



875208  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA** 22

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA**

**" AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA  
MICROEMPRESA "**

298251  
**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:  
**JAIR GALINDO AZUARA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**L. A. E. Moisés González Rivera**

**REVISOR DE TESIS:**

**L.C. y M.C. Miguel Angel Bolaños Moreno**

**BOCA DEL RIO, VER.**

**2001**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**A MIS PADRES**

**MARTÍN GALINDO ALVARADO**

**MA. DEL SOCORRO AZUARA MORALES**

Con profundo amor, por todo el cariño,  
apoyo y sobre todo por creer en mi,  
gracias por haber contribuido en mi  
formación profesional, la cual es la mejor  
herencia que pude haber recibido.

**GRACIAS.**

**A MI HERMANO**

**ADÁN GALINDO AZUARA**

Por su apoyo moral, por los  
ratos de alegría, y por su  
comprensión en los momentos  
más difíciles.

**A MI AMIGA**

**MÓNICA CERDA PINEDA**

Por todas las facilidades y el apoyo  
incondicional que me otorgó y por su  
comprensión en los momentos críticos en  
mi vida.

**A MI AMIGO**

**JOSÉ ANTONIO GARCÍA**

Por siempre apoyarme en los momentos  
difíciles y darme aliento para seguir  
adelante en esta difícil carrera.

**A MI AMIGO**

**ERNESTO REYES**

Por su apoyo moral, y por los  
momentos de alegría y  
diversión y por sus sabios  
consejos.

**A MIS PROFESORES**

Por alentarme a continuar con éxito y  
calidad en esta hermosa profesión, así  
como por haberme otorgado los  
conocimientos necesarios para confrontar  
al mundo con una visión positiva. Gracias  
maestros.

## INDICE

### Capítulo 1 Metodología de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Justificación de la investigación.....	4
1.3 Objetivo de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivo específico.....	8
1.4 Hipótesis.....	9
1.5 Identificación de las variables.....	9
1.5.1 Variable independiente.....	9
1.5.2 Variable dependiente.....	9
1.6 Definición conceptual y operacional de las variables.....	10
1.6.1 De la variable independiente.....	10
1.6.2 De la variable dependiente.....	11
1.7 Diseño de la investigación.....	13
1.8 Población y muestra.....	14
1.9 Materiales e instrumentos de la investigación.....	14

### Capítulo II Análisis conceptual de la Auditoría Administrativa

2.1 Estudio teórico del concepto de microempresa.....	18
2.1.1 Concepto de microempresa.....	19
2.1.2 Características de la microempresa .....	20
2.1.3 Origen de la microempresa.....	21
2.1.3.1 Problemas de la microempresa.....	23
2.1.3.2 La empresa en el medio ambiente mexicano.....	26
2.1.4 Ventajas del manejo de la microempresa.....	27
2.1.4.1 Desventajas del manejo de la microempresa.....	28
2.1.5 Futuro de la microempresa en México.....	30
2.2 Estudio general de la administración.....	34
2.2.1 Estudio general de los sistemas.....	34
2.2.2 Concepto de administración.....	38
2.2.2.1 Objeto de la administración.....	39
2.2.2.2 Finalidad de la administración.....	40
2.2.2.3 Características de la administración.....	41
2.2.2.4 Importancia de la administración.....	42
2.3 Proceso administrativo.....	46
2.3.1 Planeación.....	47
2.3.2 Organización.....	54
2.3.3 Dirección.....	64
2.3.4 Control.....	72
2.4 Relación del proceso administrativo con la auditoría administrativa.....	79

2.4.1	Planeación .....	80
2.4.2	Organización .....	86
2.4.3	Dirección .....	90
2.4.4	Control.....	91
2.5	Administración por objetivos.....	95
2.6	Benchmarking .....	97
2.7	Reingeniería .....	100
2.8	Manual de administración.....	103
2.8.1	Manual de organización.....	114
2.9	Antecedentes de la Auditoría Administrativa.....	119
2.9.1	Concepto de la Auditoría .....	125
2.9.2	Diferentes conceptos de Auditoría.....	126
2.9.3	Propósitos de la Auditoría Administrativa.....	143
2.9.3.1	Alcance de la Auditoría Administrativa.....	145
2.9.3.2	Importancia de la Auditoría Administrativa.....	146
2.9.4	Diferencias y semejanzas de las auditorías financiera, operacional y administrativa .....	147
2.10	Cuando debe hacerse la auditoría administrativa.....	151
2.11	Como debe de hacerse la auditoría administrativa....	153
2.11.1	Quien debe realizar la Auditoría.....	153
2.12	Necesidad de la Auditoría Administrativa.....	156
2.13	Clasificación de la Auditoría Administrativa.....	157
2.14	Contratación de servicios.....	167
2.15	Carta convenio.....	169
2.15.1	Honorarios.....	170
2.16	Preparación de un programa de auditoría administrativa.....	171
2.17	Estudio preliminar de la auditoría administrativa...	181
2.17.1	Entrevistas previas. ....	183
2.18	contenido del estudio preliminar.....	184
2.18.1	Características de la empresa.....	184
2.18.2	Definición del área a investigar.....	184
2.18.3	Propósito de la Auditoría Administrativa.....	185
2.18.4	Estimación del tiempo.....	186
2.18.5	Facilidades que va a proporcionar el cliente.....	187
2.18.6	Personal necesario.....	187
2.18.7	Material necesario.....	190
2.18.8	Alcance de la Auditoría Administrativa.....	191
2.19	Planeación de la Auditoría Administrativa.....	192
2.20	Informe de Auditoría Administrativa.....	195

CAPITULO 111. Caso practico de una auditoría administrativa aplicada a la microempresa.....197

CAPITULO 1V. Conclusiones.....249

***CAPITULO 1***

***METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN***

## 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el transcurso del tiempo se ha observado que las empresas no solo necesitan revisar sus estados financieros (auditoria FINANCIERA).

La auditoria administrativa es el complemento que necesitan todas las empresas ya sean micro, mediana o grande para complementar un óptimo funcionamiento dentro de la misma entidad.

Una mala administración se refleja en todos los aspectos desde los problemas personales internos hasta los aspectos financieros. La propia organización financiera es producto de la organización administrativa.

Las microempresas tienen en la actualidad la gran desventaja de contar con pocos recursos, poco personal, poca administración documentada etc. ; estos puntos débiles que presentan las microempresas en contraste con las medianas o grandes empresas la hacen menos competitiva y con pocas esperanzas de crecimiento.

Las microempresas se caracterizan por no haber una adecuada administración, por lo que tienen una deficiente organización administrativa, esto genera mala e inadecuada información así como tomas de decisiones erróneas lo cual crea conflictos internos en el personal, mala comunicación, distorsión de la misma, insuficiente delegación de autoridad y responsabilidad así como la violación de estas, difícil control etc.

Estas funciones administrativas presentan problemas al establecer y lograr objetivos, reunir recursos necesarios mantener y desarrollar el progreso de la microempresa, eliminar obstáculos que afectan al desempeño de las tareas designadas.

Pero en la actualidad en la microempresa es en donde estos problemas se observan mas frecuentemente que en las demás empresas, ya sea por falta de conocimiento del proceso administrativo él cual si no se aplica correctamente, lógicamente traerá como consecuencia lo ya mencionado, ante este aspecto los propietarios solicitan los servicios de un auditor externo para la realización de una auditoria

administrativa, pero al evaluar costos se determina que la misma es difícil de solventar.

Por lo tanto el propietario tendrá que tomar una decisión que puede mejorar a la organización pero afectara su economía.

Por lo tanto se tendrá que realizar un análisis, e indicar las ventajas de aplicar la auditoria administrativa, sus beneficios y sus contraposiciones, además del impacto que este tendría dentro de la organización, por lo que ¿ se debe de aplicar o no una auditoría administrativa a la microempresa?.

## 1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

En la actualidad México vive en una etapa de retos competitivos en donde las empresas tienen que luchar para poder sobrevivir y deben estar en constante vigilancia de todas sus operaciones, especialmente administrativas ya que estas determinan el curso a seguir en la constante adaptación al medio ambiente empresarial, afectado por la globalización

En estos tiempos todo proyecto o programa requiere de recursos financieros o financiamiento y aplicar una auditoria administrativa es costosa y más para la microempresa.

Se debe proponer de tal manera que no represente un costo elevado para la microempresa.

La micro empresa en el ámbito nacional general no tienen una adecuada administración y violan por lo tanto principios administrativos importantes y esto las debilita y les impide desarrollarse poniéndose en desventaja respecto a franquicias y empresas con

administración predeterminada alta capacidad y asesoría especializada.

He elegido este tema por el interés de mejorar y hacer más competente a la microempresa ya que en México hay infinidad de microempresas y estas no se desarrollan por la fuerte competencia, por la falta de capital y financiamiento, además del poco conocimiento de aspectos administrativos ya que las microempresas por lo general son familiares y pocas personas tienen el conocimiento o están preparadas para afrontar la gama de dificultades que se presentan al abrir un negocio.

La auditoría administrativa es una herramienta que beneficiaría en demasía a la microempresa pero esta en manos de los contadores auxiliar a los propietarios para que estos tomen la mejor decisión.

El contador público deberá no solo fijarse en el aspecto retributivo en beneficio propio, ya que la situación actual en nuestro país no está para aprovecharse de los más débiles en el aspecto económico,

si no mas bien para orientarlos y darles opciones para que estos puedan mejorar y desarrollarse.

Lo anterior se basa en que la economía de nuestro país se sostiene en un 90% de este tipo de negociación y es en este momento en donde los profesionales del área económico-administrativa debemos y podemos dar opciones para el estudio y mejoramiento en los procesos que incurre la microempresa poniendo al alcance de esta servicios especializados que ofrece el contador público que trabaja en forma independiente con un costo que pueda ser soportado por la estructura de la microempresa, dado que la estructura de la microempresa no soporta la contratación de un especialista para cada una de sus áreas funcionales, ni la cultura empresarial del empresario en pequeño permite la apertura a la compra de asesoría especializada, es por esto que en el presente trabajo intento destacar la importancia de este tipo de asesoría y este caso específicamente en lo que se refiere a la auditoría administrativa.

Dado que la estructura de la microempresa no soporta la contratación de un especialista para cada una de sus

Dado que la estructura de la microempresa no soporta la contratación de un especialista para cada una de sus áreas funcionales, ni la cultura empresarial del empresario en pequeño permite la apertura a la compra de asesoría especializada, es por esto que el presente trabajo intento destacar la importancia de este tipo de asesoría y este caso específicamente en lo que se refiere a auditoría administrativa.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL :

Determinar las ventajas que se obtendrán al aplicar la Auditoría Administrativa en una microempresa.

#### 1.3.1 OBJETIVO ESPECIFICO

- 1.-Estudiar la Auditoría Administrativa
- 2.-Analizar las ventajas de la aplicación de la Auditoría Administrativa
- 3.-Desarrollar el caso practico en una microempresa reportando todas las posibles ventajas y desventajas.
- 4.-Los motivos del empresario en pequeño para tomar la decisión de utilizar la auditoría administrativa o no.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

Al aplicar la Auditoría Administrativa a la micro empresa se determinaran las ventajas y beneficios que trae esta consigo en el aspecto operacional para así poder impulsar el desarrollo de la microempresa y hacerla competitiva.

#### **1.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:**

##### **1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Al aplicar la auditoría administrativa a la micro empresa.

##### **1.5.2 VARIABLES DEPENDIENTES:**

- Se determinarán las ventajas y beneficios que trae consigo en el aspecto operacional.
- Impulsar el desarrollo de la microempresa.
- Y hacer competitiva .

## **1.6 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

### **1.6.2 DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

**Conceptual:**

**APLICACIÓN:**

Es hacer uso de algo y/o poner en practica conocimientos adquiridos para lograr un objetivo.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA:**

Es aquella que se practica con el fin de revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo son llevadas acabo por la entidad así como asegurar el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener impacto significativo en la operación y reportes de la misma.

**OPERACIONAL:**

Llevar a cabo el proceso de auditoría administrativa en una entidad, con el propósito de revisar y examinar la situación administrativa de la empresa y su estructura, así como de una función o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes, objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, así como sus equipos humanos y físicos

**1.6.2 DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES****CONCEPTUAL**

**DETERMINARA:** Fijar los términos. Señalar una cosa para algún efecto.

**VENTAJAS:** Superioridad de una persona o cosa respecto de otra. Sobresueldo, ganancia anticipada que da un jugador a otro, **SINON:** Éxito.

**BENEFICIOS:** Bien hecho o recibido, utilidad, provechoso, **SINON:** ganancia.

**OPERACIONAL:** Llevar a cabo el proceso de la auditoría en una entidad. Relativo a las operaciones llevadas a cabo para algo.

**IMPULSAR:** Impeler, dar impulso a algo. SINON: mover.

**DESARROLLO:** Acción y efecto de desarrollar, aumenta, acrecentar, perfeccionar, mejorar, efectuar operaciones para cambiar la forma de una expresión analítica, transcurrir, tener lugar.

**MICROEMPRESA:** Unidad productiva de bienes y/o servicios con capital y recursos humanos limitados.

**COMPETITIVA:** Rivalizar, disputar, ser más allá de, ser mejor, tener calidad.

## **OPERACIONAL**

Al detectar las deficiencias e irregularidades en las micro empresas se incrementara, la eficiencia en el funcionamiento administrativo así como la búsqueda de optimizar los recursos y mejorar e impulsar el desarrollo de la micro empresa.

### **1.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente estudio es de diagnóstico, pues pretende detectar los problemas administrativos que pueden manifestar al practicar la auditoría administrativa a la micro empresa y emitir recomendaciones para solventar esos problemas y buscar el desarrollo de la misma.

### **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población básicamente se basa en una sola microempresa con razón social denominada Hormigas Gym. La cual se dedica a la prestación de servicios en fomento a la salud en el ramo de gimnasios.

En lo referente a la muestra, esta no es aleatoria, se escogió por interés al estudio y por las facilidades otorgadas para llevarlo a cabo.

### **1.9 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.**

Como instrumentos de medición se utilizaron los cuestionarios, entrevistas y tabuladores de información, así como la observación de procedimientos utilizados en las labores directas e indirectas; los resultados obtenidos se manejarán con base a respuestas positivas con valores del 1-10 en donde el 10 es el cumplimiento total con base a teoría de la parte practica de la auditoría administrativa.

Las variables que fueron medidas se obtuvieron de cuestionarios y siguientes temas:

1. Estudio del contexto administrativo en donde se ven los siguientes puntos: Manejo practico de los problemas, planeación básica, comunicación acertada de las ideas, habilidad para hablar en público, liderazgo efectivo, recursos humanos sin generar problemas, autoestima personal, integración de equipo de trabajo, juntas de

trabajo, habilidades administrativas, calidad en el trabajo. Servicio de calidad al cliente, acercamiento al Benchmarking.

2. Contexto general: filosofía de la empresa, metas de la empresa, problemas de la empresa, línea de autoestima y responsabilidad definida.
3. Planificación de la empresa: visión general y consideraciones del medio ambiente.
4. Objetivos.
5. Planes a largo plazo.
6. Planes a corto o mediano plazo.
7. Políticas.
8. Procedimientos.
9. Normas.
10. Área de Recursos Humanos.
11. Estructura de trabajo.

El número de reactivos son los que se necesiten según el cuestionario y tema aplicado.

La aplicación de cuestionarios es fácil y entendible utilizando una escala del 1-10 en donde si el

cuestionario tiene 20 reactivos, este se considera el máximo valor, en este caso la escala del 10.

Para poder realizar este procedimiento se aplica una regla de tres en donde si 20 reactivos es igual a calificación 10 entonces 5 reactivos positivos es igual 2.5 de calificación.

Las respuestas positiva y el saldo que arrojen será el resultado de acuerdo a teoría de auditoría administrativa según cuestionarios.

Los materiales utilizados fueron hojas blancas, hojas tabulares, lápices, plumas, reglas métricas, calculadora, una PC. Olivetti modulo M233-E DT Pentium processor. Una impresora JP 190, software Excel, Microsoft Word.

En referencia a los recursos humanos utilizados se recurrió a 3 personas para auxilio administrativo.

En aspectos técnicos se utilizarán la P.C., los software, bibliografías, conceptos generales sobre administración y auditoría.

Es aspectos financieros se tiene un presupuesto utilizado de \$2000.00 y en el aspecto cronológico el tiempo utilizado en total es de un año y medio en la elaboración total de la tesis.

#### **RECOPIACIÓN DE DATOS.**

La investigación será basándose en lecturas y aplicación de un proceso de auditoria administrativa, en donde se aplicarán los cuestionarios al personal de la microempresa.

***CAPITULO II***

***MARCO TEÓRICO***

***ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA***

## 2.1 ESTUDIO TEORICO DEL CONCEPTO DE MICRO EMPRESA

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos y cronológicos) para transformar insumos en bienes o servicios, de acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y servicios.

Se considera a las empresas ya sean micro, pequeña, mediana, como factores fundamentales para el desarrollo económico del país.

Por lo tanto no cabe duda alguna, de que la empresa, desempeña diversas funciones en nuestra sociedad tales como:

- Responder a las necesidades y demandas concretas de los consumidores
  
- Crear nuevos productos y servicios
  
- Generar empleos

- Contribuir con el gasto público.
- Aumenta el nivel de vida y bienestar de la sociedad en conjunto.
- Contribuir al crecimiento económico
- Reforzar la productividad.

En nuestro país la más importante de acuerdo a estadísticas son las micro empresas ya que están de acuerdo al porcentaje obtenido son las mas existen en México ocupando casi un 97% del total de las empresas.

#### **2.1.1 CONCEPTO DE MICRO EMPRESA**

Las micro empresas son aquellas empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean de 1 a 20 trabajadores y cuyo valor de sus ventas sea el que determine la SECOFI.

### 2.1.2 CARACTERISTICAS DE LA MICRO EMPRESA

Concluyendo, una micro empresa es una organización:

- Con propietarios y administración independientes.
- Que no domina el sector de la actividad que opera.
- Tiene una estructura organizacional sencilla.
- No ocupa mas de 20 empleados.
- Sus ventas anuales no son altas.

### 2.1.3 ORIGEN DE LA MICRO EMPRESA

Estas son el resultado de la crisis económica y política que ha abrumado a nuestro país en las últimas dos décadas.

En otros países como E.U.A, Italia, Japón, Francia el desarrollo industrial se dio precisamente a través de la instrumentación de programas de fomento a las pequeñas empresas. Ello llevo a muchas empresas a consolidarse como lideres de la producción en los mercados internos y exportación.

Esto originó el nacimiento de nuevas micro empresas y pequeñas empresas que hoy son grandes emporios.

Las micro empresas son auténticos eslabones de la producción, ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos.

En los países en vías de desarrollo, la micro empresa es la organización más popular, pero esto no quiere decir que sea la dominante en cuanto a producción se refiere.

En México se cuenta con 90% de micro empresas, 5.8% son pequeñas y medianas y el resto son grandes.

La micro empresa tiene orígenes muy remotos. Muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales y otras como maquiladoras de pequeñas y medianas empresas.

En la década pasada, las políticas económicas fueron contraproducentes, ya que la promoción de exportaciones y sustitución de las importaciones solo favorecieron a las medianas y grandes empresas, generando desempleo y endeudamiento al sector privado y, por lo tanto, del país.

Sin embargo, la proliferación de micro empresas provocó una ventaja, con una salida benéfica a la crisis económica, en lugar de haber repercutido el desempleo en una mayor crisis social.

El ingenio mexicano, ha permitido abatir la difícil situación, por medio de la creación de la micro empresa.

### 2.1.3.1 PROBLEMAS DE LA MICRO EMPRESA

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

Sin embargo las micro empresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos los cuales son:

- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencias de normas de calidad.
- Ausentismo de personal.
- Constante aumento de precios de materia prima.

- Mala calidad de la materia prima.
- Marginación con respecto a apoyos institucionales.
- Falta de garantías para acceder al crédito.
- Excesiva regulación gubernamental.

Por estas causas las micro empresas en México no se desarrollan.

Para poder dar un saneamiento a este problema se debe:

1. Las micro empresas deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello se debe capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.
2. El financiamiento habrá de considerarse como última instancia.

3. La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a las micro empresas, es indispensable para la subsistencia de la misma.

4. Fomentar la formación integral del micro empresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor. El que aporta solo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona.

Esta última es la más fructífera de todas las inversiones, nuestras capacidades personales, inteligencia, esfuerzo, serán mejores insumos que los recursos económicos dice ADMIC: (Asesoría Dinámica para las Micro Empresas).

5. Mejorar el aspecto administrativo interno y operacional por medio de técnicas que proporciona la auditoría administrativa.

Una vez que se consolide la micro empresa deberá integrarse a un ciclo dinámico cuya característica será el crecimiento y la paulatina transformación para crecer.

### 2.1.3.2 LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO

A pesar de nuestro relativo adelanto, conviene recapacitar sobre el desarrollo económico que ha tenido México en comparación con otros países con el propósito de llegar a una conclusión lógica de que no se debe copiar un modelo extranjero ya que es imposible aplicar los mismos métodos.

