



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

**LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE ARTÍCULOS DE ILUMINACIÓN.**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

MEDINA BARRÓN ESTELA

ASESOR: L.A. MARÍA MARGARITA ÁNGELES PARRA

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2007



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.

AGRADECIMIENTOS

*Primero que a nadie a Dios por darme la vida,
por estar a mi lado en cada momento de mi vida,
por guiar mis pasos e iluminar mi camino, por
ayudarme a cumplir mis sueños, por llenarme de
bendiciones y por tomarme siempre de la mano.
¡Gracias!*

*A mi familia, conformada por José Cruz mi padre,
María Luisa mi madre, Leticia, Armando y
Héctor mis hermanos; porque gracias a ustedes por
medio de su amor, su confianza, su apoyo, sus
enseñanzas. Por esto y más este logro también es
suyo. ¡Gracias!*

*A la UNAM por haberme otorgado un lugar y
sentirme orgullosa de pertenecer a la Máxima
Casa de Estudios, con la promesa de poner muy
en alto su nombre con esfuerzo y dedicación.*

A la FES-Cuautitlán por haberme abierto sus puertas y brindarme las herramientas necesarias para mi formación profesional.

A los profesores que durante mi carrera me transmitieron sus conocimientos. En especial a mi asesora la Profa. María Margarita Angeles Parra por su apoyo, por su tiempo, por sus conocimientos y por sus consejos para la elaboración de este trabajo. ¡Gracias!

A Luis Felipe Martínez Reyna por todo su apoyo, por su amor, y por hacerme sentir que cuento con él, y por ayudarme a cumplir mi sueño en mi carrera profesional. ¡Gracias por todo! ¡Te amo!

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	III
HIPÓTESIS	IV
OBJETIVO	V
INTRODUCCIÓN	VI
CAPÍTULO 1	
<i>“Generalidades”</i>	1
1.1 Antecedentes generales de la administración	2
1.2 Definición de administración	5
1.3 Características de la administración	6
1.4 Importancia de la administración	7
1.5 Campo de acción de la administración	8
1.6 Definiciones de organización	8
1.7 Proceso administrativo	9
CAPÍTULO 2	
<i>“La Auditoría”</i>	12
2.1 Antecedentes de la auditoría	13
2.2 Concepto de auditoría	14
2.3 Tipos de auditoría	15
2.4 Técnicas de auditoría	18
2.5 Normas de auditoría	19
2.6 Definición de dictamen	21
2.7 Cualidades del auditor	22
2.8 Ética profesional del auditor	23

2.9	Deberes del auditor	24
2.10	Prohibiciones del auditor	24
2.11	Funciones del auditor	24
2.12	Diferencia entre auditor interno y auditor externo	25

CAPÍTULO 3

	<i>“La Auditoría Administrativa”</i>	26
3.1	Antecedentes de la auditoría administrativa	27
3.2	Concepto de auditoría administrativa	27
3.3	Objetivo de la auditoría administrativa	29
3.4	Importancia de la auditoría administrativa	29
3.5	Propósitos de la auditoría administrativa	30
3.6	Principios de la auditoría administrativa	30
3.7	Campo de acción de la auditoría administrativa	32
3.8	Ventajas de la auditoría administrativa	32
3.9	Ciclo de la auditoría administrativa	33
3.10	Normas de auditoría administrativa	35
3.11	Propuesta de una Metodología de auditoría administrativa	36

CAPÍTULO 4

	<i>“La Calidad”</i>	46
4.1	Antecedentes de la calidad	47
4.2	Concepto de calidad	48
4.3	Importancia de la calidad	48
4.4	Objetivos de la calidad	50
4.5	Métodos de calidad	50
4.6	Teorías de calidad	51
4.7	Herramientas genéricas de la calidad	59
4.8	Círculos de Calidad	60
4.9	Definiciones de Círculos de Calidad	61
4.10	Características de los Círculos de Calidad	62
4.11	Objetivos de los Círculos de Calidad	63

4.12 Propósitos de los Círculos de Calidad	64
4.13 Principios de los Círculos de Calidad	64
<i>“Caso Práctico”</i>	65
CONCLUSIONES	81
<i>“Anexos”</i>	82
<i>ANEXO 1: CARTA PROPUESTA</i>	83
<i>ANEXO 2: PROGRAMA DE TRABAJO</i>	85
<i>ANEXO 3: CUESTIONARIO</i>	86
BIBLIOGRAFÍA	88

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL decrecimiento en la empresa comercializadora y productora de artículos de iluminación Holophane S.A. de C.V. tiene como consecuencia el atraso en la entrega de productos a sus clientes, la cual se ve afectada en gran parte por la escasa elaboración de balastos, debido a la falta de coordinación en sus áreas tanto materiales, técnicos y humanos, viéndose esta reflejado en la escasa productividad.

Derivados los problemas anteriormente mencionados, desde una inadecuada previsión, planeación, organización, integración, dirección y/o control, ya que no se tienen identificados los pronósticos, programas, presupuestos, procedimientos, políticas, metas y/o estrategias aplicables, funciones u obligaciones de cada integrante del área de producción; ocasionando esto duplicidad de funciones, dejando actividades sin realizar y conflictos constantes entre el mismo personal, así como desperdicios de materia prima o paros de producción por faltantes de la misma, quedándose otras veces el producto en el almacén por no haberse vendido y en otras ocasiones no alcanzando a satisfacer la demanda del mercado.

Al implementar la Auditoría Administrativa se mejorarían los controles en cuanto a producción y a operaciones administrativas de la empresa, así mismo el personal controlaría y sistematizaría sus actividades para alcanzar su objetivo de mantenerse en el mercado y ser una empresa de éxito en su producción.

HIPÓTESIS

A través de la aplicación de la auditoría administrativa en la organización permitirá eliminar deficiencias y aumentar la calidad en los procedimientos administrativos para el mejor funcionamiento de una mayor productividad.

OBJETIVO

Demostrar la importancia de la auditoría administrativa en la compañía HOLOPHANE S.A. de C.V. para aumentar la productividad, así mismo mejorar la coordinación de las actividades a realizar; y por lo tanto un aumento en el aprovechamiento de los recursos con que cuenta.

INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa es una parte de la teoría de la administración que surgió hace más de medio siglo y, sin embargo, poco se ha escrito sobre este tema. Mediante la revisión que realiza, con sus diversos enfoques, la auditoría administrativa busca evaluar objetivamente los resultados, la calidad de la administración y la de los administradores de la empresa, para mejorar o corregir el modo de hacer las cosas. Los resultados de una auditoría administrativa se constituyen en una herramienta estratégica para la planeación y control de la empresa.

Toda empresa debe dirigir sus esfuerzos al aprovechamiento máximo de sus potencialidades cuidando aspectos administrativos y tecnológicos que le permitan una mayor productividad, es por esto que se eligió este tema, por que toda organización independientemente de su tamaño y giro debe de llevar a cabo una auditoría administrativa para el mejor control de sus operaciones administrativas. Su importancia consiste en examinar y evaluar cada una de sus actividades a realizar evaluando así el funcionamiento de la organización para poder obtener resultados óptimos a corto, mediano y largo plazo.

Para poder seguir manteniéndose en el mercado no se debe dar el lujo de descuidar los principios administrativos que cada organización lleva a cabo para evitar conflictos entre los miembros de la organización y aumentar así la calidad de las operaciones administrativas, por lo que dicho descuido significaría la baja productividad.

La Auditoría Administrativa es la herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas, estratégicos y operativos que se realizan en la organización para el alcance de sus objetivos de tal manera que la Auditoría Administrativa se transforma en la posibilidad de evaluar constantemente el quehacer de las organizaciones, para que siempre cuenten con la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

El interés de este tema es porque en algunas organizaciones tienen una diversidad de problemas, desde los más serios como son una mala planeación y/o malas operaciones administrativas, hasta los más simples, como el contenido de sus procedimientos, los cuales no son detectados por las personas involucradas, ya sea por falta de conocimiento o por omisión. Y es donde tiene su aplicación la Auditoría Administrativa la cual tiene la capacidad para revisar y evaluar los métodos, sistemas y procedimientos en cada una de las áreas y/o departamentos de una organización, debido a su amplio campo de aplicación y alcance.

Por lo que en el primer capítulo hablaremos de la administración, su importancia dentro de una organización; entre otros temas, lo cual permitirá determinar que es aplicable a toda actividad humana para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

En el capítulo dos se habla de la auditoría en general, tipos de auditoría, y tomar así las recomendaciones pertinentes a la organización.

En el capítulo tres hablaremos de la Auditoría Administrativa ya que es un instrumento para revisar y evaluar los procedimientos administrativos para determinar si se cumplen los objetivos y metas fijadas, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deben hacerse para el cumplimiento de los fines de la administración.

En el capítulo cuatro se habla de la calidad, la cual nos permitirá determinar, que la organización que tenga la capacidad de alcanzarla podrá mantener una fuerte ventaja competitiva con el resto de las organizaciones. También se dan a conocer algunos métodos de calidad y su aplicación dentro de las organizaciones, creando una cultura de calidad donde las personas la tomen como parte de su vida.

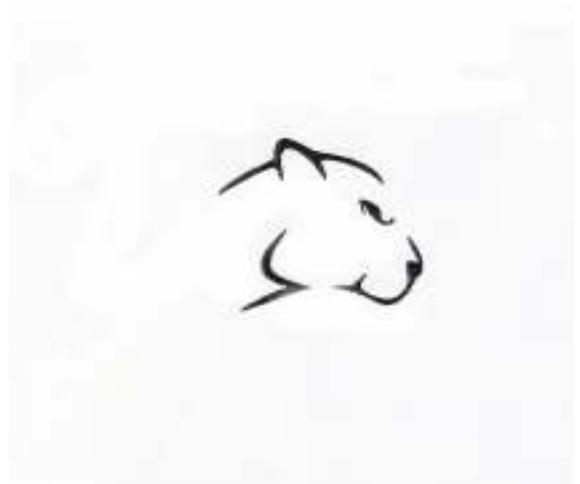
Después de laborar un año en la empresa comercializadora y fabricante de artículos de iluminación, surge la necesidad de estudiar los problemas que tiene la empresa que hacen que exista una baja productividad y un atraso en sus entregas, y una inadecuada organización en sus actividades administrativas. Para llevar a cabo dicha investigación se enuncian las razones por las cuales se elabora este trabajo, en base a criterios para elaborar una investigación:

Para elaborar dicha investigación me remitiré a conceptos y herramientas de la administración, auditoría, auditoría administrativa y calidad, entre otros temas.

Y por último en el caso práctico se complementará la teoría de los capítulos anteriores de una entidad verídica dedicada a la elaboración de productos de iluminación con la finalidad de que nuestro estudio compruebe por que es tan importante la auditoría administrativa en cualquier organización y en cualquier área, llegando a sus objetivos planeados de dicha organización.



“Generalidades”



1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Desde que el hombre empezó a vivir en comunidades primitivas buscó, ya sea por necesidad o instinto una forma de organización, con el paso del tiempo podemos apreciar que mediante esa forma de organización, algunas de estas pequeñas comunidades llegaron a formar grandes civilizaciones.

La administración es una consecuencia de la Revolución Industrial, época a partir de la cual surgen las grandes empresas, las cuales no cuentan con ninguna estructura formal, no están coordinadas, y es aquí cuando nace la necesidad de la administración, es decir, se requiere de una disciplina que organice los recursos, tanto humanos como materiales y tecnológicos de la empresa, para que ella pudiera dar los resultados esperados.

Antes de esta época sólo se daban actos administrativos, la administración ha evolucionado desde su nacimiento como disciplina en el siglo XX hasta nuestros días, estos tenían la característica de ser solamente casuales y desde luego también obtenían resultados, de una manera empírica que desafortunadamente no permanecían. Lo cierto es que la administración ha evolucionado dependiendo de las aportaciones y prácticas de los investigadores los cuales han aumentado su desarrollo y sus conocimientos sobre el accionar de las organizaciones.

Dentro de los grandes autores que más han contribuido a la administración tenemos los siguientes:

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 – 1915)

Ingeniero industrial estadounidense, llamado el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue incrementar la eficiencia en la producción, y en 1911 publica "The principles of scientific management". En esta obra propone la aplicación de métodos científicos, en lugar del criterio empírico.

PRINCIPIOS BASICOS DE TAYLOR

1. Reemplazar las reglas y conocimientos empíricos por la ciencia.
2. Obtener armonía en la acción de grupo.
3. Lograr cooperación entre los hombres.
4. Trabajar alcanzando la máxima producción.
5. Desarrollar al máximo la capacidad de los trabajadores.

Sus principales aportaciones a la administración son:

- I. Los "Principios Administrativos":
 1. Estudios de tiempo y movimientos de trabajo.
 2. Selección de obreros.
 3. La colaboración de la administración.
 4. Responsabilidad compartida.

II. Los "Mecanismos Administrativos" :

1. Supervisión funcional.
2. Establecimiento de un departamento de planificación.
3. El principio de excepción.
4. El uso de reglas de cálculo e instrumento similares para ahorrar tiempo.
5. Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
6. Bonificación por tarea exitosa.
7. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
8. Sistemas para nemotécnicos para clasificar productos.
9. Un sistema de rutas de producción.
10. Sistema de costos.

El objetivo de Frederick W. Taylor era utilizar todos los recursos y conocimientos generales disponibles para poder tener resultados definidos, es decir, que la idea de él era obtener la mayor eficiencia productiva de cada trabajador, y por medio de la "administración científica", lograr las mayores utilidades.

Su estudio estaba orientado al taller, buscando el nivel de producción del trabajador individual. Taylor sigue siendo la figura principal asociada con el movimiento de la administración científica.

HENRY FAYOL (1841 – 1925)

Ingeniero francés, considerado el padre de la administración moderna y escritor de dos obras principales: en 1916 "Administración Industrial y General", que fue conocida 30 años después, la segunda obra en 1921, "La incapacidad industrial del Estado y el despertar del Espíritu Público".

Fayol veía a la administración con un enfoque, a través de la Dirección, lo que permitía un amplio panorama para el mejor desarrollo de la misma. Para él era importante que toda organización tuviera una estructura adecuada para facilitar su manejo, y se enfocaba principalmente a las grandes empresas.

Entre sus principales aportaciones a la administración encontramos las siguientes:

- Destaca la universalidad de la administración.
- Conceptualiza el primer Proceso Administrativo, (previsión o planeación, organización, dirección, coordinación y control).
- Establece los 14 principios administrativos.
- Importancia de la enseñanza de la Administración en escuela y universidades.
- Las áreas funcionales en las organizaciones dentro de las cuales inducía a la administración.
- Perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

Clasifica las cualidades necesarias del administrador en físicas, mentales, morales, educativas, técnicas y de experiencia; observo que la habilidad más importante en el primer nivel de las organizaciones es la técnica, y que a medida que se asciende adquiere más importancia la administración.

Los 14 principios de Fayol:

1. **División del trabajo.** Cuanto más se especializan las personas, con mayor eficiencia desempeñaran su trabajo.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Los gerentes deben de dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (liderazgo).
3. **Disciplina.** Los miembros de una empresa tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones aplicadas con justicia.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular, solamente de una persona.
5. **Unidad de dirección.** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
6. **Subordinación del interés individual al interés general.** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar sobre los intereses de la empresa.
7. **Remuneración.** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para sus dirigentes.
8. **Centralización.** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía de autoridad.** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado y en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11. **Equidad.** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad en el empleo.** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.
13. **Iniciativa.** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.
14. **Espíritu de grupo.** Promover el espíritu de equipo dará a la empresa un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación, así como para verificar su validez y mejorar su aplicabilidad. La Administración dirige a una empresa a la realización de sus propios objetivos de la mejor manera posible.

Se puede deducir que en toda empresa existe la Administración, aunque sea en un grado muy bajo, sin embargo toda organización fue creada con un objetivo, esta necesita de la administración para llegar a cumplirlo en una forma más productiva, no solo busca alcanzar los objetivos sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos sus recursos a través de los miembros de la misma. Para las pequeñas empresas el ejercicio de una buena Administración es la única oportunidad de competir y en casos más extremos de sobrevivir.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Etimológicamente la palabra "Administración." se conforma del prefijo "ad" hacia, y de "ministra tío", esta a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología nos dice entonces que la administración, se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta o realiza.

