SE HABLA DE ORGANIZACION:

Se deben revisar los siguientes elementos que se consideran principales al practicar la Auditoría Adminis

trativa, siendo: organigramas, niveles de autoridad, --  
cartas límite de autoridad, comunicación y descripción -  
de puestos principalmente.

#### ORGANIGRAMAS:

El organigrama ó estructura de mando y jerarquía, es "una gráfica sintética que señala los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, canales de comunicación, autoridad relacionada de cada empleado y niveles jerárquicos". De esta forma, muestra si los niveles jerárquicos y los tramos de control son los más adecuados. Así mismo el auditor administrativo captará a través de la revisión del organigrama existente, las relaciones que existen de las diferentes actividades.

Siendo una herramienta importante para el auditor, a través del cual analizará la estructura de cierta empresa ó área de la misma. El auditor debe identificar lo siguiente:

- Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.
- Integración de esas funciones y actividades en divisiones ó departamentos con fisonomía e importancias propias, pero coordinadas entre sí.
- Jerarquización de autoridad, de manera que los grupos

ó individuos separados por la división del trabajo actúan coordinadamente; teniendo en consideración delegación de autoridad para su mejor funcionamiento.

- Definición de cada puesto, considerado como la unidad específica menor, que represente el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben ser desempeñadas por una sola persona.

#### NIVELES DE AUTORIDAD:

Este es un elemento importante que el auditor administrativo debe analizar al practicar la Auditoría Administrativa en un organismo ó en una área del mismo, ya que se deben tener bien definidos cada uno de los mismos para fijar el campo de actuación de acuerdo a la autoridad que en cada nivel corresponde, mismos que están establecidos en el organigrama general de la empresa.

De esta forma se debe conocer lo que es autoridad "es el derecho de mandar y la obligación de ser obedecido"; es decir, la facultad que tiene una persona para dar órdenes a otras que estén bajo su mando y éstas tienen la obligación de obedecer dichas órdenes.

Las partes que se deben tomar en cuenta al revisar la autoridad son los elementos del mando:

- 1) Qué debe hacerse.- Se refiere a las órdenes que se la dan a las personas.
- 2) Lo que debe hacerse, que se haga.- Las personas que



reciben los órdenes, deben ejecutarlas ó cumplirlas tal y como se les ordenaron.

Esto sirve para establecer si los niveles jerárquicos son los adecuados a una organización, en relación a la autoridad que está implicada en cada nivel, revisando si se encuentra adecuadamente la Delegación de Autoridad, la cual es también un aspecto a revisar y evaluar, para que no se vaya concentrando la autoridad, y vaya en torpeciendo las decisiones a tomar.

Otra de las partes que se debe evaluar en los niveles de autoridad, es la Toma de Decisiones, para verificar si ésta es buena en relación a la autoridad que cada miembro posee para poder decidir sobre tal ó cual problema, misma que se trata en el punto(d) que es el concerniente a dirección.

Así, el auditor administrativo revisará satisfactoriamente si la estructura de la organización, se encuentra bien dividida respecto a los niveles jerárquicos que posee. De esta forma sabrá el auditor si la autoridad existente es centralizada ó descentralizada por la forma en que se lleva a cabo la toma de decisiones. (Ver Cuadro 3-2).

En los niveles de autoridad, el auditor revisará con atención, las cartas límite de autoridad, las cuales deben estar en forma escrita en el manual de organización

de toda la empresa ó de una área de la misma con el fin de que se encuentre bien delimitada el campo de acción - que se debe tener al realizar las funciones de cada puesto . Las cartas límite de autoridad son un documento en el cual se establece las actividades que se hacen primero y luego se dá información ; ó si primero es necesario pedir autorización y luego actuar, dependiendo de la actividad. En éstas se señala quiénes son las personas indicadas para actuar y quiénes para dar la autorización.

<p style="text-align: center;">NIVEL SUPERIOR</p> <p>Trata de las fuerzas del entorno; planifica, organiza, controla y dirige en general.</p>
<p style="text-align: center;">NIVEL MEDIO</p> <p>Coordina la energía entrada, la producción y el rendimiento. Actúa de intermediaria entre la dirección general y la dirección de trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">NIVEL DE TRABAJO</p> <p>Cuida de que se realice el trabajo.</p>

Cuadro 3-2. Niveles jerárquicos de la dirección, los - cuales traen implícito el grado de autoridad que a cada uno corresponde.

El tramo de control, es "el número de subordinados que un jefe puede controlar eficientemente". Y es un aspecto que se debe revisar y evaluar, ya que limita el número de unidades y su disposición en la estructura orgánica de una empresa. El auditor debe tener presente que:

- Un tramo de control reducido implica un mayor número de niveles.
- Un tramo de control muy amplio puede originar una falta de dirección y control de los propios subordinados.

Ambas consecuencias se traducen en deficiencias, y repercute en los resultados económicos.

#### COMUNICACION:

Es necesario que en toda organización exista una buena comunicación, pues de ésta depende que se cumplan las funciones tal y como desea que se desarrollen.

La comunicación es "el medio a través del cual se está en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros, y para que el jefe de cada departamento conozca el resultado de sus decisiones". "Es un proceso verbal ó escrito que transmite ideas, información y que influye en el comportamiento de los demás.

El auditor administrativo al evaluar la comunicación teniendo como base el organigrama de la empresa se percatará de lo siguiente:

- 1) La comunicación debe fluir amplia y claramente en to-

das direcciones, para que el personal esté bien informado en todo lo que lo afecte.

2) En las comunicaciones debe haber mayor participación por parte de los jefes en la toma de decisiones, pues de esta manera serán más sólidas debido a la repercusión -- que puedan tener las decisiones tomadas.

3) Se debe revisar que los medios que se utilicen para -- comunicar sean los más adecuados dependiendo de las circunstancias en que se utilicen y de lo que se desea comunicar.

4) Se debe emplear un vocabulario común entre las partes comunicadas con el fin de evitar malas interpretaciones; revisar si existen medios técnicos tales como: láminas, audiovisuales, acetatos, cuando así se requiera.

5) A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una comunicación ascendente para saber como se cumplió esa orden.

Nota: Como sabemos, la comunicación es también un elemento primordial en la dirección de toda empresa, pero -- primeramente debe quedar establecida en la estructura de la organización a través del organigrama, por lo que se tratará ampliamente cuando se hable de los elementos de la dirección en el punto (d).

#### DESCRIPCIONES DE PUESTOS:

Estas representan una fuente de información amplia

y de mucha utilidad para el auditor administrativo; además de su importancia dentro de la organización. El análisis de puesto, estudia cada una de las actividades que integran a determinado puesto, las que describen y especifican al mismo. También muestra la posición que guarda con los demás puestos de la estructura organizacional. Incluye: 1) la descripción de puesto.- es "la declaración escrita que cubre deberes y responsabilidades del puesto"

2) la especificación del puesto.- Son las características personales y habilidades que debe poseer la persona que se hará cargo de esos deberes y responsabilidades.

El auditor administrativo tendrá que revisar si las descripciones y especificaciones de los puestos que se tienen van acordes con las actividades que las personas estén realizando realmente. También debe percatarse de que se encuentren actualizadas y si alguno está omitido, corresponde al auditor elaborar la descripción y especificación del puesto correspondiente si él ve justificable ese puesto en la organización de la empresa.

#### d) PARTES IMPORTANTES QUE SE ANALIZAN EN LA DIRECCION EN LA PRACTICA DE LA AUDITORIA:

Siendo que la dirección es un patrón único en cada organización, integra elementos que son primordiales

para que la dirección se lleve a cabo adecuadamente determinando la forma en que se ha de gobernar a la empresa y que afecta a cada una de las partes de su funcionamiento.

Por esto, en la dirección de todo organismo se debe revisar y evaluar principalmente: estilos de liderazgo, toma de decisiones, comunicación formal e informal, sistemas motivacionales y el manejo de los recursos (materiales, humanos).

#### ESTILOS DE LIDERAZGO:

Constituyen la parte básica de una buena dirección pues dependiendo de la forma en que diriga un directivo, será el resultado de la buena ó mala ejecución de las actividades que se desempeñen por los miembros de la empresa. Existen diferentes formas de dirigir que los directivos de las empresas han ido adoptando a través de su forma de ser particular y personal, ó por el tamaño de la organización; estos estilos son:

- 1) El Autocrático.- El directivo es el único que puede tomar decisiones y no admite opinión de los demás.
- 2) El Democrático.- El directivo toma en consideración las opiniones de los miembros en las decisiones.
- 3) Dejar hacer, dejar pasar.- El directivo concede a sus subordinados libertad absoluta en la planificación de sus actividades y les orienta únicamente correspondiendo a las preguntas que le hacen directamente.

Por lo que un directivo no debe caer en tener un

sólo estilo de liderazgo, pues estaría en un extremo, si no que debe tratar de combinar los tres de acuerdo a las necesidades que tenga en un momento determinado.

En términos generales, la tarea del auditor se -- concretará a evaluar a los ejecutivos que figuren en los niveles medio y bajo de la supervisión. Para la práctica de la Auditoría Administrativa la mejor forma de evaluar a los directivos es en base a los resultados que ellos -- alcancen, ya que los propios planes darán la pauta para medir su actuación, debido a que en la medida en que logren los objetivos fijados, es como estarán desempeñando su papel de directivo.

Al evaluar a los directivos hay que prestar atención a los siguientes factores: desempeño de sus obligaciones, talento y habilidad. Esto se logra a través de realizar entrevistas a los subordinados, con las circunstancias del momento y teniendo presente los objetivos fijados.

Las principales ventajas que tiene el auditor al evaluar a directivos por resultados son:

- 1.- Objetividad y facilidad de interpretación; hacer comparaciones entre lo originalmente planeado y las realizaciones alcanzadas.
- 2.- Libertad de dirección para los ejecutivos; pues actuarán sin presiones, según sus iniciativas y se verá como él realmente trabaja.