Por lo tanto nuestro país se encuentra en:

- Vías de desarrollo
- Tiene una capacidad económica, financiera amplia en relación con otros países menores, pero muy limitada en proporción a otras desarrolladas industrialmente.
- Es una economía mediana formada por micro, pequeña y mediana empresas.
- No se exporta cantidades considerables de bienes y productos y los artículos tradicionales se han

mantenido durante décadas en volúmenes iguales a inferiores, a pesar del crecimiento demográfico.

- Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva capacitada adecuadamente con objetivos comunes y permanentes de política nacional interior y exterior.
- Se debe actualizar y mejorar los planes de estudio y capacitación para la producción de bienes y servicios en micro, pequeña y mediana empresa.

#### **2.1.4 VENTAJAS DEL MANEJO DE LA MICRO EMPRESA:**

- Poca inversión.
- Estructura organizacional sencilla.
- Poco manejo de información
- Propietario independiente.
- Administración independiente.

- Manejo de poco personal.

#### 2.1.4.1 DESVENTAJAS DEL MANEJO DE LA MICRO EMPRESA

- Competencia desleal.
- Incapacidad de soportar aspectos del mercado
- falta de organización
- Falta de conocimientos administrativos
- Falta de capital y fuerza de trabajo
- Crecimiento económico lento
- Poca facilidad de obtener financiamiento bancario y crediticio, y en caso de obtenerlo es difícil poder cubrirlo

- Falta de tecnología
- Limitada capacidad de negociación
- Falta de calidad en los servicios y productos
- Carencia de normas de calidad
- Problemas de comunicación
- Ausentismo de personal
- Falta de capacitación de mano de obra y aspectos administrativos
- Fraudes internos
- Falta de experiencia en el ramo en el cual labora

FUENTE: Como administrar pequeñas y medianas empresas, Joaquín Rodríguez Valencia, Ed. ECAEFA.

### 2.1.5 FUTURO DE LA MICRO EMPRESA EN MÉXICO.

En el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1989-1994) se realizaron estrategias y políticas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo los cuales tienen como objetivo alcanzar mayores niveles de desarrollo económico y bienestar social sobre la base de una efectiva distribución del ingreso y de la participación conjunta de los sectores públicos y privados así como los sociales.

Aquí se tiene el plan de una iniciativa de inversión privada y que este asuma el papel de motor del crecimiento económico del país. Dentro de este contexto se piensa buscar un equilibrio y equidad en la atención y apoyo a las empresas más vulnerables (micro empresas).

Se debe destacar que la composición productiva nacional esta fuertemente representada por la micro y pequeña empresa en donde hay 1.3 millones de unidades productivas establecidas por micro-pequeña-mediana empresa

la cual representa el 98% además absorbe más de 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente al 11% del PIB.

Por otra parte ese conjunto de negocios 97% es micro empresa; 2.7% es pequeña y .3% es mediana empresa. Así mismo el 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y el 1% a la industria de la construcción.

Esto nos quiere decir que la economía mexicana El 97% de los negocios se encuentran en un rubro de micro empresa y estas forman el motor de la economía nacional.

Por lo tanto debemos de destacar que quienes manejan las micro empresas tienen un grado de escolaridad bajo y por eso no pueden desarrollarse en el ámbito y rubro en el cual laboran, además hay aspectos comparativos entre micro y pequeña empresa así como la mediana en donde esta última es la que más sobresale.

Ahora la micro empresa puede llegar a desarrollarse , pero para poder lograr este objetivo, se debe realizar cambios importantes iniciando internamente en el ámbito de trabajo y equipo y para llegar a este punto se debe de tener un alto grado de comprensión para poder capacitar a la gente que maneja las micro empresas, aplicar mejor los aspectos administrativos por medio de la auditoría administrativa, además se debe de tener en cuenta que en estos tiempos la preparación cuenta mucho, por lo tanto se debe de tener un mejor grado de preparación académica por parte de los propietarios y trabajadores de las micro empresas, una vez que se mejore internamente la unidad productiva se podrá realizar mejoras para competir y desarrollarse externamente.

Podemos concluir que en México, las expectativas que tiene la micro empresas y su desarrollo son pobres, a pesar de los esfuerzos que se realicen, ya que en nuestro país a pesar de tener un mercado heterogéneo, las empresas dominantes son los pequeños monopolios ( empresas grandes ).

A pesar de todo lo anteriormente dicho se puede mejorar algunos aspectos, para realizar esto se necesita tener por parte de los propietarios de las micro empresas una disposición completa y evitar la resistencia al cambio, ya que el factor fundamental que puede imprimir un dinámico proceso de avance hacia niveles superiores de competitividad en las micro empresas en México, esta íntimamente relacionada con la adopción de una actitud empresarial diferente, es decir tener una visión más lejana de lo que uno puede ver.

Recalcando que para poder tener esta visión se debe de partir desde dentro de la unidad ¿y como?.

Teniendo un mayor grado de preparación en aspectos administrativos, ser emprendedor y aplicar aspectos de auditoría administrativa a la micro empresa para desarrollarse mejor en el trabajo en forma interna y después reflejarlo al exterior.

## 2.2 ESTUDIO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

### 2.2.1 ESTUDIO GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Antes de continuar con la parte administrativa haré énfasis con un comentario importante sobre la **Teoría general de los sistemas** la cual nos dice que después del universo todos los demás sistemas son subsistemas de un sistema mayor mismos que pueden ser abiertos o cerrados.

El punto a tratar aquí es relacionado con la empresa y el medio ambiente que rodea a la misma, siempre a través de la historia las empresas han tratado de satisfacer las necesidades del público mejor conocido como demandantes a través de sus productos y sus servicios.

Por lo tanto este ambiente se considera el universo y la empresa y los demandantes de bienes y servicios son sistemas ellos a su vez son subsistemas y pertenecen a un sistema mayor.

El objetivo de tratar este punto es que la empresa ya sea micro, pequeña, mediana o grande, tiene que satisfacer a un sector y solo con la respuesta de este sector podrá desarrollarse, tomando en cuenta la respuesta de este sector

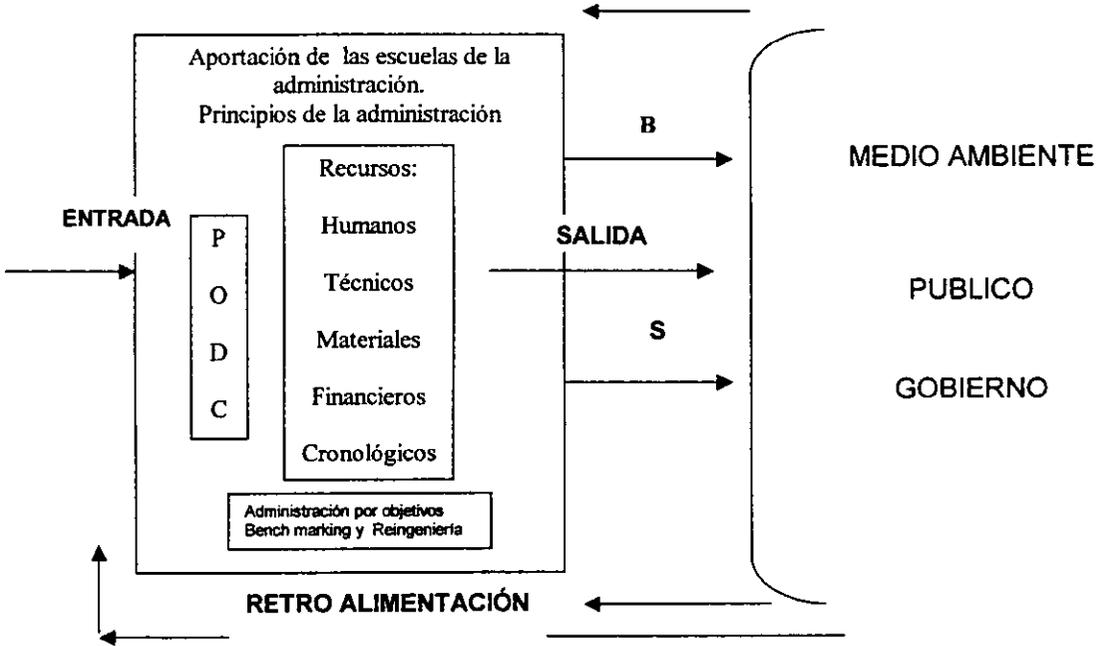
y realimentando los sistemas de que se compone la empresa en cuestión

El desarrollarse implica una serie de eventos en el cual participan todos los elementos administrativos desde las aportaciones de las escuelas de la administración, los principios de la administración, el proceso administrativo, aplicado esto a cada una de las áreas funcionales, producción o compras, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, informática, en razón de eficientar recursos con los que se cuentan todo lo anterior en razón de lograr un buen funcionamiento de la organización y además también se puede y debe aplicarse de acuerdo con la magnitud de la empresa la administración por objetivos, la reingeniería y el Benchmarking.

Todo lo anterior se interrelaciona para producir bienes y servicios de ese modo mandarlos al medio ambiente o sea el público en general cumpliendo claro esta con ciertas normas gubernamentales. Una vez que se impacta al medio ambiente este tendrá una respuesta y esta respuesta es una retroalimentación para así poder mejorar el producto o el servicio y de allí en adelante tener mejoras continuas y

solo así las empresas podrán tener un desarrollo dentro del sistema empresarial.

**TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS**



- P= PLANEACIÓN.
- O= ORGANIZACIÓN.
- D= DIRECCIÓN.
- C= CONTROL.
- B= BIENES.
- S= SERVICIOS.

## 2.2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN:

### **Definición etimológica:**

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia.

La palabra "administración" se forma con el prefijo *ad.* Hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minús.*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter* que funge como término de comparación.

Así, la etimología de administración da la idea de que éstas se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

### **Definición nominal según diversos autores:**

- H. Fayol: " Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

- W. Jiménez Castro: " Es una ciencia compuesta por principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr."
- J. A . Fernández Arena: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."
- J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

#### **2.2.2.1 OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN:**

La experiencia nos enseña así como los estudios sociológicos que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad, como la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordina sus medios para lograr un bien común, es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la administración en toda la sociedad.

#### **2.2.2.2 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN:**

La Administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinaria, mano de obra, etc.

**FUENTE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORÍA Y PRÁCTICA; AGUSTÍN REYES PONCE, ED. LAMUSA; PP. 18-19.. 1999.**

### 2.2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

1. Su universalidad: El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en el siempre tiene que existir una coordinación sistemática de los medios. La administración se da por lo tanto en el Estado, en el ejercito, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración deberán ser los mismos, aunque haya pequeñas variantes.
2. Su especificidad: Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Cuanto mas grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.
3. Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo

tanto, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. Su unidad jerárquica: Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

**FUENTE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA; AGUSTÍN REYES PONCE, ED. LAMUSA; PP. 27. 1999.**

#### **2.2.2.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN:**

Después de haber observado las características de la Administración, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina, por lo que podemos decir que administrar es la aplicación de las aportaciones de las escuelas, los principios de administración, el proceso administrativo y las técnicas modernas de administración como son la

administración por objetivos el Benchmarking y la reingeniería; en razón de eficientar los recursos con los que cuenta cada una de las áreas funcionales de la empresa.

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples

connotaciones en diversas actividades del hombre.

FUENTE: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ ; ED. TRILLAS, PP.25-26; 1992.

### 2.2.3 Principios de administración ( H. Fayol )

Antes de continuar con el proceso administrativo se tiene que mencionar los primeros principios de la administración los cuales fueron aplicados por Fayol.

Estos principios son la base más importante para las etapas del proceso administrativo ya que estas se desglosan tanto en la planeación, organización, dirección y control.

- **División del trabajo:** Cuando más se especialicen las personas mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.

- **Autoridad:** Los gerentes deben girar ordenes para que se hagan las cosas y deben tener tanto la autoridad formal como la personal.
- **Disciplina:** Los miembros de la organización deben de respetar las reglas y los acuerdos que rigen la organización.
- **Unidad de mando:** Cada empleado debe de recibir instrucciones de una sola persona.
- **Unidad de dirección:** Las operaciones de la organización deben ser dirigidas por un solo gerente y un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al bien común:** en cualquier empresa los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización.
- **Remuneración:** La retribución del trabajo realizado debe de ser justa para empleados y empleadores.
- **Centralización:** Al recibir la participación de los subordinados en las tomas de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza.
- **Jerarquía:** La línea de autoridad de una organización en la actualidad esta representada

por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

- **Orden:** Los materiales y las personas deben de estar en el lugar y momento indicado y adecuado.
- **Equidad:** Los administradores deben ser amables junto con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal:** Las tasas elevadas de rotación socavan el buen funcionamiento de la organización.
- **Iniciativa:** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando no pueden presentar algunos errores.
  
- **Espíritu de grupo:** Cuando existe el espíritu de grupo de la organización tendrá una sensación de unión.

### **2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO:**

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas a seguir para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

#### **DIVISIÓN EN CUATRO ELEMENTOS:**

Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos es seguramente la siguiente:

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

Esta división es tanto mecánica como dinámica, la planeación y la organización son las etapas mecánicas y la dirección y control son las dinámicas ya que en las primeras dos se hacen las interrogantes de ¿que se quiere hacer?, ¿qué se va hacer? y ¿cómo se va hacer? ., y en la segunda etapa son "ver que se haga" y ¿cómo se ha realizado?.

### **2.3.1 PLANEACIÓN:**

#### **CONCEPTO:**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Goetz ha dicho que planear es " hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Equivalente a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

**SU IMPORTANCIA:**

Planear es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
- Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es " hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;
- El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente.
- Todo plan tiene que ser económico; desgraciadamente no siempre es así, ya que todo plan ocupa tiempo y el tiempo es dinero.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

**TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN:**

Los planea, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en :

1. Corto plazo: Cuando se determina para realizarse en un término menor o igual a un año, estos a su vez pueden ser mediatos o inmediatos, los mediatos son en un periodo mayor a seis meses y menor a un año y los inmediatos son hasta seis meses.
2. Mediano plazo: Su delimitación es de uno a tres años.
3. Largo plazo: Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

**FUENTE: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; GARCIA MARTINEZ, PP.69., ED. TRILLAS 1992**

En la planeación se pueden observar diversas etapas que se llevan a cabo mismas que consisten en determinar:

- Propósitos.

- Objetivos.
- Estrategias.
- Políticas.
- Programas.
- Presupuestos.
- Procedimientos.

FUENTE: Ibid. p. 32

#### **PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN:**

**El principio de la precisión:** "los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

**El principio de la flexibilidad:** "dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

Todo plan debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- Ya sea fijando los máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

**El principio de unidad de dirección:** "los planes deben ser de naturaleza que puedan decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general".

**El principio de la consistencia:** todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para

que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Este principio está relacionado con el principio de unidad de dirección. Sin embargo, enfatiza la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes, para que estos logren mejor sus resultados; pudiera decirse que implica una especie de "planeación de los planes".

**El principio de la rentabilidad:** todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente, debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos, lo contrario sería absurdo.

**El principio de participación:** todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vea relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivo y eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

### 2.3.2 ORGANIZACIÓN:

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", dicho de otra manera: los objetivos ha alcanzar durante la etapa de la planeación, será necesario determinar "como hacerlo", qué medidas tomar para lograr lo que se desea; y esto solo es posible por medio de la organización como proceso.

Ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

#### **DEFINICIÓN :**

**Agustín Reyes Ponce:** Organización es la estructuración de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Robert Beckles:** Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

**Isaac Guzmán V.:** Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

**Mario Sverdlik:** Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

**Elementos del concepto:**

- 1. Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2. **Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. **Agrupación y asignación de actividades:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. **Jerarquía:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. **Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

**IMPORTANCIA:**

Los fundamentos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

**ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN:**

- **División del trabajo.**
- **Coordinación.**

**División del trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Aquí se da la jerarquización, la departamentalización y la descripción de funciones, actividades y obligaciones.

**Coordinación:** La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin

de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

FUENTE: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; GARCIA MARTINEZ, PP.114-123 ED. TRILLAS 1992.

#### **La organización formal:**

Es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa y sus propósitos generales son:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo de esfuerzo por medio de un grupo de trabajo, con la ayuda de una fuerza dirigente.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización responsabilidades y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal conozca de quién depende y quiénes dependen de él.
- Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las

políticas u objetos establecidos se logren más eficientemente hasta en los niveles más bajos de la organización.

- La organización formal se presenta en cartas de organización u organigramas para el sector privado u organogramas para el sector público. Es la forma objetiva de representar la estructura oficial de la empresa.

Estos organigramas o organogramas, según su forma de representación, se clasifica en:

1. **Organigramas verticales:** En ellos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo conforme decrece su importancia.
2. **Organigramas horizontales:** Las jerarquías supremas se colocan en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo a su importancia.
3. **Organigramas circulares:** Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a la autoridad máxima,

y su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

### **Organización informal.**

Puede ser un instrumento de gran utilidad en el desarrollo de la organización formal. Este tipo de organización no aparece ni en los manuales ni en ningún documento, pero tiene una fuerza actuante tan importante como la organización formal.

La organización informal constituye un conjunto de grupos primarios. Este término se utiliza para calificar ciertos grupos familiares de distracción o vecindad. Se denomina así porque aparecen los primeros en importancia y son fundamentales en la formación de la naturaleza social del individuo.

La organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Está considerada como un sistema de grupo relacionados entre sí.
2. Se constituye en grupos mayores de opinión o de presión, sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
3. Grupos informales fundados en similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres o cuatro personas relacionadas íntimamente y miembros a su vez de camarillas o palomillas.
5. Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

Fuente: RODAS, Carpizo A. "Administración básica" , Edición. LIMUSA, México 1999; p. 111-113.

#### **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

1. **Del objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

3. **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara, desde el más alto nivel ejecutivo hasta el nivel más bajo.
4. **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad asignado, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir con dicha responsabilidad.
5. **Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un solo superior.
6. **Difusión:** Las obligaciones de cada puesto deben de publicarse y ponerse por escrito a disposición de los miembros de la organización.
7. **Amplitud o tramo de control:** Hay un limite en cuanto al número de subordinados que deba reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar eficientemente todas sus funciones.

**8. De la coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

**9. Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

**FUENTE:** FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; GARCÍA MARTÍNEZ, PP.109-114. Edit. Trillas 1992.

### **2.3.3 DIRECCIÓN:**

**Definición:** La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

#### **IMPORTANCIA:**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, ya que permite la realización de todo lo planeado, organizado e integrado anteriormente.

**FUENTE:** BALSEIRO, Almarío Lasty; Principios de Administración; Edit. Tehuantepec, México 1990, p-135.

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. Es determinante en la moral de los empleados y en su productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

**PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.**

1. **Coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. **Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben de estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad etc.

**5. De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

**6. Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

**ETAPAS:**

- Toma de decisiones
- Integración
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión.

FUENTE: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; GARCÍA MARTÍNEZ, p.148-152. ED. TRILLAS 1992.

**Toma de decisiones.**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

### **Integración.**

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende tanto recursos humanos como materiales.

Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de la actividad misma.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr efectividad en la integración:

- **El hombre adecuado para el puesto adecuado.**
- **De la provisión de elementos necesarios.**
- **De la importancia de la introducción adecuada.**

#### **Motivación.**

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

#### **Comunicación.**

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social y esta puede ser formal e informal.

C. FORMAL: Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, ( correspondencia, instructivos, etc. ) .

C. INFORMAL: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se pueda referir a la organización ( chismes, comentarios, etc.)

### **Autoridad.**

Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Hay tres tipos de autoridad:

1. *Formal*. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser

ejercida sobre otras personas y esta puede ser lineal o funcional.

2. *Técnica o Estaf.* Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. *Personal.* Se origina en la personalidad del individuo.

### **Delegación.**

Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Aquí es en donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es hacer a través de otros.

### **Supervisión.**

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente

**2.3.4 CONTROL:****DEFINICIÓN:**

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

**IMPORTANCIA:**

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo (persona, cosas, actos).
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

4. Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente a la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

#### **PRINCIPIOS DE CONTROL.**

##### **Equilibrio**

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

##### **De los objetivos.**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

#### **De la oportunidad.**

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno no es válido y reduce el logro de los objetivos.

#### **De las desviaciones.**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que la originaron, para así tomar medidas necesarias y evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

**De excepción.**

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.

## **De la función controlada**

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde la efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### **ETAPAS:**

- **Establecimiento de estándares.**
- **Medición.**
- **Corrección.**
- **Retroalimentación.**

### **Establecimiento de estándares.**

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve de cómo modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

**Medición de resultados.**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se basa en la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medida apropiadas, y fluida.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

### **Corrección.**

La unidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

### **Retroalimentación.**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retro alimente el sistema.

# ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

FUENTE: Ibid 171-181

## 2.4 RELACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### Teoría de la administración y la Auditoría Administrativa

Es indiscutible que el examen que efectúe la auditoría administrativa debe tomar como base o guía a los principios dictados por la propia teoría administrativa. Los fundamentos que debe comprender el auditor son:

1. Toda persona que dirija a 20 o mas subordinados es un jefe y su capacidad es administrativa.
2. Cada jefe, subordinado y los recursos materiales y técnicos de que disponga constituirán una unidad orgánica dentro de la empresa.
3. toda unidad orgánica tendrá fisonomía propia pero siempre estará interrelacionadas con todas las demás que integren la empresa.
4. La unidad orgánica de mas bajo nivel será la mas simple y formará parte de otra mayor y así sucesivamente hasta llegar a las unidades denominadas división, que en

conjunto integrarán la empresa, considerada como la unidad orgánica mayor y cuyo jefe es el director general.