Para efectos de este trabajo solo mencionaremos a algunos de los más relevantes autores.

JOSÉ ANTONIO 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".

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".¹

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA

"Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados":

AGUSTÍN REYES PONCE.

"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

De acuerdo a los conceptos anteriores, se puede decir, que la administración es:

"El medio por el cual un grupo social combina sus diferentes habilidades, que alguien coordina, al igual que sus recursos, con la finalidad de que en un tiempo considerado, logren sus objetivos, que por si solos no podrían alcanzar".²

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para **Agustín Reyes Ponce** son cuatro las características principales de la administración.

1.- **SU UNIVERSALIDAD:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él, tiene que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas estas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variaciones accidentales.

2.- **SU ESPECIFICIDAD:** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, como funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc., dentro de la empresa. La administración siempre será específica y distinta a los que la acompañan. Por ejemplo: se pueden encontrar magníficos ingenieros de producción, o magníficos contadores, siendo pésimos administradores.

3.- **SU UNIDAD TEMPORAL:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este 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 de los elementos administrativos. Por ejemplo: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la administración con enfoque de sistemas". Tercera Edición. Editorial ECAFSA. México 1998.

² Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". 1ª parte. Editorial Limusa, México 2000

4.- SU UNIDAD JERÁRQUICA: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo".

La primera característica, consiste en que es apreciable y adaptable a cualquier persona, desde un núcleo familiar, hasta una institución gubernamental.

La segunda característica, se refiere a que la administración tiene cualidades propias, que la hacen distinguirse de otras disciplinas que tienen relación con ella, es decir, que nunca se confundirá con la disciplina del derecho, aunque tienen relación estrecha, son muy diferentes entre sí.

La tercera característica significa que la administración es el todo, pero cuando se estudia y se aplica solo en el proceso administrativo, existe la necesidad de separar sus partes para una mayor comprensión, pero no olvidando que todas sus partes se relacionan entre sí llevando una secuencia.

La cuarta característica, nos dice que es aplicable a todos los elementos de la organización; sin excepción alguna, desde los niveles más altos de la jerarquía hasta el personal de intendencia de dicha organización.

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Basta resaltar los siguientes hechos para demostrar la importancia de la administración:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuando mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa o indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc.; con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar sino fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que son superadas por sus grandes competidoras.
5. El aumento de la productividad es la preocupación de mayor importancia para la administración en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas también, depende el éxito social ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser el punto de partida de ese desarrollo y crecimiento, lo cual queda reflejado en los resultados de máxima eficiencia.

En resumen podemos decir que la importancia de la administración radica básicamente que esta es indispensable, ya que esta presente en todo organismo social en donde se busque un objetivo común pues como vimos, la administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia con la coordinación.

1.5 CAMPO DE ACCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Es tanta la importancia de las organizaciones para la sociedad, ya que las personas nacen, crecen, se educan, se divierten, trabajan, se alimentan de las organizaciones y de ellas dependen para vivir.

En el campo de acción de la administración abarca tiendas, bancos, escuelas, hospitales, instituciones públicas, clubes, etc., debido a su universalidad.

Por tanto la administración se aplica a organizaciones pequeñas, medianas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias y a las de servicios.

Nuestras vidas están íntimamente ligadas a las organizaciones, porque todo lo que realizamos lo hacemos dentro de ellas. El hombre es incapaz de vivir fuera de las organizaciones.

Así pues toda nuestra vida y bienestar de un adecuado funcionamiento de las organizaciones, correcto funcionamiento que se le atribuye a la administración.

1.6 DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

El hombre desde la antigüedad ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo puede ser a través del orden y la coordinación de los recursos de operación de un organismo social. A continuación se presentan definiciones de varios autores para tener un concepto más amplio sobre la organización.

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA

La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos, materiales técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.³

³ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la administración con enfoque de sistemas". Editorial ECASA. Cuarta edición. México 2000.

HAROLD KOONTZ

Es el conjunto de individuos que trabajan en grupos para alcanzar algún objetivo y que deben desempeñar roles; algo así como las partes que deben representar los actores en el teatro, ya sea que estos roles las hayan creado ellas, sean accidentales o estén definidas y estructurados por alguna otra persona que quiera asegurar que cada uno contribuya de una manera determinada al esfuerzo del grupo.

FERNÁNDEZ ARENAS

Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización), y el personal que lo debe ejecutar.

Todas las instituciones deberán organizarse de tal manera que puedan ejercerse las funciones jerárquicas; dirección, control, asesoramiento y operación. Los componentes de la estructura dependerán de la magnitud de los recursos, ya sean humanos, financieros o técnicos.

SCHERMERHERN JOHN

Es un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito común, incluyendo grupos de amigos, clubes, organizaciones de voluntarios, agrupaciones religiosas, y entidades como empresas lucrativas y dependencias gubernamentales.

CHIAVENATO IDALBERTO

Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos, así mismo se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo.⁴

1.7 PROCESO ADMINISTRATIVO

En este trabajo cito principalmente al autor Agustín Reyes Ponce, por su enfoque al proceso administrativo.

CONCEPTO

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación en una empresa es de única forma un continuo inseparable ya que cada etapa debe estar unida en una acción constante, que solo se separan para su estudio y mejoramiento.

⁴ Chiavenato, Idalberto. "Administración (Teoría, proceso y práctico)". Ed. Mc Graw-Hill. Tercera Edición. México 2002.

El proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce se divide en dos ramas que son: la mecánica y la dinámica.

ETAPA MECÁNICA

1.- PREVISIÓN.- Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación permitirá la valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

- a) Objetivos: Fijar los fines a alcanzar.
- b) Investigación: Es el descubrimiento de los medios con que se cuenta.
- c) Cursos alternativos: Es la adaptación a los medios con que se cuenta para los fines propuestos.

2.- PLANEACIÓN.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para su realización.

- a) Políticas: Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: Métodos que se deben seguir.
- c) Programas: Son los tiempos necesarios requeridos.

3.- ORGANIZACIÓN.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones, individuales necesarias en un organismo social para lograr su mayor eficiencia.

- a) Jerarquías: Son las responsabilidades de cada nivel.
- b) Funciones: Son las actividades de cada uno para lograr los objetivos.
- c) Obligaciones: Son las obligaciones de cada uno que debe de respetar en su trabajo.

ETAPA DINÁMICA

4.- INTEGRACIÓN.- Consiste en aplicar los procedimientos necesarios para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos articulados y buscando su mejor desarrollo.

- a) Selección: Escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción: Es la explicación general de lo que es organismo social.
- c) Desarrollo: Es el crecimiento que el personal puede tener en su organismo social

5.- DIRECCIÓN.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

- a) Mando o autoridad: Es la capacidad para que se hagan o realicen las cosas.
- b) Comunicación: Emitir las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- c) Supervisión: Es ver que las cosas se hagan como se planearon y ordenaron.

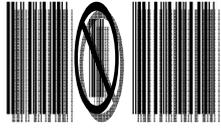
6.- CONTROL.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

- a) Establecimiento de normas: Es la comparación de todo control.
- b) Operación de controles: Supervisión técnica de cada uno de ellos.
- c) Interpretación de resultados: Son los resultados obtenidos.

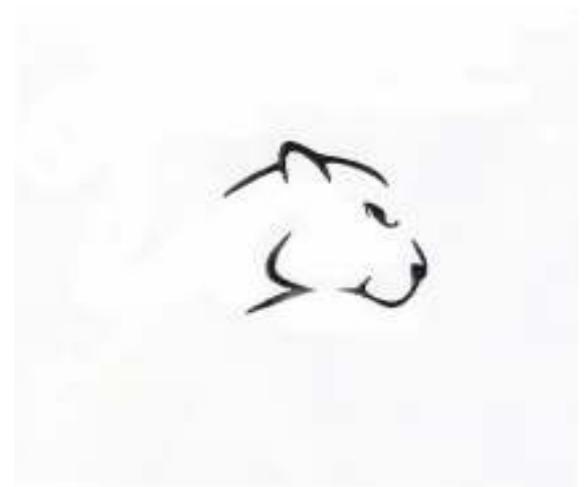
El proceso administrativo nos da la oportunidad de que por medio de su aplicación y ejecución logremos obtener resultados esperados en cualquier ente social, al aplicar la etapa de la organización, lo que nos lleva a la división del trabajo, que a su vez nos lleva a la administración de los recursos humanos, dentro de ella a la capacitación y de ahí a la relación con la calidad.

Principalmente la integración con todos los elementos que envuelven a un ente social es importante para el beneficio de la sociedad, y del entorno o sector que esta ubicado.

El uso del proceso administrativo es una herramienta que permite al administrador obtener mayor productividad.



"La Auditoría"



2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA.

Algunos autores comentan que aparece durante la Revolución Industrial, otros mencionan que surgió en los Estados Unidos y que las empresas de ferrocarriles fueron las primeras en contar con esta función debido a la amplia red de operaciones.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria. A medida que las empresas crecían sus dueños comenzaban a contratar ejecutivos para que ocuparan puestos de alta responsabilidad en la administración de la empresa, por lo tanto para evaluar el desempeño de estas personas, se creó la necesidad de tener un órgano de vigilancia para protegerse del peligro de los fraudes, con esta situación nace la auditoría como una profesión al capital. En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra):

La Revolución Industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a obtener las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio, es prácticamente obligatorio).

A finales del siglo XIX el objetivo principal de auditoría fue el de descubrir fraudes, estaba conceptualizada como una actividad de protección.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939.

En conclusión la auditoría nace a raíz de la necesidad de la evaluación, de la veracidad, del registro de las operaciones realizadas por las empresas, sea porque el dueño, la junta de accionistas, el consejo de administración, el presidente, el director general, o el gerente de la organización, desearon obtener la certeza de los importes registrados en los movimientos efectuados en las cuentas de los libros contables (contabilidad), sobre todo, de las cifras que aparecen en el balance general o el estado de resultados (estados Financieros):

A principios del siglo XX el trabajo de auditoría se concretaba a la revisión del balance general ya que los dueños de las empresas consideraban que la información contenida en el Estado de Resultados era confidencial y ninguna persona extraña a la empresa debería conocerla.

En México la auditoría nace en cuanto comienzan a ejercer su profesión los Contadores Públicos, ya que debió ser evaluado el trabajo contable y financiero. En 1917 se formó la primera agrupación profesional denominada Asociación de Contadores Públicos cuyos miembros eran 11. En 1923 se constituyó el Instituto de Contadores titulados de México, cuyo propósito fue reunir a miembros de la profesión.

2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA.

Actualmente existen muchos libros escritos sobre auditoría, los cuales contienen su definición sobre el tema; a continuación se mencionarán las de algunos autores.

VICTOR M. MENDIVIL ESCALANTE

"Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos" ¹

E. L. KOHLER

"Es una revisión analítica hecha por un Contador Público, del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica, que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los Estados Financieros." ²

Por otra parte tenemos la conceptualización sintética de un Profesor de la Universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

"... es el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen. "

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que:

La auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la racionabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Por otra parte tenemos que:

AUDITORÍA: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

OBJETIVO

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesorías e información concerniente a las actividades revisadas.

¹ Mendivil Escalante, Víctor Manuel. "Elementos de Auditoría". Editorial ECASA. Cuarta Edición. México. 1989

² Kohler, E. L. "Auditoría (Introducción a la práctica de la Contaduría Pública). Editorial DIANA. Primera Edición. México 1999.

FINALIDAD

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

- 1.- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- 2.- Descubrir errores y fraudes.
- 3.- Prevenir los errores y fraudes.
- 4.- Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales.
 - b. Examen para compra de una empresa.
 - c. Examen para determinación de bases de criterios de prorrateo.

2.3 TIPOS DE AUDITORÍA.

La auditoría se puede clasificar en diferentes tipos, por mencionar algunos tenemos:

1. AUDITORÍA FINANCIERA O CONTABLE.

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y registros de contabilidad de una empresa, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los Estados Financieros de la empresa.

La Auditoría Financiera es la técnica que nos permite evaluar la situación financiera de una empresa en base a razonabilidad de la presentación de los Estados Financieros, los cuales deberán estar conformados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

Entre sus objetivos principales encontramos los siguientes.

- Determinar la razonabilidad de los Estados Financieros.
- Determinar la situación financiera de la empresa.
- Determinar la productividad del negocio.

Sus principales ventajas son:

- Conocimiento del valor real del negocio.
- Seguridad de los resultados reflejados.
- Facilidad para obtener información.

2. AUDITORÍA OPERACIONAL

Es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración, si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de tal manera que se cumpla con las políticas establecidas, dirigidas hacia los objetivos de la administración.

El campo de acción de la auditoría operacional son los objetivos de la empresa, actividades, estructura, planes y políticas de operación, así como el personal e instalaciones físicas, todo esto en función de su contribución a la eficiencia de la operación lo que finalmente se refleja en costos.

3. AUDITORÍA INTERNA.

Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tiene trascendencia a terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Es una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como parte de un servicio protector y constructivo para la administración, se considera un control administrativo con funciones de medida y evaluación de la efectividad de los controles.

Las auditorías internas son hechas por el personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios.

4. AUDITORÍA EXTERNA.

Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

Este tipo de auditoría es realizado por auditores que no tienen ningún tipo de dependencia con la empresa examinada, a los auditores externos se les reconoce su imparcialidad de juicio que los hace merecedores de confianza, su independencia tiene por objeto la emisión de una opinión sobre algún evento o serie de eventos ocurridos en una empresa en un tiempo determinado, esta opinión queda plasmada en un documento llamado dictamen e informe.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros.

Un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

5. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Es un examen detallado de la administración de un organismo social, así como de su composición y de su estructura orgánica, el cual es realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, sus métodos y controles y su forma de operar.

La finalidad fundamental de la auditoría administrativa es sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualesquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar en sus operaciones administrativas y se divide en dos:

- a) Auditoría funcional: Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas y producción) consideradas como unidades para evaluar y actualizar.
- b) Auditoría procesal: Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo considerándolo como una unidad para evaluar y actualizar.

2.4 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son los métodos de investigación y prueba que el Licenciado en Administración utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

1. ESTUDIO GENERAL

Apreciación de las características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor, que basado en su preparación y experiencia podrá obtener los datos o informaciones originales de la organización que va examinar situaciones importantes o extraordinarias que puedan requerir atención especial.

El estudio general deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que se recomienda que la aplicación lo lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

2. ANÁLISIS

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman el proceso administrativo de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas, así como el estudio de un todo para concluir con base en aquellos respecto de este; es decir, consiste en desglosar y descomponer un universo determinado en sus partes para su estudio.

3. INSPECCIÓN.

Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de las operaciones de la organización. Se debe de verificar que las cosas materiales se encuentren así como, de los comprobantes que se registraron, revisar que lo que se contabilizo, se encuentre físicamente.

4. CONFIRMACIÓN

Obtención de una comunicación escrita de personal independiente de la empresa examinada que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de las operaciones e informar de una manera valida sobre ellas.

5. INVESTIGACIÓN

Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios, empleados de la empresa. Generalmente se aplica al control interno en su fase inicial y de operaciones que no aparecen claras en los registros.

6. DECLARACIÓN

Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameriten, conviene hacer notar aun cuando la declaración es una técnica de auditoría, conveniente y necesaria, su validez esta limitada por el hecho de ser datos emitidos por personas que participaron en las operaciones realizadas.

7. CERTIFICACIÓN

Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho legalizado por lo general con la firma de una autoridad.

8. OBSERVACIÓN

Percepción física de cómo se realizan las operaciones o hechos. El auditor se cerciorara de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza.

9. CÁLCULO

Es la verificación matemática de alguna partida.