El Auditor administrativo debe considerar al realizar su evaluación, los siguientes aspectos:

1.- Cada jefe ó directivo debe tener fijados con claridad sus planes y objetivos.- Para tener una idea precisa del objetivo que se persigue, y transmitirlo a sus subordinados y conozcan sus reglamentos, para el buen funcionamiento

2.- Los jefes o directivos deben tener como guía el presupuesto previamente planeado y elaborado del área que dirijan, derivado de los presupuestos generales; con el fin de que se asimile fácilmente lo que se persigue y se debe hacer.

3.- Los planes generales deben subordinar a los de niveles inferiores, ya que el programa general se consigue por medio de programas subordinados. Ver en qué posición se está y qué es lo que persigue la empresa en particular

En el proceso de evaluación, el auditor comprobará ciertos aspectos:

a) Qué tan bien debería ser hecho el trabajo.- Se determina enterándose bien de las normas de desempeño, metas fijadas, pronósticos, planes de operación y programas.

b) Qué tan bien se hace.- Valorando las operaciones mediante una comparación con las normas de desempeño y una estrecha observación del estilo de liderazgo desarrollado

c) Grado de competencia alcanzado.- Se determina el grado de éxito individual con que el ejecutivo ha contribuído



do el éxito general de la empresa. El auditor administrativo puede también colaborar con los dirigentes para que mejoren sus capacidades personales y con ello sus resultados. Se logra a través de participar con ellos en: reuniones, redondas, pláticas, conferencias, recomendar lecturas sobre el desempeño y desarrollo directivo principalmente.

#### TOMA DE DECISIONES:

Las decisiones que se tomen en la empresa constituyen la propia calidad de los dirigentes, pues a través de ellas, es como los directivos escogen entre la mejor alternativa para dar solución a problemas presentados. La gerencia debe escoger los instrumentos cuantitativos adecuados para resolver sus problemas eficazmente.

El procedimiento que sirve para tomar decisiones adecuadas y pertinentes es:

- 1) Identificar con claridad el problema sobre el que se debe decidir.
- 2) Tener la información necesaria para poder decidir.
- 3) Plantear diversas posibilidades de acción y ponderarlas.
- 4) Ir eliminando las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente.
- 5) Tomar todas las decisiones complementarias.
- 6) Por último, es establecer un sistema de control de resultados de las principales decisiones.

Se debe tomar en cuenta que existen ciertos factores que limitan la libertad de tomar decisiones. Como los controles sociales que limitan el poder tomar una decisión; restricciones de índole legal, normas morales y éticas, normas y reglas metódicas, y normas sociales convencionales.

Por esto, el auditor deberá tener siempre presente que al revisar el proceso que utilizan los directivos en la toma de decisiones sea el adecuado respecto a todos los factores que intervienen para ello.

#### COMUNICACION FORMAL E INFORMAL:

La comunicación debe ser estudiada principalmente en la dirección de la empresa, ya que "un plan para acción administrativa debe estar acompañado de un plan para comunicarlo a quienes resulten afectados" 16.

La comunicación en una empresa puede ser de dos formas:

1) Comunicación Formal.- Se efectúa a través de: instrucciones, informes, memorándums, juntas, conferencias y recordatorios; los cuales son también el medio por el que la Auditoría Administrativa evalúa la efectividad que está teniendo la comunicación en toda la estructura organizacional ó en una área de la misma.

La buena calidad de comunicación depende de que se transmitan las órdenes y/o avisos oportunos a todos los miembros indicados a recibirlas, y que éstos a su vez dé

16 Principio de la Comunicación. Libro: "Principios de Administración" de: George R. Terry, pág. 553.

una respuesta de el cumplimiento de esas órdenes, El au  
ditor debe saber que muchas actividades pueden ser mejo-  
radas al mejorar las comunicaciones.

2) La comunicación informal.- Esta no requiere de instru-  
mentos escritos para efectuarse; sino que mediante un --  
proceso verbal se realiza teniendo sus principios entre  
los miembros de la organización , que fuera del trabajo  
llevan una relación amistosa. Cuando ésta es adecuada,  
no llegando a rumores falsos e incoherentes, ayuda de ma-  
nera eficaz a la comunicación formal.

El auditor administrativo debe tener presente al  
factor "rumor" que se crea mediante la comunicación in--  
formal; ya que los rumores negativos crean tensión entre  
los miembros de la organización contribuyendo con esto a  
la baja de efectividad en sus funciones.

Para el estudio de las comunicaciones, el auditor  
debe utilizar instrumentos como los manuales y gráficas  
que le permitan hacer comparaciones con las relaciones  
reales, determinando el flujo actual de las mismas.

#### SISTEMAS MOTIVACIONALES:

Debido a que un jefe debe tratar de que sus subor-  
dinados actúen no por imposición de él, sino mediante la  
colaboración espontánea de ellos; es de vital importancia  
que se tengan sistemas de motivación bien definidos, ya  
que se logra la máxima cooperación de los individuos cum-

do éstos se encuentran motivados y se les hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa están implícitos sus objetivos individuales.

El auditor administrativo debe tener presente que un buen sistema de motivación es áquel que lleva consigo los principales sentimientos que mueven a las personas:

- 1) Ingresos suficientes.
- 2) Reconocimiento a su dignidad humana.
- 3) Reconocimiento a su trabajo.
- 4) Posibilidad de superación personal.
- 5) Seguridad en su empleo.

#### EL MANEJO DE LOS RECURSOS ( MATERIALES, HUMANOS):

Revisar y evaluar los recursos es importante, ya que son éstos lo que dá existencia a un organismo. El buen ó mal manejo de éstos, repercutirá directamente en toda la estructura de la organización.

##### Recursos Materiales:

Están constituidos por los activos fijos y variables de una compañía, tales como: maquinaria, equipo, edificios, terrenos, instalaciones, materias primas, productos y dinero. Algunos son consumidos rápidamente y completamente en el proceso de producción, y otros son de uso duradero en un período considerable en el cual prestan sus servicios.

El auditor debe hacer una revisión física perca--

tándose de:

- 1) La maquinaria debe revisarse a través del mantenimiento preventivo que se le dé.
- 2) Que el equipo de oficina se encuentre en las mejores condiciones.
- 3) Respecto al estado de las instalaciones, hay empresas que les afecta mucho en su funcionamiento debido a:
  - El estado general y aspecto del equipo fijo y móvil necesario para las operaciones cotidianas.
  - El determinar si el mantenimiento ó conservación de los equipos es apropiada. Para esto, el auditor es responsable de vigilar la eficacia del programa de mantenimiento preventivo y correctivo; pues es la pauta para determinar el uso y cuidado que se dá a los recursos materiales de la empresa.
- 4) Que exista un buen ambiente físico de trabajo, al contar con el apoyo material para realizar sus labores.
- 5) Que los materiales sean de fácil acceso.
- 6) Que el dinero se encuentre distribuido de la mejor manera posible.

#### RECURSOS HUMANOS:

Este es un elemento de vital importancia a revisar ya que gran parte de la función de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican; y de su comprensión y de la aplicación de los principios fundamenta

les, dependerá el éxito de quien dirige.

El auditor debe obtener una visión más real acerca de las relaciones humanas que se practican, aunque -- tendrá un cariz subjetivo, pero será válido para conocer las fallas cuyas causas sean identificadas en las relaciones entre el personal de la empresa.

La evaluación del personal comprende una evaluación de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad y los puntos fuertes y débiles de la gente que labora en determinada empresa ó área de la misma. Debe quedar establecido por escrito, y esto por supuesto corresponde al auditor hacer lo y revisarlo cuidadosamente para verificar que esté -- completo.

Se deben tener presentes las siguientes consideraciones al evaluar al elemento humano; además de las descritas anteriormente:

- Es importante que los trabajadores conozcan bien los servicios o prestaciones de la empresa. El auditor considerará que estos servicios sean eficaces.
- Revisar la carga del trabajo del personal. Ayudando a solucionar otros problemas derivados de éste tal como: la falta de interés al trabajo, baja eficiencia operativa - del trabajador.
- Revisar que los locales e instalaciones estén lo mejor

nosible. Teniendo mayor eficiencia industrial y control.

Se debe considerar también, que muchas veces no depende del elemento humano el que no se tenga un buen desempeño, sino de que no se le proporcionen los instrumentos que son necesarios para la elaboración del trabajo

### e) COMPONENTES PRIMORDIALES QUE CONSTITUYEN AL CONTROL:

Son: sistemas y procedimientos existentes, y los registros y formas adecuadas ó formatos de papelería.

Aunque el ejercicio de control tiene como fundamento la planeación, organización y dirección de las cuales dependerán los diferentes controles; y al revisar esas funciones el auditor administrativo ha hecho avances en la revisión de los controles, pero es necesario que éstos sean examinados desde los siguientes puntos de vista:

- 1) De las Fases del Control: Normas ó estándares, medición de lo realizado, evaluación de los resultados y la corrección de las desviaciones.
- 2) De los campos del Control: Cantidad, calidad, unidad monetaria y tiempo.

### NORMAS O ESTANDARES:

Todo control requiere una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo la evaluación. La norma nos señala "los -

resultados que razonablemente se esperan obtener, como - son los propios planes, objetivos, programas, políticas, entre otros", hasta llegar a estándares fijados por me-- dios más exactos como son los estudios de tiempo y movi- mientos, técnicas matemáticas, y otros.

Es importante que el auditor administrativo se con- ciere que en la fijación de normas se debe considerar:

- Una vez que se fija el objetivo a alcanzar desde la fa- se de planeación, se debe fijar enseguida el parámetro - con el que vamos a comparar porque de otro modo, éste se vuelve obsoleto ó se usa a la propia conveniencia.

#### MEDICION DE LO REALIZADO:

El auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los óptimos. Dichos medios pueden - ser: desde una simple observación personal hasta un equi- po electrónico completo; pero lo importante es que el me- dio utilizado informe oportunamente al responsable del á- rea que cubre el control sujeto a revisión, permitiéndole tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias con las normas establecidas.