5. Toda unidad orgánica, independientemente de su magnitud o características particulares tiene como denominador común al elemento administrativo, es decir, para que una unidad orgánica cumpla con sus objetivos: necesita un jefe que guíe y supervise a sus subordinados para que estos logren los objetivos fijados.

Como se puede ver la auditoría administrativa revisará y examinará ese común denominador que es el elemento administrativo, basándose en los principios administrativos que sustenta la teoría de la administración .

Fuente: MARTÍNEZ, Villegas F.: El contador publico y la auditoría administrativa; Edit. PAC. México 1998; p.66.

Con base en lo anterior desarrollaremos el estudio de la auditoría administrativa siguiendo el mismo orden del proceso administrativo.

**2.4.1 PLANEACIÓN:** Al planear sé esta definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para

alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de acción a seguir.

El papel de la auditoría administrativa es el llevar a cabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y evaluarlos en términos de eficacia con que se contribuye al logro de los objetivos de la empresa. Estos componentes sujetos a revisión son los pronósticos, los objetivos, políticas y programas.

#### **Revisión de pronósticos:**

La fuente de ingresos de una empresa son por medio de sus ventas, la determinación del objetivo de venta exige la formulación de pronósticos de ventas es el punto de partida de todos los planes y programas de un negocio.

El punto de vista de la auditoría administrativa para su examen es llevar a cabo una revisión de los siguientes elementos:

- **Información:** Está debe realizarse a fin de determinar su veracidad y esta revisión debe

enfocarse hacia la fuente de donde se extrajo dicha información, así como la relación que tenga con la actividad económica de cada empresa.

- **Periodo:** Es el comprendido por el pronóstico y debe estudiarse para determinar si incluye un ciclo normal de operaciones el cual no necesariamente debe de ser de un año.
- **Unidades:** Los pronósticos deben de prepararse tanto en unidades financieras como en unidades que correspondan a las necesidades de la empresa en general y cada departamento en particular.
- **Método de pronósticos:** También debe examinarse el método de pronóstico elegido porque de el depende el grado de exactitud de la predicción que se haga.

Cuando la empresa no formule pronósticos formales, el auditor debe de sugerir el pronóstico mas adecuado para las necesidades de la empresa.

**Revisión de objetivos:** Los objetivos deben estar sujetos a una completa y meticulosa revisión por parte de la auditoría administrativa, más aún cuando los propios objetivos darán la pauta para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa y aún a los propios directivos.

La empresa debe de fijarse los siguientes objetivos:

1. **Objetivo social:** Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, gobierno y comunidad.
2. **Objetivo de servicio:** Satisfacer las necesidades del público consumidor.
3. **Objetivo económico:** Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal.
4. **Objetivo tecnológico:** Aplicar la moderna tecnología en las todas las áreas que lo justifiquen.

Para la auditoría administrativa, el análisis revisión y evaluación de los objetivos deben llevarse en base a los mismos principios que se observan en la fijación de los objetivos los cuales son:

- Los objetivos deben de ser claros y precisos.
- Los objetivos generales deben de fragmentarse en cada nivel.
- Los objetivos deben de estar por escrito.
- Los objetivos deben de expresarse en forma cuantitativa ( en términos de costos, ventas, volumen de producción, etc. )
- Los objetivos no deben de ser inmutables, pero tampoco deben de cambiarse con demasiada frecuencia.

**Revisión de políticas:** Es indudable que para el logro de los objetivos es indispensable tener políticas administrativas apropiadas. Estas son guías de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones, asegurando su uniformidad, es decir sin que ello signifique la eliminación de la iniciativa de quienes deciden, es decir de los administradores. Las políticas

sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes los cuales deben de interpretar las ideas fijadas por la alta dirección.

La auditoría administrativa revisará políticas pero estas deben de clasificarse, y esta será la clasificación:

**Por funciones:** Cuando la política comprenda exclusivamente una función y sirva como guía para quienes forman parte de esa área funcional. Así tendremos:

- Política de producción.
- Política de ventas.
- Política de financiamiento.
- Política de personal.
- Política de compras.

**Por niveles jerárquicos:**

Cuando las políticas sirvan de guía para determinado nivel jerárquico, en cuyo caso su influencia, alcance e importancia dependerá precisamente del nivel que abarquen.

**Revisión de programas:** Los programas son la conjugación de los pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos que señalan una cierta exactitud de los resultados que se deben o desean obtener, los pasos por seguir y los resultados por utilizar y por lo tanto también deben de revisarse por medio de la auditoría administrativa.

Fuente: MARTÍNEZ, Villegas F.; El contador publico y la auditoría administrativa; Edit. PAC. México 1998; p.69-78.

### 2.3.2 ORGANIZACIÓN:

La organización como segunda parte del proceso administrativo, puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades.

Para fines de la auditoría administrativa es de importancia conocer los principios que rigen la organización

ya que sirven de guía en la revisión y solución de problemas que se presenten en las diferentes áreas sujetas a estudio.

Los principios fundamentales son:

- Unidad de mando.
- Tramo de control.
- Delegación de autoridad.
- División del trabajo.

**Fuente:** MARTÍNEZ, Villegas F.; El contador público y la auditoría administrativa; Edit. PAC. México 1998; p.85-86

Por definición misma de lo que es la organización, estaremos de acuerdo de que una empresa sólo debe llevar a cabo aquellas funciones y actividades que positivamente sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

#### **Errores de la organización:**

La organización puede caer en errores que conduzca a deficiencias, esto hace que el auditor deba de tener

presente los errores que frecuentemente se cometen para tratar de no incurrir en ellos. Los errores comunes son:

1. **Teoría y principios:** Uno de los grandes errores que se cometen en el proceso de reorganizar es el querer considerar los principios de la organización como algo rígido e inviolable y que debe de observarse inflexiblemente. El auditor debe de considerar que los principios no son mas que generalizaciones de lo que se ha observado en practica y por lo tanto debe considerarse las nuevas experiencias y nueva tecnología.
2. **Imitar organizaciones:** Este es otro error ya que todas las empresas son diferentes y no se maneja el mismo tipo de organizar, por lo tanto el auditor debe de adoptar íntegramente una organización y forzar su implantación.
3. **Organización rígida:** Es necesario pensar que toda organización es dinámica, sujeta a cambios, ya sean mediatos o inmediatos, que siempre se presentarán. Esto exige que no se caiga en el error de diseñar una escritura como algo que ha llegado a su fin último, si

no algo que está más bien en proceso de cambio continuo.

4. **Resistencia al cambio:** Un error que llegó a ser de gran peso para que una reorganización tenga éxito es el que se presenta como resultado de todo cambio: la resistencia natural que ofrecen las partes afectadas a dicho cambio.

El auditor administrativo debe de contribuir a vencer dicha resistencia al cambio por medio de una acción conjunta con la administración de la empresa y al anunciar los cambios que se van a presentar indicará cómo y el por qué por medio de comunicaciones anticipadas a la fecha en que entraron en vigor los cambios propuestos y aceptados.

**Fuente:** MARTÍNEZ, Villegas F.; *El contador público y la auditoría administrativa*; Edit. PAC. México 1998; p.92-94.

### 2.3.3 DIRECCIÓN:

Es la fase en la quien dirige está dinámicamente en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado.

#### **La Auditoría Administrativa y la dirección:**

Un jefe debe de tratar que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra cuando se motiva a la gente, cuando se les hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales.

La auditoría administrativa en su revisión debe de estudiar que dentro de los planes ,los objetivos, de las políticas y de las decisiones que se tomen, se identifiquen esas motivaciones que son generadas a través de las relaciones humanas y la comunicación.

**2.3.4 CONTROL:**

Es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación.

**La Auditoría Administrativa y el control:**

La auditoría administrativa revisará el control desde dos puntos de vista:

1. De la fases de control.
2. De los campos de control.

**Fases del control:**

Estas son:

1. **Fijación de la norma:** Para poder ejercerse eficientemente todo control requiere una base

o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza fin de llevar a cabo la evaluación. La norma nos señala los resultados que razonablemente se esperan obtener, hasta llegar a estándares fijados por medios más exactos como son los estudios de tiempo y movimientos, de métodos estadísticos o técnicas matemáticas.

2. **Medición de lo realizado:** El auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean adecuados. esos medios pueden ir desde una simple observación personal hasta un equipo electrónico completo; lo importante es que el medio utilizado informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión, de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias con las normas establecidas.

3. **Evaluación de resultados:** En esta fase se completa lo realizado y ya medido con las normas establecida base del control, para conocer como se han cumplido las operaciones

, por lo tanto el auditor debe de hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctas o deben de rectificarse.

4. **Corrección de las desviaciones:** Esta última fase tiene por finalidad corregir las desviaciones que se hayan identificado, el auditor administrativo debe de comprobar que realmente se haya llevado a cabo las correcciones que sea necesarias para no volver a caer en las mismas desviaciones.

En la revisión de controles el auditor debe llegar a fondo de las causas que han originado las desviaciones para poder definir lo que sucede y el por qué, para que de esta manera las correcciones sean permanentes y no transitorias.

#### **CAMPOS DEL CONTROL:**

La otra área de revisión de los controles se refiere al campo que cubren, en vista de que toda actividad puede controlarse con respecto a uno o varios o todos los campos siguientes:

1. Cantidad.
2. Calidad.
3. Unidad Monetaria.
4. Tiempo.

El auditor administrativo debe considerar que un control será más efectivo cuando abarque el mayor número de campos; pero desde luego que no es necesario que cada actividad comprenda cada uno de los cuatro campos, ya que en muchos casos, un control dará buenos resultados cuando sólo comprenda un campo. El auditor debe tener presente que todo control debe comprender al menos el campo que se refiere a unidades monetarias ya que es el común denominador de todas las operaciones que se realicen en la empresa, además un control es más significativo y completo cuando se incluye el control de tiempos; todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal.

## 2.5 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Durante la década de los 50 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de administración por objetivos. Fue acuñado por Peter Drucker en su libro la gerencia de empresas hablando básicamente de la administración por objetivos que es un termino erróneo ya que no hay administración sin los mismos. Este tema fue ampliado por Douglas McGregor y difundido.

Un objetivo es un punto vital que da vida al organismo administrativo y que una meta considera los puntos concretos, medibles y establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos, por lo que para administrar cualquier organización, es básico que cuente con objetivos definidos en donde se fundamenten las metas organizacionales que den coherencia a las actividades con misión fundamental de la organización.

La administración por objetivos es una forma de pensamiento que presupone la coordinación de objetivos cuantificables y debidamente redactadas. La clasificación de los objetivos de acuerdo con su origen y tiempo; por su jerarquía y función, el puesto y desarrollo personal.

Los objetivos estratégicos son de largo alcance en cuanto a tiempo y extensión de la organización que se involucra; que los objetivos tácticos se relacionan con el mediano plazo y enlazan la estrategia con las acciones normales, mientras que los objetivos operacionales se relacionan con el corto plazo y especifican lo que debe hacerse en las operaciones cotidianas de la organización.

La mecánica de funcionamiento de la administración por objetivos, la cual comprende: clasificación y definición de objetivos institucionales, fijación de metas medibles y concretas a diversos plazos, definición de las metas del superior y su entrevista con el subordinado para fijar metas de este último, la acción del subordinado en pos de sus metas, evaluación del desarrollo del subordinado y análisis de las causas de las desviaciones.

Fuente: introducción a la administración, Sergio Hernández y Rodríguez, edit. McGraw Hill, México 1994, p.239

## 2.6 BENCHMARKING

**DEFINICIÓN:** Proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

El Benchmarking era un proceso que se podía utilizar para entender no-solo a competidores si no a cualquier organización, la clave es separar medidas comunes en funciones similares ( producción, mercadotecnia, finanzas, etc. ) y comparar las practicas de su propio negocio con la de las organizaciones que se identifican como lideres.

Fuente: "BENCHMARKING", Michael J. Spindelini, Edit. Norma, New York 1992, México 1994. p.3.

### ¿Porque emplear Benchmarking?

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines, algunas organizaciones poseionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con claro propósito de mejorar la organización, otras lo posicionan como un mecanismo activo

para mantenerse actualizadas en las practicas más modernas del negocio.

Ibid. p. 27.

## **TIPOS DE BENCHMARKING.**

### **BENCHMARKING INTERNO:**

El proceso de Benchmarking comienza por casa aquí se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como geografía, la historia de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados etc.

También da por sentado que alguno de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización puede ser mas eficaces o eficientes que los de otras partes de la organización.

El objetivo es identificar los estándares de desarrollo interno en una organización.

**BENCHMARKING COMPETITIVO:** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización.

El objetivo es identificar información específica acerca de productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. Este tipo de Benchmarking es de gran utilidad cuando se intenta posicionar un producto, servicio y proceso en el mercado.

**BENCHMARKING FUNCIONAL:** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de su organización.

El objetivo es identificar las mejores practicas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica en que se este sometiendo a Benchmarking.

Se usa la palabra funcional porque en este campo el Benchmarking comprende actividades comerciales específicas en una cita funcional determinada.

FUENTE: Ibid, p.19-25

## **2.7 REINGENIERÍA.**

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Esto implica rehacer la empresa desde cero, olvidándonos de lo que se hacía y proponer un nuevo sistema de operación.

El pensar en una nueva estructura organizacional nos hace ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y sus empleados.

La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos reeducativos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de reforzar las actividades a la compensación de los resultados en donde

también cambiarán los criterios de ascenso organizacional, dependiendo cada vez más de que las personas a ascender en la organización cuenten con habilidades para el puesto.

Existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas en donde el papel de los directivos cambien de supervisores a entrenadores de su gente, en donde las estructuras organizacionales serán planas desapareciendo las estructuras jerárquicas y la ambición y las habilidades de los ejecutivos cambien de "anotadores de tantos" a verdaderos directivos de transformaciones.

Los directivos de las empresas del futuro deberán apoyar a que el personal de los diferentes niveles tomen decisiones y por lo tanto estén debidamente facultados para ello.

La reingeniería no solo es automatizar procesos existentes, sino presentar nuevos procesos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas.

En la reingeniería se han tomado como referencia los siguientes aspectos:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

## 2.8 MANUALES DE ADMINISTRACIÓN

### ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de esfuerzos de recursos humanos muy diversos, lo cual solo será posible lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado. Esta concepción practica no es reciente ya que fue comprendida claramente en civilizaciones antiguas. Sin embargo, la difusión y aplicación generalizada de la organización del trabajo humano, de manera sistemática, es un fenómeno administrativo relativamente moderno.

En este sentido, las organizaciones modernas son una respuesta a las necesidades económicas y sociales del hombre actual así como la presencia de la tecnología al servicio del trabajo en las propias organizaciones. Así mismo, se afirma que las organizaciones son parte y producto de los sistemas socioeconómicos modernos.

**MODELOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES**

Se han creado diversos modelos para estudiar las organizaciones modernas ya sea desde el punto económico, social, psicológico, de acuerdo a las variables que se encuentren relevantes.

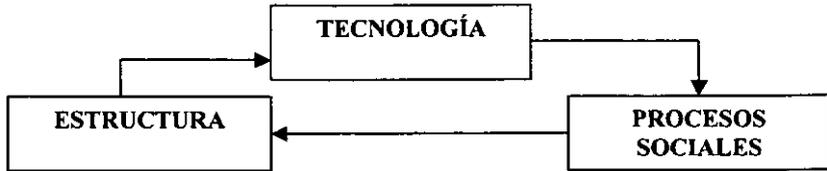
Aquí se destacan los modelos:

- **Modelo socio técnico.**
- **Modelo sistémico**

**Modelo socio técnico:** La idea principal de este modelo es la consideración de esta como resultado de la compleja interacción de los elementos tecnológicos con los aspectos sociales de la organización, de tal manera que el estudio de la organización debe considerar con la mayor importancia las relaciones entre ambas variables o factores tratando de comprender su influencia recíproca.

También hay que considerar otra variable que es la estructura, de esta manera las organizaciones son

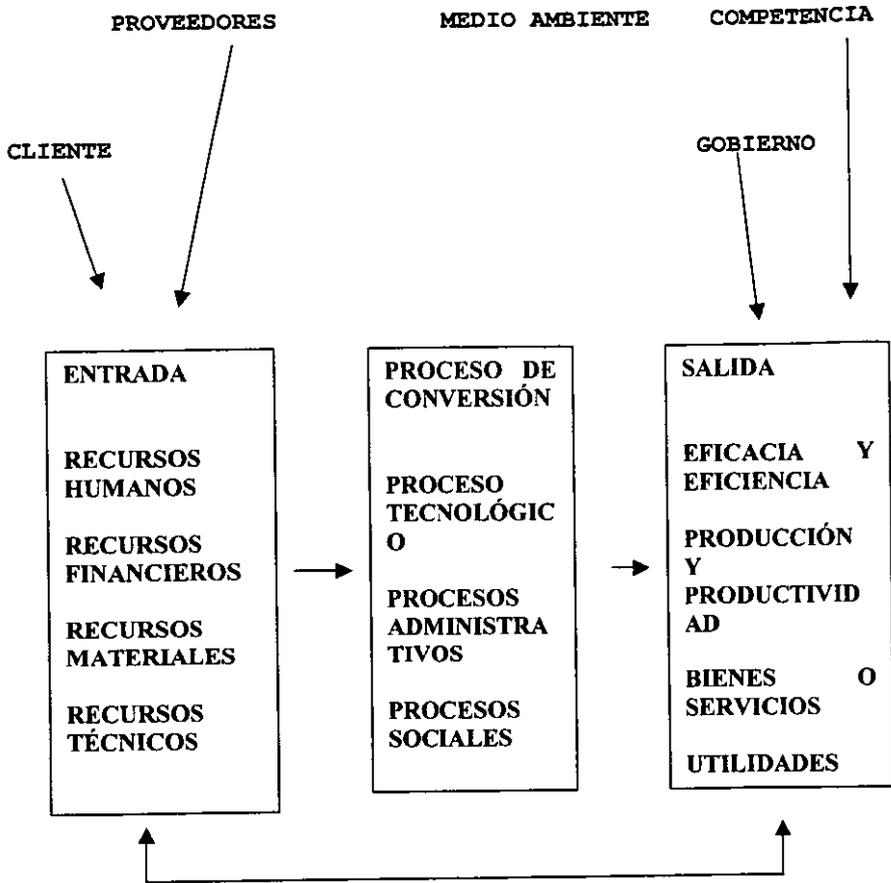
presentadas como sistemas abiertos conformados como tres subsistemas básicos como a continuación se presenta



#### **MODELO SOCIO TÉCNICO DE LA ORGANIZACIÓN**

**Modelo sistémico:** El concebir las organizaciones como un sistema integrado por varios elementos que interactúan constantemente y que su presencia sus características y su comportamiento están encaminados a logro de objetivos concretos.

Estos elementos son interdependientes entre si de tal manera que al modificarse alguno de ellos serán afectados en mayor o menor grado.



### MODELO SISTÉMICO

De la figura anterior deducimos que el modelo sistémico lo integran tres partes básicas, un flujo de entrada, transformación y resultados.

- Flujo de entrada: Se refiere a la introducción de recursos organizacionales que son activos disponibles para que un administrador genere productos. En este sentido es fácil observar la importancia de que la administración esté continuamente consciente del status y uso de los recursos organizacionales. Estos recursos son: personal, dinero, materias primas, maquinaria y equipo.
- Transformación: Se refiere al conjunto de pasos necesarios para cambiar los recursos organizacionales en productos. En esta parte se incluye tres tipos de procesos del sistema que son, los tecnológicos, administrativos y los sociales.
- Los resultados: Esta parte se refiere a los diversos productos ( bienes o servicios terminados ) que tienen como finalidad satisfacer necesidades humanas. Podemos decir que una organización recibe insumos y con su estructura y procesos funcionan transformándolo en varios tipos de resultados, y tales resultados, en condiciones óptimas debieran ser, principalmente el logro de los objetivos previstos en la planeación.

## **LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

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

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

## **OBJETIVOS DE LOS MANUALES.**

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

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

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave de los deseos y actividades de la dirección.

**Posibilidades y limitaciones de los manuales.**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de éstos. Sin embargo, tiene ciertas limitaciones, lo cual no le restan importancia, si no, que llaman la atención acerca de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los manuales.

<p style="text-align: center;"><b>POSIBILIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.</li> <li>• Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc.</li> <li>• Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.</li> <li>• Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.</li> <li>• Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.</li> <li>• Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.</li> <li>• Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>LIMITACIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.</li> <li>• El costo de producción y el de actualización pueden ser alto.</li> <li>• Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad.</li> <li>• Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.</li> <li>• Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados las convierten en muy complicados.</li> </ul>

**Posibilidades y limitaciones de los manuales.**

**CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.**

Los organismos diferentes ( públicos o privados ) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito que ha de lograr?.