2.5 NORMAS DE AUDITORÍA

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la a información que rinde como resultado de su trabajo ³, a continuación se mencionan algunas normas generales que son aplicables a cualquier tipo de auditoría, tomadas del libro "Normas y Procedimientos de Auditoría" del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

a) NORMAS PERSONALES

Se refiere a las cualidades que el auditor debe tener para asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría requiere, dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que se deben mantener durante el desarrollo de toda actividad profesional.

³. Mendivil Escalante, Victor Manuel "Elementos de Auditoría" Editorial. ECAFSA. Quinta edición. México 2004.

* Entrenamiento técnico y capacidad profesional.

El trabajo de auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que tienen título profesional legalmente expedido y reconocido tenga entrenamiento técnico y capacidad profesional como auditores.

* Cuidado y diligencia profesional.

El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de su examen y en la preparación de su informe.

* Independencia mental.

El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

b) NORMAS DE EJECUCIÓN DE TRABAJO

Son los elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo que constituyen las especificaciones particulares o mínimas indispensables de las exigencias de cuidado y diligencias.

* Planeación y supervisión.

El trabajo del auditor debe ser planeado adecuadamente y si usa ayudantes, estos deben ser supervisados en forma apropiada.

* Estudio y evaluación del control interno.

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; así mismo que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

* Obtención de evidencia suficiente y competente.

Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencias comprobatorias suficientes y competentes para tener una base objetiva y dar su opinión.

c) NORMAS DE INFORMACIÓN

El resultado final del auditor en su dictamen o informe, en el cual él pone conocimiento de las personas interesadas, los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado de su examen.

* Aclaración de la relación con los Estados Financieros y la responsabilidad asumida sobre ellos.

O sea que al dictaminar el contador Público los Estados Financieros, queda en completa relación con ellos, por lo cual, debe expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de esa relación y como consecuencia de su examen, también debe manifestar de modo claro y expreso, el carácter de su examen, alcance y el grado de responsabilidad.

* Aplicación de los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

Debe declarar el auditor si se aplicaron los principios de contabilidad en la fecha y por el período de su trabajo, además con base en esto, si en su opinión los Estados Financieros presentan o no razonablemente la situación de la compañía sujeta a examen.

* Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El auditor declarará si los principios de contabilidad se han aplicado en forma consistente en relación con los del ejercicio anterior.

* Suficiencia de las declaraciones informativas.

Se considerará que las declaraciones informativas de los Estados Financieros son razonablemente adecuadas siempre y cuando el auditor no haga una declaración expresa en contrario.

* Las salvedades.

Las hará el Auditor cuando lo considere conveniente, a algunas de las afirmaciones genéricas del Dictamen y debe expresar a cual de las afirmaciones básicas se refiere e indicar los motivos, así como la trascendencia o importancia dentro de los Estados Financieros.

* Negación de opinión.

Cuando el Contador Público considere no estar en condiciones de expresar su opinión profesional con respecto a los Estados Financieros, debe declararlo de manera explícita.

2.6 DEFINICIÓN DE DICTAMEN.

El resultado de un examen de estados financieros es una opinión que se conoce como **dictamen**. Cuando esta opinión o dictamen no tiene limitaciones o salvedades, se le conoce como *dictamen limpio*.

El dictamen es el documento formal que suscribe el contador de conformidad con las normas de su profesión en cuanto a la naturaleza, el alcance y los resultados del examen realizado sobre los estados financieros del ente. En la práctica profesional la importancia del dictamen es fundamental, ya que usualmente es lo único que el público conoce de su trabajo.

Los inversionistas, proveedores y acreedores, las autoridades gubernamentales, el público, etc., se han ido acostumbrando gradualmente a las formas usuales de dictamen de los contadores, de modo que una desviación sustancial de esas formas implica la presentación de una explicación clara del motivo que la origina.

Los estados financieros y sus notas son responsabilidad directa y exclusiva de la entidad por ser declaraciones de la administración. El dictamen de estos estados financieros es responsabilidad exclusiva del contador, éste deberá expresar en forma clara y precisa el grado de responsabilidad que está asumiendo al firmar dicho documento.

2.7 CUALIDADES DEL AUDITOR

El auditor debe ser elegido por el nivel jerárquico más alto en cada organización, del cual dependerá en forma directa con el fin de garantizar una cobertura total sobre la organización en su evaluación, como garantía para el desarrollo de un examen objetivo y altamente profesional.

Las cualidades que se requieren de un auditor, básicamente son las siguientes:

- Contar con un amplio nivel de experiencia en asuntos de auditoría.
- Tener criterio o juicio profesional para determinar que procedimientos son necesarios de acuerdo con las circunstancias.
- Tener lealtad con su organización y superiores jerárquicos.
- Tener rectitud a toda prueba, y demostración de honradez en todos sus actos.
- Tener liderazgo, indispensable para lograr el éxito y escalar posiciones importantes en cualquier profesión.
- Ser constructivo y positivo en sus apreciaciones, ya que parte de su función radica en hacer sugerencias y recomendaciones para mejorar los niveles de eficiencia de las organizaciones.

En cuanto a las características personales, el profesional de la administración debe tener inclinaciones hacia los siguientes aspectos:

- Capacidad de análisis.
- Creatividad.
- Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- Capacidad de observación.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Inteligencia.
- Independencia.
- Equidad.
- Conocimientos técnicos.

Es conveniente que el auditor administrativo este bien preparado en materias básicas, que lo capaciten para reconocer problemas y medios que auxilien a dar soluciones adecuadas.

Algunas materias que es conveniente tener en cuenta son:

- Teoría administrativa.
- Problemas administrativas.
- Toma de decisiones.
- Contabilidad.
- Planeación y control de presupuestos.
- Estadística administrativa.
- Administración financiera.
- Relaciones humanas.
- Comunicación administrativa.
- Medición del trabajo.
- Sistemas y procedimientos.
- Redacción de informes.

2.8 ÉTICA PROFESIONAL DEL AUDITOR

La actuación de los auditores está regida por principios éticos profesionales que se deben tener en cuenta, además de los deberes y obligaciones de carácter específico.

El auditor profesional tiene responsabilidades hacia la comunidad. La conducta ética consiste en algo más que acatar prohibiciones, requiere de un compromiso incondicional de comportamiento honorable.

Es responsabilidad del auditor cumplir con los siguientes principios éticos en el ejercicio de la auditoría:

1. **INDEPENDENCIA, INTEGRIDAD Y OBJETIVIDAD.** El auditor debe mantener su integridad y objetividad y debe tener independencia mental y de criterio.
2. **COMPETENCIA Y NORMAS TÉCNICAS.** El auditor debe observar y cumplir las normas técnicas de la profesión y realizar esfuerzos continuos para mejorar la competencia y calidad de sus servicios profesionales.
3. **RESPONSABILIDAD HACIA SUS COLEGAS.** El auditor debe obrar de forma tal que fomente la cooperación y buenas relaciones entre los compañeros de trabajo; deberá abstenerse de formular, sin justa causa, conceptos u opiniones que tiendan a perjudicar a otro colega.
4. **OTRAS RESPONSABILIDADES Y PRÁCTICAS.** El auditor debe actuar en forma tal que realce el prestigio de su institución y de su respectiva dependencia.
5. **HONORARIOS Y OBSEQUIOS.** El auditor no deberá, bajo ninguna circunstancia, aceptar obsequios por asuntos relacionados con su trabajo.
6. **CONFIDENCIALIDAD.** El auditor será prudente en el uso de la información que obtenga en el desarrollo de sus deberes. No utilizará información en beneficio personal ni en forma que pueda perjudicar a la organización o área auditada.
7. **CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.** Todo auditor deberá cumplir con sus funciones que le sean asignadas.

2.9 DEBERES DEL AUDITOR.

Son deberes de todo auditor los siguientes:

- Respetar, cumplir y hacer cumplir la constitución, las leyes y los reglamentos de la organización.
- Desempeñar personalmente con solicitud, eficiencia e imparcialidad las funciones de su cargo.
- Obedecer y respetar a sus superiores.
- Dar tratamiento cortés a compañeros y subordinados y compartir sus labores con espíritu de solidaridad y unidad de propósito.
- Dedicar la totalidad del tiempo reglamentario del trabajo al desempeño de las funciones que le han sido asignadas.
- Poner en conocimiento del superior los hechos que puedan perjudicar a la empresa y a la auditoría y presentar iniciativas que considere útiles para el mejoramiento del servicio de auditoría.

2.10 PROHIBICIONES DEL AUDITOR.

Son prohibiciones del auditor las siguientes:

- Realizar durante la jornada de trabajo actividades ajenas al servicio de sus funciones.
- Proporcionar, salvo autorización expresa, información concerniente a asuntos de la labor de auditoría, especialmente la que sea de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la organización auditada o a la unidad de auditoría.
- Aceptar obsequios, invitaciones o cualquier clase de prebendas.
- Dedicarse, en el servicio o en la vida social, a actividades que puedan comprometer la confianza del público.
- Presentar el trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de narcóticos, drogas enervantes, etc.

2.11 FUNCIONES DEL AUDITOR.

- Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización los cumpla los responsables de su ejecución.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización, y recomendar los ajustes necesarios.
- Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones con el fin de que se obtenga los resultados esperados.
- Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y sistemas de información de la organización y es recomendar los correctivos que sean necesarios.
- Mantener informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la organización, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
- Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.

2.12 DIFERENCIA ENTRE AUDITOR INTERNO Y EL AUDITOR EXTERNO

Auditor externo

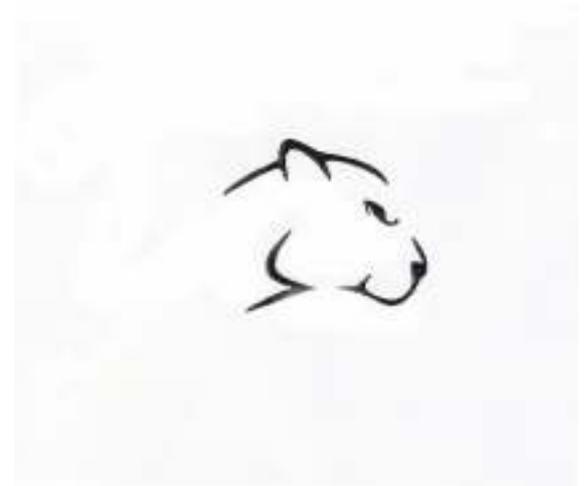
- Es contratado por los accionistas o por consejos de administración.
- Emite una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros de la organización; así mismo evalúa el control interno como base para la determinación de la naturaleza, extensión y oportunidad de sus procedimientos de auditoría.
- Tiene que realizar su actividad en el tiempo relativamente corto, mediante visitas interinas y una visita final de auditoría.
- Está más interesado en los resultados que en los procedimientos que llevan a dichos resultados.
- Comienza con el resultado final, trabajando retrospectivamente, con la amplitud suficiente que le permite satisfacer la razonabilidad de dicho resultado.

Auditor interno

- Es responsable ante la gerencia de la organización; depende de ella.
- Está interesado en evaluar el control interno para asegurarse de que funciona de acuerdo con la forma en que fue establecido, y dar sus recomendaciones a la gerencia.
- Evalúa continuamente las actividades de la organización.
- Comienza su trabajo analizando los procedimientos y las transacciones a partir del hecho de que si los procedimientos son adecuados y operan con efectividad.



"La Auditoría Administrativa"



3.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El maestro Joaquín Rodríguez Valencia señala: El padre de la administración, Henry Fayol, mencionó en una entrevista que le hizo la Cronique Social de France en 1925, que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos", o sea, si la empresa está bien administrada.¹

En el año de 1935, James O. Mckinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamo "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable".

Más adelante, en 1953, George R: Terry, en principios de Administración señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

En el año de 1961 un ingeniero asesor en administración de nombre William P. Leonard recoge todas las corrientes en materia de auditoría administrativa, y conforma un libro denominado The Management audit. (La Auditoría Administrativa) que es editado en 1962. Es a partir de ese año en que los estudiosos e investigadores esta rama de especialización de la auditoría consideran como el del nacimiento formal y estructurado de la auditoría administrativa.

La filosofía impresa por Leonard se centra en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general, para adecuar la administración a ellos. Impacto que se captará por medio de un ordenado y riguroso proceso de evaluación, que incluye la medición de la calidad de las decisiones, denominado auditoría administrativa.

3.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Carlos E. Anaya Sánchez

"Auditoría Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa".²

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Sinopsis de Auditoría Administrativa". Editorial Trillas. Tercera Edición. México 2000.

² César Alberto. Tesis "Estudio de la auditoría administrativa vista por varios autores". Editorial Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Toluca, Estado de México. 1991. Pág. 70

José Antonio Fernández Arena

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".³

William P. Leonard

"La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".⁴

Roberto Macías Pineda

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes puedan enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".⁵

Joaquín Rodríguez Valencia

"Auditoría Administrativa es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar".⁶

Juan Ramón Santillana González

Auditoría administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.⁷

³ Fernández Arenas, José Antonio. "La auditoría administrativa". Editorial Diana S.A. Primera Edición. México 2002 Pág. 14

⁴ William P. Leonard. "Auditoría Administrativa". Editorial Diana S.A. Tercera edición. México 1995.

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Sinopsis de auditoría administrativa". Editorial Trillas S.A. Quinta Edición. México 2000. Pág. 43

⁶ Ibidem (12) Pág. 13

⁷ Santillana Gonzaléz, Juan Ramón. "Auditoría IV". Ediciones Contable Administrativas y Fiscales. S.A. de C.V. México 1996

Benjamín Franklin F.

Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora

Concepto General:

Proceso de revisión sistemática del funcionamiento de los sistemas administrativos de la organización al hacerlo más eficiente.

3.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

"Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Así como también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto".⁸

3.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Como parte del proceso administrativo, la auditoría constituye una garantía para la administración de la administración de la entidad, ya que determina la carencia de objetivos, políticas, ineficiencias, falta de coordinación, duplicidad de funciones, incompatibilidades y desperdicios. En especial permite a la organización establecer las medidas correctivas que las circunstancias requieran.

La importancia de la auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre el tema de cómo esta siendo administrado por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos exijan una corrección para su buen funcionamiento.

El éxito de las empresas depende directamente de los buenos criterios o prácticas administrativas. Entre los factores que producen el fracaso de las empresas por la mala administración están los siguientes:

- * Incumplimiento de los objetivos y políticas administrativas.
- * Estructura orgánica deficiente.
- * Complejidad de los sistemas de operación en los distintos sectores de la empresa.
- * Equipos obsoletos.
- * Insuficiente capital de trabajo.

⁸ Santillana González, Juan Ramón. "**Manual del auditor**". Ediciones Contables, administrativas y fiscales S.A. de C.V. Primera Edición. México 2000

- * Índices elevados de rotación de personal.
- * Costos de la operación elevados.
- * Costos de distribución excesivos.
- * Sistemas de información deficiente, obsoleto, incompleto (En general, inadecuado).

Esta es una forma indirecta de demostrar la importancia de la auditoría administrativa; recurriendo a una máxima popular podría decirse que: "Se aprecia el valor de algo –un bien- hasta que se ve perdido".

3.5 PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El propósito de la auditoría administrativa, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades, en cualquiera 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:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias.
2. Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
3. Mejorar los medios de control.
4. Desarrollar mejor el personal.
5. Utilizar mejor los recursos de que se dispone tanto humano como físico.

El propósito básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente; además de proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones (Compras, ventas y personal) que la integran para asegurar mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa.

En términos generales la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las etapas del proceso administrativo de la institución auditada y señalar aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las causas de las deficiencias actuales o en potencial, las irregularidades, descuidos, fallas, errores, desperdicios, pérdidas innecesarias, deficientes colaboraciones, fricciones entre personal y una falta general de conocimientos o de interés para mejorar la productividad de la organización.

3.6 PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Son los que permiten tener a la auditoría como instrumento confiable y eficiente, sobre la cual la dirección puede actuar para la mejora del desempeño de la organización.

El objetivo de la auditoría consiste en evaluar el funcionamiento 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 surgen de la práctica de la auditoría.

Los principios básicos de la auditoría administrativa tomados del libro "Sinopsis de la auditoría administrativa" del autor Rodríguez Valencia, Joaquín son los siguientes:

1. Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica, de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad, tanto individual como colectivo de los gerentes, es decir; personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan para que los recursos se apliquen en forma económica.

2. Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se esta haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos. La práctica nos indica que ello no siempre esta de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensa que esta ocurriendo.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la "comprobación en la observación directa, la "verificación" de información de terrenos y el "análisis y confirmación" de los datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

3. Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador, a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace o debería hacerlo. Es decir, preguntarse ¿Qué necesitaría conocer acerca del trabajo que esta desarrollando? ¿Cómo planea el trabajo? ¿Cómo medir el desempeño alcanzado? ¿Cómo motivar al personal? ¿Cómo controlar el trabajo asignado? ¿Cómo asegurarse que el trabajo fue realizado preciso, completo y oportunamente? En si, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

3.7 CAMPO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa puede ser específico para un área determinada o general, si es específica podrá comprender entre otros las siguientes áreas: consejo de administración, dirección, áreas de asesoría, producción, finanzas, personal, mercadotecnia, etc., y si es general abarcará: estructura, objetivos, políticas, funciones y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa, por lo tanto la Auditoría Administrativa deberá tomar en consideración los factores externos tales como: económicos, legales, políticos, y sociales y los factores internos como son el proceso administrativo, recursos humanos, técnicos y materiales de la organización.

3.8 VENTAJAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa permite, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas
2. Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.
3. Tensión específica de problemas, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.
4. Imparcialidad:

El auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.

5. Economía en el costo:

El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente, se contrata para un trabajo.

3.9 CICLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

ETAPAS/PROCESO	DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO
<p>1. PLANEACIÓN</p>	<p>1.1 Objetivo: Determinar las áreas afectadas del organismo que requieren de una revisión detallada; para dar prioridad a la problemática de mayor relevancia a nivel de resultados.</p> <p>1.2 Alcance: Abarca todas las áreas que estructuran al organismo.</p> <p>1.3 Programa particular: Se formulará con base a una investigación preliminar</p>	<p>1.1 Objetivo: Profundizar en cada área mediante el análisis y evaluación constructivo de su funcionamiento, con relación a las funciones de la administración. Plantea las alternativas de solución por cada observación detectada.</p> <p>1.2 Alcance: Solamente las áreas que como resultado del diagnóstico presenten problemática de trascendencia.</p> <p>1.3 Programa particular: Se diseñará con base en las áreas con problema.</p>	<p>1.1 Objetivo: Corroborar la solución de la problemática detectada en la auditoría, como resultado de la implantación de las recomendaciones.</p> <p>1.2 Alcance: Aquellas áreas donde se detectaron observaciones y se plantearon recomendaciones de solución.</p> <p>1.3 Programa particular: Se elabora de acuerdo a los resultados de la auditoría.</p>
<p>2. EXAMEN</p>	<p>2.1 Puestos tipo que comprende: Desde el primer nivel, hasta niveles intermedios de supervisión.</p>	<p>2.1 Puestos tipo que comprende: Desde el primer nivel, hasta el último puesto tipo que abarque el o las áreas a auditar.</p>	<p>2.1 Puestos tipo que comprende: Únicamente los niveles responsables de las recomendaciones de solución.</p>

	<p>2.2 Técnicas y medios a utilizar:</p> <p>Técnicas de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas con: * Cuestionarios * Entrevistas - Observación directa. * Investigación documental. * De hechos y registros. - Cuestionario - diagnóstico adjetivo. - Carpeta de papeles de trabajo. <p>3.1 Pasos de la etapa de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprobación y análisis de la información captada. - Jerarquización de observaciones. - Evaluación de observaciones de acuerdo a la guía. <p>4.1 Informe de diagnóstico.</p>	<p>2.2 Técnicas y medios a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de investigación. - Análisis funcional. - Análisis operacional. - Análisis de la actitud. - Análisis de productividad. - Análisis de la capacidad instalada. - Análisis de la demanda. - Análisis de condiciones de trabajo. - Carpeta de papeles de trabajo. <p>3.1 Pasos de la etapa de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprobación y análisis de la información captada. - Jerarquización de observaciones. - Evaluación de observaciones. - Planeamiento de recomendaciones. - Discusión de observaciones. <p>4.1 Informe de auditoría.</p>	<p>2.2 Técnicas y medios a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de investigación. - Guías de seguimiento administrativo. - Carpeta de papeles de trabajo. <p>3.1 Pasos de la etapa de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprobación y análisis de los beneficios, resultados de las recomendaciones sugeridas. - Jerarquización de observaciones. - Evaluación de las observaciones. <p>4.1 Informe de seguimiento.</p>
3. EVALUACIÓN			
4. PRESENTACIÓN			

3.10 NORMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ⁹

La comisión de auditoría administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A.C., promulgó las normas de auditoría administrativa siguientes:

PRIMERA. El licenciado en administración, es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto públicas como privadas, siempre que cuente con la preparación académica adecuada.

SEGUNDA. El Licenciado en administración esta obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A.C.

TERCERA. La auditoría puede ser parcial o integral por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general; el Licenciado en administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnostico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

QUINTA. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

SEPTIMA. La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades de mejoría administrativa de la entidad auditada, y en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo.

La auditoría administrativa se puede realizar en base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

⁹ <http://www.conla.com.mx>

3.11 PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

A continuación se realiza una propuesta de un programa de auditoría administrativa para el departamento de producción de la empresa HOLOPHANE S.A. de C.V., motivo de estudio, y poder así dar un mejor funcionamiento y administración de las actividades que se deben realizar en dicho departamento, para lograr una mejor productividad.

No con esto queremos decir que el personal no sea el más apropiado, sino que resulta haber conflictos entre ellos mismos por la duplicidad de actividades que implica un área tan importante como lo es el departamento de producción.

La propuesta que se tiene para un programa de auditoría administrativa para el área de producción de una empresa que fabrica artículos de iluminación, ha tendiendo a sus necesidades, contiene las siguientes etapas:

- 1.- Planeación de la auditoría administrativa
- 2.- Desarrollo de la auditoría administrativa
- 3.- Informe.

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO:

En la auditoría administrativa que deseamos realizar como una propuesta para que en dado caso se llegue a implementar en dicha empresa, objeto de estudio, se desea lograr como objetivo principal detectar, examinar, evaluar los problemas y deficiencias existentes en el departamento de producción, con el fin de corregir las irregularidades detectadas y hacer más eficientes las actividades que realizan en la fabricación de un balastro logrando así una mejor productividad de mejor calidad, entre otras.

1. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo principal de esta etapa es la determinación de procedimientos a ejecutar, lo cual se verá reflejado en un documento, donde se establecen los respectivos programas de trabajo que indican en que forma, en que momento y con que alcance se ejecutaran los procedimientos seleccionados.

Para la planeación de una auditoría administrativa es determinar los requisitos básicos contra los cuales debe ser realizada, los requisitos están definidos en documentos tales como políticas, procedimientos, proyectos, especificaciones o manuales. Ante cualquier actividad que se realice, antes de ejecutarla, piensa en cómo efectuarla. Cuanto mayor es la posibilidad de razonamiento, mayor será su intención de planificar la actividad a realizar. Esto lleva implícito dos objetivos.

1. Que la actividad resulte efectiva, permitiendo llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.
2. Que la actividad resulte eficiente, es decir, que asegurada la efectividad, ésta se alcance utilizando los recursos necesarios.

1.1 ESTUDIO PRELIMINAR:

El estudio preliminar ayuda a definir el problema, se realiza con el propósito de formar un criterio sobre la situación, objeto de estudio, confirmando lo anterior.

Contenido del estudio preliminar: A continuación los puntos que a nuestro juicio debe contener el estudio preliminar para este caso, después de haber consultado algunos autores, son los siguientes:

- 1.- Situación actual y trayectoria de la organización (antecedentes generales).
- 2.- Confirmación de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa.
- 3.- Definición del problema.
- 4.- Hipótesis del problema.
- 5.- Definición del objetivo en función del problema de estudio.
- 6.- Alcance de la auditoría a aplicar.
- 7.- Técnicas empleadas para el desarrollo de la auditoría administrativa.
- 8.- Estimaciones de tiempo y costo de la auditoría.

Posteriormente el auditor formalizará la implementación de una auditoría administrativa mediante la firma de un documento que llamaremos "Carta Propuesta".

1.2 CARTA PROPUESTA

El auditor formulará una carta propuesta y un programa de trabajo a través del cual conforma los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas y los resultados del estudio preliminar.

Para fundamentar y formalizar las condiciones en que se aplicara la auditoría administrativa se requiere de la firma de un documento, en él se plasmará el objeto, naturaleza, duración y costo de la auditoría; así como las obligaciones y responsabilidades de las partes.

A continuación se presentan los puntos que debe contener una "carta propuesta" la cual fue consultada por diversos autores:

- 1.- Naturaleza: Clase de auditoría que se realiza.
- 2.- Alcance: Determina si será aplicable a toda la empresa o algunas áreas de la misma.
- 3.- Objetivo: Propósito fundamental y específico que se requieren lograr al aplicar la auditoría.
- 4.- Justificación: Demostración del por que de la necesidad de aplicarla.
- 5.- Costo: Estimación de requerimientos humanos, materiales y tecnológicos de la auditoría administrativa, y la forma en que se cubrirá los honorarios que acuerdan, tomando en consideración tiempo en llevarse a cabo la auditoría y el costo del personal que la lleva a cabo.
- 6.- Resultados: Conclusiones que se esperan obtener de la auditoría.
- 7.- Información complementaria: Especificaciones sobre las condiciones en que se mantendrá la relación y entrega de información de los resultados.

1.3 PROGRAMA DE TRABAJO

Un programa de trabajo es la relación secuencial y cronológica de las actividades que se habrán de llevar a cabo, determinando las fechas de inicio y término para la obtención de información, análisis, evaluación y emitir recomendaciones del caso.

Los siguientes puntos son a nuestro juicio, los necesarios que debe contener un programa de trabajo:

- ♣ Identificación: Nombre del estudio.
- ♣ Objetivo: Propósito del estudio.
- ♣ Responsable (s): Nombre del auditor a cargo.
- ♣ Área (s): Definición del área o áreas de estudio.
- ♣ Clave: Numero progresivo de las áreas, programas y proyectos.
- ♣ Actividades: Definición del orden secuencial para realizar las actividades y examinar la información.
- ♣ Recursos: determinación del personal que intervenga, los materiales que el organismo proporcionará.
- ♣ Calendario: Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- ♣ Técnicas: Determinación de las técnicas a utilizar.

1.4 PAPELES DE TRABAJO.

El auditor para respaldar su estudio, deberá elaborar papeles de trabajo que son documentos donde se registran las evidencias, que son resultados de la aplicación de técnicas y procedimientos necesarios a utilizar.

EVIDENCIAS: Son el principal soporte de los papeles de trabajo para el auditor, las evidencias encontradas que representan la comprobación tangible de los hallazgos, por lo que constituyen un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Las evidencia se pueden clasificar en:

- ◆ **FÍSICAS:** Se obtienen mediante inspecciones u observaciones directas de las actividades, bienes o sucesos, y se presentan a través de notas, fotografías, gráficas, etc.
- ◆ **DOCUMENTALES:** Se obtienen por medio del análisis de documentos, los cuales están contenidos en cartas, contratos, registros, actas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.
- ◆ **TESTIMONIALES:** Estas se obtienen de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- ◆ **ANALÍTICA:** Esta evidencia comprende, cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por área o componentes.

Una evidencia para hacer útil y válida debe cubrir los siguientes requisitos:

- ◆ **SUFICIENTE:** Debe ser la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- ◆ **COMPETENTE:** Debe cumplir con ser consistente, convincente, confiable y ser validada.
- ◆ **RELEVANTE:** Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica.
- ◆ **PERTINENTE:** Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Los papeles de trabajo son propiedad solo del auditor cuyo contenido depende de las condiciones de la auditoría, los cuales encierran la calidad profesional del auditor y a su vez los indicadores de la situación de la empresa, por lo cual deben ser preparados y conservarlos en forma adecuada.

Por lo cual, es necesario implantar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría, los cuales deben incluir los siguientes:

- Identificación de la auditoría.
- Estudio preliminar.
- Carta propuesta.
- Programas de trabajo generales y específicos a desarrollar.
- Cuestionarios, resúmenes de trabajo realizado en base a los programas de trabajo.
- Informe.

Los papeles de trabajo deben contener los tópicos más relevantes, estar redactados con claridad y exactitud, y ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos sobre los hechos o situaciones detectadas, para que cualquier persona que los revise les pueda dar seguimiento o una secuencia de trabajo.

Estos papeles de trabajo son confidenciales y solo se podrán proporcionar cuando se reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que deben ser resguardados por un período suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera presentarse, tomando en cuenta su utilidad para auditorías subsecuentes. Y a la vez, dichos papeles de trabajo los incorporará el auditor en su informe apoyando a la ejecución y supervisión del trabajo.

2. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha formulado el programa de trabajo damos por concluida la planeación, la siguiente fase es el desarrollo de la auditoría administrativa, en donde se aplican las técnicas para obtener y analizar información, así como el método para evaluar la empresa y el adecuado manejo de los papeles de trabajo, que aseguran los resultados y conclusiones que servirán de base para las recomendaciones.

2.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La tarea será enfocarse a todo tipo de hallazgo y evidencia que haga objetivo el análisis y evaluación, aplicando un criterio de discriminación y teniendo presente el objetivo del estudio y proceder continuamente a su revisión y evaluación .

2.1.1 TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para recabar la información, se pueden emplear algunas de las siguientes técnicas:

- ◆ **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:** Consiste en la localización, selección, estudio y revisión de los documentos sobre los que se investiga aportando elementos de juicio a la auditoría. Entre los documentos donde podemos obtener información se encuentran los siguientes.

1. Actas constitutivas.
2. Contratos.
3. Reglamentos.
4. Manuales, administrativos, de organización, de sistemas y procedimientos.
5. Organigramas.

Para el área de producción, objeto de estudio son:

1. Planeación y control de la producción.
2. Diseño del producto.
3. Distribución del espacio en las áreas de trabajo de la planta.
4. Distancias y costos del transporte.
5. Control de inventarios.
6. Control de calidad.
7. Diagramas de flujo.

- ◆ **OBSERVACIÓN DIRECTA:** Consiste en obtener información examinando el desarrollo de los fenómenos en forma directa y real, a fin de comprender y tener una idea general, con el propósito de obtener la evidencia.

Se debe tener cuidado de no influir en el comportamiento de la persona o la situación observada para que la información se manifieste y sea la real, la que llegue a través de la experiencia directa. Los pasos para asegurar la observación son los siguientes: definir el objetivo de la observación, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas y conservar las notas producto de la observación para su consulta.

Con dicha observación se puede obtener información que no se encuentra registrada en ningún documento o verificar información obtenida por otro medio.

- ◆ **ENTREVISTAS:** Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas para obtener mayor información completa y precisa, ya que además de obtener respuestas, se puede percibir actitudes y recibir comentarios. Con esta técnica es posible confirmar, corregir y verificar información errónea.

Es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte del trabajo de estudio y ayuda a verificar observaciones a través de conversar con las personas. Existen diferentes tipos de entrevistas las cuales son:

1. **DIRIGIDAS:** En esta se utilizan preguntas claves previamente estructuradas que proporcionan al entrevistado una cierta libertad para contestar libremente.
2. **NO DIRIGIDAS:** En esta se invita al entrevistado a platicar sobre algún tema propuesto, y éste se dedica a tomar nota de lo que dice y como lo expresa.

En la aplicación de una entrevista se debe: tener claro el objetivo, concertar previamente la cita, crear un ambiente de trabajo entre el entrevistador y el entrevistado, eliminar las interrupciones, observar las actitudes como son: cooperación, claridad y objetividad del entrevistado, anotar y clasificar la información obtenida.

- ◆ **CUESTIONARIOS:** Consiste en una lista de preguntas relacionadas con el tema a tratar y se responden en forma escrita. Se emplean para obtener información en forma homogénea. Están constituidas por series de preguntas escritas, predefinidas, ordenadas y separadas por capítulos o temas. Estas preguntas pueden ser: abiertas, cerradas o de elección múltiple.