El auditor debe prestar especial atención, ya que es recopilar los datos para conocer lo que hace el área en particular y su forma de trabajar, aunque todavía sin juzgarlo profundamente, lo que se hace es fijar el grado de desviación de las metas y de las normas apuntadas.



### EVALUACION DE LOS RESULTADOS:

En esta fase se compara lo realizado y lo medido con las normas establecidas base del control, para tener el conocimiento real del cumplimiento de las operaciones a través de las normas, si se rebasaron ó simplemente no se lograron alcanzar.

El auditor administrativo debe hacer un exámen de los resultados obtenidos a fin de comprobar el buen establecimiento de las normas ó en su defecto, deben de hacerse correcciones adecuadas.

### CORRECCION DE DESVIACIONES:

Esta última fase del control tiene por finalidad corregir las desviaciones que se hayan encontrado en la fase de evaluación de los resultados; ya que en ésta, el auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan llevado a cabo las correcciones que fueron necesarias y que además servirán para prevenir que no se incurra nuevamente en esas desviaciones. Por otro lado, el auditor puede únicamente "comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a su responsable de las desviaciones que surjan y no de todas las operaciones que se realicen, aunque se hayan efectuado con las normas establecidas".

Lo principal que lleva a cabo el auditor es el de "buscar las causas que originaron las desviaciones", pa-

ra que se defina no sólo qué sucede, sino el por qué, y así las correcciones hechas serán permanentes hasta nuevo ajuste. Considerar también la actualización de los controles en cuanto a su mecanismo, pues de estar obsoletos, la eficiencia del control disminuye.

Para corregir las desviaciones, se deben hacer -- reajustes de planes, asesorar para alcanzar metas, escogiendo una alternativa de solución si es necesaria.

Es conveniente que el auditor tenga conocimiento de los medios que se utilizan en cada una de las fases del control; ya que con ellos se evaluará la eficiencia de los controles; pues son los estándares. (Ver Cuadro 3-3)

FASES DEL CONTROL	MEDIOS UTILIZADOS
Fijación de Normas	Experiencia Estudios de Tiempos y Movimientos. Técnicas Matemáticas Presupuestos
Medición de lo Realizado	Observación Experiencia Instrumentos de Medición Técnicas Matemáticas Equipo de Almacén
Evaluación de Resultados	Observación , Experiencia Análisis Estadístico
Corrección de Desviaciones	Personal Equipo Electrónico

Cuadro 3-3. Medios Utilizados en las Fases del Control.

2) De los Campos del Control:

Los campos de control existentes darán la pauta para una eficaz revisión de los mismos.

- 1) Cantidad.- Representa el número de unidades a producir
- 2) Calidad.- Del trabajo de la persona que desempeña el puesto.
- 3) Unidad monetaria.- Determinación del costo ó precio.
- 4) Tiempo.- El período fijado para producir x cantidad - de productos ó para realizar x actividad.

El auditor administrativo debe tener presente:

- 1) Todo control debe comprender al menos el campo que se refiere a unidades monetarias -costo- por ser el común - denominador de todas las operaciones que realicen .
- 2) Un control es más completo cuando además de los campos: cantidad y unidades monetarias, incluye el de tiempo
- 3) Todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal.

Debe basarse en ciertos puntos al evaluar cualquier método de control, siendo:

- 1) Un control debe ejercerse en aquellos puntos críticos en que puedan incurrir frecuentes desviaciones con el fin de que se hagan los ajustes sobre la marcha.
- 2) Un control debe reflejarse en toda la estructura orgánica, no sólo en las áreas que creemos importantes, sino en las que sean las precisas que contribuyan al buen funcionamiento.

- 3) Debe manifestar rápidamente cualquier desviación, para prevenir anomalías futuras.
- 4) Un control debe ser económico, que justifique la inversión.
- 5) De fácil comprensión, para que se entienda y se ejerce libremente por quien lo ha de ejercer.
- 6) Debe ser mínimo en números (para las personas que lo van a manejar), simples en su mecanismo (para que no complique las operaciones), y significativos en su información (para que dé luz hacia algo y saber si es eficiente)

Conviene recordar que "si una auditoría administrativa no revela defectos importantes y ningún resquicio - para aumentar la eficacia, por lo menos dejará una sensación de satisfacción y seguridad". 17

CAPITULO IV

TECNICAS A APLICAR EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

Debido a que no sólo es necesario el conocer a -- a fondo los elementos que analiza la Auditoría Administrativa, también es imprescindible el que se complemente el trabajo de Auditoría a través de ciertas consideraciones que son básicas para que la aplicación de la misma sea realmente efectiva . Dichas consideraciones son fundamentalmente útiles para el auditor administrativo, desde la etapa preliminar es decir, cuando establece el primer contacto con el cliente (empresa). Describiendo además las siguientes etapas: programa, recopilación y verificación de la información, análisis, informe, y por el último el plan de reorganización.

Queda comprendido el presente capítulo que en forma breve y sencilla describe algunas consideraciones, que muchas veces por no tenerlas presentes, son la causa de una mala aplicación de la Auditoría Administrativa.

a) AL REALIZAR LA ETAPA PRELIMINAR:

El auditor da el primer paso de iniciación en esta etapa, siendo la base para que quede bien aclarado y especificado el campo de aplicación de la AUDITORIA al establecer el primer contacto con el cliente (empresa).

Si la empresa cuenta con un auditor administrativo

interno, ésta le solicitará sus servicios de Auditoría, y se fijarán las condiciones generales del trabajo, condiciones que puede aportar la empresa, definición de responsabilidades tanto del auditor como de la empresa, exponer problemas y necesidades que ameriten la aplicación de la Auditoría.

En caso de que la empresa solicite los servicios de un auditor administrativo externo, primeramente hará una entrevista con el cliente (persona de alta dirección ó de nivel medio según sea el miembro indicado), en la cual se fijarán las condiciones generales del trabajo, exponer problemas y necesidades de aplicar la Auditoría, condiciones que puede aportar la empresa, definición de responsabilidades de las dos partes (auditor - cliente) y se fijan los honorarios. Una vez que se discutan estos puntos se aceptará ó no hacer la Auditoría. En caso de hacerla, el auditor debe hacer una carta convenio en la cual, quede establecido las condiciones de trabajo y honorarios que se cobrarán en la práctica de la Auditoría.

En los pasos preliminares se deben considerar algunos aspectos, para iniciar correctamente el trabajo:

#### 1) Propósito de la Auditoría Administrativa:

Es muy importante que el auditor administrativo intervenga en la orientación al cliente, en caso de desconocer el concepto de Auditoría Administrativa; por

lo que debe servir de guía al cliente cuando éste exponga su situación y es responsabilidad del auditor definirle que tal vez, no es conveniente realizar la Auditoría Administrativa hasta no hacer primero un diagnóstico organizacional que permita sacar a luz problemas y necesidades, y éste determinará si es necesario practicar una Auditoría ó no. En caso de que no se practique la misma ahí terminará el trabajo del auditor.

#### 2) Limitaciones del trabajo:

El auditor administrativo debe conocer su límite hasta el cual podrá adquirir información y en este punto sabrá a lo que no va a tener acceso por ser áreas restringidas.

#### 3) Estimación de tiempo de Auditoría Administrativa:

El auditor administrativo estima el tiempo que le llevará hacer el trabajo, haciendo ver al cliente que es un tiempo aproximado, previniendo situaciones que se puedan presentar en el desarrollo de la Auditoría, señalar que el trabajo se puede entregar antes ó después del tiempo fijado. El tiempo necesario variará según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar, así como del número de auditores destinados a la realización de las tareas.

#### 4) Facilidades que dá el cliente:

Es importante que se le facilite al auditor un mobiliario para guardar información, un local específico de



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

trabajo en el que otras personas no tengan acceso.

5) Coordinación con el personal de la empresa:

El auditor administrativo debe poner atención en la persona a quien se dirigirá para los problemas que surjan, y a quien entregará el programa y los resultados de la Auditoría. Se presentan los auditores, ante el personal con el cual se trabajará, dando su nombre y puesto que ocuparán.

6) Honorarios que se cobrarán:

El auditor administrativo externo, debe fijar sus honorarios, teniendo presente que al fijar un precio, no se debe rebajar, pues el auditor se menospreciaría y perjudicaría su prestigio.

El auditor administrativo puede basarse al fijar sus honorarios en lo siguiente:

- 1) La situación económica ó financiera de la empresa que se va a auditar.- Es importante que el auditor fije previamente sus honorarios profesionales en su carta convenio, pues si son llamados a efectuar el trabajo en por la confianza depositada en ellos.
- 2) La reputación del profesionista.- Ya que dependiendo del nivel en que esté el auditor y del prestigio que tenga su compañía auditora, determinará el honorario.
- 3) La naturaleza e importancia de los servicios exigidos por el trabajo y prestados por el profesionista.- Tiempo

empleado, distancia, horas extras, ayudantes que se necesitarán.

4) Otra base es, si partimos de cero ó ya se contaba con una Auditoría Administrativa pasada que facilitara el -- trabajo.

7) El último aspecto a considerar en la etapa preliminar es la aclaración de todos los puntos que sean necesarios, antes de comprometerse a realizar el trabajo de Auditoría

#### b) SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES A EFECTUAR EL AUDITOR.

##### EN LA APLICACION DE LA AUDITORIA:

Las fases que le siguen a la etapa preliminar, complementan el procedimiento de la Auditoría que se explican en forma general resaltando sus principales aspectos.

##### PROGRAMA DE AUDITORIA:

El objetivo del programa es guiar al auditor y a la empresa en su trabajo de puntos a revisar, pues proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le da seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para "salvaguardar al auditor de que no se omitirá ningún punto de la revisión". El programa debe estar diseñado de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y alcance de la auditoría y objetivos de la misma. Por lo que da una visión general del trabajo a desarrollar.