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

<b>POR SU CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual de historia del organismo.</li> <li>2. Manual de organización.</li> <li>3. Manual de políticas.</li> <li>4. Manual de procedimientos.</li> <li>5. Manual de contenido múltiple.</li> <li>6. Manual de adiestramiento.</li> <li>7. Manual técnico</li> </ol> </li> </ul>
-------------------------	--

<p style="text-align: center;"><b>POR SU FUNCIÓN ESPECIFICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar.</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Manual de producción.</li><li>2. Manual de compras.</li><li>3. Manual de ventas.</li><li>4. Manual de finanzas.</li><li>5. Manual de contabilidad.</li><li>6. Manual de crédito y cobranzas.</li><li>7. Manual de personal.</li><li>8. Manuales generales.</li></ol>
---	--

**Clasificación de los manuales.**

Fuente: RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales administrativos"; Edit. ECAFSA; México 1998, p. 55-62.

### 2.8.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es un documento poco detallado pero bien elaborado de forma sistemática la cual es respuesta a la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía , los grados de autoridad y de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama.

#### **Objetivos del manual de organización.**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades , evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **Importancia del manual de organización.**

El manual de organización es, en sí, un producto final, tangible, de la planeación organizacional.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, cuando no está actualizado, o se limita sólo a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realice de manera sistematizada y es aquí en donde radica la importancia de estos manuales.

#### **Tipos de manuales de organización.**

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. En nuestro caso se considero únicamente el primer criterio enunciado.

- Manuales Generales de Organización: Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.
  
- Manuales Específicos de Organización: Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

**Contenido del manual de organización.**

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido del manual de organización, varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de materia que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes:

1. IDENTIFICACIÓN.
2. ÍNDICE.
3. INTRODUCCIÓN
  - 3.1 OBJETIVO DEL MANUAL
  - 3.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN
  - 3.3 AUTORIDAD

3.4 COMO USAR EL MANUAL.

4. DIRECTORIO.

5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

6. BASE LEGAL.

7. ORGANIGRAMA.

8. ESTRUCTURA FUNCIONAL.

8.1 OBJETIVOS DE CADA UNIDAD ORGÁNICA.

Fuente: RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales administrativos"; Edit. ECAFSA; México 1998, p. 91-95.

## 2.9 ANALISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

La Auditoría Administrativa tiene origen desde el siglo XII y XIII en Inglaterra en la época feudal.

El origen de la palabra Auditoría esta ligado con la inspección para localizar errores o fraudes, por lo general en la época feudal esta función la llevaron acabo personas que no sabían leer y de ahí surge el concepto de AUDITORIA.

AUDIT= Escuchar.

**Fuente:** Holmes, Artur W. Principios básicos de auditoría, Ed. Utea pag.23; Tomo 1; México 1993.

Los problemas administrativos dieron origen a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, organización, etc., problemas de recursos humanos, materiales, técnicos y de producción y para solucionarlo

utilizaron el método científico y esto da lugar a la auditoría administrativa.

**Fuente:** Joaquín Valencia, *Sipnosis de la auditoría administrativa* Ed. Trillas p. 35 ; México 1994.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, se aprecia una gran cantidad de cambios en las empresas; el crecimiento de las mismas aumentó en magnitud de las organizaciones, el desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial, la necesidad que tiene la dirección de enfrentarse a miles de datos todos los días. La auditoría administrativa empieza a tener forma ya que se puede proporcionar un verdadero servicio a la dirección al determinar en qué medida los planes se cumplen y al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa, detecta errores o propicia mejoras que se pueden implantar.

En la década de los cincuentas , es cuando la auditoría administrativa empieza a tener aplicación práctica y consenso al público, es decir, cuando las

grandes empresas a través de la capacidad de sus hombres, profundizan el pensamiento técnico-científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias. Es por eso que a través del tiempo se hace necesaria la evolución de la profesión, ya que se han multiplicado dando inicio a la especialización cada vez más necesaria debido al crecimiento que ha tenido el mundo de la industria y el comercio.

**FUENTE:** WILLIAM, P. Leonard; Auditoría Administrativa.; Edit. DIANA; México 1996; p. 55-56.

En el sistema económico actual, la empresa es la célula básica de ese sistema en virtud de que toda actividad económica esta canalizada por medio de ese organismo, que nace, crece y también muere como resultado de las decisiones administrativas de quienes la dirigen. En consecuencia, la economía real y total esta regida, por la actuación de quienes administran o dirigen la empresa.

Por lo tanto puede haber errores en la aplicación del proceso administrativo y como es

indiscutible la auditoría administrativa debe tomar como guía los principios dictados por la propia teoría administrativa.

Como se puede observar la Auditoría Administrativa; revisará y examinará el elemento administrativo basándose en su teoría administrativa, pero se complementará con aspectos técnicos y particulares.

**Fuente:** MARTINEZ, Villegas Fabián; El C.P. y la auditoría administrativa ED.ECASA 2ª Edición p.p59, 69; México 1994.

Desde su creación, la Auditoría Administrativa ha pasado por un proceso de restauración continuo, por lo que los estudiosos han concluido en una diversidad de tecnología, enunciándose a continuación algunos nombres que han sido adjudicados a lo que actualmente se conoce como Auditoría Administrativa.

1. Diagnostico de Productividad.
2. Auditoría Operacional.
3. Diagnostico de la empresa.
4. Auditoría Gerencial.
5. Análisis Factorial.
6. Auditoría Administrativa.

#### **ANTECEDENTES EN MEXICO**

En México no podemos hablar de una fecha exacta, ya que la aplicación se inicio en empresas transnacionales y posteriormente en empresas mexicanas, sobre todo en empresas públicas.

Las empresas transnacionales llegaron con ideas nuevas y técnicas que se aplicaban con gran éxito en el extranjero, luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial

mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del gobierno de esa época que consistió en fomentar la inversión extranjera, dentro de todas esas técnicas nuevas se encuentra la auditoría administrativa, la cual tiene gran importancia, por su naturaleza y fines (Realizar un examen para detectar problemas administrativos y proponer las mejoras para su saneamiento.)

Por lo tanto esta técnica de control se volvió cada vez mas necesaria en las empresas por el gran numero de operaciones que estas realizan.

**Fuente :Rodríguez Valencia Joaquín, SIFNOSIS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA; Ed Trillas, pagas. 37-41; México 1994.**

A pesar que en México la Auditoría Administrativa no se ha generalizado totalmente en lo que respecta a su aplicación, se tendrá que

actualizar y capacitar en su medida al contador y a los administradores

Para poder estar a la vanguardia en conjunto con los avances de otras empresas en lo que a esto respecta.

### **2.9.1 CONCEPTO DE AUDITORIA**

La Auditoría ha sido definida de modo general como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

## 2.9.2 DIFERENTES CONCEPTOS DE AUDITORIA

### AUDITORIA FINANCIERA

Es un examen sistemático de los estados financieros, los registros y operaciones correspondientes para determinar la observancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados, de las políticas de la administración y de los requisitos fijados.

Fuente: Donal H. Taylor Y G. William Glezen, Auditoria, Integración de Conceptos y Procedimientos Ed. LAMUSA pag. 30-33, México 1996.

#### Características particulares de la Auditoría Financiera

- Se refiere al examen de libros y registros relacionados con la contabilidad.
- Tiene lugar en cualquier tipo de organización, siempre y cuando ésta lleve libros y registros contables.

- Proporciona información sobre los resultados obtenidos producto de su examen.

Fuente: Cit. Por MARTINEZ, Villegas F. EL C.P. Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Edit. PAC; México 1996; p.46

## OBJETIVO

Expresar una opinión sobre la autenticidad en la que se encuentra la situación financiera actual y los resultados de operaciones.

Fuente: Donal E. Taylor Y G. William Gleason, Auditoría, Integración de Conceptos y Procedimientos Ed. LAMUSA pag. 30-33

Para que la información financiera goce de la aceptación de terceras personas es necesario que un C.P. independiente le imprima el sello de "confiabilidad " a los estados financieros a través de su opinión escrita en un documento llamado Dictamen.

Fuente: SÁNCHEZ, Osorio; AUDITORIA 1 ; México 1994: p. 24

DICTAMEN: Es el documento que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultado del examen realizado sobre los estados financieros de la entidad de que se trate.

FUENTE: IMCP, CONPA; NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA; 17 edic. Tomo II B-4010, México 1997.

## **IMPORTANCIA**

La importancia de la auditoría financiera radica en el rubro de análisis, puesto que la auditoría da resultados que se obtiene del análisis detallado de todas y cada una de las operaciones que sirven de base para la dictaminación y para información a rendir a un sin número de personas interesadas en la situación financiera de una empresa, la cual converge en una importantísima toma de decisiones, que en un momento dado redunda positiva o negativamente en la supervivencia de la empresa.

Fuente: Artur W. Holmes Principios básicos de la auditoria, Ed. UTHEA tomo 1 p.32, México 1993.

## AUDITORIA OPERACIONAL

Se refiere no propiamente a la administración de la empresa, sino a sus procedimientos; es decir, a la forma en que las operaciones se realizan, se registran y acerca de cuales se informa a la administración. Esto implica tener conocimientos de organización para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales y humanos con que cuenta la empresa y evitar así que unos y otros se desperdicien, todo ello con miras a mejorar su rendimiento operacional haciendo que la empresa sea más eficiente.

Fuente: Luis Ruiz De Velasco y Alejandro Prieto, Auditoría Practica; Ed Banca y Comercio p.1-5; México 1994.

## OBJETIVO

El objetivo fundamental de la auditoría operacional es el proveer a la administración de la empresa, de

información que le ayude en el manejo de las operaciones del negocio.

FUENTE: SÁNCHEZ, Curiel, AUDITORIA OPERACIONAL; Edit. ECASA; México 1993; p.11

### **IMPORTANCIA**

La importancia de la auditoría operacional se fundamenta en que es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre las actuaciones y eficiencias de una unidad funcional. Se debe entender, por lo tanto, que los esfuerzos de la auditoría operacional estarán orientados a:

1. La elaboración de mayores utilidades.
2. La fortalización del control sobre el uso de los recursos de la empresa.
3. La colaboración en el logro del resto de los objetivos de la empresa.
4. La eficiencia con que se realiza una función.

Fuente: Salvador Obieta López, Auditoría de Operaciones, Ed. PAC; p.19; México 1995.

## AUDITORIA EXTERNA

Los miembros de las firmas de contadores públicos no son empleados de las organizaciones cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Los contadores públicos ofrecen sus servicios independientes de auditoría en base en un contrato. Aunque esos servicios consisten en auditoría tanto Financiera como operacional.

Fuente: Donal H. Taylor Y G. William Glezen, Auditoría, Integración de Conceptos y Procedimientos Ed. LAMUSA pag. 45

Cuando se trata de fiscalizar las operaciones de la empresa para informar a sus socios o accionistas o bien a personas o instituciones extrañas, como pudieran ser los banqueros, bolsas de valores, proveedores, personal sindicalizado, oficinas recaudadoras de impuestos y público en general, es indispensable ocurrir a la auditoría externa o

independiente; es decir a personas que no están sujetas a obedecer a los funcionarios de la empresa y puedan, en consecuencia, emitir juicios, dictámenes u opiniones imparciales acerca del resultado de la revisión practicada.

Para esta función se contrata a contador publico por su carácter profesional así como por tener la preparación adecuada.

Fuente: Luis Ruiz de Velasco y Alejandro Prieto, Auditoría Practica Ed. Banca y Comercio. p. 1-5

### **AUDITORIA INTERNA**

Es una función evaluadora independiente establecida dentro de una organización con el fin de evaluar sus actividades como servicio a la organización.

Fuente: Standars for the professional practice of internal auditing. p.1

Los auditores internos son empleados de las organizaciones cuya actividad es evaluar, estos pueden

realizar tanto la auditoría financiera como operacional.

### **AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

Es aquella que se encarga de revisar las funciones, actividades y operaciones de las entidades dependientes del gobierno.

Fuente: Donal E. Taylor Y G. William Glezen, Auditoría, Integración de Conceptos y Procedimientos Ed. LAMUSA pag. 10

### **AUDITORIAS PARCIALES O ESPECIALES**

No siempre la actividad del auditor cae dentro de las tres categorías de auditoría (FINANCIERA, OPERACIONAL, GUBERNAMENTAL. Con frecuencia se da el caso de investigaciones especiales relacionadas con desfalcos, mal manejo de almacenes, de la cartera de documentos, etc... o de manipulaciones delictuosas por parte de empleados deshonestos, de esto se encarga la auditoría especial.

Fuente: Luis Ruiz de Velasco y Alejandro Prieto. Auditoria Practica; Ed. Banca y comercio. p.1-5

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa, de una institución una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Se lleva acabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

- Pérdidas y deficiencias
- Mejores métodos
- Mejores formas de control
- Operaciones más eficientes
- Mejor uso de los recursos físicos

La auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren de economías y practicas mejoradas.

FUENTE: MARTINEZ, Villegas Fabián; EL C.P. Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA; Edit. PAC; México 1998; p. 45-46.

**JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA:**

La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa ( I ), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base en los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y para la participación individual de los integrantes de la institución (V).

1. Auditar consiste en escuchar. El concepto del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo a los principios de su disciplina .

La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra venta u ofrecimiento de servicios.

Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

1. De carácter objetivo, ausente de imprecisiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.

2. Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener

una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

3. Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas conclusiones y recomendaciones determinadas.

11. De la satisfacción de objetivos institucionales:

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

- 1. Objetivo de Servicio**
- 2. Objetivo Social**
- 3. Objetivo Económico**

**OBJETIVO DE SERVICIO**

CONSUMIDORES O USUARIOS; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

**OBJETIVO SOCIAL**

COLABORADORES; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquellos.

GOBIERNO; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

COMUNIDAD; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

**OBJETIVO ECONÓMICO**

INVERSIONISTAS; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

ACREEDORES; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

III. Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

1. Dirección, encargada de la coordinación de la empresa en los procedimientos a corto y largo plazo: Representa el cuerpo doctrinal de la institución.
2. Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objeto, es decir, las actividades comunes a una función, tal es el caso de: Producción, Comercialización, Finanzas, etc.

Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa. Este trabajo lo realizan estableciendo en forma clara las políticas departamentales.

3. Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo. El control es general y no se refiere a una sola función o a un sistema, por lo que es erróneo basar el control financiero sólo por medio de los presupuestos.

IV. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos:

1. Humanos
2. Materiales

### 3. Técnicos.

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos. Se suponen organigramas completos, asignación de autoridad y responsabilidades, dinero que se necesita para equipo e instalaciones e incluso los sistemas que resolverán en forma más ventajosa el cúmulo de operaciones efectuadas por la institución.

La integración se encarga de recabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con lineamientos teóricos. Los departamentos con buena estructura realizarán un trabajo armónico y con resultados satisfactorios.

V. No basta analizar la estructura. Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y deben realizarla teniendo en cuenta:

1. Planear
2. Implementar
3. Controlar.

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Cada departamento está compuesto por varios integrantes y se demanda la participación individual. Realizar una encuesta personal resultaría difícil en muchas instituciones. En cambio, es factible promediar la intensidad de la participación, sobre todo en casos en que la estructura de la empresa ayuda o reprime la participación.

### 2.9.3 PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa se podrán realizar diversos estudios específicos ( del organismo social), para determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

La auditoría administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de

empresas, obtenida ésta, como resultado de estudios e investigación y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen; entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección. Puede implementar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

**Fuente:** Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, Ed. PAC, p 13; México 1996

Aunado al objetivo principal, que consiste en descubrir deficiencias e irregularidades, tenemos otros, tales como :

- Identificar y eliminar desperdicios y deficiencias
- Reforzar los controles existentes
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección

- Medir el rendimiento de la empresa
- Determinar los aciertos
- Lograr una mayor eficiencia de operaciones
- Obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, tanto físicos como humanos y materiales.
- Identificar plenamente la organización para que en caso necesario se pueda proceder a reorganizar.

Fuente: William P. Leonard, Auditoría Administrativa, Ed. Técnico p. 57; México 1996.

#### 2.9.3.1 ALCANCE

La auditoría Administrativa puede abarcar una función específica; o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

Fuente: Víctor M Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. PAC, p.14

### 2.9.3.2 IMPORTANCIA

La importancia de estos objetivos secundarios estriba en los estudios que realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de las dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Es por eso, que muchas veces se hace no sólo necesario sino impredecible analizar detalladamente los problemas y las causas que los están dificultando el desarrollo operativo de la empresa.

Fuente: Rodríguez Valencia Jorge, Sinopsis de la Auditoría Administrativa, Ed. TRILLAS, p.85-89

#### 2.9.4 DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS DE LAS AUDITORIAS

##### ORIGEN:

- **A. FINANCIERA:** Dar confianza y seguridad a los estados financieros ante la administración de la empresa, el fisco y a terceras personas.
- **A. OPERACIONAL:** Hacer mas útil la intervención de los auditores, extendiendo su examen tradicional para conocer fielmente la eficiencia con que se realizan las operaciones.
- **A. ADMINISTRATIVA:** Servicio que se proporciona a petición de un cliente, independientemente de cualquier otro trabajo.

##### FINALIDAD

- **A. FINANCIERA:** Determinación por parte de un contador público de los estados financieros, opinando profesionalmente si éstos presentan razonablemente la situación financiera de una empresa y si los resultados están de acuerdo con los

principios de contabilidad generalmente aceptados, dando a su vez, el grado de confianza necesario.

- **A. OPERACIONAL:** Es el examen de operaciones, informando finalmente de fallas y diferencias en el control de operaciones, con sugerencias para cambios en mecanismos y para mejorar los manuales operacionales implantados.
- **A. ADMINISTRATIVA:** A partir del examen exhaustivo, rendir información sobre deficiencias e irregularidades encontradas, así como proponer sugerencias y cambios en las políticas establecidas.

## **ENFOQUE**

- **A. FINANCIERA:** Se encuentra enfocada a la revisión de resultados operacionales de un ejercicio y a la situación financiera de una empresa, sin invertir en otras áreas de la misma.
- **A. OPERACIONAL:** Está enfocada a la revisión misma de las operaciones, sin considerar en lo mínimo la evaluación jerárquica en cuanto a personas y departamentos de la empresa.

- **A. ADMINISTRATIVA:** Se enfoca al examen estructural de una entidad, dirigido a la revisión y evaluación de sus planes y objetivos, métodos y controles, así como a niveles jerárquicos de dicha entidad.

#### **ALCANCE**

- **A. FINANCIERA:** Su alcance es seccional o integral, encaminada a la situación financiera, dependiendo del grado de confiabilidad que se obtenga de la evaluación del control interno.
- **A. OPERACIONAL:** Puede hacerse seccional o íntegramente, pero encaminada únicamente a las operaciones, no interviniendo con el personal ni con departamentos.
- **A. ADMINISTRATIVA:** Se realiza seccional o íntegramente hacia la situación administrativa, factor procesal, factor analítico o factor medio ambiente, desde el punto administrativo, departamental, humano e incluyendo la jerarquización empresarial.

**EXTENSIÓN**

- **A. FINANCIERA:** Su extensión va de acuerdo a los resultados evaluativos del control interno y a las pruebas selectivas realizadas.
- **A. OPERACIONAL:** Se presenta por operación, grupo o área de operaciones según el criterio del auditor y a la necesidad de la auditoría.
- **A. ADMINISTRATIVA:** La extensión implica el área problemática, sea ésta de producción, administrativa, recursos humanos, entre otras.

**SUJETO QUE LA EJECUTA**

- **A. FINANCIERA:** El contador público independiente o el auditor externo.
- **A. OPERACIONAL:** El auditor interno o el externo, siempre que lo haga separadamente de su examen de los estados financieros, ya que no lo hace en base a pruebas selectivas.
- **A. ADMINISTRATIVA:** El contador público o cualquier profesional que tenga la experiencia y los

conocimientos generales sobre la técnicas que intervienen en la auditoría administrativa. Puede ser el auditor externo o interno.

## **2.10 CUANDO DEBE HACERSE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:**

Recordemos que muchos de los fracasos de las empresas son consecuencia directa de algún mal que lentamente fue agravado por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar. Así pues, los propios síntomas indicativos de que algo anda mal serán los que señalarán cuándo debe hacerse una Auditoría Administrativa. Esta presentará un diagnóstico preventivo para precisar las causas y propondrá su eliminación a fin de que los males no se extiendan.

Entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, encontramos los siguientes:

1. Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre sus subordinados y jefes, empleados y obreros entre sí o jefes con jefes.
2. Cargas excesivas de trabajo en un departamento, en una sección o puesto.
3. Descenso en las ventas, totales o por línea de productos.
4. Excesiva rotación de personal, por despidos o renunciaciones.
5. Altos costos de producción.
6. Excesivo desperdicio de materias primas.
7. Marcadas variaciones en los presupuestos.
8. Pérdidas económicas.

Estos síntomas son motivo, de un meticoloso examen por parte de la Auditoría administrativa, que establecerá las causas generadoras de efectos negativos y de esta manera trataría de eliminarlas de inmediato antes de que se traduzcan en males mayores con repercusiones económicas que pudieran llegar a ser desastrosas para el negocio.