TIPOS DE PREGUNTAS

- **DE HECHO:** Son preguntas sobre cuestiones concretas, fáciles de precisar.
- **DE ACCIÓN:** Son preguntas que se refieren a actitudes o decisiones tomadas por el individuo sobre una acción realizada y sobre algunos detalles de ellas.

- DE INTENCIÓN: Son preguntas que tratan de averiguar lo que el individuo haría si se diera una circunstancia determinada.
- DE OPINIÓN: Son preguntas acerca de lo que uno piensa acerca de un tema.
- DE ÍNDICE O TEST: Estas Preguntas se utilizan con el fin de obtener información sobre cuestiones que suscitan recelos en las personas interrogadas.

El cuestionario debe contener los siguientes puntos: Definición del objetivo del cuestionario, diseño y prueba del cuestionario, aplicación del cuestionario, tabulación de datos y conclusiones.

Todo cuestionario debe ser preparado, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta, evitando saturarlo con demasiadas preguntas. Cuando el número y clases de personas a las que se va a entrevistar es muy grande, por el tiempo y costo de la auditoría, se seleccionará un subconjunto al cual se le denominará muestra, al cual se obtendrán resultados aceptables, sin necesidad de investigar a todas las demás personas.

MUESTRA: Se dice cualquier fracción de una población y sobre la que se estudian ciertas características que posteriormente se generalizan a todo el conjunto.

2.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información consiste en separar las partes del problema, conocer su naturaleza, características e identificar el origen del mismo y determinar como funciona. La importancia del análisis reside en que "para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes".

Para llevar a cabo el proceso de análisis, es importante seguir una serie de pasos:

2. Examen crítico del objeto.
3. Observación científica.
4. Descomponer el todo en partes.
5. Ordenamiento de las partes.
6. Comprensión de las partes.
7. Integración de sus partes.

2.2.1 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Las técnicas obedecen a la factibilidad de su aplicación en los estudios que se van a realizar y determinar si existe relación entre ciertos factores y algunos hechos. Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis, se encuentran las siguientes:

- Análisis costo-beneficio.
- Auto evaluación.
- Cuadro de distribución de trabajo.
- Diagrama de causa y efecto.
- Gráficas de flujo.
- Diagrama de pareto.
- Gráficas estadísticas.
- Modelos integrados de producción.
- Punto de equilibrio.
- Teorías de colas.
- Teorías de decisiones.

El propósito fundamental de estas técnicas es cumplir el objetivo de estudio con la amplitud y profundidad que requiera el problema sujeto a análisis, a fin de reunir los elementos óptimos necesarios.

2.3 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones son resultado de los análisis realizados y son la base de las recomendaciones que se desean hacer a la empresa. Las conclusiones comprenden tres partes que son:

1.- Lo relativo al proceso que se ha seguido: Estas conclusiones están en relación a que si realmente la metodología empleada funciona para llevar a cabo este estudio y mejorar los puntos donde se hayan tenido problemas con el fin de mejorar en los estudios subsecuentes.

2.- Las nuevas aportaciones al conocimiento:

a) *Nuevo conocimiento relativo al objeto de estudio:* Estos conocimientos se refieren al fenómeno de estudio, se trata de hacer evidente la manera en que la investigación permite conocer mejor este objeto. Estas nuevas aportaciones tienen una doble naturaleza, en una parte se relacionan con conocimientos anteriores relativos al objeto de análisis y por otra dichas aportaciones corrigen y cuestionan el conocimiento anterior.

b) *Nuevo conocimiento teórico:* Los conocimientos teóricos nuevos son aquellos que conciernen a la problemática; se refieren directamente al objeto de investigación.

c) *Propuestas de orden práctico:* Durante el desarrollo de la auditoría, el auditor pone toda su capacidad, conocimientos y experiencias para analizar y evaluar los hechos para poder emitir juicios sobre la veracidad o falsedad del objetivo de la auditoría que se traduzcan en recomendaciones que sean de utilidad para la empresa.

Es posible que antes de definir las recomendaciones, se hable con las personas de las actividades que se detectaron como anomalías, pues sus apreciaciones, aclaraciones y sugerencias siempre serán valiosas acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Hay que tener cuidado de no llegar a conclusiones que no estén respaldadas por los resultados, ya que estos representan el valor del estudio. Estos resultados, conclusiones y recomendaciones son parte del informe de la auditoría administrativa.

◆ INFORME.

Una vez concluida la auditoría administrativa, se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, se procede a realizar el informe que se convertirá en una guía para mejorar la administración de una empresa ya que presenta todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

El informe de la auditoría debe proporcionar un registro completo de la auditoría, preciso, conciso y claro.

El informe es preparado por el auditor en la cual da su opinión señalando el estado en que se encuentra la empresa, donde deberá precisar que las conclusiones son resultado del análisis y evaluación objetiva del problema y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección de la empresa.

La elaboración del informe de la auditoría debe tener especial cuidado, ya que es el medio a través del cual comunicamos los resultados; por lo que un informe bien estructurado justificará la realización de la auditoría administrativa y deberá reunir las siguientes características:

- 1.- Objetividad.
- 2.- Oportunidad.
- 3.- Claridad.
- 4.- Utilidad.
- 5.- Calidad.

La presentación del informe debe reunir los siguientes requisitos:

- 1.- Debe ser redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- 2.- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonables y convincentes.
- 3.- Debe estar escrito con limpieza y papel adecuado.

4.- Deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos tales como; graficas, instructivos, etc.

El diseño y contenido del informe puede variar dependiendo del tipo de empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas, las medidas y sugerencias propuestas. Los puntos principales que debe contener el informe de auditoría administrativa aplicado al departamento de producción son los siguientes:

- Antecedentes generales.
- Propósito de la auditoría.
- Periodo que abarca la auditoría.
- Alcance de la auditoría.
- Hechos relevantes a nivel de empresa.
- Hechos relevantes del departamento de producción.
- Recomendación.
- Conclusiones.
- Anexos.

El informe se debe emitir en el tiempo acordado, si no es así se le debe notificar al cliente.

El informe debe estar fechado, revisado y aprobado con base a los procedimientos establecidos.

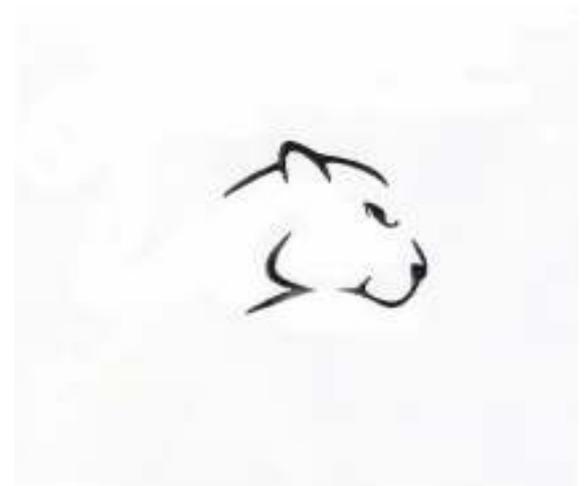
El informe es propiedad del cliente.

El siguiente paso es la exposición del informe al responsable del área examinada, así como de todas aquellas personas involucradas en la realización de la auditoría administrativa. Para el apoyo en la presentación del informe se utilizarán todos aquellos materiales audiovisuales necesarios.

Los trabajos del auditor administrativo terminan con la exposición del informe final a la empresa, quedando en ella la decisión de llevar a cabo la implementación de las recomendaciones, así como su seguimiento o llevarla acabo totalmente.



“La Calidad”



4.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

Los indicios de un ejercicio de la calidad son muy antiguos se remontan hacia la antigüedad en Mesopotamia aplicada a la construcción habitacional, regida bajo el Código de Hammurabi que en algunas de sus reglas establecía que: "Si algún constructor edificaba una casa y ésta no tenía buena resistencia, es decir, se venía abajo y mataba a los habitantes, el constructor debía ser ejecutado.

En la época de los fenicios se cortaba una mano a la persona que fuese responsable del aseguramiento de la Calidad para la eliminación de la repetición de errores y la realización de programas de Acciones Correctivas.

La calidad como filosofía integradora y formal de realizar el trabajo y las actividades diarias de las organizaciones tiene su origen en Japón, una nación que al finalizar la segunda guerra mundial su infraestructura estaba destrozada. Este pueblo en búsqueda al gran problema económico de su país la encontraron en la aplicación de una filosofía de la calidad en todas sus industrias nacientes o en desarrollo, como una campaña nacional para iniciar la recuperación industrial y el desarrollo económico que les permitiese salir de las terribles condiciones que tenían a fines de los años cuarentas, y sobrepasaron el objetivo mercado, siendo ahora una de las naciones más poderosas por su potencial e influencia económica en los mercados internacionales a pesar de su circunstancia histórica y geográfica.

Al orientar a la gerencia hacia la calidad los productos japoneses empiezan a tener prestigio, paralelamente se inicia una campaña de educación y proceso de mejoramiento continuo para el logro efectivo de la calidad. Poco después empiezan los primeros círculos de calidad donde por medio de la concientización y el trabajo en equipo se buscaba el logro de los objetivos de calidad total en beneficio individual y colectivo.

Estados Unidos empieza a adoptar algunas filosofías de calidad, tratando con dificultad adaptarlas a su propia cultura conscientes de todas las consecuencias positivas, pero temerosos de que la implantación se lograra en forma adecuada.

En Japón se practicaban herramientas más avanzadas que permiten ahorrar costos y lograr una mayor competitividad como Just in Time (justo a tiempo), los círculos de calidad, entre otras. Cuando Japón ya está consolidado como potencia mundial, México comienza a implementar los primeros círculos de control de calidad.

México sufre la peor inflación y requiere tomar medidas como plan de choque, de forma urgente surge una necesidad de ser competitivos a nivel mundial obligando a muchas empresas a iniciar el movimiento de calidad total. Sin embargo la calidad requiere de paciencia, continuidad, perseverancia y de ciertos ingredientes a veces difíciles de encontrar en el propio país para que florezca y se logren cosechar los resultados de este trabajo, lo cual resulta: la reducción de costos, el aumento en la productividad y el incremento en los niveles importantes de participación en un mercado competitivo nacional e internacional.

4.2 CONCEPTO DE CALIDAD

Armand V. Feigenbaum

"La calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisface las esperanzas del cliente".

Joseph M. Juran

"La calidad se da con la producción de algo apto para usarse".

Edwards Deming.

"La calidad es sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto".

Kaoru Ishikawa

"La calidad se da cuando se logra que un servicio o un producto cumpla con los requisitos de los consumidores":

Por lo tanto calidad es:

El grado de cumplimiento que debe tener un producto, servicio o individuo para satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente.

4.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Si bien es cierto que las organizaciones de nuestros días prevalecen en el mercado si son competentes, esto se traduce en reconocer que alcanzamos a ser una Organización confiable y estable, sólo si satisfacemos las necesidades y requerimientos de los clientes; desde luego esto involucra trabajar con los estándares de calidad más exigentes no sólo a nivel técnico sino, también personal.

Es decir, si una empresa se desempeña con calidad obtendrá beneficios muy importantes como disminuir y evitar los reprocesos o repeticiones, manejar mejores costos, otorgar al cliente seguridad, confiabilidad y satisfacción requerida, crear un clima organizacional propicio para el desarrollo, capacitación y motivación del personal reconociendo el esfuerzo, dedicación y preocupación por ejecutar cada vez mejor sus actividades, así el trabajador proporciona el valor agregado a sus funciones. Siendo el recurso humano el factor más importante para trabajar bajo una filosofía de Calidad Total, porque todos conocen y trabajan bajo un objetivo común.

Todo esto se traduce a una intensa búsqueda de incrementar la productividad y la eficiencia en cada individuo y en toda la organización así como su integración a un equipo de trabajo promoviendo la calidad personal.

Es importante asumir la calidad porque hacer las cosas mal, implica repetir trabajos, corregir errores continuos y por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios, además de que la calidad nos ayuda a lograr un mayor rendimiento de la inversión hoy y siempre.

Para que esto se de, se necesita involucrar e interrelacionar las siguiente variables:

1.- **Ambiente propicio:** Se debe consolidar un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad, donde haya líderes que posean un respeto por el ser humano y por sus potencialidades, motivándolo y reconociéndole su esfuerzo y trabajo.

2.- **Personal:** Debe de mostrar un alto grado de compromiso, identificación y colaboración permanente para el logro de objetivos. Cabe mencionar la importancia que tiene el factor humano en el desarrollo de la calidad, ya que las organizaciones de mayor éxito son las que tratan y comprenden mejor a sus empleados.

3.- **Una adecuada administración:** La cual debe buscar siempre el incrementar la eficiencia y la productividad en la organización.

4.- **Motivación:** La investigación en la motivación humana han demostrado que además de la recompensa en dinero, los trabajadores también requieren de un reconocimiento por su esfuerzo.

5.- **Proveedores:** Es importante la selección de los proveedores adecuados ya que gran parte del costo de producción corresponde a la compra de materiales, una cantidad considerable de los problemas de la calidad se originan en el proveedor. Si es posible, el recurrir a un solo proveedor permitirá mejorar la calidad y un menor costo.

6.- **Procesos y herramientas:** Para que haya un correcto y eficiente funcionamiento se necesita tener procesos y herramientas que vayan acorde a lo que se pretende producir para evitar desperdicios.

7.- **Consumidores:** Son los protagonistas centrales, donde se debe diseñar y planificar a partir de sus necesidades no satisfechas y de sus expectativas. Hay que aprender a escucharlos, no solo a oírlos.

8.- **Medición del desempeño:** Es uno de los aspectos más importantes para la calidad, ya que por medio de una medición constante sabremos cómo se están haciendo las cosas para identificar los puntos que se deben mejorar o corregir. Si la medición se realiza esporádicamente, probablemente sea de poca utilidad o completamente inútil. Estas mediciones nos ayudarán a una mejora continua.

4.4 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

El principal objetivo de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio.

Las teorías de la calidad hablan en menor o mayor medida en aumentar la eficiencia de los siguientes componentes:

- 1.- Procesos: Busca la reducción de los errores al mínimo, manteniendo una revisión constante de los mismos.
- 2.- Recursos Humanos: Propone la educación y motivación constante del personal, es necesario para lograr que las personas se involucren fomentando la calidad en la organización.
- 3.- Producto y/o Servicio: Conocer las necesidades del cliente, para poder brindarle el producto o servicio que necesita.

4.5 MÉTODOS DE CALIDAD

CALIDAD TOTAL

Filosofía por la cual se busca proporcionar al cliente la satisfacción plena con un producto y/o servicio. Realizado por personal altamente capacitado en la responsabilidad de planeación, diseño, operación, entrega a tiempo, servicio al cliente, es decir, capacitado tanto en el aspecto técnico como en el humano por medio de estrategias y técnicas mejorando continuamente los métodos para cumplir con los objetivos individuales, departamentales, organizacionales.

CÍRCULOS DE CALIDAD

Consiste en formar grupos de individuos (de 3 a 5) que se integran y reúnen para desempeñarse como equipo de trabajo, aportando propuestas para la solución de problemas o ideas para innovar o mejorar, es decir, no solo aportan actividades físicas, sino también colaboran con actividades intelectuales, trabajan y se dirigen a un mismo objetivo, coordinados por un líder que es elegido democráticamente para efectos de interrelaciones con los demás equipos de trabajo y/o con la dirección.

CONTROL DE CALIDAD

Es un método de integración y verificación del diseño, desarrollo, manufactura y servicio en el que se utilizan herramientas estadísticas, técnicas y/o las requeridas por el cliente para la obtención de productos elaborados bajo los límites y/o tolerancias especificadas.

4.6 TEORIAS DE CALIDAD

Existen varias teorías y métodos de implantación de la calidad en una organización, a continuación mencionaremos algunas de estas teorías y sus exponentes principales.