El programa lo elabora el auditor supervisor con un ayudante, orientándole para que obtenga datos fundamentales. Por lo que una vez que fijó el objeto de su trabajo, podrá formular el programa contestando a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el propósito de Auditoría?
- 2.- ¿Por qué?
- 3.- ¿Qué se propone hacer?
- 4.- ¿Cómo se hará?
- 5.- ¿Qué personal se necesitará?
- 6.- ¿En qué tiempo se logrará?

Es conveniente que el auditor supervisor y sus colaboradores revisen cuidadosamente el programa de trabajo con el fin de mejorarlo y unificar criterios entre los miembros del grupo que realizaron la revisión administrativa.

Los principales puntos que debe contener un buen programa son:

- 1) Datos generales de la empresa: nombre y giro.
- 2) Objeto de la Auditoría: La meta que se persigue, ya sea de revisión general ó departamental.
- 3) Areas específicas: En donde se va a realizar el trabajo, se divide el departamento y áreas específicas.
- 4) Tiempo estimado: Quedando por escrito, recordando que tiene flexibilidad.

- 5) Descripción de la información: en función del objetivo que se persigue; se plasman los elementos sujetos al análisis de la Auditoría Administrativa.
- 6) Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información, describiendo los medios para recopilar los datos.
- 7) Personal necesario de auditores y características técnicas ó tipo de auditor: supervisor, ayudante, por áreas.
- 8) Trabajos específicos: indicando las responsabilidades de cada uno de los auditores, coordinándose en la realización.
- 9) Con quién se deben discutir los problemas: que tengan los auditores, siendo una sola persona que ayude al auditor en el desempeño de su trabajo, para que haya una conjunción en los resultados. Especificando nombre y puesto de la persona.
- 10) A quién reportar resultados: Con nombre y puesto de la persona.
- 11) Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión: Lógica, puesto que lleva orden al exponer los pasos del desarrollo de Auditoría. Cronológica, porque se maneja a través de un tiempo aproximado desde la elaboración del contrato hasta la entrega del informe. Funcional, En cada etapa se desarrollan actividades.

12) Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico, siendo el proceso administrativo siguiendo cada una de las etapas del mismo. Dará la pauta para hacer la evaluación de toda situación administrativa al revisar los elementos de cada etapa.

Una vez que se ha elaborado y entregado el programa de Auditoría, se procede a la RECOPIACION DE LA INFORMACION:

Se considera a la información como "la materia prima de la Auditoría Administrativa", por tanto, de su calidad dependerán los resultados que se logren.

La importancia de ésta radica en que el auditor es en donde conoce realmente la situación existente en el funcionamiento de las operaciones, aunque sin hacer todavía un análisis profundo.

La información debe referirse a todos los factores que afectan la función, departamento, división ó área examinada, tales como: influencias tanto internas como externas, económicas, legales, sociales, de trabajo, de estructura, exactitud y confiabilidad de los factores, a todos los principales elementos que constituyen el análisis de la Auditoría. ¿Cómo obtendrá el auditor administrativo toda esa información? - Por supuesto que a través de los medios de recolección de información que él aplicará de acuerdo a los datos que necesita obtener, etc.

Estos medios son:

- 1) Inspección.- Revisión y recopilación de aspectos referentes a la planta física, sin involucrar el desenvolvimiento del aspecto humano.
- 2) Observación.- De las operaciones de rutina involucrando el aspecto humano.
- 3) Revisión de Archivos y Documentos.- Como manual, formatos de papelería, circulares aplicables a cada caso, de estudio. El auditor debe pedir copias de la información documentada que necesita y así tomar los datos.
- 4) Cuestionarios.- Constituyen la forma común de la Auditoría Administrativa para obtener información. Son -- preguntas para indagar datos que luego se convertirán en información.
- 5) Entrevistas con todo el Personal Necesario.- Para aclarar y confirmar la información obtenida por otros medios, el auditor deberá tener tacto con las personas; de ese dependerá el obtener información completa, permitiendo que el personal entrevistado haga sugerencias y que el auditor describa la importancia de la información que le proporcionen.

Aspectos para evitar dejar fuera información:

- Obtener información de las fuentes de autoridad, escuchando los dos puntos de vista: niveles directivos y subordinados.
- Escuchar las diferentes opiniones cuando dos ó más per-

sonas comparte: responsabilidades para desempeñar un mismo puesto.

- No considerar válida la información en base a suposiciones, que la gente cree y no está segura.
- No tener una sola fuente de información como base; mínimo dos para hacer comparaciones.

En la fase de recopilación de la información viene a tomar gran importancia los PAPELES DE TRABAJO DEL AUDITOR, pues éstos representan los documentos en los cuales queda plasmada la información y los hechos relevantes que el auditor va descubriendo a través del desarrollo de la Auditoría. Constituyen una historia de lo hecho y tienen valor para consultas posteriores. "Son propiedad del auditor administrativo y su contenido no debe mostrarse a otros sin el consentimiento del cliente".

El auditor debe llevar el material de trabajo necesario tal como: portafolio, carpetas de Auditoría, hojas de análisis, papel para gráficas, papel simple, lápices, gomas, reglas, y en fin todo el material pertinente para registrar los datos recopilados ó elaborados en el transcurso de su trabajo. Los medios que se utilizan para registrar la información sirven además como anexos, y para realizar el análisis posteriormente; teniendo presente que se van utilizando desde la recopilación si así es.

conviene. Los principales son:

1.- Diagrama de Organización: siendo el organigrama, permite un panorama de la estructura orgánica de toda la empresa ó de una área de la misma, pudiendo apreciar las relaciones en la organización.

2.- Esquema de Funciones: Gráfica que al igual que el organigrama establece puestos de la organización, englobando el objetivo del puesto y número de plazas que lo conforman.

3.- Carta de Actividades: Estudia la forma en que influye el trabajo de cada departamento en la empresa. El auditor al valerse de ésta, podrá estudiar:

- a) Importancia del objetivo y valor de las actividades que tiene cada puesto que se encuentra interrelacionado para alcanzarlo.
- b) Importancia de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio.
- c) Permite tener una visión para poder establecer la coordinación de los departamentos ó secciones involucrados.
- d) Acciones que realiza cada persona, así como el número de personas que se ocupan para un puesto.

4.- Carta de Distribución de Actividades: Permite manejar todas las funciones que se realizan conociendo el tiempo y jerarquizándolas de mayor a menor. Permite conocer la serie de actividades que se desarrollan en un departamen



to ó sección junto con el personal que las efectúa.

La utilidad de ésta radica en que el auditor puede hacer su estudio desde tres puntos de vista:

- Estudiar volúmenes de trabajo, distribución de los labores. Conociendo si no existe duplicidad de trabajo, tiempos muertos y cualquier otra deficiencia.
- Estudiar el costo de las actividades: costo de cada operación, costo de tiempos muertos, fijación de sueldos y salarios.
- Hacer un estudio preliminar de tiempos y movimientos.

5.- Diagrama de Flujo: expresa gráficamente la estructura y el orden que sigue un procedimiento seleccionado

El contenido y uniformidad de los papeles de trabajo, requieren de planeación de su aspecto y preparación de los mismos, a través de:

- 1) El empleo de las hojas de papel deben ser de tamaño estándar para un aspecto pulcro y ordenado, asentando la fecha y título para identificarlo con facilidad.
- 2) Que la información sea completa, teniendo cuidado en la transcripción de detalles de hallazgos, conclusiones, comentarios especiales, entre otros.

Por último, los papeles de trabajo, junto con el programa de auditoría efectuada, así como cualquier otro material auxiliar se colocarán en un archivo del departamento de Auditoría, quedando a disposición en el futuro.

Una vez recopilada la información, el auditor debe VERIFICARLA, con el objeto de integrar los datos que ha obtenido aisladamente, de manera que tenga la secuencia operativa y cronológica de las operaciones. Pidiendo cooperación del mismo personal que le otorgó la información para evaluar la exactitud de los datos antes de que sean analizados posteriormente. Cabe aclarar que en la práctica de la Auditoría la fase de verificación se lleva conjuntamente con la de recopilación, dado la facilidad de ir obteniendo los datos y verificarlos al mismo tiempo.

La siguiente fase es la de ANALISIS DE LA INFORMACION:

Esta es labor primordial del auditor, ya que debe poner en práctica su habilidad profesional aplicando sus conocimientos sobre la materia. Debe separar el todo en sus partes más relevantes y significativas, se compara la información de cada uno de los que recopilaron sin perder de vista el objetivo general de la Auditoría. "Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas". El auditor debe dar la interpretación adecuada a la información obtenida, tratando de entender lo bueno y lo malo, intercambiando ideas de los demás miembros ayudantes.

Por último, el auditor hará una síntesis, presentando la información de manera concentrada, justificando

los aciertos y fallos encontrados dando su jerarquía correspondiente, estableciendo las alternativas de solución para éstas.

El auditor al efectuar el análisis no debe sentirse limitado por los siguientes aspectos:

- 1) El hecho de ver que existe un departamento, sección, función ó procedimiento no indica que realmente sea necesario, y el auditor no se limitará a no poder cambiarlo.
- 2) Si es necesario el departamento, sección, función ó procedimiento, su manera de operar no prueba que sea la mejor, ya que quizá al modificarla sea más efectiva.

Una buena guía de que puede valerse el auditor administrativo para realizar el análisis, interpretación y síntesis es la siguiente:

- a) Estudio de los elementos: revisar la información recopilada y verificada para compararla y llegar a una conclusión.
- b) Hacer un diagnóstico organizacional: determinando el estado de salud ó enfermedad por el que atraviesa la empresa.
- c) Buscar y descubrir aciertos y deficiencias: tanto presentes como en potencia, justificándolas.
- d) Precisar por lo menos dos opciones de como solucionar cada aspecto negativo encontrado.

- e) Determinar concretamente las alternativas de solución, según los recursos de la empresa (personal, materiales, tiempo y tecnología).
- f) Determinar la forma de dar a conocer los resultados del análisis de la información.