## **2.11 COMO DEBE HACERSE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Está inicia por una serie de etapas o fases bien definidas las cuales son:

- **Trabajos preliminares**
- **Formular programas**
- **Recolectar información**
- **Analizar la información**
- **Formular Informes**
- **Plan de reorganización**

En esta última indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas y en general para lograr eficiencias administrativas.

### **2.11.1 QUIEN DEBE REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La Auditoría Administrativa es un trabajo en equipo y requiere de la intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas

de varios campos: Economistas, L.A.E, el propio C.P, etc. Esto nos hace pensar que cualquiera de esos profesionales bien puede aprender la Auditoría Administrativa., siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos adecuados; no es necesario que sea un especialista, basta con que tenga atributos del buen generalizador para que sea él quien formule el diagnóstico general y decida que técnicas deben aplicarse en cada caso particular y por quien.

Es indudable que el contador público es uno de los profesionales más aptos para desarrollar una Auditoría Administrativa, principalmente cuando ha actuado como profesional independiente, ya que el estar en contacto con muchos y muy variados problemas en diferentes tipos de empresas le da una valiosa experiencia; sin embargo el contador publico, debe de complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos necesarios tales como:

1. Estudio y practica en administración general.
2. Practica de buenas relaciones humanas.
3. Estudios básicos de materias como economía, finanzas, mercadotecnia, matemáticas, ingeniería industrial y en general de todas aquella técnicas de la administración científica.

En cuanto a las cualidades personales, el auditor administrativo debe tener principalmente:

1. Una mente inquisitiva.
2. Inclinação hacia el análisis.
3. Información creativa.
4. Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.
5. Experiencia en Auditoría Administrativa u otra similar, como en la auditoría contable.

**FUENTE:** El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Edit. ECASA pp. 51-54.  
México 1998.

## 2.12 NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En la actualidad, es mayor la necesidad por parte de funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes ( auditoría administrativa, funcional y procesal ).
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo ( auditoría analítica ), y que cubra la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control, etc.

Los organismos en general, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes, medianos o pequeños; pertenezcan al sector público o privado, se encuentran en distintas ocasiones a largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Los directores saben que constantemente hay que adaptarse a

nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no sólo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

### **2.13 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La auditoria administrativa se clasifica en :

- **Auditoría administrativa interna**
- **Auditoría administrativa externa**

#### **AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA**

La auditoría administrativa interna es un elemento del control administrativo que tiene como objetivo fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos. Situada como un servicio especializado para la dirección superior. Es realizada por auditores que laboran en la organización

Es parte de la auditoría interna, que mayor preparación y experiencia requiere para su buen desempeño. La ausencia de errores y el cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos, será prueba del buen funcionamiento de una gerencia y por lo tanto de una buena administración; en el caso contrario, las fallas e incumplimiento de los procedimientos y normas, serán las bases de las recomendaciones del auditor interno, para mejorar la administración de la gerencia objeto de revisión. En dichas revisiones deberá incluir: la evaluación constante y objetiva de las políticas y controles de toda la empresa.

#### **VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA**

- El auditor conoce perfectamente el funcionamiento de la empresa.
- Como miembro de la misma, conoce a las personas que la integran.

- Existe mayor facilidad para detectar las deficiencias y anomalías.
- Conoce el medio ambiente y las relaciones de tipo formal.
- Conoce los planes, objetivos, políticas, procedimientos, normas, etc.

#### **DESVENTAJAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA INTERNA**

- En la mayoría de las veces no poseen ideas renovadoras.
- El grado de influencia sobre el auditor es bastante elevado.
- Se puede dejar influenciar por ciertas relaciones efectivas.
- Resulta demasiado costosa para empresas chicas y medianas
- Puede existir la falta de experiencia y de capacidad por parte de los auditores.

Además existen factores que influyen en la elección de tipo de auditoría a elegir por la empresa, como serían las necesidades de la empresa, el costo, el tiempo, tamaño y giro de la negociación.

**FUENTE:** lozano, Nieva J , AUDITORIA INTERNA, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas, Edit. ECASA; p 14-19; México 1995

### **REQUISITOS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO**

Es indudable que el contador público es uno de los profesionistas más adecuados para desarrollar una auditoría administrativa, ya sea interna o externa; quien deberá complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos tales como:

- Estudio y practica en administración general.
- Práctica de buenas relaciones humanas.
- Estudios básicos de materias como: economía, finanzas, mercadotecnia, matemáticas, ingeniería industrial y en general todas aquellas técnicas de la administración científica.

En cuanto a las cualidades personales, el auditor administrativo debe tener principalmente:

- Inclínación hacia el análisis.
- Tener una mente inquisitiva.
- Información creativa.
- Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.
- Experiencia en auditoría administrativa o en otra similar, como la auditoría contable.

**FUENTE:** Martínez Villegas F. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Edit. PAC  
; p 52-54

#### **NORMAS DE ETICA PROFESIONAL**

- Capacidad.
- Independencia
- Equidad
- Selección de clientes
- Secreto profesional

- Honorarios
- Difusión de servicios

### **CARACTERISTICAS DEL AUDITOR**

- Imaginación
- Inteligencia
- Criterio
- Iniciativa
- Responsabilidad.

El Código de ética profesional ha sido elaborado con el fin de tener una serie de reglas que permitan regir la actuación de todos los contadores públicos.

El contador público independiente debe tener conocimiento y entrenamiento técnico adecuados además de capacidad de acuerdo a las actividades de su profesión. La ética profesional es componente de un gran sistema disciplinado que la sociedad se impone a

sí misma a través de leyes, normas morales y reglas de muchas clases.

El contador público debe acatar el Código de ética profesional para servir con lealtad y diligencia, así como para respetar la misma profesión. Además observa preceptos generales los cuales son normas mínimas que deben seguirse en la auditoría administrativa en una empresa y que son:

- La auditoría administrativa la debe dirigir un profesionista experto en administración, cualquiera que sea su profesión.
- El auditor administrativo debe mantener independencia de juicio.
- La auditoría administrativa se planeará y se realizará de acuerdo con las características de la empresa que se examine.
- La administración de la empresa se estudiará y evaluará para determinar el grado de eficiencia y llevar con la extensión adecuada, el desarrollo de la auditoría.

- La evidencia obtenida por medio de cuestionarios ( con sus respuestas y comentarios ), es un requisito indispensable para informar y dar recomendaciones.
- La información deberá rendirse a quien corresponda ( Consejo de Administración, Director, Gerente General, Jefes de Departamentos, etc. ), según el acuerdo del contrato de servicios quienes serán los encargados de llevar a cabo las recomendaciones dadas.

#### **AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

Significa la intervención de auditores especializados ajenos totalmente a la empresa , utilizándose solo cuando la dirección o gerencia lo considere necesario, auxiliándose para esta decisión de experiencias ajenas verificando de esta manera, la calidad de los auditores encargados de revisarla, salvo

en caso de que no se tenga implantado un departamento de Auditoría Administrativa.

Fuente: Rodríguez Valencia J. "Sinopsis de la Auditoría Administrativa", Edit. TRILLAS; pp. 72-84; México 1994

#### **VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

1. Los auditores encargados de realizarla tienen una visión más amplia y actualizada.
2. No tienen compromiso alguno con personas de la organización.
3. Aportan ideas nuevas y frescas.
4. Inspiran cierto grado de confianza en la realización de su trabajo y en los resultados esperados.
5. Debido a la experiencia y capacidad de los auditores la influencia que requieran es mínima.

## DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA EXTERNA

1. No conoce perfectamente el funcionamiento de la empresa.
2. Puede resultar bastante costosa.
3. Se corre el riesgo de contratar auditores poco profesionales en cuanto a su capacidad, experiencia y ética profesional.

Fuente: Rodríguez Valencia J. "Sinopsis de la Auditoría Administrativa", Edit. TRILLAS; pp. 94-95 ( ibid ) México 1994.

## EL AUDITOR EXTERNO

- Examina la efectividad de los controles de operaciones.
- Aprecia y diagnostica acerca del monto de posibles pérdidas en los negocios debido a lo inadecuado o al exceso de los controles, desperdicios en operación, deficiente coordinación y causas similares.
- Es responsable ante los directores o accionistas y sus servicios están dirigidos a ellos de acuerdo

con lo establecido en un convenio formal entre el profesionista y la empresa.

- La auditoría externa es periódica; es desarrollada por auditores independientes, con el fin de asegurar a la gerencia y al público en general, de la veracidad de los controles administrativos y de los compromisos de la administración con la compañía.

Fuente: Lozano Nieva J. " Auditoría Interna ", Edit. ECASA; pp. 4-8; México 1998

## 2.14 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

- **Solicitud**

El cliente que se muestre interesado en los servicios del auditor, precisará las causas que motivan su requerimiento de servicio. De la exposición de motivos que el cliente haga en las primeras entrevistas, el auditor conocerá el o los problemas de

que se trata y quedará en condiciones de apreciar las siguientes consideraciones:

- El cliente conoce o cree conocer el problema.
- El cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo.

Esta fase de los trabajos del auditor es de vital importancia, ya que por medio de ella precisará las características y alcance del problema permitiéndole estimar el tiempo probable para la realización de los trabajos, los elementos tanto humanos como materiales que necesitará su costo.

Queda a juicio del auditor, según el tiempo empleado, la magnitud de los trabajos previos, de cobrar o no honorarios por estos pasos preliminares y, en caso afirmativo, lo hará saber a su cliente. Posteriormente, el auditor formulará una carta por medio de la cual confirmará los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas.

**Contratación:**

Aceptados los servicios, el auditor formulará una carta en la que especificara detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que posteriormente pudieran traer desacuerdos.

**2.15 Carta convenio:**

Con el objeto de evitar dificultades y problemas es conveniente que el auditor y el cliente, una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cobrarán, lo confirmen por medio de una carta convenio, la cual formalizará con su cliente todos los aspectos anteriores citados. En caso de conformidad, se le pide al cliente que responda manifestando estar de acuerdo o devuelva un tanto del convenio debidamente firmado autorizando el inicio de la auditoria administrativa.

### 2.15.1 Estipulación de honorarios:

La fuente de ingreso del contador en este caso el auditor son los honorarios y estos pueden ser de tres formas:

1. Honorarios fijos.
2. Honorarios variables.
3. Honorarios con base en iguala.

**Honorarios fijos:** El auditor acepta, a cambio de sus servicios, una cantidad fija, previamente acordada con el cliente.

**Honorarios variables:** Son los que se perciben en base a una estimación de tiempo trabajo, además del personal empleado.

**Honorarios con base en iguala:** Estos consisten en percibir los honorarios por períodos determinados, durante el tiempo que dure la auditoría.

## 2.16 PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES:

El objetivo primordial de la auditoría administrativa es sacar a luz deficiencias o irregularidades existentes en los elementos examinados dentro del sector de la empresa sujeto a estudios y apuntar los posibles remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a conseguir una administración totalmente eficiente de las funciones.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es indispensable determinar primero las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si dichas necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad perseguida. El auditor encargado del programa tiene que decidir cuáles son los factores más necesarios para alcanzar los objetivos, cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función, cuáles son los factores limitativos y de control. Las respuestas a estas interrogantes proporcionarán, cuando menos, un punto de partida para la elección del plan a seguir.

Para que un programa de buenos resultados en una organización grande o pequeña el alcance o proyección es básico. El grupo de auditoría puede encargarse de varios trabajos siempre que cuente con un personal calificado y en número suficiente.

La auditoría administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o en un sector de ella hasta el nivel más bajo de supervisión. La auditoría se acomoda al área sometida a estudio. Empero, las preguntas de mayor importancia que cabe plantear son las siguientes : ¿ Aceptará la gerencia el programa? ¿Estará la gerencia dispuesta a suministrar los fondos necesarios para realizar el programa?. Estos aspectos deberán discutirse anticipadamente con la dirección.

No sólo debe existir un buen entendimiento con la dirección en cuanto a la naturaleza, alcance, detalle y personal requerido de las auditorías que se van a llevar a efecto, sino, que, además, siempre estará presente la cuestión de la ubicación que ocupa la función de auditoría dentro de la empresa. El grupo de auditoría debe figurar en un punto de la organización, donde pueda operar

debidamente. Además puede formar parte de las actividades del departamento de servicios administrativos, sección de auditoría interna, departamento de control administrativo, sección de planeación administrativa etc. La función de auditoría puede ser llevada a cabo por un grupo especializado aparte o por un departamento.

Hay organizaciones, según su tamaño y naturaleza, que tienen establecido un departamento compuesto de expertos en auditoría, cuyo jefe informa directamente a la alta gerencia. En muchos casos, los auditores laboran fuera de las oficinas centrales.

La función debe ser independiente ya que mientras mayor sea está, más eficiente y provechoso será el trabajo.

#### **PERSONAL NECESARIO**

Cualquiera que sea la dimensión de la empresa, es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posea una buena comprensión de la teoría

correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas. Será conveniente que posean una preparación académica a nivel universitario. Esta preparación incluirá un adiestramiento completo en administración de empresas, contabilidad ( teoría de la auditoría ) y materias afines, como son : Economía, finanzas, compras, distribución estadísticas, etc. Hay otras materias de estudios no relacionadas de una manera directa a la labor de auditoría, pero que contribuye a redondear los conocimientos; ellas son: lógica, filosofía, psicología, idiomas e historia.

En cuanto a sus características personales, la persona debe tener una inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación, la capacidad para redactar y expresarse clara y lógicamente. Cualquier experiencia anterior, independientemente de cuán poca sea, en el campo de la auditoría interna, análisis de operaciones, estudios de métodos, etc, será sumamente beneficiosa.

Quien se vaya a encargar de evaluar las actividades de una empresa, debe salir en lo posible de las filas de la organización, dentro de las cuales habrá ascendido, con lo cual constituirá un buen material potencial, siempre que pueda llenar las condiciones anteriormente expuestas.

#### **PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL ASESOR**

Para conseguir una buena calidad en el trabajo, se requiere seguir un programa continuo de adiestramiento, ya que el auditor administrativo debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos, a efecto de mejorar las normas de auditoría, así como de diversas y nuevas técnicas administrativas, inclusive nuevos conceptos, herramientas y equipo.

El tipo de adiestramiento exigido al auditor experimentado, diferirá un tanto del correspondiente al auditor nuevo y sin experiencia. Al primero le interesarán los tópicos administrativos avanzados y las nuevas y también avanzadas herramientas tecnológicas. Los miembros menos experimentados del grupo pueden ensanchar sus conocimientos

de procedimientos de auditoría y de materias administrativas generales, sobre todo en las áreas en que el adiestramiento podría ser de gran valor. Al recién ingresado debe dársele tiempo para familiarizarse con las actividades generales de la empresa, su estructura jerárquica y de organización, las diversas funciones, su perspectiva general, etc. Habrá de estar perfectamente imbuido de los objetivos de la auditoría, métodos de ejecutar los trabajos de la misma, llevar a cabo evaluaciones y recomendar mejoramientos. Algo de su adiestramiento será fruto del desempeño de su trabajo, pero una gran parte lo conseguirá por medio del estudio y de las juntas y discusiones de grupo conducidas por su jefe.

El auditor experimentado suele perfeccionar sus conocimientos y eficiencia tomando a su cargo tareas más complicadas y manteniéndose al tanto de toda nueva técnica que haga su aparición. Considerará necesario leer bastante sobre nuevas ideas y asistir y tomar parte en conferencias y discusiones organizadas por diversas asociaciones de profesionales en administración. Por ejemplo, para estar al corriente en lo relativo a equipo de cómputo, habrá de leer lo mas que pueda sobre este aspecto y asistirá a seminarios, exhibiciones, conferencias, etc.

**PROGRAMA FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Antes de dar principio a una auditoría, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo más importante es que estos renglones vayan encaminados a los principales objetivos. No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, porque habrá casos en que se le presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

Para terminar, diremos que el programa se concreta a un número de pasos importantes, el conocimiento de los cuales constituyen el meollo de una actuación auditorial eficiente. Ellos son :

**1. Planes y objetivos.**

Examinar y discutir con la dirección del estado actual de los planes y objetivos.

## 2. Organización.

- Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa ( si es que la hay ).
- Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

## 3. Políticas y prácticas.

Hacer un estudio para ver qué acción - en el caso de requerirse - debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y practicas.

4. Reglamentos.

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5. Sistemas y procedimientos.

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si se presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6. Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces

7. Operaciones.

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8. Informe.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

FUENTE. WILLIAM.P. LEONARD; PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADM.; p 102-111.

## 2.17 ESTUDIO PRELIMINAR DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El estudio preliminar está encaminado a lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo. No está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento. Más bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado; se diseña para que resulte la posibilidad de que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema.

Este estudio se requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones de la auditoría, y abarca:

- ♦ **Información documental:** Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Está información documental puede ser; por ejemplo sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, etc.

- ♦ **Información sobre el campo de trabajo:** El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se tenga de los funcionarios de la empresa en estudio. La información que puede obtenerse del campo de trabajo es: organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones de trabajo, etc.

**FUENTE:** RODRÍGUEZ VALENCIA J, " Sígnosis de la Auditoría Administrativa " Edit: trillas: México 1999; p.169-170.

### 2.17.1 Entrevistas previas

La finalidad de esas entrevistas previas es obtener información suficiente para formular el programa de auditoría administrativa y en esas entrevistas, el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a definir y tratar, con el objeto de que cubra todos aquellos aspectos que le habrán de servir como base para el programa. La información requerida se refiere principalmente a lo siguiente:

1. El propósito de la auditoría administrativa.
2. Las condiciones y limitaciones del trabajo.
3. La estimación del tiempo que tomará la auditoría.
4. Las facilidades que va a proporcionar el cliente.
5. La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa.
6. Todos aquellos puntos que por su naturaleza ameriten ser definidos antes de iniciar la auditoría.
7. Características de la empresa
8. La definición del área por investigar.

9. El material necesario para la auditoría.
10. Proponer, en su caso, medidas correctivas.

## **2.18 CONTENIDO DEL ESTUDIO PRELIMINAR**

### **2.18.1 Características de la empresa**

A fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y puedan, así obtener resultados satisfactorios; se debe conocer a fondo a la empresa: antecedentes, giro, misión, etc.

### **2.18.2 Definición del área a investigar**

Cuando a través del estudio general aplicado a la empresa se hayan detectado irregularidades y deficiencias en su administración, se procederá a definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, toda la empresa o bien concentrarse a la revisión de una función específica, o bien a un departamento o sección.

Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas, en estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa.

FUENTE: RUBIO V y Hernández J. " Guía practica de auditoría administrativa "; Edit. PAC; México 1994, p.1

#### ♦ 2.18.3 Propósito de la auditoría administrativa

El propósito de la auditoría administrativa, es revisar y evaluar una organización, a fin de sacar a la luz y eliminar irregularidades o deficiencias en cuales quiera de las áreas examinadas. Esto significa que por medio de la auditoría administrativa la administración de una empresa

podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Desarrollar mejor al personal.
- Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

FUENTE: FERNÁNDEZ ARENA J. Auditoría Administrativa . Edit. Diana; México 1998. p.11.

#### ♦ 2.18.4 Estimación del tiempo de la auditoría administrativa:

Con el fin de precisar la fecha de iniciación y terminación de los trabajos de auditoría, se deberá estimar en cada hoja de trabajo, el tiempo aproximado que se tomará para el desarrollo de las actividades. Incluyendo el tiempo estimado para la obtención de los datos, su análisis y evaluación.

- **2.18.5 Facilidades que va a proporcionar el cliente y la coordinación del personal de la propia empresa.**

Otro punto a considerar, es la determinación del apoyo que el organismo social proporcionará a quien realice la auditoría, deberá precisarse de común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se obtendrá de parte de ella y al personal que colaborará en la coordinación de actividades. Así como las facilidades materiales y técnicas a disponer.

- **2.18.6 Personal necesario.**

El auditor administrativo realizará la auditoría acompañado de un grupo formado de auditores internos y auxiliares, siendo él, el auditor supervisor; las características que deben acompañar a los integrantes de este grupo son la siguientes:

1. Llevar a cabo las labores encomendadas en el tiempo fijado.

2. No pasar por alto ningún detalle, en cuanto a la realización de la auditoría administrativa.
3. presentar la información de manera veraz y oportuna.
4. Evitar ser indiscretos.
5. Evitar actitudes de superioridad.
6. Colaboración con los demás auditores.

El auditor además de contar con auxiliares cuenta con un personal de apoyo que consiste en secretaria, archivista, superiores y demás personas que considere necesarias, formando parte del equipo de auditores de manera independiente.

**FUENTE:** THIERRAUF Robert, " Auditoría administrativa ", Edit. LANUSA; México 1999 p.39-40.

Las características del personal de apoyo son:

1. Elaborar su trabajo con prontitud y limpieza.
2. Evitar las indiscreciones.
3. Estar siempre dispuestos a realizar las labores que se le encomienden.

4. en caso de ser personas que laboran en la empresa orientar a los auditores acerca de la manera en que se realizan determinados procedimientos.

Así como todo personal el personal que acompañe en la realización de la auditoría al auditor, son personas preparadas en su especialidad, el auditor debe tener conocimientos actuales de administración, experiencia en auditoría administrativa, espíritu de investigador, contar con iniciativa propia, además de ser objetivo y equitativo. Si todas las personas que forman el grupo de auditoría cuentan con estas características, se puede obtener resultados favorables de la auditoría.