En esta parte se presentan las ideas de mayor relevancia de cada uno de los principales autores de calidad, ya que es conveniente ver como cada una de las ideas tienen algo que aportar, lo que nos serviría para obtener un panorama más amplio sobre la calidad.

DEMING

W. Edwards Deming nació el 14 de Octubre de 1900 en Sioux City Iowa, Estados Unidos, es considerado uno de los más grandes tratadistas de la calidad total, en el Japón se le considera el Padre de la Calidad Total, en ese país se otorga un premio anual de la calidad a la compañía o a la persona más destacada en el campo de la calidad, y a ese premio se la ha denominado precisamente "Premio Deming" en honor a este autor.

Según Deming la mejora en la calidad repercute en una mejora en la productividad, esto crea una baja en costos, errores, reprocesos y en general una optimización de los recursos. Esta metodología se compone de 4 etapas: planear, hacer, estudiar y actuar.¹

La etapa de planear consiste en estudiar la situación actual, reunir información y planear para la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprenden las expectativas del cliente; identifican problemas; prueban teorías de las causas, y desarrollan soluciones.

En la etapa de hacer, el plan se pone en práctica; por ejemplo en un laboratorio con un proceso de producción piloto, o un pequeño grupo de clientes. Esta implementación limitada es un experimento para evaluar una solución propuesta y brindar datos objetivos.

La etapa de estudiar determina si durante el ensayo el plan funciona correctamente, o si se han encontrado problemas y oportunidades adicionales. A menudo, una solución propuesta debe modificarse u olvidarse; por ello, proponen nuevas soluciones y se evalúan volviendo a la etapa de hacer.

En la última etapa, el plan final se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas que se aplican de manera continua. A veces este proceso nos envía de nuevo a la etapa de planear, para realizar un diagnóstico y aplicar las mejoras posteriores.

¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. "Apuntes de Administración para la Calidad Total". Primera Edición. Méx. 2003.

El ciclo Deming se basa en la premisa de que las mejoras provienen de la aplicación de los procedimientos. Estos conocimientos pueden ser de ingeniería, administración o de la forma en que opera un proceso para hacer la tarea más fácil, más precisa, más rápida, menos costosa, más segura que cumpla mejor con las condiciones del cliente.

Deming propone un sistema de 14 puntos:

- 1.- Ser constantes en la mejora del producto o servicio.
- 2.- Adoptar la filosofía de "conciencia de la calidad". Los directivos el liderazgo conscientes del cambio, afrontar la responsabilidad y utilizar el liderazgo como guía.
- 3.- Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad.
- 4.- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre el precio. En lugar de ello minimizar el costo total.
- 5.- Mejorar siempre y constantemente el sistema de producción y servicio.
- 6.- Instituir la formación en el trabajo.
- 7.- Implantar el liderazgo.
- 8.- Desechar el miedo, para lograr mayor eficiencia en el trabajo.
- 9.- Derribar barreras entre las dependencias.
- 10.- Eliminar los carteles o eslogans que busquen aumentar la productividad sin ofrecer métodos para lograrlo.
- 11.- Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por liderazgo.
- 12.- Eliminar las barreras que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.
- 13.- Implantar un programa de educación y automejora.
- 14.- Involucrar a todo el personal de la organización para conseguir la transformación.

A parte de lo anterior, Deming recomienda el uso de la estadística como herramienta de medición, y nos dice que la administración es responsable del 80% de los problemas mientras que los operarios son responsables del 20% de estos.

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO (ISHIKAWA)

El Dr. Kaoru Ishikawa (padre de la calidad total) nació en Japón en el año 1915 y falleció en 1989. Se graduó en el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio. Obtuvo el Doctorado en Ingeniería en dicha universidad y fue promovido a Profesor en 1960. Obtuvo el premio Deming y un reconocimiento de la Asociación Americana de la Calidad. Precursor de los conceptos sobre la calidad total en Japón.

Ishikawa distingue tres aspectos básicos:

- ◆ Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar. (Ver figura 4.1)
 1. Planear es determinar los objetivos y métodos.
 2. Hacer es llevar a cabo el trabajo.
 3. Verificar si el producto satisface lo planeado, además del cliente.
 4. Actuar es tomar la acción correctiva.

- ◆ Su diagrama de causa y efecto, también llamado "espina de pescado", se llama así porque dice que hay que ir a la raíz de los problemas, en el se analizan los elementos causales de los problemas (mano de obra, materiales, métodos, máquinas, medio ambiente).

El Diagrama Causa – Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa por su creador en 1943, ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa.

El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado "Espina de Pescado" por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que coinciden en el origen del problema.

Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como "línea principal o espina central". Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar a donde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las "causas secundarias" de cada "causa" o grupo de causas del problema.

- ◆ La creación de los círculos de calidad, estos círculos son formados para poder dar solución a problemas que le interesan a la empresa y cuya finalidad es transmitir a la dirección una propuesta de mejorar los métodos y técnicas de trabajo.



Fig. (4.1) Ciclo Ishikawa. Fuente: " **Introducción a la administración**". Sergio Hernández y Rodríguez.

DIAGRAMA DE PARETO

VILFREDO PARETO (1848- 1923)

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía de la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada "Ley de Pareto" según la desigualdad económica. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resulten el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

El diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. Usando el diagrama de Pareto se puede detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (poco vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves.

La gráfica es útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

DIAGRAMA DE FLUJO

El Diagrama de Flujo consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc.

Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de métodos y sistemas, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otras trabajan con mucha holgura.

Así mismo el diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudarán a analizar estas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

SIMBOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Documento: cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.)

Proceso manual: cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto financiero.

Proceso: cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.

Almacenamiento fuera de línea: un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.

Líneas de flujo: líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.

Anotación: utilizada para hacer comentarios explicativos, como una secuencia de archivo (por flecha, en orden alfabético, etc.)

Conector: salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.

Conector entre diferentes páginas: indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.

Entrada / Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.

Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.

PHILLIP B. CROSBY

Él implementa la palabra de la PREVENCIÓN como una palabra clave en la definición de la calidad total. Ya que el paradigma de Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto nos originaría pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparado al personal a fallar, así que hay que prevenir y no corregir.

Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

Participación y actitud de la administración: la administración debe comenzar tomando la actitud que desea implantar en la organización, ya que como se dice, "las escaleras se barren de arriba hacia abajo" y si el personal no ve que todos los niveles tiene la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.

Administración profesional de la calidad: deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablarán el mismo idioma y puede entenderse de la misma manera cada programa de calidad.

Programas originales: aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad.

1. Compromiso en la dirección.
2. Equipos de mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad

5. Concientización de la calidad.
6. Equipos de acción correctiva.
7. Comités de acción.
8. Capacitación.
9. Día cero defecto.
10. Establecimiento de metas.
11. Eliminación de la causa de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejo de calidad.
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

Reconocimiento: debemos de apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad. Esto lo podemos hacerlo mediante un reconocimiento durante cierto periodo de tiempo en el cual el trabajador haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.

ARMAND V. FEIGENBAUM

Feigenbaum es el creador del concepto **control total de la calidad**, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla.

Sostiene que los métodos individuales son parte de un programa de control. Feigenbaum afirma que el decir "calidad" no significa "mejor" sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra "control" que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos.

Definir las características de calidad que son importantes.

Establecer estándares.

Actuar cuando los estándares se exceden.

Mejorar los estándares de calidad.

JOSEPH M. JURAN

De nacionalidad Rumana, nació en 1908, fue gerente de calidad en la Western Electric. Publicó su primer libro en 1951, el manual de Control de Calidad. Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo. Juran define la calidad como: "adecuación al uso; es también el cumplimiento de las especificaciones".

Al Dr. Juran se le deben múltiples aportaciones en el campo de la calidad, hace mucho énfasis en mejorar continuamente a través de grupos de trabajo, considera que los principales aspectos de la calidad son: técnicos, relativamente fáciles de cumplir, y humanos hoy en día más difíciles de cumplir.

Juran propone 10 pasos para mejorar la calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos, reuniones).
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los problemas sin ocultar los errores.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener consistencia en los registros.
10. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

Otra de las aportaciones de Juran es la llamada trilogía de Juran, en su libro: "Juran y la planificación para la calidad", nos explica que esta trilogía consta de tres pasos:

- ◆ **Planeación de la calidad:** Planear la calidad en base a la detección de necesidades y elaborar productos que las satisfagan.
- ◆ **Control de la calidad:** Identificar imperfecciones de la calidad en base a monitoreos, mediciones y comparaciones, para poder ajustar el producto según lo planeado.
- ◆ **Mejoramiento de la calidad:** Corregir la imperfecciones de la calidad a través de la eliminación de procesos o de otros factores que afectan la calidad.

Otra de sus aportaciones es la dimensión que le da a la palabra cliente; el cliente no solamente es quien compra los productos de una empresa, sino que incluye a todas las personas que intervienen en los procesos y los productos. Los clientes son entonces internos y externos.

El término cliente externo se refiere a las personas o empresas que no pertenecen a nuestra organización, y cliente interno a las personas que forman parte de nuestra empresa.

4.7 HERRAMIENTAS GENÉRICAS DE LA CALIDAD

Son un sustituto del buen juicio y del conocimiento de los procesos. Convierten los datos numéricos en información que sirve para emprender acciones. Estas son:

1. Diagramas de flujo de Procesos: Un dibujo que muestra los pasos principales, las ramificaciones y los posibles resultados de un proceso.
2. Análisis de Pareto: Enfoque coordinado para identificar, clasificar y trabajar con el fin de eliminar permanentemente los defectos. Se centra en las fuentes importantes de error, la regla 80/20: el 80% de los problemas se deben al 20% de las causas.
3. Diagrama de Ejecución: Diagrama de frecuencias de tiempo que muestra los valores de una característica.
4. Recopilación de Datos: Se debe tener una razón aprobada y clara para recopilar y analizar datos. Dentro de las preguntas que deben formularse con respecto a la recopilación de datos están: Porqué?, Qué?, Dónde?, Cuánto?, Cuándo?, Cómo?, Quién? Cuánto tiempo?.
5. Histograma: Distribución que muestra la frecuencia con que ocurren los datos entre los límites inferior y superior.
6. Diagrama de Dispersión: Se le conoce también como Diagrama de Correlación. Es el gráfico del valor de una característica comparado con otra.
7. Hoja de Comprobación: Método organizado para el registro de datos.
8. Diagrama de causas y efectos: Herramienta que emplea una descripción gráfica de los elementos del proceso para analizar las fuentes potenciales de variación de procesos.
9. Diagramas de control: Diagrama de secuencia de tiempo que muestra los valores de un estadístico; incluye una línea central y uno o más límites de control derivados estadísticamente.

4.8 CÍRCULOS DE CALIDAD

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

El Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que se reúnen en tiempos fijados para discutir sobre problemas o métodos para mejorar las actividades de la empresa, con el fin de llevar estas propuestas a la dirección para la mejora o solución de problemas.

Los círculos de calidad persiguen dos tipos de problemas: aquellos que conciernen al bienestar de los trabajadores y los relacionados con el bienestar de la compañía.²

Quizá el beneficio más importante de los círculos de calidad es el efecto que tienen sobre las actividades y el comportamiento de las personas. La reacción entusiasta de los trabajadores, en ocasiones matizada por la emoción, se basa en la participación personal en la solución de los problemas. Los efectos favorables caen en tres categorías:

1.- Efectos de los círculos de calidad sobre las características individuales:

- a) Permiten al individuo mejorar sus aptitudes personales.
- b) Aumentan la autoestima del individuo.
- c) Ayudan al trabajador a cambiar ciertas características de su personalidad.

2.- Efectos de los círculos de calidad sobre las relaciones del individuo con los demás:

- a) Aumentan el respeto del supervisor por sus trabajadores
- b) Aumentan la comprensión del trabajador sobre las dificultades a las que se enfrenta el supervisor.
- c) Aumentan al respeto de los administradores por los trabajadores.

3.- Efecto de los círculos de calidad sobre los trabajadores y sus actitudes hacia la compañía:

- a) Cambian algunas actitudes negativas de los trabajadores.
- b) Reducen los conflictos en el ambiente de trabajo.
- c) Permiten a los trabajadores entender mejor las razones por las que muchos de los problemas no pueden resolverse tan rápido.
- d) Inculcan en el trabajador una mayor comprensión de la importancia de la calidad del producto.

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. "Apuntes de Administración para la Calidad Total". Primera Edición. México 2003.

4.9 DEFINICIONES DE CÍRCULOS DE CALIDAD

Las definiciones siguientes son expuestas en el libro de Phillip C. Thompson, Círculos de Calidad, ¿Cómo hacer que funcionen?, y se refieren a las distintas maneras como se define el concepto en el texto:

- Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.
- Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.
- El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.
- Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

A pesar de muchas definiciones atribuidas al concepto de Círculos de Calidad es conveniente dejar claro que para los efectos que nos competen definiremos Círculos de Calidad como:

“Grupo natural de trabajo, conformado por empleados de una misma institución o empresa que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia “.

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal con el objetivo de mejorar, ya sea productos, servicios o procesos. En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre (seis meses).

La misión de un Círculo de Calidad puede resumirse en: contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa, respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal y propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados: se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan.

ESTRUCTURA: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un asesor.

PROCESO: El proceso de un círculo de Calidad está dividido en los siguientes pasos:

- Identificación del problema.
- Análisis del problema y recopilación de información.
- Búsqueda de soluciones.
- Selección de una solución.
- Presentación de la solución a la gerencia.
- Ejecución de la solución.
- Evaluación de la solución.

4.10 CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Las siguientes características que mencionamos son tomadas del libro "Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen", del autor Thompson, Phillip C.

1.- Los círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

- 2.- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- 3.- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- 4.- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- 5.- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- 6.- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas acordadas con los superiores jerárquicos inmediatos.
- 7.- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- 8.- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- 9.- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
- 10.- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un asesor (interno y externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- 11.- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.

Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando su mejoramiento.

4.11 OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- 1.- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco a favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- 2.- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.

- 3.- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- 4.- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- 5.- Concienciar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- 6.- Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- 7.- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

4.12 PROPÓSITOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- 1.- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.
- 2.- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.
- 3.- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

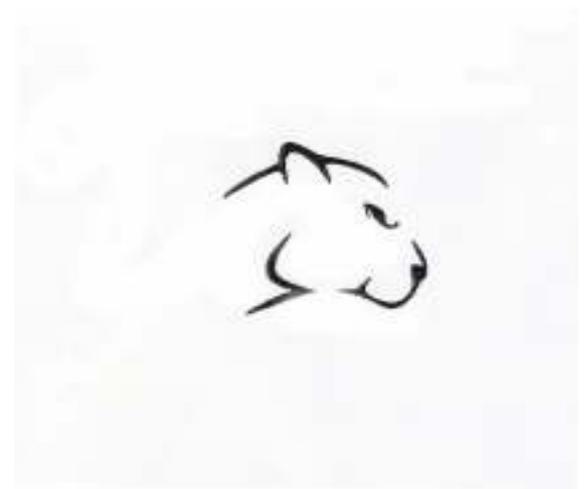
Para lograr esto se requiere que la empresa apoye al personal para que se sienta con la confianza necesaria para tomar un rol activo en las decisiones de la organización, aparte de la estructura necesaria para realizar los cambios pertinentes.

Se requiere que cada una de las personas que laboran en la empresa tenga definido el concepto de calidad, trabajando cada una bajo el concepto de cero defectos para asegurar que el proceso productivo de principio a fin, ofrezca al cliente un producto o servicio de calidad total.

4.13 PRINCIPIOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

1. El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza continuamente.
 1. El respeto al individuo, a su inteligencia y su libertad.
 2. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
 3. La referencia a temas relacionados con el trabajo.

"Caso Práctico"



H O L O P H A N E S . A . D E C . V .

EMPRESA COMERCIALIZADORA Y FABRICANTE DE ARTÍCULOS DE ILUMINACIÓN.