Terminada la labor del auditor en la fase del análisis, pasará a realizar el INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

En el cual, el auditor asentará por escrito los resultados obtenidos de la Auditoría, mostrando la calidad del trabajo realizado, siguiendo el proceso administrativo, pues al hablar de Auditoría Administrativa cualquier dato está relacionado con: Planificación, Organización, Dirección y Control.

En la preparación del informe, el auditor debe tener presente dos aspectos:

- ¿A quién se enviará el informe?.- Quedando definido desde la elaboración del programa.
- ¿Cómo rendir el informe?.- Los informes escritos deben ser breves, claros, valiosos y pertinentes. El método de comunicación es importante, ya que parte de la información se proporciona en forma oral (en la discusión del informe), y la mayor parte de la misma será por escrito. Queda definido en la fase final del análisis de la información.

El informe debe contener:

- 1) Propósito de la Auditoría.- El objetivo del programa en tiempo pasado.
- 2) Hechos Relevantes a Nivel empresa.- Aspectos tanto positivos como negativos dignos de mencionar, no siendo privativos de un departamento, sino en toda la empresa.
- 3) Hechos Relevantes a Nivel Departamento.- Questiones -- privativas de aciertos y fallas de un departamento en particular.
- 4) Recomendaciones.- Conocidas también como sugerencias ó alternativas de solución, son las opciones que el auditor dá a la empresa para que vea la forma de solucionar lo negativo. Como mínimo el auditor debe sugerir una opción, ya que a la empresa le quedaría aceptarla ó rechazarla, por lo que en realidad deben darse dos opciones, no debiendo conformarse con lo mínimo -- ya que estará más sólida la alternativa de solución.
- 5) Conclusiones.- Es un aspecto opcional su aparición en este documento. Son aportaciones que dá el auditor sobre la importancia que reviste la Auditoría.
- 6) Anexos.- Todo apoyo utilizado para ampliar una explicación de los hechos relevantes y recomendaciones, -- siempre que sean necesarios tales como: gráficas, descripción de puestos, entre otros.

Los aspectos que se deben cuidar en la presentación

(parte escrita) y discusión (parte oral) del informe son:

1) Utilizar un lenguaje adecuado al lector:

El auditor debe utilizar en todo el contenido del informe al igual que en el del programa, lenguaje impersonal con el objeto de no caer en razones personales. En la discusión del informe, el auditor debe expresar sus ideas con exactitud (lo que se diga está basado en información definida), concisión (exposición precisa de lo que se informa), cortesía (empleo de palabras y expresiones que eviten una innecesaria brusquedad en las alusiones).

2) Desarrollar una secuencia lógica:

Llevar el orden del contenido del informe (pág.90)

3) Estar escrito en forma convincente que refleje seguridad:

No debe reflejar inseguridad en las palabras que empleó, ya que se unificaron criterios respecto a los resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa.

4) Incluir anexos:

Deberán ser presentados cuando sean necesarios, y llevar una explicación en la parte donde se hace referencia para justificarlos y sean comprensibles.

5) Presentación atractiva que denote un eficaz trabajo.

En la DISCUSION DEL INFORME, se propugna el cumplimiento de las recomendaciones, porque en una Auditoría bien llevada la presentación de un informe correcto y los

Los datos de información sobre los hechos de mayor importancia son esenciales, pero no suficientes para que se lleven a término. Por lo que la empresa determinará si se llevarán a cabo las alternativas de solución recomendadas. En caso de que no sea así, terminará la labor del auditor y deberá expedir una carta de liberación de la prestación de sus servicios si se trata de auditor externo, y en caso de ser auditor interno podrá expedir un aval que lo proteja respecto a la terminación de sus servicios de la Auditoría efectuada.

Pero, si el auditor es solicitado en el PLAN DE REORGANIZACION, continuará su labor colaborando en éste.

Consiste en poner en juego todas las mejoras aprobadas por la dirección de la empresa y presentadas por la Auditoría en el informe. Los cambios sugeridos justifican el trabajo desarrollado y el costo de la Auditoría.

El papel del auditor es solamente de asesor, ya que no tiene poder de decisión; ayuda en aclarar dudas y resolver problemas que se tengan. Su tiempo de estancia en la empresa es cada vez más eventual.

Según las circunstancias, la inspección del auditor empezará inmediatamente al terminarse la discusión del informe, cuando se trate de una situación que exija pronta atención y remedio, ó iniciarla algún tiempo después, para dar tiempo a que las recomendaciones puedan -

cumplirse.

El auditor dado la importancia que reviste el cambio, deberá poner en práctica lo siguiente:

- Hacer participar a los jefes del área afectada.
- Dar a conocer claramente el propósito del cambio.
- Comunicar el cambio anticipadamente a los jefes y éstos a sus subordinados.
- Eficiente comunicación al hacer los cambios, tanto de jefe a subordinado, como de consultor a jefe.
- Hacer que los beneficios del cambio, alcancen a todos los afectados, para que no se conviertan en algo personal.

El tiempo para el cambio deberá ser suficiente para que se comprenda, dependerá de las necesidades de la empresa.

El propósito fundamental del auditor en esta fase es ayudar a la dirección en forma constante a conseguir una marcha más eficaz de las operaciones.

Una vez terminada la labor del auditor, expedirá la carta de liberación de la prestación de sus servicios en los casos expuestos en la (pág. 92).

Se archivarán los resultados de la Auditoría Administrativa para tenerlos de fuente de información para una práctica posterior según se haya estipulado en la discusión del informe.



CAPITULO V

## CASO PRACTICO SOBRE EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UNA EMPRESA

El presente caso práctico tiene como finalidad conjuntar el desarrollo de la Auditoría Administrativa, para que quede plasmado más claramente la importancia que lleva consigo el saber analizar con habilidad y eficiencia los elementos principales que evalúa la Auditoría.

Esta práctica se llevó a cabo con la participación de algunos compañeros en una empresa de equipos termodinámicos, con la finalidad de aplicar nuestros conocimientos aprendidos de la materia de Auditoría Administrativa al mismo tiempo ayudando a la empresa en la revisión de la administración en el departamento de personal.

### a) NECESIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

El motivo por el cual se vió la necesidad de practicar la Auditoría Administrativa en la empresa dedicada al diseño y fabricación de equipos termodinámicos fué principalmente el de mejorar el funcionamiento del departamento de personal exclusivamente en una de sus áreas o secciones: Seguridad e Higiene; ya que en dos entrevistas que se realizaron con el jefe del departamento de Personal, éste espuso que veía conveniente revisar esa sección debido a a frecuentes disgustos entre el personal y otras

problemas relacionados con el personal y en general en esta sección.

En la primera entrevista efectuada el 12 de Marzo de 1986, al Lic. Carlos Alfaro (jefe del departamento de personal), se aclaró el concepto de Auditoría, ya que existía pequeña confusión con la Auditoría financiera.

Se nos previnieron algunas limitaciones:

- 1.- El no tener acceso a la información sobre salarios, lo cual ya estaba aclarado al no tocar el aspecto contable.
- 2.- Las visitas matutinas serían de 10:00 hrs. a 1:30 hrs únicamente, ya que el personal del área a auditar tomaba su descanso a partir de dicha hora.
- 3.- Tener que avisar con anticipación para las visitas no programadas, para dar mejor atención.
- 4.- En caso de exceso de trabajo por parte del personal se tendría que posponer la visita para otro día, pues se retrasarían las actividades normales.

El tiempo aproximado para la realización de la Auditoría, sería de un mes a partir del 7 de Abril de 1986. fecha en que se entregaría el programa, hasta el 15 de Marzo fecha en que se entregaría el informe.

El cliente informó acerca de proporcionar la documentación administrativa con la cual se contaba, como: - Manual de organización y procedimientos, así como todos -

todos los datos necesarios para desarrollar el trabajo.

Se facilitó la sala de juntas para elaborar parte del trabajo, contando con mesas, sillas, pizarrón y un locker a utilizar para guardar el material de trabajo.

Respecto a los honorarios, se aclaró que no se recibirían por tratarse de un trabajo de práctica exclusivamente.

En la segunda entrevista efectuada el 14 de Marzo de 1986, el jefe de personal nos atendió nuevamente.

En ésta, se comprobó que ya no existían dudas respecto al trabajo de Auditoría Administrativa. Se nos presentó con el personal del departamento de la sección de Seguridad e Higiene; haciéndoles saber el motivo de nuestras próximas visitas, y así que se nos atendiera adecuadamente.

El programa y el informe se entregarían al Lic. - Carlos Alfaro quien nos atendería también para cualquier problema que surgiera en el desarrollo del trabajo. Se acordó con él mismo, la rutina de trabajo, que sería el viernes de cada semana de 10:00 a 1:30 hrs., teniendo caso a otras visitas programadas de acuerdo a la necesidad de información en el desempeño de las actividades.

Se hizo hincapié en que las alternativas de solución que se propusieran en el informe no garantizarían una mayor eficiencia en el departamento auditado, salvamen-

en contacto.

Una vez que se establecieron las condiciones generales del trabajo, se elaboró y se presentó el programa de Auditoría. (Ver pág. 103)

#### b) HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA RECOPIRAR LA INFORMACION

- Inspección de las instalaciones de trabajo.
- Observación directa del desempeño de las actividades de la sección de Seguridad e Higiene.
- Entrevistas con el encargado de la sección de Seguridad, así como con el jefe de personal y empleados de la misma sección.
- Se emplearon cuestionarios entregados a los miembros tanto de la sección de seguridad como de las otras dos secciones del departamento de personal: recursos humanos y control de personal con la finalidad de obtener mayor información sobre el departamento de personal en general.

#### c) EL ANALISIS DE LA INFORMACION:

Se efectuó a través de la evaluación de los principales elementos que se deben revisar y evaluar en la aplicación de toda Auditoría, que en este caso fueron los mencionados en el programa de Auditoría presentado al departamento; considerando todos los puntos que son clave -

para cada uno de los elementos sujetos al análisis, como los descritos en el capítulo III.