**FUENTE:** KOEHLER ERICK L. "Auditoría, principios y procedimientos"; México 1993; p.125.

Otras características que debe de tener el auditor son: el sentido común, observación, prudencia, claridad, precisión, integridad de expresión oral y escrita, así como lo más importante, ética profesional, la cual garantizará la excelencia y calidad de su trabajo.

Hay que tener presentes que cuando la auditoría se realice por un analista independiente, es necesario

establecer con la empresa, que personal de la misma, colaborará en la auditoría administrativa.

FUENTE: LOZANO Nieva; Auditoría interna; Edit. ECASA México 1997, p.17-21.

- **2.18.7 Material necesario**

En la realización de la auditoría se debe de contar además del recurso humano, con implementos de trabajo necesarios como son la hoja de papel, la hoja de análisis y otros implementos más.

Las hojas de papel deberán ser uniformes de manera que permitan un orden en la realización de la auditoría manejando un solo color en las hojas con objeto de evitar confusiones; por el uso excesivo que se les da, éstas deben ser de primera calidad poniendo en el encabezado: Nombre, dirección y lugar donde se encuentra establecida la empresa u organización, poniendo en un costado las iniciales o nombre del auditor, estableciendo un formato en las mismas, las cuales se van a utilizar cuando se apliquen las técnicas de auditoría..

Como en la evaluación del sistema de control, las hojas de análisis, ya definidas anteriormente; también son utilizadas en el estudio preliminar, para llevar un control del área o áreas específicas en cuestión. En estas hojas se incluyen cuestionarios para identificar las interrogantes existentes en la organización realizando evaluaciones de los mismos, haciendo uso de la observación debidamente analizando por el auditor, en donde va reflejar todos los puntos durante la ejecución de su trabajo expresado por escrito.

Otros implementos de trabajo pueden ser lápices, plumas, gomas, máquina de escribir, calculadoras, reglas, lápices de colores, corrector, etc, que ayudan al correcto desarrollo de la auditoría.

- **2.18.8 Alcance de la auditoría.**

Su alcance es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o a la empresa en su totalidad.

Cuando se este examinando el sistema de control de la empresa, se abarcarán todas las áreas que estructuran al organismo. Concluido dicho examen, el alcance de la auditoría administrativa será solamente el de las áreas que como resultado del diagnóstico presenten problemática de trascendencia.

**FUENTE:** THIENRAUF Robert, " Auditoría administrativa ", Edit. LAMUSA; México 1999 p.38-39.

## **2.19 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA.**

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe tener presente aún durante el análisis preliminar.

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

FUENTE.: RUBIO, Ragazzoni V., y HERNÁNDEZ, F. J. "Guía práctica de Auditoría Administrativa" Edit. PAC, p.21

Al concluir el estudio preliminar, el auditor administrativo conocerá en forma global a la empresa y habrá detectado el área problema por lo que planeará su análisis y soluciones, tomando en cuenta situaciones anteriores y buscando nuevos cursos de acción para tal fin. Posteriormente a estos razonamientos, el auditor debe comenzar a realizar los procedimientos necesarios para entrar ya de lleno a la ejecución de la auditoría.

No hay que olvidar que estamos analizando uno de los pasos más importantes en la realización de una auditoría administrativa: la planeación, por lo que concluyendo, planear la auditoría administrativa es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto al trabajo a desarrollar, el cual podrá ser total o por áreas, existiendo diferentes tipos:

**Procesal:** De acuerdo a las etapas del proceso administrativo.

**Funcional:** Estudia las funciones de una empresa; Consejo de administración, gerencia, producción, ventas, finanzas, etc.

**Analítico:** Puestos, tiempos, Formas, equipos, costos, materiales, etc.

**FUENTE:** RODRÍGUEZ, Valencia J., "Sinopsis de la auditoría administrativa" Edit. Trillas, México 1999. p. 45

## 2.20 INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una comunicación que efectivamente transmita los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor administrativo. Pero ocurre comúnmente que el auditor no logre lo anterior; obteniendo con esto un éxito relativo, no porque no conozca todos y cada uno de los datos; sino principalmente, porque no toma en cuenta el tiempo requerido y los medios para transmitir esos datos a la dirección.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tienen que ver directamente con los problemas de la administración. El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y fácil de comprender. Es necesario presentar el informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica.

**Fuente:** Sinopsis de auditoría administrativa ; Joaquín Rodríguez Valencia; Edit. Trillas; México 1995, reimp. 1999; p.297

### **Contenido del Informe de Auditoría Administrativa.**

El diseño del informe y contenido puede variar de empresa a empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas; no obstante los puntos principales que debe contener un informe, para poder calificarlo de completo, son los siguientes:

- Propósito de la auditoría
- Hechos relevantes a nivel de empresa
- Hechos relevantes de cada departamento o sección
- Recomendaciones
- Conclusiones
- Anexos.

**Fuente:** El contador público y la auditoría administrativa; Fabián Martínez Villegas; Edit. PAC; México 1998 3ª edición, 1ª reimpresión; p.162-163

***CAPITULO III***

***CASO PRACTICO***

***APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA A UNA MICROEMPRESA***

**CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA****ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL ADMINISTRATIVO ACTUAL**

Con el fin de conocer el control administrativo interno que rige en las micro empresas se estudió y analizó la estructura organizacional de las mismas en cuanto a objetivos, políticas, estructuras, etcétera.

**ALCANCE:**

El alcance de la auditoría administrativa se basa tanto en aspectos administrativos como operativos.

**TÉCNICAS DE AUDITORÍA:**

Para el estudio del control interno administrativo, me basaré en cuestionarios, entrevistas, fuentes de información, que faciliten los empresarios en pequeño, observación y todo lo que esté a nuestro alcance para obtener una información veraz y actualizada de la situación que presenta el control administrativo de la micro empresa.

**TIEMPO ESTIMADO:**

Se considera un tiempo estimado de 45 días para el estudio y análisis del contexto administrativo que pretende la empresa.

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Para conocer el contexto administrativo actual se aplica un diagnóstico situacional administrativo de la gerencia general, con el fin de conocer debilidades y fortalezas de la micro empresa.

EMPRESA:	ÁREA: GERENCIA GENERAL
ESTUDIO DEL CONTEXTO ADMINISTRATIVO	FECHA:
AUDITOR:	

### 1.-MANEJO PRÁCTICO DE LOS PROBLEMAS

a)¿Utiliza alguna metodología para analizar problemas de su empresa?

Sí\_\_ NO\_\_ SI LA RESPUESTA ES Sí

¿CÚAL?\_\_\_\_\_

b)¿Los empleados están instruidos para los problemas que se presenten?

Sí\_\_ NO\_\_

### 2.-PLANEACIÓN BÁSICA

a)¿Tiene usted por escrito los planes y procedimientos para las procesos?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿Evalúa y actualiza sus planes?

Sí\_\_ NO\_\_

c)¿Existe improvisación en la empresa?

Sí\_\_ NO\_\_

### 3.-COMUNICACIÓN ACERTADA DE LAS IDEAS

a)¿Cree usted que existe una buena comunicación en la empresa?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿Usted informa las medidas, modificaciones de normas, políticas y procedimientos, así como cambios de rutinas en la empresa?

Sí\_\_ NO\_\_

#### 4.-HABILIDAD PARA HABLAR EN PÚBLICO

a)¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones a clientes, o de comunicarse ante los demás, lo hacen correctamente?

Sí\_\_ NO\_\_

#### 5.-LIDERAZGO EFECTIVO

a)¿La manera como usted conduce a sus empleados, les permite tener participación en la toma de decisiones, da una abierta comunicación y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?

Sí\_\_ NO\_\_

c)¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?

Sí\_\_ NO\_\_

d)¿El jefe predica con el ejemplo a los demás?

Sí\_\_ NO\_\_

## 6.-RELACIONES HUMANAS SIN GENERAR PROBLEMAS

a)¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿El personal trabaja sin resentimientos?

Sí\_\_ NO\_\_

## 7.-AUTOESTIMA PERSONAL

a)¿El personal conoce su capacidad laboral?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿El personal puede asimilar fácilmente los cambios?

Sí\_\_ NO\_\_

c)¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

Sí\_\_ NO\_\_

## 8.-INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

a)¿Se mantiene un espíritu de equipo en la empresa?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿Hay una ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?

Sí\_\_ NO\_\_

## 9.-JUNTAS DE TRABAJO

a)¿Se realizan juntas de trabajo?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿Se logran acuerdos sin pleitos?

Sí\_\_ NO\_\_

c)¿Los acuerdos son para el bienestar laboral y crecimientos de la empresa?

Sí\_\_ NO\_\_

## 10.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

a)¿Los procedimientos administrativos que siguen los empleados permiten cumplir con el trabajo?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?

Sí\_\_ NO\_\_

c)¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para mejorar la eficiencia laboral?

Sí\_\_ NO\_\_

## 11.-CALIDAD EN EL TRABAJO

a)¿El personal está convencido que debe mejorar sus tareas?

## 12.-SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

a)¿Se evita siempre el mal trato al cliente?

SÍ\_\_ NO\_\_

b)¿Los servicios, instrucciones y las políticas, están diseñados para facilitar la atención y el servicio al cliente?

SÍ\_\_ NO\_\_

c)¿Los empleados saben escuchar con atención al cliente?

SÍ\_\_ NO\_\_

13.-ACERCAMIENTO AL BENCHMARKING (INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN)

a)¿Se sabe de forma sistemática el rendimiento, mejora, desempeño, etc. Entre otras organizaciones similares?

SÍ\_\_ NO\_\_

Después se realizó un cuestionario para conocer mejor a la micro empresa.

1.-¿Qué tipo de empresa es?

INDUSTRIAL\_\_                    COMERCIAL\_\_                    SERVICIOS\_\_

2.-¿Qué tipo de personalidad jurídica tiene?

P. FÍSICA\_\_                    P. MORAL\_\_

3.-¿Cuál es su objeto social?

---

4.-¿Cuál es el número de personal?

---

5.-FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

a)¿Existe una misión escrita de la empresa?

SÍ\_\_                    NO\_\_

b)¿Existen normas que recuerden el respeto mutuo entre el personal?

SÍ\_\_                    NO\_\_

---

## 6.-METAS DE LA EMPRESA

a)¿Los objetivos y metas de la empresa son claros para todos?

Sí\_\_ NO\_\_

b)¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?

Sí\_\_ NO\_\_

c)¿Existe un documento donde se encuentre por escrito los objetivos de la empresa?

Sí\_\_ NO\_\_

7.-¿Cuenta la empresa con políticas generales?

Sí\_\_ NO\_\_

8.-¿Se dan por escrito y a todos los niveles, las políticas a conocer?

Sí\_\_ NO\_\_

9.-¿Cuenta con un procedimiento administrativo la empresa?

Sí\_\_ NO\_\_

10.-¿El procedimiento administrativo está documentado?

Sí\_\_ NO\_\_

11.-¿Existen programas a seguir en la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ SI LA RESPUESTA ES SÍ

¿CÚALES?\_\_\_\_\_

---



---

12.-¿La empresa ha tenido problemas durante el último año?

SÍ\_\_ NO\_\_ SI LA RESPUESTA ES SÍ

¿CÚALES?\_\_\_\_\_

---



---

13.-¿Se cuenta con un organigrama y en el están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_

14.-¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad?

SÍ\_\_ NO\_\_

15.-¿Se cuenta con un manual de organización?

SÍ\_\_ NO\_\_

16.-¿El manual de organización se aplica a cada unidad administrativa de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_

17.-¿El manual de organización especifica claramente las funciones básicas de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_

UNA VEZ RECICLADOS EL ESTUDIO DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA MICROEMPRESA, PROSEGUIRÉ A REALIZAR EL CUESTIONARIO PARA ESPECIFICAR MEJOR LAS ÁREAS.

## PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA

### **Visión general**

#### A.-Consideraciones del medio ambiente externo

1.-¿Tiene la empresa una buena imagen pública?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Es el negocio líder en su mercado?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Tiene competencia la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿La empresa es bien vista por el público?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿La empresa tiene buena ubicación?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

6.-¿Se responde rápidamente a las disposiciones del gobierno?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

B.-CONSIDERACIONES DEL MEDIO AMBIENTE

1.-¿Existe una gerencia capacitada en la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Hace hincapié la gerencia en la necesidad de tener una sólida posición financiera?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Da importancia la gerencia a la necesidad de proporcionar un servicio rápido a la clientela?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿El sistema de información proporciona a tiempo los datos que la gerencia requiere?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Es positiva la actitud de la gerencia hacia los empleados?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

**Objetivos****A.- CONSIDERACIONES GENERALES**

1.-¿Son desarrollados los objetivos de la empresa por la gerencia?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Ha comunicado la gerencia, de manera clara y comprensible a su personal los objetivos de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Se cuida la gerencia de que los objetivos de la compañía sean compatibles con:

- Planes SI\_\_ NO\_\_ S:R\_\_
- Estrategias SI\_\_ NO\_\_ S:R\_\_
- Programas SI\_\_ NO\_\_ S:R\_\_
- Políticas SI\_\_ NO\_\_ S:R\_\_
- Procedimientos SI\_\_ NO\_\_ S:R\_\_
- Normas? SI\_\_ NO\_\_ S:R\_\_

4.-¿Se expresan los objetivos de la empresa en términos específicos y medibles?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Se encuentran expresados por escrito los objetivos de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

## B.- CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

1.-¿Es posible medir los objetivos de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Hay una jerarquía en los objetivos de la empresa que exprese:

- Objetivos generales SI\_\_ NO\_\_  
S:R\_\_
- Objetivos principales SI\_\_ NO\_\_  
S:R\_\_
- Objetivos Intermedios SI\_\_ NO\_\_  
S:R\_\_
- Objetivos menores SI\_\_ NO\_\_  
S:R\_\_
- Objetivos individuales? SI\_\_ NO\_\_  
S:R\_\_

3.-¿Dispone la empresa de objetivos para cada una de sus áreas funcionales?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

## C.- OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

1.-¿Tiene la empresa un objetivo económico de servicio, es decir coloca servicios a clientes, antes que las ganancias?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Están expresados los objetivos de la empresa ampliamente para que cubran circunstancias y no tengan que ser cambiados con frecuencia?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Incluyen los objetivos de la empresa provisiones para crecimiento y estabilidad?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Reconoce la gerencia los intereses personales de su fuerza de trabajo?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

#### D.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA.

1.-¿Se expresan los objetivos específicos de manera escrita?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Hay factores de productividad administrativa para medir eficiencia de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Los objetivos pueden ser medidos en términos de calidad?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Los objetivos pueden ser medidos en forma cuantitativa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

## E:- ATENCIÓN DE LA GERENCIA A LOS OBJETIVOS.

1.-¿Necesita la gerencia que la empresa se administrada por objetivos?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Se trazan planes específicos de acción para la actuación gerencial y de los subordinados?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos de la empresa fueron alcanzados?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Existe una evaluación temporal de la actuación del personal, tanto del que pertenece a la gerencia como el que no?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

**Planes a largo plazo**

## A:- CONSIDERACIONES GENERALES

1.-¿Existen planes a largo plazo?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Están los planes a largo plazo subordinados a los objetivos de la empresa?

SÍ\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Los planes están relacionados con:

• Organización SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

- Dirección                            SI\_\_      NO\_\_      S.R\_\_
- Control?                            SI\_\_      NO\_\_      S.R\_\_

4.-¿Los planes a largo plazo están subordinados con los planes a corto y mediano plazo?

SÍ\_\_              NO\_\_              S.R\_\_

5.-¿Constituyen los planes a largo plazo una parte integral de las funciones de la empresa incluyendo:

- Contabilidad                            SI\_\_      NO\_\_  
S.R\_\_
- Mercadotecnia                            SI\_\_      NO\_\_  
S.R\_\_
- Informática                            SI\_\_      NO\_\_  
S.R\_\_
- Recursos humanos                    SI\_\_      NO\_\_      S.R\_\_

6.-¿Son los planes a largo plazo un reto suficiente para motivar al personal de la empresa?

SI\_\_      NO\_\_      S.R\_\_

7.-¿Los planes a largo plazo pueden ser medidos?

SI\_\_      NO\_\_      S.R\_\_

8.-¿Los planes específicos a largo plazo tienen en cuenta, resultados que pueden ser medidos?

SI\_\_      NO\_\_      S.R\_\_

9.-¿Los esfuerzos gerenciales se dirigen al cumplimiento de los planes?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

10.-¿Los planes son revisados y puestos al corriente periódicamente?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

11.-Los planes son flexibles a los cambios?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

**Planes a corto o mediano plazo.**

CONSIDERACIONES GENERALES.

1.-¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Los planes a corto y mediano plazo están basados en las necesidades de la gerencia para el logro de objetivos?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Los planes a corto plazo y mediano plazo están relacionados con las estrategias, políticas, programas, procedimientos y normas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Los planes a corto y mediano plazo incluyen presupuestos flexibles?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Los planes a corto y mediano plazo son flexibles a los cambios?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

6.-¿Los planes a corto y mediano plazo se revisan y ponen al corriente periódicamente?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

7.-¿Se tienen creados planes alternativos a corto y mediano plazo en caso de cambios en el medio ambiente interno y externo?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

8.-¿Los planes a corto plazo se han alcanzado en el tiempo de existencia de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

9.-¿Los planes a mediano plazo se han logrado?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

10.-¿Los planes se ajustan a la realidad de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

**Estrategias**

## CONSIDERACIONES GENERALES

- 1.-¿Existen estrategias en la empresa?  
SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- 2.-¿Son compatibles las estrategias con los objetivos de la empresa?  
SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- 3.-¿La gerencia apoya las estrategias?  
SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- 4.-¿Son comprendidas las estrategias por el personal de la empresa?  
SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- 5.-¿Las estrategias forman parte integral de los planes?  
SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

## CONSIDERACIONES ESPECIFICAS.

- 1.-¿Se revisan periódicamente las estrategias para que se reflejen en las necesidades sociales?  
SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- 2.-¿Forman las estrategias específicas parte esencial de la planeación estratégica general?  
SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Están incorporadas las estrategias al área operativa de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

### **Programas**

#### CONSIDERACIONES GENERALES.

1.-¿Se planean los programas de acuerdo con los objetivos de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿La gerencia apoya los programas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Los programas son acordes con la parte operativa de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿El personal entiende la relación entre los objetivos y los programas de la empresa de acuerdo a su capacitación?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Los programas se integran con:

- Estrategias SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- Políticas SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- Procedimientos SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_
- Normas? SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

6.-¿Los programas son parte integral de los planes?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

## CONSIDERACIONES ESPECIFICAS.

1.-¿Se revisan y se ponen al día frecuentemente los programas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Son suficientemente flexibles los programas con relación a los cambios del medio ambiente?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Los programas están apoyados por presupuestos de capital?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Existen subprogramas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Terminan los programas cuando alcanzan el propósito establecido?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

**Políticas**

## CONSIDERACIONES GENERALES.

1.-¿Tiene la empresa políticas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Estas políticas están por escrito?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Existe un proceso de creación de políticas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Se han elaborado políticas para todas las áreas de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Se revisan las políticas periódicamente?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

6.-¿Los subordinados cumplen con las políticas de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

#### OBSERVACIONES ESPECIFICAS

1.-¿Cada política contiene:

- Un principio básico SI\_\_ NO\_\_  
S.R\_\_
- Una regla de acción? SI\_\_ NO\_\_  
S.R\_\_

2.-¿Cada política está en objetivos de la organización?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Cada política está en conformidad con las normas éticas de los negocios?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Cada política es capaz de ser entendida y puesta por escrito?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Cada política es estable y con flexibilidad para condiciones cambiantes?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

6.-¿Cada política tiene alcance amplio?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

7.-¿Cada política es complementaria para coordinarla con otras?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

8.-¿Cada política es suplementaria de un política superior?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

**Procedimientos**

## CONSIDERACIONES GENERALES.

1.-¿Los procedimientos ayudan al logro de los objetivos?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Apoya la gerencia los procedimientos?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Entiende el personal cómo utilizar los procedimientos de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Están escritos y se explican con claridad los procedimientos?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Operan efectivamente los procedimientos?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

6.-¿Los procedimientos son flexibles a los cambios?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

## CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS.

1.-¿Los procedimientos establecen tareas por realizar en forma detallada?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿Los procedimientos establecen en forma detallada las responsabilidades de los individuos que intervienen en la organización?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Los procedimientos detallados contribuyen al flujo de trabajo?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Los procedimientos detallados contribuyen a que las tareas se realicen lo más rápido posible?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Los procedimientos detallados contribuyen a que las tareas se desempeñen de manera económica?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

6.-¿Los procedimientos detallados revelan al gerente de muchos detalles en la dirección de los subordinados?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

7.-¿Los procedimientos detallados ayudan a atribuir responsabilidades de manera clara?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

### **Normas**

#### CONSIDERACIONES GENERALES.

1.-¿Auxilian las normas en la medición del logro de los objetivos?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

2.-¿La gerencia apoya y aprueba las normas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

3.-¿Están capacitados los subordinados para comprender las normas?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

4.-¿Las normas se encuentran por escrito?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

5.-¿Las normas se jerarquizan en cantidad, tiempo, costo y calidad?