C A S O P R Á C T I C O

CONTENIDO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	67
ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA	67
UBICACIÓN DE LA EMPRESA HOLOPHANE S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE TULTITLAN ESTADO DE MÉXICO	69
MISIÓN DE LA EMPRESA	70
VISIÓN DE LA EMPRESA	70
POLÍTICA DE CALIDAD	70
OBJETIVOS DE CALIDAD	70
VALORES GENERALES DE LA EMPRESA	71
ORGANIGRAMA GENERAL	73
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	74
ELABORACIÓN DE UN BALASTRO	75
DIAGNÓSTICO	76
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE UN BALASTRO	78
CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO	79
RECOMENDACIONES	79

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los grandes problemas que aquejan a la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, es la escasa productividad. Por lo que a través de una Auditoría Administrativa de diversos autores enfocada a pequeñas y medianas empresas, analizaremos los problemas en el área de producción en la Compañía HOLOPHANE S.A. de C.V. se encontrarán las causas y se proveerá de una evaluación del proceso administrativo del área de producción, además de proponer las recomendaciones necesarias para corregir las deficiencias, con el propósito de mejorar la administración de la empresa.

En el presente estudio se examinará a la Compañía HOLOPHANE S.A. de C.V. a través de una auditoría administrativa presentándose como una oportunidad para evaluar el proceso administrativo del área de producción, así como identificar los elementos en que se pueden mejorar.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

Holophane, desde su fundación en 1898 y hasta la fecha, continua siendo el líder mundial en fabricación y comercialización de sistemas de iluminación; trabaja constantemente para ofrecer la más alta tecnología en ingeniería de iluminación, buscando nuevas y mejores soluciones para ofrecer alternativas eficientes y efectivas.

En los años 1890's André Blondel, científico francés y Spiridion Psaroudaki, ingeniero griego, conciben la idea de cubrir una esfera de cristal con prismas horizontales paralelos posicionados apropiadamente para controlar la luz.

El término HOLOPHANE se deriva de las palabras griegas "Holos", que significa todo o completo y "Phanein", que significa aparece o se ve; por ende, la palabra "HOLOPHANE" se define como:

"Aparece completamente iluminoso".

En 1898 Otis A. Migatt, descendiente de una familia de la colonia estadounidense visualizó la oportunidad de servir al público, al fundar un negocio que fabricaba reflectores y esferas de cristal prismático, estableciendo en este mismo año Holophane Glass Company para la fabricación de: "Dispositivos de Iluminación". A finales de los años 1900's se introduce la lámpara de tungsteno y Holophane diseña un equipo de reflexión para distribuir la luz generada por este tipo de lámpara, posteriormente Holophane sería reconocido para ofrecer los reflectores "más bellos y de mejor eficiencia que cualquiera haya ofrecido".

En 1916, Charles Franck recién llegado de Inglaterra, es designado para administrar Holophane Glass bajo la supervisión de la compañía inglesa. Holophane introduce el concepto de "iluminación científica" para promover el incremento de productividad de los obreros en la industria a través de una adecuada iluminación.

En 1925, Franck y varios miembros de la gerencia compran el negocio de Mygatt en Inglaterra. Holophane desarrolla la iluminación de alto montaje, que sería utilizada para iluminar con efectividad las grandes plantas en los años venideros.

A pesar de la gran depresión de 1929, Holophane adopta la filosofía de "continuar con los negocios sin interrupciones" convirtiéndose en el líder del mercado de iluminación al ofrecer "especialidades" para cubrir necesidades específicas. Posteriormente desarrolla el primer reflector diseñado para utilizar lámparas de vapor de mercurio para plantas industriales; introduce el primer luminaria a prueba de vapor y crea la iluminación para cines y teatros.

Para el año 1950, Holophane desarrolla el primer balastro encapsulado en resina para luminaria que permite una operación más fresca y duradera. A mediados de año, la línea comercial de Holophane podía encontrarse en todo el mundo, desde oficinas y escuelas hasta auditorios. En este mismo año se construye el Centro de Investigación y Desarrollo en Newark, Ohio.

En el año 1960 Holophane, ofrece "soluciones de iluminación" especializada. En 1962 fallece Guy Campbell, director y principal accionista, por lo que en poco tiempo Holophane se convierte una subsidiaria de General Electric & Mechanical Systems Ltd.

El 22 de noviembre de 1962 se constituye Holophane S.A. de C.V., nombrando como Director General al Ing. Edmundo Morales Silva.

El 3 de septiembre de 1970 fue la inauguración oficial de la Planta y Oficinas de Holophane S.A. de C.V. Ahora en la actualidad funge como Gerente de Producción el Ing. Jesús Rico Ramírez, y tiene como domicilio actual Km. 31 Carr. México-Cuautitlán. C.P. 54900 Tultitlán, Estado de México.

La empresa tiene como giro la fabricación de artículos de iluminación sobre pedido, ofreciendo sus servicios a la compañía Lithonia en Monterrey y a la misma compañía Holophane S.A. de C.V.

En el año 1980 Holophane presenta una gran variedad de productos modernos con operación económica, y desempeño seguro y confiable, con los que ilumina importantes lugares como los puertos de Baltimore, los aeropuertos del condado de Orange.

En 1996 Holophane crea una luminaria en forma de gota llamado "Atlanta", para las calles de la ciudad con el mismo nombre, utilizado especialmente para los Juegos Olímpicos de Verano; Holophane fija su atención en la expansión internacional e ilumina la planta textil más grande del mundo y el anuncio espectacular mas grande del mundo en Brasil.

Actualmente Holophane cuenta con la gente, recursos, habilidad y flexibilidad para enfrentar las necesidades cambiantes de la industria. La investigación, las instalaciones manufactureras de integración vertical, la capacidad en mercadotecnia y la experiencia adquirida, le permiten seguir siendo una empresa líder en el mercado de iluminación.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA HOLOPHANE S.A. DE C.V.
EN EL MUNICIPIO DE TULTITLAN, ESTADO DE MEXICO

Km. 31 Carretera México-Cuautitlán
C.P. 54900 Tultitlán, Estado de México.



MISIÓN DE LA EMPRESA

Contribuir al desarrollo de la industria de la iluminación en México, buscando siempre la excelencia, calidad en la manufactura de equipos de iluminación, enfocada directamente al servicio y satisfacción del cliente.

VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser líderes en soluciones de iluminación, ofreciendo los mejores sistemas de iluminación de alta ingeniería basada en la innovación, seguridad y calidad; anticipándonos a las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

POLITICA DE CALIDAD

Manufacturar equipos de iluminación que satisfagan los requerimientos de los clientes, con una planta productiva y competitiva a nivel mundial, operando con un sistema orientado a la mejora continua de los indicadores de seguridad, calidad, entrega, costo y moral.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- ❖ Mantener un nivel de productividad establecido por la alta dirección, según graficas de productividad (record de producción FY03 FY04 y reporte de balastros nacionales y exportación).
- ❖ Mantener un índice de cero accidentes a través de un programa de seguridad, orden y limpieza, según grafica de seguridad RH 001 03.
- ❖ Manufacturar productos de calidad a través del control y monitoreo del scrap de calidad, según graficas de calidad de los diferentes departamentos de producción.
- ❖ Desarrollo del personal a través de programas de capacitación, según grafica de eficacia de capacitación.

VALORES GENERALES DE LA EMPRESA

FIRMEZA

Nos comprometemos en todos los sentidos a trabajar con disciplina, integridad, honestidad, responsabilidad y sentido de propiedad. Estamos obligados con nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros accionistas y cumpliremos con nuestras funciones de manera constante y dedicada.

HABILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Trabajamos en equipo; esperamos de cada uno colaboración, transparencia, cooperación, comunicación activa y apoyo constructivo.

CREATIVIDAD.

Requerimos y esperamos innovación, ingenio, soluciones audaces y resultados. Nuestros equipos desarrollan una forma de pensar original y plantean diferentes opciones para lograr nuestras metas al desafiar el status quo ante cualquier circunstancia.

AMBICIÓN.

Nos esforzamos por destacar en cualquier aspecto que nos midan. Desarrollamos a nuestra gente en un ambiente de aprendizaje y crecimiento, atendemos a nuestros clientes con esmero y generamos un mayor valor agregado para nuestros accionistas. Nos comprometemos a lograr altos estándares, aprender de los errores y en la mejora continua.

SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE

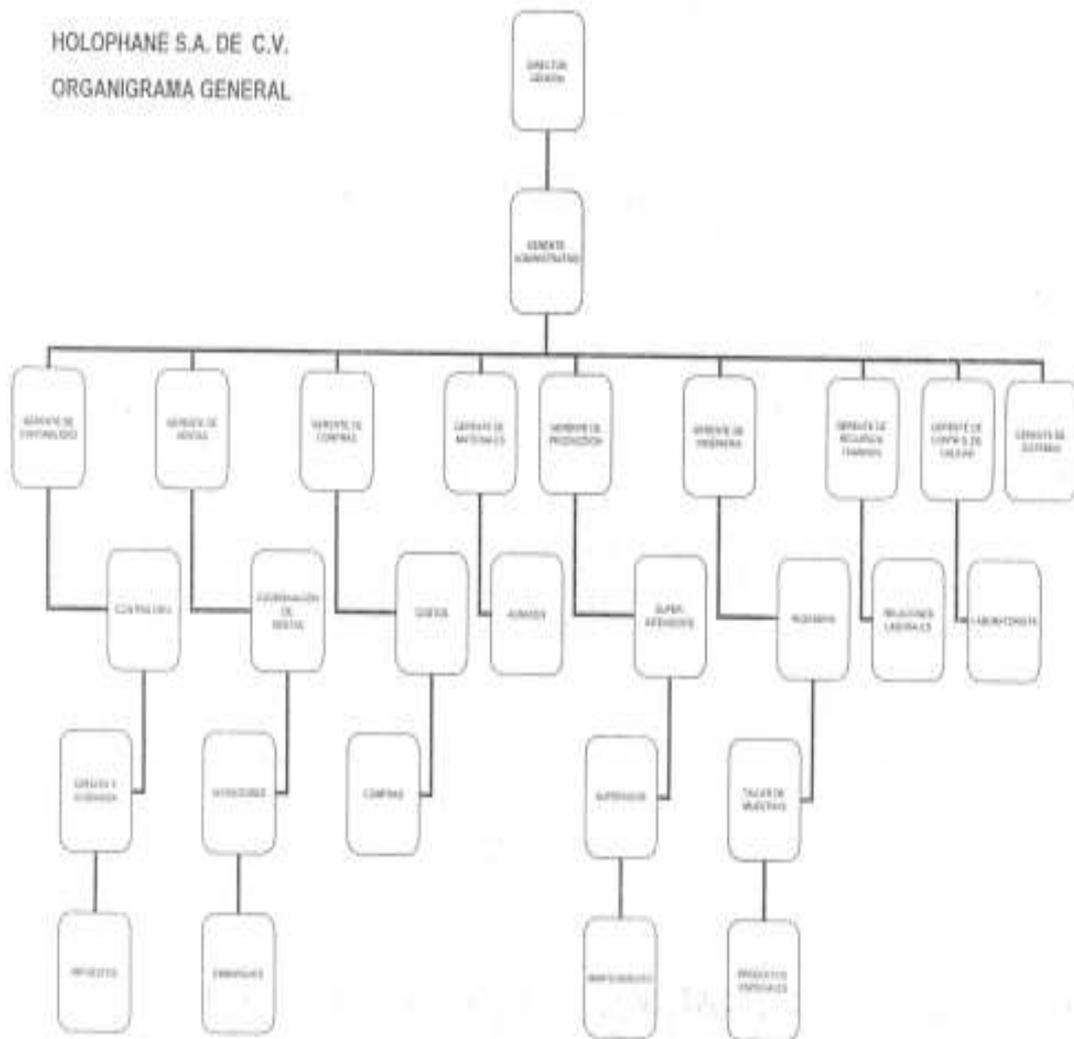
En nuestra compañía estamos **comprometidos con la seguridad**, la salud y el medio ambiente en todos y cada uno de los procesos de producción.

Es muy importante ser reconocidos por nuestros clientes, empleados y la comunidad, como una empresa responsable y comprometida con el **mejoramiento continuo** en el manejo de todas las actividades relacionadas con la seguridad de los empleados, salud ocupacional y la prevención de la contaminación.

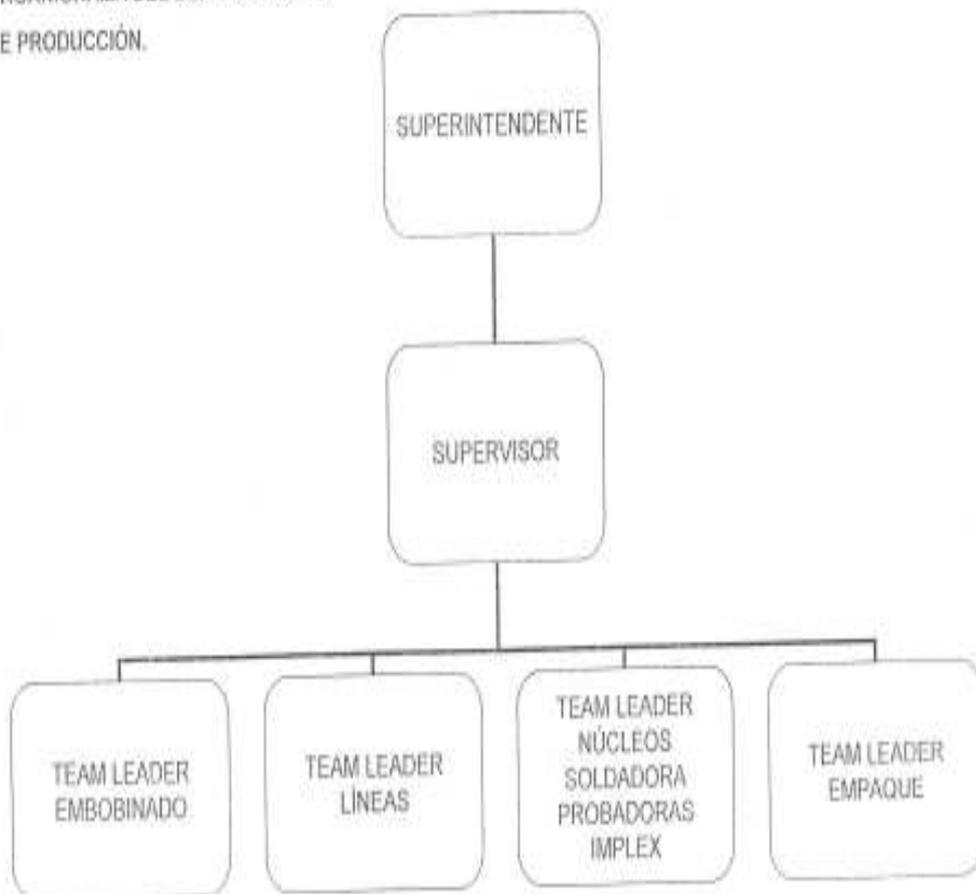
Somos una compañía que cumple con todas las leyes, reglamentos, permisos, licencias con las autoridades correspondientes y políticas de la corporación.

La constancia en la seguridad de todos nuestros trabajadores nos ha permitido alcanzar objetivos y reconocimientos muy importantes como por ejemplo el águila de seguridad por haber logrado un millón de horas hombres sin accidentes en el año 2004. Por otro lado en mayo del año 2005 la compañía cumplió 2 años de accidentes incapacitantes. Estos logros solo son el manifiesto del cumplimiento de nuestra política de seguridad y sobre todo el interés y apego a normas de cada uno de nuestros empleados y con un objetivo en común.

HOLOPHANE S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA GENERAL



HOLOPHANE S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO
DE PRODUCCIÓN.



ELABORACIÓN DE UN BALASTRO

En lo particular la fabricación de un balastro, lo cual es nuestra área de estudio, tiene como características principales las siguientes:

1. Tipo de balastro.
2. Material de fabricación.

- Lámina.
- Alambre de cobre.
- Cintas.
- Fibra de vidrio.
- Diurex industrial.
- Papeles:
 - Nomex.
 - Ceguien.
- Cable de 16 ga y 18 ga (calibre).
- Soldadura.
- Gas argón.
- Resina con arena cíclica (barniz).
- Grapas tipo bandera o zapatas.
- Cartón.
- Tarimas.