Se hizo uso de hojas de análisis (para evaluar la información obtenida), tal como la que se presenta a continuación; interpretando lo bueno y lo malo encontrado.

HOJA DE ANALISIS  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

SEGURIDAD E HIGIENE	NA	1	2	3	4
1.- ¿Existe reglamento interior de trabajo?					
2.- ¿Se apega a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo?					
3.- ¿Se les da a conocer a los trabajadores?					
4.- ¿Se vigila eficientemente la aplicación del Reglamento de medidas preventivas de accidentes y de un reglamento de higiene del trabajo?					
5.- ¿La Cía. proporciona la protección necesaria y el equipo de la mejor calidad para el desempeño de las labores?					
6.- ¿Se dispone de eficientes condiciones de ventilación y limpieza en los talleres, oficinas, almacenes, que integran la Cía.					
9.- ¿Tiene medios la Empresa para realizar campañas de orientación sobre Seguridad Industrial? como: folletos, películas u otros.					
10.- ¿Existen medidas de salud y sanitarias?					

NOTA: NA= No aplicable, 1=MB, 2=B, 3=PASA, 4=MAL  
Se agregan las observaciones necesarias según el caso.



APLICACION DE LA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA



PROGRAMA DE AUDITORIA

Guadalajara, Jal., a 9 de abril de 1986.

Sr. Lic. Carlos Alfaro Saucedo

Jefe de Personal

Presente.

El presente programa de Auditoría Administrativa se aplica a la empresa denominada SWECCOMEX, S.A. dedicada al diseño y fabricación de equipos termodinámicos la cual tiene como objeto hacer una revisión general del departamento de Personal abarcando una de sus secciones en que se encuentra dividida: Seguridad e Higiene.

El tiempo que se ha estimado para la realización y terminación de la Auditoría Administrativa es de aproximadamente cinco semanas a partir de la fecha en que se entregue el presente.

Se requerirán los siguientes elementos:

De Planeación: Objetivos, Políticas, Reglamentos, Procedimientos y Programas.

De Organización: Organigrama, Responsabilidades, Comunicaciones, Descripciones de Puestos, Manual de Organización, Cartas Límite de Autoridad y Tramo de Control.

De Dirección: Liderazgo, Manual de Procedimientos, Sistemas Motivacionales, Recursos Materiales y Humanos.

De Control: Métodos de Control y Papelería.

Los medios que se utilizarán para la obtención de dicha información son: inspección, observación - directa, cuestionarios y entrevistas con las personas indicadas.

Se contará con un Auditor Supervisor: L.A.E Jorge Ahedo Lugo, quien será el representante y responsable de la Auditoría, así como también revisará y supervisará el trabajo de tres auditores ayudantes con los que contará, así mismo tendrá a su cargo la Planeación de la sección de Seguridad e Higiene. Los Auditores Ayudantes: L.A.E. Virginia Ordaz Aguila tendrá a su cargo la Organización, y L.A.E. Blanca Arreola González tendrá a su cargo la Dirección de dicha sección; L.A.E. Beatriz Laureano Pérez trabajará revisando el Control de la sección de Seguridad.

Una vez iniciada la Auditoría Administrativa se acudiría al Lic. Carlos Alfaro Saucedo, Jefe de Personal quien allanará las dificultades que se presenten - en: el desempeño del trabajo, y se le entregará el informe.

Para la elaboración de este programa se hicieron dos entrevistas con el Lic. Alfaro, para aclarar puntos y determinar el alcance del trabajo a realizar, - que fueron la base de éste, que servirá para recopilar - la información, verificarla y analizarla. Como resulta-

do de un cuidadoso análisis de los datos obtenidos se -  
elaborará el informe final de la Auditoría que será en-  
tregado para su discusión el día 14 de Mayo de 1986. De  
ser aceptadas algunas ó todas las alternativas de solu-  
ción se asesorará en el plan de reorganización.

Todo este procedimiento se apegará al proceso ad-  
ministrativo en cada una de sus etapas: planeación, or-  
ganización, dirección y control para que de esta manera,  
se efectúe un exámen completo y ordenado.

Quedando a sus órdenes:

---

L.A.E. Jorge Ahedo Lugo

Auditor Supervisor

---

Vo.Bo. Sr.Lic. Carlos Alfaro S.

Jefe de Personal

INFORME

Guadalajara, Jal., a 14 de Mayo de 1986.

Lic. Carlos Alfaro Saucedo

Jefe de Personal

Presente

Por medio del presente informe, se dan a conocer - los resultados obtenidos del análisis de la Auditoría Administrativa efectuado en el departamento de Personal, - cuyo objetivo fué hacer una revisión general de dicho -- departamento, específicamente en la sección de: Seguridad e Higiene; siendo éste cumplido.

El análisis de la información obtenida se presenta en: Hechos Relevantes a nivel Departamento y Hechos Relevantes a nivel de la Sección de Seguridad específicamente. Se siguió el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control ) llevando una secuencia lógica y jerárquica de la información, dividiéndola en aciertos, fallas y alternativas de solución en cada - uno de sus puntos que integran las etapas del proceso administrativo. Así mismo, se incluyen anexos para propuestas que se tienen ampliando y clarificando la información

**HECHOS RELEVANTES A NIVEL DEPARTAMENTO**

## PLANEACION

### OBJETIVOS

#### ACIERTO:

En relación al objetivo general del Departamento de Personal, es claro y adecuado, pues cubre todos los aspectos fundamentales de las tres secciones que integran el departamento, los cuales son sujetas a revisión cada año por el Jefe de Personal, el Jefe de Control, y el Jefe de Seguridad e Higiene.

### POLITICAS

#### FALLA:

1.- Las políticas se encuentran por escrito, pero la mayoría de ellas son obsoletas y no se dan a conocer de manera formal. No son claras y esto propicia que se difundan entre los empleados de manera informal, distorciéndose el sentido esencial de las políticas, trayendo como consecuencia que cada quien las interprete como mejor le convenga.

#### ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

a) Revisar y actualizar las políticas con el fin de eliminar las que sean obsoletas y que se establezcan nuevas, de acuerdo a las necesidades y objetivos del departamento. Esta revisión puede hacerse cuando menos cada año por el Jefe de Personal.

b) Deben darse a conocer por escrito preferente-



mente en la obra de inducción del empleado con el fin de aclarar dudas si es que surgen, y tomar en cuenta sus opiniones para actualización de las mismas.

#### REGLAMENTO

##### ACIERTOS:

1.- Este se encuentra actualizado y claramente impreso, además de que contiene información relativa a las normas, prestaciones, obligaciones y seguridad tanto de empleados como de directivos.

2.- Es elaborado por los directivos pues, se considera que son las personas indicadas, por su capacidad para realizar este tipo de trabajo.

#### ORGANIZACION

##### DESCRIPCIONES DE PUESTOS

##### ACIERTOS:

1.- Están claramente especificados tanto los requisitos del puesto como los objetivos del mismo, lo cual permite conocer las necesidades del personal y lo que se espera del titular de cada puesto.

2.- Se definen las actividades básicas que debe desempeñar el titular de cada puesto así como las personas con las que tiene relación, esto dá lugar a que se lleve a cabo lo que cada puesto debe cubrir y no se dupliquen las funciones. Señalando la autoridad y tramo de control de cada puesto.

#### FALLA:

En el manual de organización hace falta la descripción de puesto de la Enfermera, dando lugar a que no se le tome importancia por estar incompleto, además que la persona de este puesto no conoce con exactitud sus funciones.

#### ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

a) Que el titular del puesto, cuya descripción falta, la elabore en coordinación con su jefe inmediato para que ésta sea revisada y aprobada por el jefe de personal. (Ver Anexo 1), que representa una sugerencia de como podría quedar elaborada dicha descripción.

b) Que la persona encargada de elaborar y actualizar el manual, haga una revisión del mismo para complementarlo con la descripción de puesto faltante. (Ver Anexo)

#### ORGANIGRAMA

##### ACIERNOS:

1.- El organigrama de la empresa, es de la forma mixta ya que ésta es bastante grande y esto permite visualizar claramente la situación de los diferentes departamentos, sus puestos y el nivel jerárquico.

2.- En cuanto a los niveles de dicho organigrama, están bien jerarquizados, ya que cuenta con gerencia general, gerencia, jefatura y nivel operativo.

3.- El departamento de personal está dividido en

tras secciones lo que permite una mayor determinación de las actividades y se puede observar el número de subordinados que dependen en forma directa de cada persona.

#### RESPONSABILIDADES

##### ACIERTO:

Son acordes al objetivo de cada puesto y sección, por lo cual están bien determinadas para su mayor comprensión, ya que todo el personal de este departamento cumple con las funciones de sus respectivos puestos.

#### CARTAS LIMITE DE AUTORIDAD

##### ACIERTO:

Estas se encuentran incluidas en las descripciones de puestos lo cual facilita el manejo de la pandería y concretiza todo lo correspondiente al puesto en un solo documento.

#### TRAMO DE CONTROL

##### ACIERTO:

Es adecuado, ya que se encuentra determinado en las descripciones de puestos el número de subordinados a cargo de cada jefe, es pequeño lo cual significa que permite tener una supervisión directa sobre los mismos y estar al tanto del cumplimiento de sus obligaciones.

#### COMUNICACION

##### ACIERTO:

La comunicación entre los diferentes puestos que

integran el departamento de Personal está correctamente establecida y esto es necesario por la estrecha relación que existe para llevar a cabo en forma conjunta los objetivos departamentales.

### DIRCCION

#### LIDERRAZGO

##### ACIERTOS:

1.- Cuando es necesario tomar decisiones en alguna de las tres secciones: Personal, Seguridad y Control - que componen el departamento de personal participan en ello las personas íntimamente involucradas en la toma de tal decisión. En caso que ésta tenga repercusiones sobre cualquier otro departamento de la compañía, también participará, lo cual permite que no se afecten las funciones de un departamento, y por tanto eliminan conflictos logrando una armonía entre todos y cada uno de los departamentos de la empresa.