SI\_\_ NO\_\_ S.R\_\_

EMPRESA:

ÁREA: GERENCIA GENERAL

ESTUDIO SOBRE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

FECHA:

AUDITOR:

1.-¿Se cuenta con un departamento de recursos humanos?

SI\_\_ NO\_\_

*En caso de que la respuesta sea "NO" pasar a la pregunta 3.*

2.-¿Se tienen técnicas de reclutamiento?

SI\_\_ NO\_\_

3.-¿Se usa la política de el hombre adecuado, para el puesto adecuado?

SI\_\_ NO\_\_

4.-¿Se usan canales de reclutamiento, como periódicos, revistas, bolsas de trabajo, universidades, etc...?

SI\_\_ NO\_\_

CÚALES \_\_\_\_\_

5.-¿Utiliza la entrevista como método de reclutamiento?

SI\_\_ NO\_\_

6.-¿Existe otras técnicas de reclutamiento que la empresa maneje?

SI\_\_ NO\_\_

CÚALES \_\_\_\_\_

7.-Una vez que el personal ha sido calificado y forma parte de la organización ¿se le capacita?

SI\_\_ NO\_\_

8.-¿El personal capacitado tiene acceso a los manuales administrativos, en este caso el de operación, en caso de alguna duda en su proceder?

SI\_\_ NO\_\_

9.-¿El personal subordinado puede acudir a su jefe inmediato en caso de alguna duda, sin necesidad de proceder primeramente al manual de operación?

SI\_\_ NO\_\_

10.-¿Usted como gerente delega autoridad y responsabilidad a sus subordinados?

SI\_\_ NO\_\_

11.-¿El personal de confianza está autorizado a tomar decisiones en el aspecto operativo?

SI\_\_ NO\_\_

12.-¿Todo el personal subordinado tiene conocimiento de su labor y de la importancia de este para el logro de los objetivos?

SI\_\_ NO\_\_

13.-¿El personal se capacita periódicamente?

SI\_\_ NO\_\_

14.-¿El personal subordinado goza de las prestaciones marcadas en la ley?

SI\_\_ NO\_\_

15.-¿El departamento de recursos humanos se encarga de la elaboración de la nomina?

SI\_\_ NO\_\_

16.-¿El departamento de recursos humanos tiene adecuados canales de comunicación para comunicar a los subordinados cualquier cambio?

SI\_\_ NO\_\_

17.-¿El departamento de recursos humanos tiene a su mismo tiempo un departamento de psicología, para conocer la conducta del subordinado?

SI\_\_ NO\_\_

En caso de que la respuesta sea "SI" pasar al siguiente tema ("Estructura del trabajo").

18.-¿Tiene la gerencia conocimientos en psicología?

SI\_\_ NO\_\_

EMPRESA:	ÁREA: GERENCIA GENERAL
ESTUDIO SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO Y ELEMENTO HUMANO	FECHA:
AUDITOR:	

### Estructura del trabajo

#### FACTORES AMBIENTALES DEL TRABAJO

1.-¿Se reconoce al trabajador como un individuo que tiene diversas necesidades que afectan su desempeño?

SI\_\_ NO\_\_

2.-¿La estructura ambiental del trabajo reconoce al trabajador como parte importante de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_

3.-¿Existe un programa de enriquecimiento del trabajo?

SI\_\_ NO\_\_

4.-¿Se maneja la pirámide de Maslow como parte esencial de las necesidades de los trabajadores?

SI\_\_ NO\_\_

5.-¿El ambiente de trabajo permite trabajar en grupo a los trabajadores?

SI\_\_ NO\_\_

6.-¿Permite el medio ambiente de trabajo que el grupo de subordinados sea auto regulado?

SI\_\_ NO\_\_

7.-¿Es posible para los miembros del grupo desarrollar sus habilidades y talentos al máximo?

SI\_\_ NO\_\_

8.-¿Pueden los miembros de trabajo delegar autoridad para la asignación de tareas individuales?

SI\_\_ NO\_\_

9.-¿Los miembros del grupo de trabajo se sienten libres para comunicarse con los otros miembros?

SI\_\_ NO\_\_

10.-¿Permite el ambiente de trabajo añadir nuevas funciones para hacer el trabajo más interesante?

SI\_\_ NO\_\_

11.-¿Se le permite al trabajador la participación de políticas que cubren:

- Periodos de receso SI\_\_ NO\_\_
- Tiempo extra SI\_\_ NO\_\_
- Despido SI\_\_ NO\_\_
- Ausencia SI\_\_ NO\_\_
- Disciplina correctiva? SI\_\_ NO\_\_

#### MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DEL TRABAJO

1.-¿Son efectivos los métodos y procedimientos para procesar el trabajo?

SI\_\_ NO\_\_

2.-¿Son los métodos y procedimientos flexibles para reducir costos?

SI\_\_ NO\_\_

3.-¿Se usan los métodos y procedimientos en la forma que se pretendió?

SI\_\_ NO\_\_

4.-¿Son los métodos y procedimientos expresados por escrito?

SI\_\_ NO\_\_

5.-¿Son lo suficientemente flexibles los métodos y procedimientos a situaciones cambiantes?

SI\_\_ NO\_\_

## MEDIO AMBIENTE DE LA OFICINA.

1.-¿Está adecuadamente diseñada la oficina para tener un flujo eficiente de trabajo?

SI\_\_ NO\_\_

2.-¿Se utiliza al máximo el espacio de la oficina?

SI\_\_ NO\_\_

3.-¿El equipo de trabajo existente es el más apropiado?

SI\_\_ NO\_\_

4.-¿Son efectivos los métodos y procedimientos actuales para el cumplimiento de tareas?

SI\_\_ NO\_\_

5.-¿Son adecuados los métodos y procedimientos para medir la cantidad de trabajo, su costo y productividad?

SI\_\_ NO\_\_

## ESTRUCTURA INFORMAL.

1.-¿Facilita la estructura organizativa informal el cumplimiento del trabajo?

SI\_\_ NO\_\_

2.-¿Disminuye la estructura informal las deficiencias de la estructura formal?

SI\_\_ NO\_\_

3.-¿Usa la gerencia la información oral para aumentar la efectividad organizativa?

4.-¿Permite la estructura informal alentar los contactos interpersonales en el medio ambiente de trabajo?

SI\_\_ NO\_\_

5.-¿La estructura informal funciona para avanzar al logro de los objetivos?

SI\_\_ NO\_\_

6.-¿La estructura informal funciona para satisfacer las necesidades individuales?

SI\_\_ NO\_\_

7.-¿Está el medio ambiente de trabajo estructurado, en forma tal que los subordinados puedan superar los problemas de la especialización, tales como aburrimiento, apatía y fatiga psicológica general, a través de la estructura formal?

SI\_\_ NO\_\_

8.-¿Está organizado el ambiente de trabajo de manera tal que los empleados se suplan y complementen unos a otros en capacidades y actividades?

SI\_\_ NO\_\_

9.-¿El medio ambiente de trabajo permite a los subordinados aplicar sus propios criterios, cambiar asignaciones y tareas entre ellos?

SI\_\_ NO\_\_

10.-¿Se utilizan los líderes informales para suplementar la estructura organizativa formal, para lograr eficiencia y economía en las operaciones?

SI\_\_ NO\_\_

**Control del elemento humano**

## VISTA GENERAL

1.-¿Ejerce la gerencia control suficiente sobre sus empleados para lograr eficiencia y economía en las operaciones por el cumplimiento de los objetivos de la organización?

SI\_\_ NO\_\_

2.-¿Reconoce la gerencia que la reacción del subordinado ante el control, está influida por un número de factores que opera dentro y fuera del ambiente de trabajo?

SI\_\_ NO\_\_

3.-¿Intenta la gerencia proporcionar una atmósfera abierta de trabajo?

SI\_\_ NO\_\_

4.-¿Se toma la acción correctiva desde un punto de vista positivo, mas que negativo?

SI\_\_ NO\_\_

5.-¿Se diseñan los sistemas del control administrativo, teniendo en mente al elemento humano?

SI\_\_ NO\_\_

6.-¿Reconoce la gerencia la necesidad de variar controles?

SI\_\_ NO\_\_

7.-¿El control del ambiente de trabajo se basa en el tipo de trabajo que se realiza o en el tipo de empleado que lo realiza?

SI\_\_

NO\_\_

CÚAL \_\_\_\_\_

8.-¿Anticipa la gerencia las reacciones de los empleados a los controles, en forma tal que se hagan cambios apropiados cuando las reacciones parecen desfavorables?

SI\_\_ NO\_\_

9.-Cuando existen conflictos ¿varían los métodos usados para su resolución?

SI\_\_ NO\_\_

10.-¿La gerencia hace un intento por descubrir las razones de los conflictos?

SI\_\_ NO\_\_

11.-Si los subordinados son apáticos o indiferentes al conflicto ¿elabora la gerencia un programa para mejorar sus actitudes hacia la organización?

SI\_\_ NO\_\_

12.-¿Hay un procedimiento establecido para resolver los conflictos entre gerencia y subordinados?

SI\_\_ NO\_\_

13.-¿Tiene la organización un programa de evaluación del desempeño tanto para la gerencia, como para los subordinados?

SI\_\_ NO\_\_

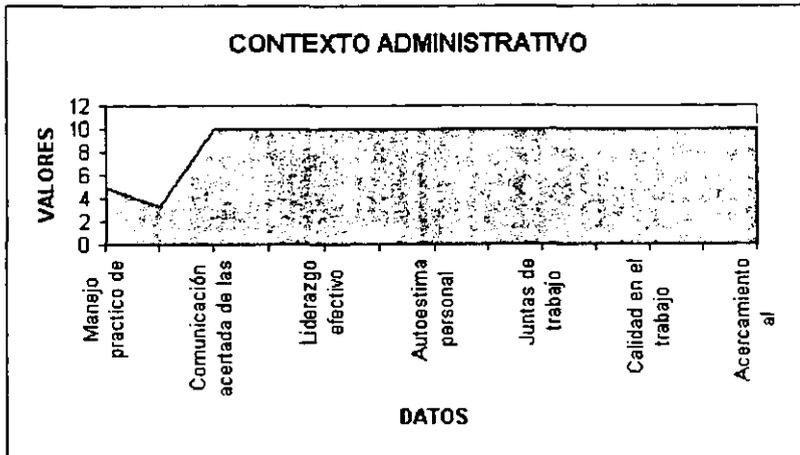
14.-¿Motiva a los subordinados el programa de evaluación de actuación?

SI\_\_ NO\_\_

VALORES GRAFICOS DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN LOS CUESTIONARIOS DE AUDITORÍA DONDE EL VALOR MAXIMO EN BASE A RESPUESTAS POSITIVAS ES DE 10 Y EL MINIMO ES DE 0

### CONTEXTO ADMINISTRATIVO

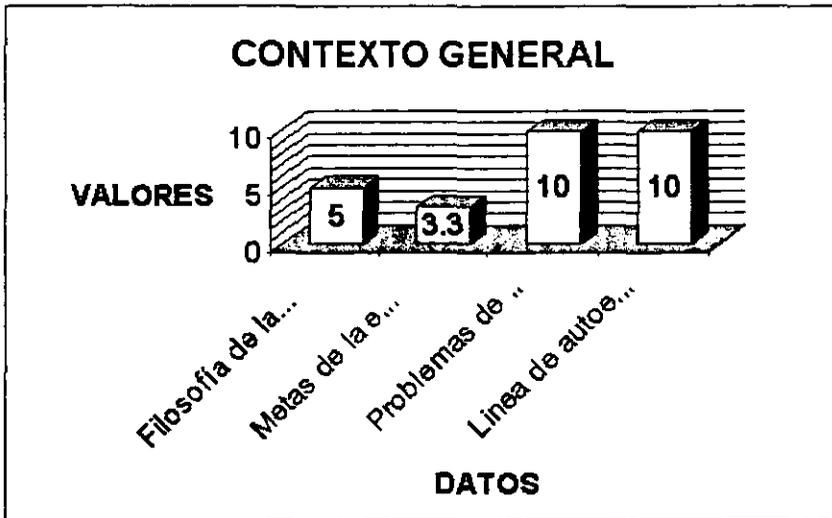
Manejo practico de problemas	5
Planeación básica	3.3
Comunicación acertada de las ideas	10
Habilidad para hablar en público	10
Liderazgo efectivo	10
Recursos Humanos sin generar problemas	10
Autoestima personal	10
Integración de equipo de trabajo	10
Juntas de trabajo	10
Habilidades administrativas	10
Calidad en el trabajo	10
Servicio de calidad al cliente	10
Acercamiento al Benchmarking	10



Como se puede observar en la grafica del contexto administrativo los puntos débiles a tratar son el manejo practico de problemas y la planeación básica, estos datos son arrojados por medio del cuestionario de auditoria administrativa aplicada al gimnasio Hormigas Gym.

**CONTEXTO GENERAL**

Filosofía de la empresa	5
Metas de la empresa	3.3
Problemas de la empresa	10
Línea de autoestima y responsabilidad definida	10

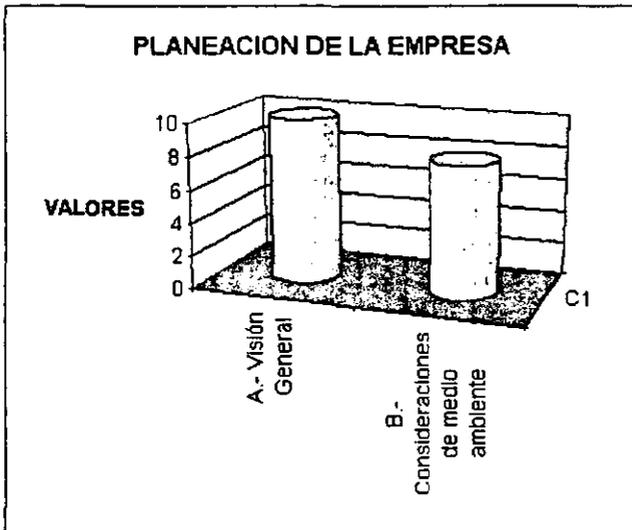


**CONTEXTO GENERAL:** La auditoría administrativa se aplicó a una empresa de servicios, con personalidad jurídica e inscrita bajo régimen fiscal de pequeños contribuyentes, con objetivo social de fomento a la salud y con un número de 8 colaboradores.

Como se puede observar en la gráfica, la filosofía de la empresa es un punto que aun no está bien definido, a pesar de que el propietario tiene la noción de lo que realmente se desea, este no está documentado ni cuenta con una adecuada planeación y eso se refleja en las metas de la empresa que es otro de los puntos débiles a tratar.

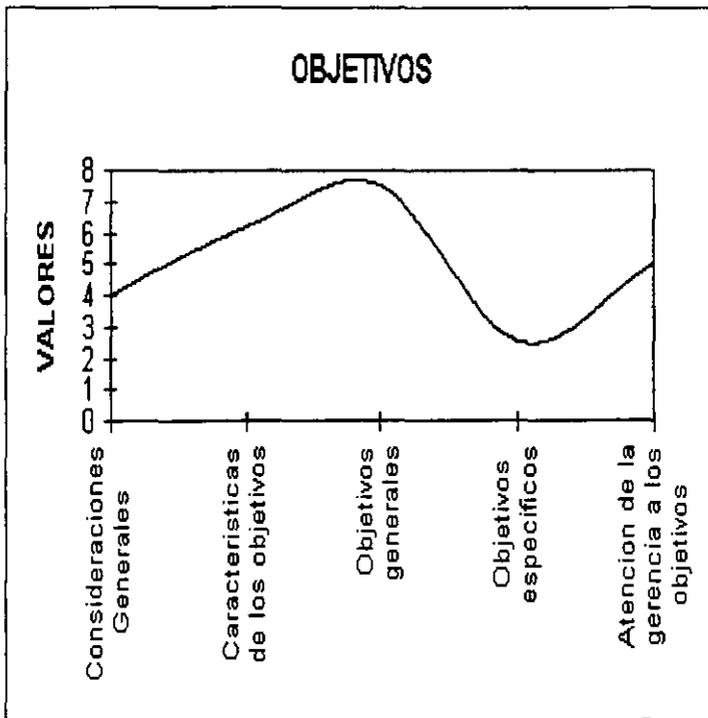
**PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

A.- Visión General	10
B.- Consideraciones de medio ambiente	8



Dentro de la planeación de la empresa el propietario tiene una visión general correcta de lo que se desea y tiene consideración del medio ambiente, pero como se ha destacado anteriormente no se posee con una planeación documentada y esto se convierte en problemas que se reflejan a través de los cuestionarios.

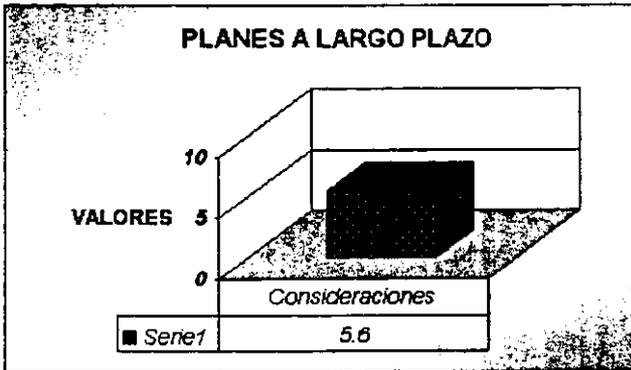
Consideraciones Generales	4
Características de los objetivos	6.2
Objetivos generales	7.5
Objetivos específicos	2.5
Atención de la gerencia a los objetivos	5



En esta grafica se puede observar que los objetivos es un punto importante en tratar ya que el propietario si cuenta con objetivos claros, con el inconveniente de que dichos objetivos los tiene en mente y los expresa en forma verbal a los colaboradores y esto genera una incertidumbre para el logro de los objetivos.

## PLANES A LARGO PLAZO

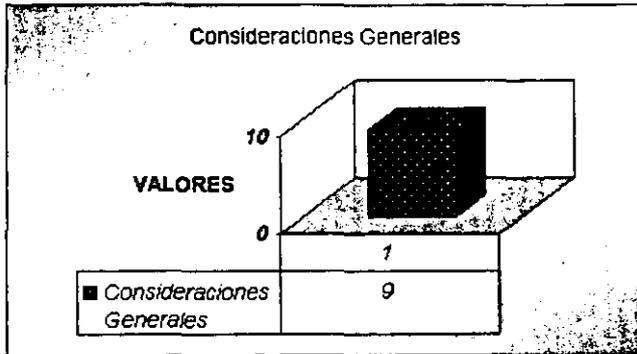
Consideraciones Generales	5.6
---------------------------	-----



La empresa cuenta con planes a largo plazo que no están bien definidos y no se encuentran documentados y eso se refleja en la calificación que arroja la grafica.

## PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO

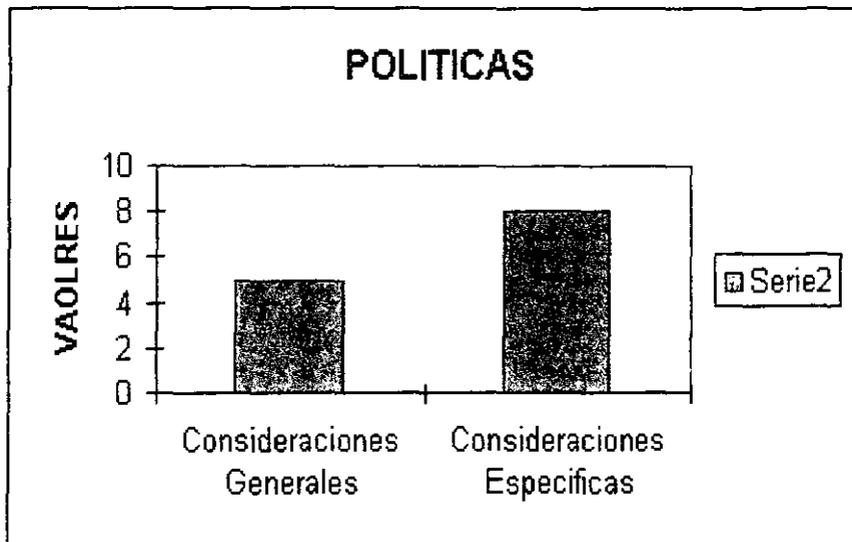
Consideraciones Generales 9



El propietario sí tiene bien definido los planes a corto plazo sin embargo se necesita que los documentos, para con el tiempo poder comparar lo documentado con lo logrado.