Los pasos para la fabricación de un balastro son:

-  Embobinar.
-  Encintar.
-  Poner cables.
-  Ensamblar.
-  Soldar.
-  Probar.
-  Cocido.
-  Empaquetar.

Cuando el área de producción fábrica un balastro lo hace bajo determinadas especificaciones en cuanto a dimensiones y material de fabricación.

DIAGNÓSTICO

Debido a los problemas que tiene la Compañía Holophane S.A. de C.V. en su área de producción se necesita de la aplicación de la auditoría administrativa para encontrar las causas que originan una mala calidad del producto a fabricar lo cual repercute en una baja productividad, analizarlas y proveer de una evaluación del proceso administrativo, así como detectar oportunidades de mejora.

El objetivo de la auditoría administrativa en la Compañía Holophane S.A. de C.V. es encontrar las causas de los problemas a través de la revisión y evaluación de los componentes del área de producción, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de alternativas de solución.

En cuanto al alcance de la auditoría administrativa en la Compañía Holophane S.A. de C.V. es el área de producción, misma que se pretende analizar y evaluar los componentes de su administración, que se traduzca en beneficios para la compañía.

A continuación mencionaremos cuales son las causas por las que la Compañía Holophane S.A. de C.V. tiene una baja productividad.

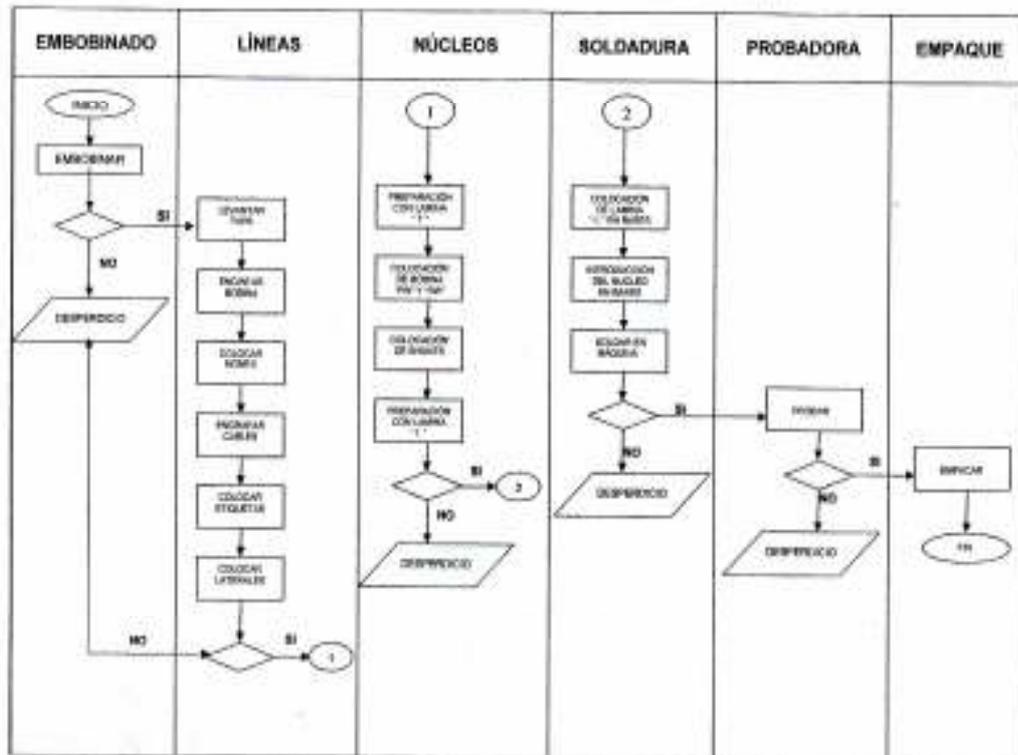
- ❖ El área de producción no cuenta con una planeación formal para desarrollar sus actividades debido a las características de su forma de producción, que es sobre pedido.
- ❖ Existen políticas en el área de producción, pero no se encuentran en un documento que las contenga formalmente y no hay un sistema para revisarlas y evaluarlas periódicamente.
- ❖ El área de producción no cuenta con documentación de sus procesos que muestre el "saber hacer las cosas", así como los programas de producción que muestre la secuencia de actividades, el tiempo y el empleo de los recursos humanos, materiales que se emplean en la fabricación de un balastro.
- ❖ No existe un sistema que revise periódicamente la estructura jerárquica de la empresa.
- ❖ No existe un plan para incentivar al personal para cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa, ni para motivación del desempeño de sus actividades.
- ❖ En ocasiones se llega a generar estrés y conflicto entre sus miembros, y la empresa no aprovecha la oportunidad para mejorar y tener un control.

- ❖ No existen técnicas para llevar un control en dicha área.

- ❖ En el área de producción no se cuenta con un sistema de reciclaje para el desperdicio de materia prima; Por lo tanto no puede ser reutilizada y se desecha.

Aunque no existe una planeación formal, la estructura del área de producción coordina y distribuye las actividades y su relación con las demás áreas de la empresa.

HOLÓPHANE S.A. DE C.V.
 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE UN BALASTRO



CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO

Por lo expuesto, llegamos a la conclusión que las causas principales que originan los problemas en dicha área es el no tener un control necesario que permita medir, comparar los resultados y corregir desviaciones.

Otras de las causas es la falta de un sistema de planeación a nivel empresa para el desarrollo de las actividades, la falta de técnicas necesarias para el control de la calidad en el área de producción.

El objetivo principal de dicho estudio es incrementar la productividad en el área de producción a través de establecer un sistema que permita medir los resultados de las operaciones realizadas en la fabricación de un artículo de iluminación, con los ya establecidos en el área y poder identificar y corregir las causas de estas variaciones.

A continuación daré unas recomendaciones que quedarán en calidad de sugerencia, siendo la empresa quien tome la decisión de llevarlas a cabo en conjunto con el auditor para la mejor toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar una bitácora donde se le dé seguimiento a las actividades de trabajo con relación a la orden de producción, la cantidad de materia prima utilizada y el tiempo que lleva su fabricación.
2. Programar a las personas, materiales y tiempos para la fabricación de un balastro.
3. Llevar un control de todas las órdenes de producción.
4. Identificar las causas de variación para poder hacer correcciones.
5. Determinar las causas de variación en la calidad, el tiempo empleado y la cantidad de materia prima utilizada para fabricar un balastro.
6. Elaborar un manual de organización de la Compañía Holophane S.A. DE C.V. y dar a conocer al personal que integra la empresa, su historia y evolución, y así mismo darles a conocer cuales son sus responsabilidades y obligaciones de su puesto en la empresa.
7. Elaborar un documento que contenga formalmente las políticas del área de producción y establecer un sistema para revisarlas y evaluarlas periódicamente.

8. Establecer un documento que muestre los procedimientos de "saber hacer las cosas" en el área de producción y establecer un sistema que permita revisarlos periódicamente.
9. Realizar un análisis de puestos para conocer si se tiene a la persona indicada en el puesto indicado.
- 10.- Implementar un área de reciclaje de materia prima para su reutilización, evitando así un exceso desperdicio de materiales.

CONCLUSIONES

Al ser concluida esta investigación nos dimos cuenta que toda organización cual sea su giro o tamaño es importante realizar una Auditoría Administrativa periódicamente para tener un mejor control de sus operaciones administrativas, aprovechando al máximo sus recursos tanto materiales, técnicos y humanos con que cuenta la organización.

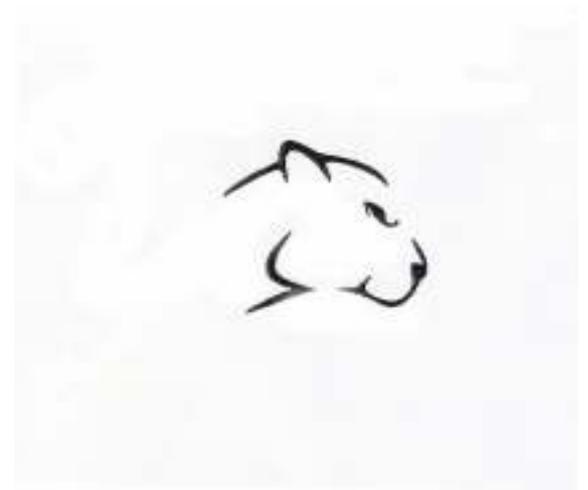
Finalmente se pudo comprobar la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, en cuanto a la importancia que tiene en realizar una auditoría administrativa para obtener mejor control en cuanto a organización, administración y producción, ya que el personal que labora en la empresa controlaría y sistematizaría sus actividades correspondientes a cada uno de estos; así mismo la optimización de los recursos materiales reflejados en la repartición de utilidades.

Cabe mencionar que llevando acabo una adecuada revisión, planeación, organización, integración, dirección y control; identificando los objetivos, programas, políticas, metas y conociendo las funciones u obligaciones de cada integrante de la organización se puede llegar al aprovechamiento máximo de los recursos satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Con la implementación de una Auditoría Administrativa se logra una máxima eficiencia y eficacia, una comunicación efectiva, una adecuada y oportuna toma de decisiones y por lo tanto un incremento en la productividad. Al tener un mayor control de cada actividad resulta y trae como consecuencia un aprovechamiento de los recursos, así mismo al definir la actividad de cada miembro se hace más eficiente el trabajo de cada uno, y a la vez pensar en nuevas actividades en beneficio de la misma.

Así mismo nos damos cuenta que el implementar una Auditoría Administrativa en la empresa HOLOPHANE S.A. de C.V. dedicada a la comercialización y elaboración de artículos de iluminación es necesaria e indispensable, principalmente en el área de producción, siendo esta una herramienta indispensable que contribuye en la buena administración de la empresa para obtener el buen funcionamiento de la misma.

“Anexos”



ANEXO 1: CARTA PROPUESTA

Convenio realizado el 15 de Enero de 2005 entre Álvarez, López y Cía. S.C.; de quien en adelante se hará referencia como auditor, y Holophane S.A de C.V., a quien adelante se referirá como cliente.

Objetivo del convenio.

El objetivo de practicar la auditoría administrativa en la compañía Holophane S.A de C.V., es la determinación del grado de productividad a través de la revisión y evaluación de los componentes de la empresa, en especial el área de producción, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Alcance.

El alcance de la auditoría administrativa comprenderá el área de producción.

Plazo del convenio.

El auditor proporcionará su plan de trabajo completo al cliente a la par de la firma de este contrato. Se distribuirá también el calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera de control del auditor. La fecha en que ambos acuerdan es 15 de Enero de 2005.

El plazo del presente convenio iniciará el día 15 de Enero de 2005 y deberá continuare hasta su finalización el día 15 de Febrero de 2005.

Propiedad del cliente.

Todos los programas de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el auditor pasarán a ser propiedad de la empresa HOLOPHANE S.A. DE C.V., quien a cambio dará la compensación debida por los servicios incluidos en la formulación de programas, procedimientos y demás apoyos.

Almacenaje del material de trabajo.

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del auditor para la empresa HOLOPHANE S.A. DE C.V., sino son resguardados por el auditor, quedarán bajo la responsabilidad de la empresa.

Confidencialidades.

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del cliente, que son considerados como confidenciales, se mantienen estricta reserva por el auditor y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que este disponible al público, o que se puede obtener de terceras partes. El auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollados por el mismo o en conjunto con el cliente en los términos del presente convenio.

Responsabilidades del auditor.

El auditor tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional.

La responsabilidad del auditor respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total de los servicios prestados bajo este convenio, y no será incluida ninguna responsabilidad contingente.

Retribuciones: Condiciones.

La retribución por este trabajo será la oportunidad de llevar a cabo la auditoria administrativa en su empresa, quedando de ustedes una posible gratificación en función de los beneficios de su puesta en práctica y de los resultados del estudio.

Tultitlán, Estado de México, a 15 de Enero de 2005.

Auditor

Cliente

ANEXO 3: CUESTIONARIO

PUESTO:

TIEMPO EN EL PUESTO:

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO:

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:

- 1.- ¿Conoce cuál es la misión y la visión de la empresa?
- 2.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?
- 3.- ¿Conoce los manuales administrativos del departamento de producción y considera que están actualizados?
- 4.- ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es la adecuada?
- 5.- ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones o problemas entre el personal del departamento de producción?
- 6.- ¿Se le reconoce su esfuerzo?
- 7.- ¿Le toman en cuenta sus ideas para una mejora en su departamento?
- 8.- ¿En el departamento de producción trabajan en equipo?
- 9.- ¿La información que recibe para realizar su trabajo es la adecuada?
- 10.- ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas?

- 11.- ¿El área de producción desarrolla sus actividades a partir de una planeación?
- 12.- ¿Considera que su departamento tenga todo el material y equipo requeridos para su trabajo?
- 13.- ¿Considera que los recursos materiales de que dispone el área de producción son los necesarios?
- 14.-¿Considera que los recursos tecnológicos de que dispone el área de producción sean los adecuados?
- 15.- ¿Se han cuidado los aspectos de seguridad e higiene en el departamento de producción?
- 16.- ¿El departamento de producción cuenta con programas de capacitación?
- 17.- ¿El área de producción utiliza técnicas (histogramas, diagramas de causa-efecto, diagramas de pareto, entre otras) relacionadas con el factor calidad?
- 18.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para la carga de trabajo en las áreas del departamento de producción?
- 19.- ¿Existe en el departamento de producción un plan para incentivar o motivar al personal para el cumplimiento de sus actividades?

BIBLIOGRAFÍA

- ♣ Chiavenato, Idalberto. **Administración (Teoría, proceso y práctico)**. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición. México 2002.
- ♣ Fernández Arenas, José Antonio. **La Auditoría Administrativa**. Editorial Diana S.A. Primera Edición. México 2002.
- ♣ Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill. México. 2006.
- ♣ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. **Normas y Procedimientos de Auditoría**. 22ª. Edición. México 2002.
- ♣ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. **Apuntes de Administración para la Calidad Total**. Primera Edición 2003.
- ♣ J. Thierauf Roberto. **Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo**. Editorial Limusa. México 2001.
- ♣ Kohler, E. L. **Auditoría (Introducción a la práctica de la Contaduría Pública)**. Editorial. Diana. Primera Edición. México 2002.
- ♣ Laris Casillas Francisco Javier. **Administración Integral**. Editorial Continental S.A de C.V. México 2003.
- ♣ Lazcano Seres Juan Manuel. **El Manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna**. Editorial Mc Graw-Hill. México 2002.
- ♣ Mendivil Escalante, Víctor Manuel. **Elementos de Auditoría**. Editorial. ECASA. Quinta Edición. México. 2004.
- ♣ P. Leonard William. **Auditoría Administrativa**. Editorial Diana. 16ª Impresión. México 2003.
- ♣ Paniagua, Bravo Víctor y Espinosa Fernando. **Auditoría Integral**. Editorial Facultad de Contaduría y Administración. México 2005.

- ♣ Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Práctica**. Editorial Limusa. México 2002.

- ♣ Rodríguez Valencia, Joaquín. **Introducción a la administración con enfoque de sistemas**. Editorial ECASA. Segunda reimpresión. México 2001.

- ♣ Rodríguez Valencia, Joaquín. **Sinopsis de Auditoría Administrativa**. Editorial Trillas. México 2004.

- ♣ Rubio Ragazzoni, Víctor M, Hernández Fuentes, Jorge. **Guía Práctica de Auditoría Administrativa**. Editorial PAC. México 2002.

- ♣ Sánchez Curiel, Gabriel. **Auditoría Operacional**. Editorial ECASA. Cuarta Edición. México 2003.

- ♣ Santillana González, Juan Ramón. **Auditoría Interna Integral**. Editorial. ECAFSA. México 2002.

- ♣ Santillana González, Juan Ramón. **Manual del auditor**. Ediciones Contables, administrativas y fiscales S.A. de C.V. Primera Edición. México 2001.

- ♣ Thompson, Phillip C. **Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen**. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 2002.

INTERNET:

<http://www.conla.com.mx>

<http://www.google.com.mx>

<http://www.holophane.com>