2.- Cuando se va a llevar a cabo la revisión de la descripción de actividades, participan en ella la persona titular del puesto, ya que ésta es quien más conoce de las tareas que se desempeñarán en el puesto.

3.- Cuando se llevan a cabo juntas y reuniones no previstas con la finalidad de tratar y resolver asuntos de emergencia a cualquier nivel dentro del departamento, se comunica con la debida anticipación a los individuos involu-

crados con el objeto de que éstos programen sus actividades y no se acumule el trabajo para el día siguiente.

#### **FALLAS:**

1.- En relación a la autoridad que posee cada una de las personas que ocupan diferentes puestos existe cierto conflicto, ya que sí se encuentra por escrito en el Manual de Organización, pero como éste no se da a conocer en forma escrita a cada individuo, provoca que dicha autoridad sea determinada sobre la marcha causando problemas entre los mismos empleados, al no saber exactamente hasta donde llega su autoridad.

#### **ALTERNATIVAS DE SOLUCION:**

a) El jefe de cada sección deberá proporcionar al nuevo empleado dentro de la etapa de inducción el Manual de Organización en donde se encuentra delimitada la autoridad de cada puesto, comentando y aclarando las dudas que puedan surgir.

b) El jefe de Personal deberá supervisar la autoridad que ejerce cada puesto con la finalidad de observar si ésta es respetada.

2.- El organigrama no se da a conocer a los empleados, ya que solamente tienen acceso a él, las personas que lo elaboran. Es indispensable darlo a conocer para que el empleado conozca exactamente a quién reporta y -- quién le debe reportar.

#### ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

a) El organigrama debe ser amplificado y enmarcado colocándolo en la sala checadora de tarjetas, siendo éste un lugar visible y accesible a todo el personal de la compañía.

b) Por medio del Manual de Organización cada empleado de nuevo ingreso podrá conocer el organigrama explicándoles las respectivas líneas de autoridad y de comunicación.

#### MOTIVACION

##### ACIERTO:

Básicamente existe un sistema de motivación económica, basado en sueldos y salarios, esto es, cuando un empleado cumple con sus obligaciones logrando los objetivos fijados se le aumenta su sueldo ó salario, en proporción al grado en que se logre lo anteriormente expuesto. Al mismo tiempo existe la llamada motivación de "escalafones", la cual alienta a los empleados a superarse en su trabajo para así ascender de puesto y con ello ganar mejor posición y salario ó sueldo.

#### RECURSOS HUMANOS

##### ACIERTO:

El jefe de cada una de las secciones del departamento de Personal, ejerce una supervisión directa sobre los subordinados que tiene a su cargo, para con ello con-

trabaja y evaluar su desempeño.

En dicha evaluación se requieren calificar diferentes aspectos como son: puntualidad, asistencia, calidad y cantidad de trabajo, relaciones con superiores y compañeros. Y para ello se necesita ejercer supervisión directa con los empleados, llevando a cabo una evaluación justa y equitativa.

#### FALLA:

La capacitación que se les imparte a los empleados en este departamento es casi nula, aprendiendo sus labores y obligaciones sobre la marcha de su trabajo, así como no son proporcionados las descripciones de puestos -- provocando con ello la no delimitación de actividades -- que cada persona debe hacer, provocando confusiones y evasión de responsabilidad.

#### ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

a) El jefe inmediato tendrá a su cargo la capacitación del nuevo empleado, por medio de una plática formal el primer día de trabajo de éste, y durante la primera semana de labores se debe dar instrucción sobre la marcha según requiera el puesto.

b) El jefe inmediato deberá proporcionar en la etapa de inducción el Manual de Procedimientos con la finalidad de que el individuo conozca claramente las actividades que realizará, al mismo tiempo las responsabilidades

que deberá cumplir en su puesto.

#### COMUNICACION

##### ACIERTO:

La comunicación está bien establecida, ya que se cuenta con memorándums, reportes, tableros de avisos colocados en lugares estratégicos de fácil acceso como en el comedor y oficina con la finalidad de mantener informado a todo el personal de la planta. De igual forma se tiene un sistema de sonido para bocear al personal que es buscado en vigilancia solicitándolo al lugar que lo necesitan, logrando una comunicación eficaz.

#### RECURSOS MATERIALES

##### ACIERTO:

Se tienen contratos con una firma especializada para el mantenimiento del equipo de trabajo. El cual se lleva a cabo dos veces al año, contando así con un mantenimiento preventivo adecuado, evitando con ello el desgaste del mismo.

En caso de descompadura del equipo inmediatamente se solicita el servicio de mantenimiento logrando con ello que los recursos materiales con los que cuenta se encuentren en buenas condiciones. El equipo y mobiliario de trabajo es suficiente, contando con un servicio de limpieza excelente.

CONCLUSIÓN



## CONTROL

### MÉTODOS DE CONTROL Y PAPELERIA

#### ACUERDOS:

1.- Desde el momento en que ingresa un nuevo trabajador a la empresa se tiene un control directo sobre él, ya que se le solicita toda la documentación indispensable, elaborándosele inmediatamente lo siguiente: Cardex, contrato de trabajo, tarjeta de checar entradas y salidas, acta de seguro social. Abriéndosale un expediente de manera individual.

Por medio del cardex, se tiene un control del individuo en cuanto a: fecha de ingreso, domicilio, nombre estudios, puesto que desempeña, sueldo, asistencia, retardos, vacaciones, primas otorgadas y permisos de quincenal.

La nómina es elaborada quincenalmente en la computadora, obteniendo el saldo total a pagar a cada empleado.

2.- Cuando un empleado tiene que salir de la compañía en horas de trabajo por cualquier motivo, únicamente lo puede hacer con autorización de su jefe superior, él le firmará un "pase" que será mostrado a los vigilantes de salida. Permitiendo así llevar un control de los permisos de cada empleado.

HECHOS RELEVANTES A NIVEL SECCION

---

## " SEGURIDAD "

### PLANEACION

#### OBJETIVO

##### ACIERTO:

El objetivo de esta sección es claro para toda persona que pertenece a la empresa, además de que el mismo es reforzado con pláticas y películas tanto en el proceso de inducción, como durante el tiempo que el empleado permanece en la empresa.

#### POLITICAS

##### ACIERTOS:

1.- Resultan claras, ya que son comprendidas por todo el personal que labora en la empresa.

2.- Abarca todos los factores que impiden poner en peligro la vida de las personas que laboran en la empresa.

#### RECLAMENTOS

##### ACIERTO:

Existen revisiones periódicas que ayudan a mantener vigentes las reglas propuestas. En esta revisión intervienen el jefe de Recursos Humanos, el gerente de Relaciones Industriales y el Sindicato de la Empresa.

#### PROCEDIMIENTOS

##### ACIERTO:

Cada obrero sabe a quien reportarse en caso de no

cidente, ya que el procedimiento está bien establecido.

#### PROGRAMAS

##### ACIERRO:

Engloba actividades, menciona responsables y la periodicidad de las mismas, por esto se considera completo; además se menciona y describe claramente la manera de realizar el programa con el fin de que las actividades se efectúen de manera cronológica y ordenada.

#### ORGANIZACION

##### TRAMO DE CONTROL

##### ACIERRO:--

Se considera satisfactorio, puesto que al jefe de Seguridad e Higiene le reportan ocho vigilantes y dos enfermeras, por lo cual puede tener una supervisión directa sobre las actividades de cada una de sus subordinados, ya que se considera como óptimo un tramo de control de 10 personas.

##### RESPONSABILIDADES

##### ACIERRO:

Los vigilantes tienen como responsabilidades, entre otras, las rondas nocturnas, que son una medida acertada para mantener la propia seguridad e higiene de la empresa por la noche, pueden evitar ó detectar fallas y peligros. Llevando un control adecuado sobre las rondas.

## DESCRIPCIONES DE PUESTOS

### FALLA:

Se encuentra redactado dentro de la descripción - de puesto del vigilante, que se tiene que llevar a cabo - relaciones diarias con instituciones de enseñanza de de- fensa personal, balística y primeros auxilios, siendo que en la práctica no las llevan a cabo.

### ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

a) Corregir la redacción de la descripción de - puestos, indicando con que eventualidad se llevarán a ca- bo, para que tanto en teoría como en la práctica sean e- fectivos los eventos.

b) Se propone que al redactar nuevamente la des- cripción, se vea la posibilidad de establecer relaciones con las instituciones de defensa personal, balística y primeros auxilios, por lo menos cada seis meses, con el propósito de no perder habilidad y conocimientos de cur- sos impartidos. (Ver Anexo 2), consistente en el cambio de actividades diarias a actividades semestrales, con respa- to a este punto.

## DIRECCION

### SISTEMAS MOTIVACIONALES

#### ACIERTOS:

1.- Se organizan concursos de lemas de seguridad, de tal modo que el obrero aporte ideas nuevas y al mismo

tiempo éste participa en el concurso, dando a conocer --  
con ello lo importante que es cuidarse de riesgos de --  
trabajo. Este sistema de motivación se elabora en coor-  
dinación entre el jefe de Seguridad, jefe de Personal y  
su asistente cada año.

2.- Se efectúan eventos deportivos con la finali-  
dad de fomentar la comunicación entre superiores y subor-  
dinados, bajo la orientación del jefe de Personal, duran-  
te todo el año.

#### DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS

##### ACIDENTES:

Se les informa por medio de reportes mensuales al  
jefe de Seguridad y al jefe de Personal acerca de los ac-  
cidentes de trabajo ocurridos durante el mes, con el fin  
de analizar las causas y así poder evitar y prevenir po-  
sibles accidentes futuros.

#### RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

##### ACIDENTES:

1.- Se realizan inspecciones por el jefe de Segu-  
ridad tres veces al día, para detectar fallas tanto en -  
la planta, en el equipo de trabajo, cuidando así la segu-  
ridad y desempeño de los obreros.

2.- Por lo que toca a los recursos materiales, al  
iniciar diariamente sus labores los obreros, se les pro-  
porciona equipos de seguridad, de modo que se les prote-  
ge por el riesgo de su trabajo.

## CONTROL

### FORMAS DE CONTROL

#### ACIERTOS:

1.- Las formas de control tales como discos para chequear rondas nocturnas, reportes de accidentes, bitácoras de entradas y salidas, memorándums, son los adecuados, ya que de esta forma se conoce con precisión si en realidad las actividades se están realizando en la empresa, pues se revisan periódicamente las labores y funciones por medio de dichas formas de control.

2.- Existen pases para pasar a la enfermería, con el fin de tener controlados a los obreros en cuanto al tiempo de estancia en la enfermería. Estos pases son firmados por sus jefes inmediatos para saber si en realidad es necesario que acuda a la enfermería, quien recibe los pases y los firma.

#### FALLA:

Los anteriormente mencionados pases para la enfermería son para obreros y empleados, pero éstos últimos no los usan, ya que no los consideran indispensables ni necesarios al trabajar en zonas donde al parecer no existe ningún peligro.

#### ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

a). Se debe exigir a los empleados el pase, por pequeña que sea la necesidad, debidamente firmado por el -

jefe inmediato, de lo contrario no se lo atenderá.

b) En el momento de la inducción y cuando soliciten el pase los empleados, recalcar que el uso de la enfermería es cuando la situación lo amerite, y que dichos pases deberán ser utilizados adecuadamente siendo autorizados por el jefe inmediato superior.

Sin más por el momento y  
quedando a sus órdenes:

---

L.A.E. Jorge Ahedo Lugo  
Auditor Supervisor



DESCRIPCION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: ENFERMERA  
 JEFE INMEDIATO: JEFE DE SEGURIDAD  
 TIPO DE CONTROL: NINGUNO  
 NUMERO DEL PUESTO: NINGUNO  
 NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 2  
 FECHA DE INCORPORACION AL MANUAL: MAYO DE 1986.

**OBJETIVO:** Responsable de atender al personal en accidentes de trabajo ó malestares leves; aplicar recursos de primeros auxilios y asistir en las labores que le solicite el médico de la empresa, a fin de garantizar un adecuado y oportuno servicio de enfermería.

DESCRIPCION GENERAL:

Es responsable de atender al personal que sufra un accidente determinado y aplicando la curación necesaria, y atender el personal que padezca malestares leves, y que no requieran atención médica u hospitalización.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

a) Actividades diarias:

- 1.- Prepara y acondiciona el material e instrumentos de curación.
- 2.- Elabora reporte de curaciones diarias, especificando causa, zona afectada e implementos de curación utilizados.

zados.

- 3.- Recibe y atiende al personal accidentado, procediendo a aplicar las curaciones requeridas.
- 4.- Recibe y atiende al personal con malestares leves, - suministrando los medicamentos indicados.
- 5.- Revisa y propone medidas subsiguientes en los casos de accidentes que ameritan hospitalización.
- 6.- Suministra medicamentos a los trabajadores de acuerdo a instrucciones escritas de médicos autorizados.
- 7.- Mantiene la enfermería en perfecto estado de orden y limpieza.

b) Actividades Semanales:

- 1.- Asiste al médico de la compañía, en lo que éste le - solicite.

c) Actividades Mensuales:

- 1.- Elabora el listado de necesidades sobre medicamentos, utensilios de primeros auxilios.

CARTA LIMITE DE AUTORIDAD DE LA ENFERMERA:

A) La enfermera actúa por iniciativa propia, sin consultar a nadie:

- 1.- Elabora el listado de necesidades sobre medicamentos utensilios de primeros auxilios.
- 2.- Prepara y acondiciona el material e instrumentos de curación.
- 3.- Revisa y propone medidas subsiguientes en los casos de accidentes que ameriten hospitalización.
- 4.- Mantiene la enfermería en perfecto estado de orden y limpieza.

B) La enfermera pide autorización y luego actúa:

- 1.- Suministra medicamentos a los trabajadores, de acuerdo a instrucciones escritas de médicos autorizados.
- 2.- Asiste al médico de la compañía en lo que éste le solicite.

C) La enfermera actúa y después reporta:

- 1.- Elabora repote de curaciones diarias especificando causa, zona afectada e implementos de curación.
- 2.- Recibe y atiende al personal con malestares leves, suministrando los medicamentos indicados.
- 3.- Recibe y atiende al personal accidentado, procediendo a aplicar las curaciones requeridas.

AMBIENTE FISICO: ENFERMERA

La enfermera cuenta con un local pequeño acondicionado; una camilla ; un botiquín de primeros auxilios teniendo todos los implementos necesarios para realizar sus actividades.

Su oficina cuenta con un ventilador y luz natural y artificial.

Permanece un 70% de pie y el otro 30% sentada. Se encuentra dentro de las instalaciones de la fábrica un 90% de su tiempo de trabajo. Y fuera de las instalaciones solo permanece un 10%, lo cual ocurre cuando se presentan algunos casos especiales y muy raros.

PERFIL DE PUESTO DE LA ENFERMERA:

a) LO QUE LA ENFERMERA DEBE DE SER:

- 1.- Edad: entre los 23 y 45 años aproximadamente.
- 2.- Sexo: femenino
- 3.- Excelente estado de salud
- 4.- Portar su uniforme blanco bien presentado.
- 5.- Responsabilidad
- 6.- Honradez

b) LO QUE LA ENFERMERA DEBE SABER:

- 1.- Escolaridad mínima: Conocimientos básicos de Enfermería (titulada), con bases de medicina.
- 2.- Experiencia: un año en primeros auxilios

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL VIGILANTE:

## a) Actividades diarias:

- 1.- Vigila que el personal obrero y de confianza marque las tarjetas de asistencia correcta y oportuna, que los visitantes se registren en el libro, y llevar el control y registro de entradas y salidas de vehículos.
- 2.- Efectúa recorridos por la planta, verificando que el personal use el equipo de seguridad, y que el equipo contra incendio se encuentre en su lugar de ubicación, así mismo efectúa la venta de boletos de comedor y revisa las pertenencias de los obreros con el detector de metales.
- 3.- Efectúa recorridos nocturnos por la planta y demás instalaciones de la empresa, las labores de primeros auxilios que se requieran. Así mismo, surte los materiales del almacén que se requieran y prepara el café y parrillas para el servicio nocturno del comedor.

## b) Actividades Semanales:

- 1.- Efectúa el pago de salarios y el traslado al Seguro Social de los obreros accidentados, también emplea armas de fuego y defensa personal cuando el caso lo requiere.
- 2.- Entrega y recibe los materiales y equipo en la vía del ferrocarril, conforme a la documentación que pro-

(Continuación de Anexo 2)

porciones. Vigila la entrada y salida del personal contratista, así como de los materiales, herramientas y equipo de los mismos, llevando su registro.

c) Actividades Semestrales:

- 1.- Se establecen relaciones con instituciones de defensa personal, balística y primeros auxilios.

## CONCLUSIONES

- 1.- La Auditoría Administrativa es una técnica valiosa para la revisión y evaluación de la administración de toda empresa, haciéndose necesaria cada vez más, dado los beneficios que reporta dejando sensación de satisfacción y seguridad.
- 2.- El Lic. en Administración de acuerdo a su preparación académica y el conocimiento integral de una empresa, se convierte en el auditor administrativo ideal para informar hechos investigados y asesorar en la práctica de la Auditoría Administrativa.
- 3.- La Auditoría Administrativa ha actuado en forma más dinámica dentro de los organismos, debido en gran parte al constante medio ambiente cambiante que rodea a los negocios, y por esto es aceptada cada vez más en particular en nuestro país México, dado la alta inflación que está viviendo y necesita de una herramienta verdaderamente útil, siendo la Auditoría.
- 4.- El auditor administrativo debe tener el conocimiento profundo de los aspectos importantes que llevan consigo cada uno de los elementos principales que son sujetos al análisis de la Auditoría Administrativa, siguiendo el proceso administrativo; ya que sólo de esta manera se estará en condición de saberlos manejar con habilidad y eficiencia en la práctica, lo---



grando con ello una completa y profesional evaluación de la administración de una empresa.

- 5.- El procedimiento de Auditoría Administrativa implica el desarrollo de varias etapas y ciertas consideraciones que se deben tener siempre presentes para efectuar un trabajo seguro y completo de Auditoría.
- 6.- El resultado de la Auditoría Administrativa, va encaminado a promover principalmente una acción correctiva, por parte de la gerencia en las áreas de problemas serios tanto presentes como futuros, y que repercuten en la operación diaria de la empresa, así como en sus resultados.

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

- ANAYA SANCHEZ, Carlos Enrique. Auditoría Administrativa, México, D.F. Ediciones Contables y Administrativas. 1976.
- BOUTELL, Wayne S. Auditoría Contemporánea. México 12, D.F. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1974.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio. La Auditoría Administrativa México 12, D.F. Editorial Diana. 1973.
- LEONARD, William P. Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos. México, DF Editorial Diana. 1981.
- MARTINEZ VILLEGAS, Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. 3a. Edición. México, D.F. Editorial PAG. 1979.
- PEREA, Francisco, Javier Belmares. Información Financiera Lecturas. México, D.F. ECASA. 1982.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas: Teoría y Práctica II Parte. México, D.F. Editorial Limusa. 1981.

RUBIO RAGAZZONI, Víctor M., Jorge Hernández Fuentes. Guía Práctica de Auditoría Administrativa. México, D.F. Editorial PAG. 1983.

TERRY, George R. Lecturas Selectas en Administración. México 22, D.F. C.E.C.S.A. 1979.

\_\_\_\_\_. Principios de Administración. México, D.F. C.E.C.S.A. 1978.