## POLITICAS

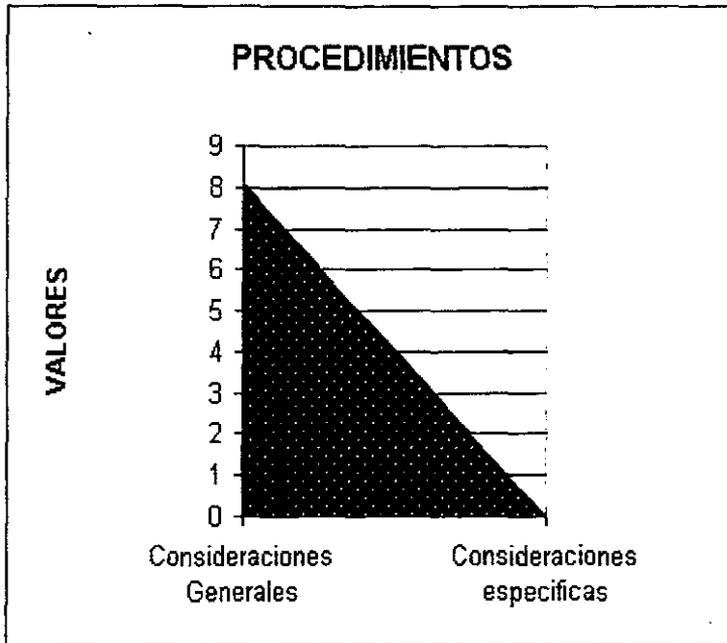
Consideraciones Generales	5
Consideraciones Especificas	8



Aparentemente en esta grafica nos muestra que existen politicas en la empresa, pero en realidad hay falta de ellas ya que las politicas de la empresa deben de estar en los manuales y el personal debe de conocer las mismas , pero al aplicar los cuestionarios ellos ignoran el conocimiento de las mismas; el propietario tiene en mente dichas politicas pero no las ha dado a conocer por medio de una circular o manual.

## PROCEDIMIENTOS

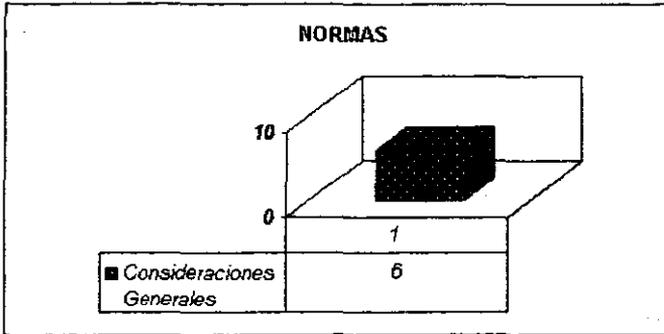
Consideraciones Generales	8.1
Consideraciones específicas	0



En referencia a los procedimientos podemos decir que se tienen en consideración de una manera general pero no se cuenta con un procedimiento específico ni documentado.

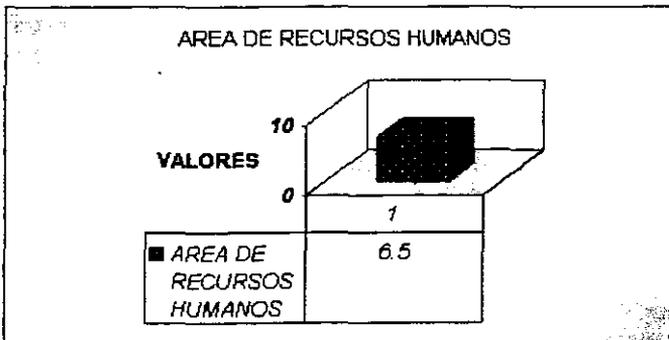
## NORMAS

Consideraciones Generales	6
---------------------------	---



En referencia a las normas la escala de la grafica nos muestra que se tienen en cuenta, pero con ciertas deficiencias que deberán corregirse.

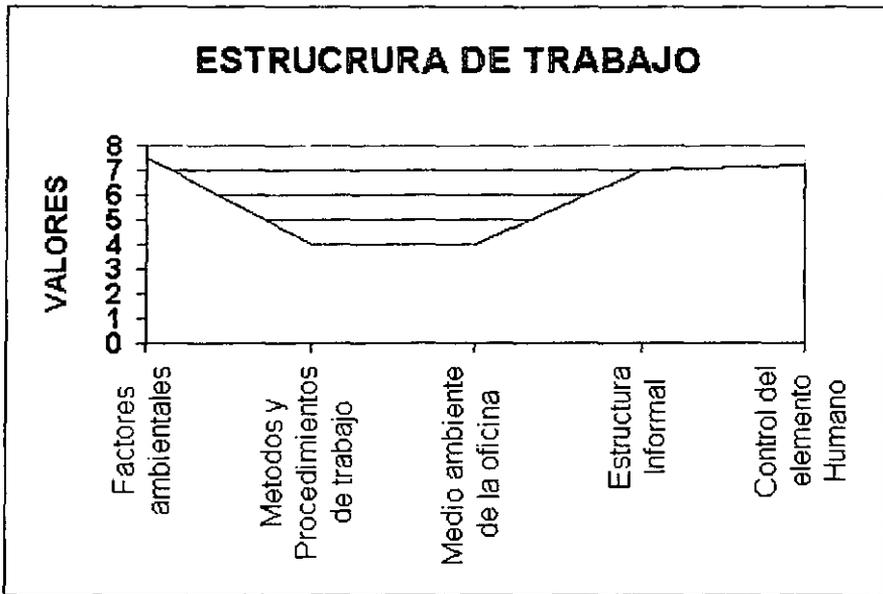
AREA DE RECURSOS HUMANOS	6.5
--------------------------	-----



En la grafica podemos observar una calificación aprobatoria en base a respuestas positivas que nos indican que si se considera el área de recursos humanos.

ESTRUCTURA DE TRABAJO

Factores ambientales	7.5
Métodos y Procedimientos de trabajo	4
Medio ambiente de la oficina	4
Estructura Informal	7
Control del elemento Humano	7.2



En la estructura de trabajo hay dos puntos importantes a tratar que son los métodos y procedimientos de trabajo y el medio ambiente de la oficina, como se puede observar en la grafica tienen una baja calificación y esto nos indica las deficiencias que existen en el primer punto antes mencionado y los conflictos que puedan generarse en la oficina.

**INFORME.**

El propósito general es evaluar a la empresa en su totalidad.

**PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:**

Detectar la capacidad técnica de planeación, organización, dirección y control de la micro empresa de servicios "Hormigas Gym" .

Identificar las desviaciones respecto a los procesos establecidos y en su caso identificar estos procesos, describirlos y analizarlos en razón de identificar fuerzas y debilidades para poder realizar e identificar hechos relevantes de la empresa o secciones que las componen y de ese modo poder realizar recomendaciones que de ser aplicadas provocan la reorganización de la microempresa.

**HECHOS RELEVANTES A NIVEL DE EMPRESA:**

Característica fundamental: No existe por escrito: objetivos, procedimientos, carta de organización, análisis de puestos, manuales de procedimientos, de organización, programas, políticas; se encontró que todo lo anterior de algún modo existe y hay conciencia de ello pero solo a nivel mental de quien dirige y de sus colaboradores en la medida que reciben la información siempre de manera verbal lo que provoca improvisación en la solución de

problemas y n constante cambio en la forma de hacer las cosas, muchas veces con la mejor intención pero sin continuidad.

El empresario en pequeño de esta organización centraliza las funciones y sin su decisión las actuaciones de los colaboradores son diversas al objetivo pensado por el empresario, situación que obliga a la constante permanencia de este en la organización, ya que es el único que tiene claro el objetivo general, específicos y los procedimientos para lograr estos.

Es relevante tan bien que las funciones de compras, finanzas, mercadotecnia y de recursos humanos están centralizadas en las tareas que realiza el empresario en pequeño, aunque en apariencia cuenta con un procedimiento específico para cada uno de ellos, este se encuentra a nivel mental , pues existe una omisión total de procedimiento alguno por escrito, hecho que refuerza la centralización y la indispensable presencia continua del empresario en la empresa.

Es evidente la falta de aplicación de las técnicas de administración, como evidente es también la parcial aplicación del proceso administrativo, y la omisión total de los principios de administración y la ausencia de técnicas de administración como lo son la administración por objetivos, Benchmarking y la reingeniería.

La omisión más representativa es la incertidumbre de los colaboradores hacia las tareas que deben de realizar en su totalidad, así como el grado de autoridad y responsabilidad que les compete en cada uno de sus puestos.

Es relevante también el hecho de que la empresa aun con las desviaciones y deficiencias mencionadas funciona y da resultados por lo que la presente auditoría hará recomendaciones dentro de este contexto para que funcione mejor y en su caso exista un programa de crecimiento sostenido dentro de un contexto de descentralización de funciones y de delimitación de autoridad y responsabilidad.

#### HECHOS RELEVANTES ESPECIFICOS.

Existen objetivos y propósitos sin distinción entre unos y otros y sin estar plasmados por escrito, estos objetivos y propósitos son difundidos al personal pero solo de manera verbal, pero sin que ellos tengan claro en que medida colaboran con la realización de los objetivos y la solución de la manera que se presentan para resolverlos.

La comunicación acertada de las ideas; en este rubro existe una creencia por parte del empresario con respecto a que comunica acertadamente y de manera eficiente, sin embargo el medio de comunicación solo es la palabra hablada y los receptores no tienen manera de verificar si entendieron claramente el comunicado ya que no existe una retro-alimentación, debido a que no existe

un procedimiento programado y sistematizado para discutir lo que se entendió o lo que se debía entender en los comunicados verbales, y tampoco existe un sistema escrito para hacer comunicados.

Respecto a las relaciones humanas, liderazgo y efectividad para comunicarse con los clientes encontramos en nuestro instrumento de medición, respuestas todas ellas positivas, sin embargo, estas demuestran un ambiente de subjetividad ya que no son checables, porque no existen en la empresa procedimientos y controles que verifiquen, cuantifiquen acciones en estos sentidos.

Respecto a la integración de equipo de trabajo y personal, las respuestas son positivas pero revestidas de subjetividad como los casos anteriores basados en la apreciación de bajo nivel de conflicto y colaboración de los integrantes.

En los rubros de habilidad administrativa, calidad en el trabajo y servicios al cliente, nuestro instrumento de medición recauda respuestas positivas que cubre con este rubro, sin embargo la subjetividad es la constante en el ámbito general de la organización, además del instrumento de medición que se menciona, se utilizó también la técnica de participación constante y a través de ella se observó que a pesar de no estar por escrito la misión, la calidad existe tanto al servicio al cliente y por ende la calidad en el trabajo.

Otro punto relevante es la problemática que tiene la empresa en sus controles administrativos así como en los conflictos laborales, por lo que es evidente para esta investigación la necesidad que se tiene de rediseño de controles y capacitación al personal es necesaria.

Respecto a la planificación de la empresa resalta el hecho de que no existe por escrito y que los objetivos son pensados y transmitidos verbalmente, sin embargo existen planes y algunas estrategias para lograrlos, lo que está completamente ignorado son los programas, políticas, procedimientos, y normas..

En el aspecto de las consideraciones generales, es que de alguna manera los objetivos son alcanzados en cierta medida pero con la subjetividad del aspecto de la cantidad y tiempo de los mismos, sin que estén por escritos, se perciben la existencia de los planes a mediano y largo plazo, que por no ser medibles cubran las características de propósitos.

Es relevante el hecho de que no existen estrategias preestablecidas para alcanzar los objetivos, sin embargo en la observación se constató que sin reconocerlas como tal de alguna manera existen estrategias, ya que los objetivos sean pensados únicamente, son alcanzados en buena medida.

En el rubro de políticas aunque de manera verbal son establecidas y observadas por los colaboradores, mientras que los procedimientos están basados en el criterio y experiencia de quien los ejecuto, sin embargo si existen métodos para medir resultados y se le da importancia a la función de recursos humanos y aunque técnicamente no esta establecido un procedimiento existe capacitación y entrenamiento; y en su momento reclutamiento y selección.

Se percibe un ambiente cordial en el trabajo y una disposición a la mejora continua, percibiendo actitud cooperativa y trabajo en equipo entre los colaboradores y estos con la gerencia.

Con respecto a la metodología la técnica utilizada fue la observación participante y no participante así como cuestionarios de preguntas cerradas.

***CAPITULO IV***  
***CONCLUSIONES***

**CONCLUSION.**

Una vez que terminada la investigación afirmo que la hipótesis es aceptada ya que la Auditoria Administrativa es un instrumento que contiene la técnica adecuada para revisar los procesos que se dan dentro de una estructura organizacional, y a través de la medición de los mismos se está en posición de diagnosticar el contexto en un organismo social respecto al de sus procesos, procedimientos, controles y estructuras, esto a través de la comparación entre lo que es y lo que debe ser, tomando como referencia los estándares establecidos dentro de los diferentes manuales de organización y procedimientos; de la detección anterior se esta en posición de hacer recomendaciones para establecer nuevos procedimientos.

Otro sentido cobra la Auditoría Administrativa cuando no existen estándares establecidos, manuales de organización y procedimientos o alguna referencia que permita detectar claramente las desviaciones de los procedimientos y procesos y es aquí donde el auditor tiene que aplicar las reglas generales, orígenes de la administración así como aportaciones de la misma, técnicas de la administración ( Benchmarking, Reingeniería, administración por objetivos,

entre otras ) así como el estudio del proceso administrativo, áreas funcionales y subfunciones. Para con todo esto emitir un juicio de diagnóstico y estar en posibilidades de dictar recomendaciones.

Se puede decir que la aplicación de la Auditoría Administrativa logro su objetivo; ya que podemos observar las deficiencias y puntos débiles que tiene una microempresa en el aspecto administrativo-operacional.

Observando las graficas y resultados que exhiben estas se puede detectar los puntos débiles como son la planeación, la organización, dirección y control; en si el escaso conocimiento del proceso administrativo, así como de orígenes administrativos hace ver a está microempresa en desventajas con otras.

Se puede observar que a pesar de que el empresario en pequeño tiene cierta noción del negocio en sí, sus argumentos y explicaciones son invalidadas al no contar con una adecuada planeación involucrando, todas sus etapas como son propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos. Estos últimos

puntos según la evaluación son casi en su totalidad nulos ya que no existe un manual en donde se establezcan los mismos; esto da como resultado conflictos internos al no poder comparar lo logrado con lo preestablecido por el propietario de la empresa.

Otro punto importante detectado es la falta de aplicación de los principios de la administración aportados por H. Fayol y que se reflejan en cada una de las etapas del proceso administrativo.

En lo referente a la organización podemos afirmar que a pesar de no cumplir con la división del trabajo en forma adecuada ni de la coordinación; el negocio tiene en forma empírica un buen funcionamiento y es aquí donde se observa la universalidad de la administración.

En este negocio se pudo observar que no existe la definición de la organización además de que no se cuenta con organigramas de ningún tipo y los conflictos se dan solo por eso con los usuarios del servicio al no saber quien es el personal de mayor a menor jerarquía.

En el aspecto de la dirección se pudo observar que la toma de decisiones es centralizada al propietario, si existe una integración, hay aspectos motivacionales, la comunicación no es la adecuada y la supervisión se encuentra centrada en una sola persona.

En referencia al control se puede decir que es un punto muy débil ya que al no existir un manual de organización en donde se establezca los objetivos por escrito nunca se podrá comparar los resultados con lo planeado, no se puede observar las desviaciones ni aplicar correcciones preestablecidas; no existen estándares, ni medición, ni una adecuada retroalimentación.

En referencia a la autoridad el propietario es carismático pero con falta de criterio al aplicar sanciones y esto surge por falta de conocimientos administrativos; cabe señalar que no se aplica el Benchmarking, ni la reingeniería, ni la administración por objetivos.

**RECOMENDACIONES.**

A través del estudio y evaluación realizado a la microempresa y con referencia a sus defectos y puntos débiles administrativos y operativos se recomienda en primera instancia y por ser un aspecto muy notorio crear un manual de organización para documentar en primera instancia la fase mecánica del proceso administrativo y así compararla con la fase dinámica del mismo proceso y determinar si se llegó a los objetivos deseados y así aplicar correcciones en caso necesario.

Otro punto importante y que se encierra en la creación del manual, es especificar documentalmente los planes y los objetivos a los que se desea llegar así como los medios y procedimientos para lograrlos, tomando en cuenta las políticas y reglas de la empresa, mismas que se deben de documentar y dar a conocer. Se debe de especificar y documentar los planes a corto, mediano y largo plazo. Al mismo tiempo se debe de establecer un presupuesto para seguir realizando las actividades y no desembolsar dinero de forma innecesaria.

En lo referente a la organización, este término se debe definir de acuerdo a la estructura, sistematización, agrupación, asignación de actividades, jerarquía y simplificación de funciones. Otro punto a tratar para mejorar es la separación y delimitación de funciones, con el fin de realizar una función con mayor precisión para evitar conflictos laborales, de comunicación así como establecer una adecuada sincronización-armonización de los esfuerzos para el logro de los objetivos.

Por lo tanto se debe de establecer una organización formal en toda la extensión de la palabra así como crear un organigrama para definir gráficamente las jerarquías de la empresa, con el cual el usuario del servicio podrá identificar los diferentes departamentos, niveles jerárquicos, que existen en la empresa con el fin de facilitar y resolver cualquier tipo de duda que el mismo tenga al momento de utilizar los servicios de la empresa.

Se debe de separar y delimitar las actividades adecuadamente con el fin de realizar una mejor función con eficiencia, mínimo de esfuerzo, así como impulsar la especialización. Con referencia a la coordinación se debe de

definir además de entender su concepto para así poder aplicarlo en la practica.

En la dirección se recomienda establecer adecuados canales de comunicación ya que estos no existen y generan conflictos internos como externos.

Se debe definir el concepto de delegación, de autoridad, hacerlo saber públicamente, si existiera, al personal que se le delegue autoridad y responsabilidad; así como también indicar quien será la persona encargada de la supervisión.

En lo referente al control se tiene que definir, al mismo tiempo que aplicar todo lo que indica el proceso administrativo sobre el mismo; también se debe de crear el manual de organización para poder comparar los resultados con lo planeado, determinar en que grado se llevo a lo deseado y cual es o seria en su caso el grado de desviación cubierto.

Una vez cubierto el proceso administrativo, sus recomendaciones; tocó el punto más delicado para la mejora de la microempresa.

En primer lugar se debe de aceptar por parte del propietario las deficiencias técnicas-operativas que tiene la empresa.

El propietario deberá de eliminar un aspecto que se da constantemente cuando se indican errores, este punto es la resistencia al cambio. Se recomienda un curso de administración para comprender mejor los aspectos administrativos y poder realizar con eficiencia los cambios sugeridos con anterioridad, así como los conocimientos sobre el comportamiento humano a fin de técnicamente aumentar los cambios necesarios.

Por lo tanto se tiene que cambiar la mentalidad del microempresario, su cultura, su forma de enfrentar la realidad además de realizar medidas de corrección que no sean de forma empírica sino con bases sólidas de acuerdo a una preparación adecuada.

Si el propietario acepta la propuesta dada se observaran de forma casi inmediata los resultados en aspecto

operativo con lo cual podrá competir la microempresa con las demás que se encuentren en el mismo giro.

BIBLIOGRAFIA.

ANAYA Sánchez Carlos E. "Auditoría Administrativa, Examen y Evaluación de la Empresa"; Edit. C y A, México 1994.

ESPINOZA Villareal Oscar, "Impulso a la micro, pequeña y mediana empresa", Edit. Técnica; México 1999.

REYES Ponce Agustín, "Administración de empresa, teoría y practica", Edit. LAMUSA; México 1992.

REYES Ponce Agustín, "Administración Moderna", Edit. LIMUSA México 1999.

RODRIGUEZ Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales de administración", Edit. ECAFSA; México 1998.

RODRIGUEZ Valencia Joaquín, "Sipnosis de la Auditoría Administrativa" Edit. TRILLAS; México 1999.

SPERNDOLINI J. MICHAEL "BENCHMARKING", Edit. NORMA New York 1992, México 1994.

HOLMES Artur W. "Principios básicos de Auditoría", Edit. UTEA Tomo 1; México 1993.

LEONARD P. William, "Auditoría Administrativa", Edit. DIANA; México 1996.

IMCP, CONPA; "Normas y Procedimientos de Auditoría" 17a Edición, Tomo 2 B-4010; México 1997.

SANCHEZ Curiel, "Auditoría Operacional", Edit. ECASA; México 1993.

RUIZ DE VELASCO y PRIETO Alejandro, "Auditoría Practica", Edit. Banca y Comercio; México 1994.

FERNANDEZ Arena José A. "La Auditoría Administrativa", Edit. DIANA; México 1994.

RUBIO Ragazzoni Víctor M. "Guía Practica de la Auditoría Administrativa", Edit. PAC. México 1994.

LOZANO Nieva J. "Auditoría Interna, su enfoque operacional y administrativo", Edit. ECASA; México 1995.

MÚCH Galindo y GARCIA Martínez, "Fundamentos de la Administración", Edit. TRILLAS México 1992.

HERNANDEZ S. Y RODRIGUEZ, "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN", Edit. PEARSON; McGraw Hill, México 1994.

RIOS A. y PANIAGUA A. "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Edit. Trillas, México 1994.

RODAS Carpizo A. "Administración Básica", Edit. LIMUSA; México 1999.

BALSEIRO Almario Lasty, "Principios de administración" Edit. TEHUANTEPEC; México 1990.

MARTINEZ Villegas F. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa", Edit. PAC; México 1998.

LEONARD W.P. "Preparación de un programa de Auditoría Administrativa", México 1997.

THIERAUF Robert J. "Auditoría Administrativa" Edit. LIMUSA; 3a Edición; México 1999.